



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo Final por Optar por el Título de:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**“PROPUESTA SOBRE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS E
IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE COMERCIALIZADORES DE
CIGARRILLOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2021”**

Sustentante:

ANNETTE ALECON

2010-0475

Asesora:

DRA. IARA V. TEJADA

SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.

ABRIL, 2021

INDICE GENERAL

RESUMEN	II
AGRADECIMIENTOS	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MÉTODOS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y RENTABILIDAD	
1.1 MODELOS Y TÉCNICAS PARA CONTROL DE INVENTARIOS	8
1.1.1 METODOLOGÍAS PARA CONTROL DE INVENTARIOS	9
1.1.2 TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL INVENTARIO	13
1.1.3 REQUERIMIENTOS PARA MANEJO DE INVENTARIOS.	16
1.2 MODELOS DE CONTROL INTERNO	18
1.2.1 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	19
1.2.2 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO	20
1.2.3 PRINCIPALES SISTEMAS DE CONTROL INTERNO.	21
1.3 RENTABILIDAD	28
1.3.1 CONCEPTO DE RENTABILIDAD.	29
1.3.2 MEDICIÓN DE RENTABILIDAD.....	32
1.3.3 PRINCIPALES MODELOS DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD.....	32
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS EN LA REPUBLICA DOMINICANA, PERIODO 2018 - 2020	
2.1 GENERALES DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS EN LA REPUBLICA DOMINICANA.	38
2.2 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES.	39
2.2.1 LINEAMIENTOS GENERALES.....	40
2.2.2 DIFERENCIA EN TOMA FÍSICA DE INVENTARIO.	41
2.3 DETERMINACIÓN DE FUNCIONES DEL ÁREA FINANCIERA.	42
2.4 ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DE LOS CONTROLES INTERNOS DE LOS INVENTARIOS Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA 2018-2020	43
2.5 EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS POR LA EMPRESA BASADO EN EL MODELO COSO.	49
2.5.1 AMBIENTE DE CONTROL.	49
2.5.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	50
2.5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	50
2.5.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	50
2.5.5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN.....	51
CAPITULO III. PROPUESTA SOBRE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS E IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2021	
3.1 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS Y AMINORAR EL IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS.	53
3.1.1 PROPUESTAS DE GESTIÓN DE RIESGO	53

3.1.2 PROPUESTAS FINANCIERAS.....	56
3.1.3 PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	57
3.2 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL DE INVENTARIOS PROPUESTO.	62
CONCLUSIÓN	64
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo fundamental el estudio del impacto financiero que se producen en empresas dominicanas dedicadas a la comercialización de cigarrillos y la aplicación de un modelo de control interno que permita la gestión de los inventarios de manera eficiente y por ende represente una disminución de las pérdidas que genera esta práctica. Dicho esto, una vez realizada la investigación y evaluación del problema se estarán proponiendo medidas que permitirán mitigar problemas como, costos elevados por stock irreal, pérdidas de inventarios por conceptos de robo o pérdida, planificación de ventas tomando como base productos y cantidades desactualizados, entre otros. Adicional, se estará presentando el impacto a nivel impositivo que representan estas diferencias de inventario, tomando en cuenta que el producto de tabaco, en su proceso de desaduanización está sujeto a pagos por adelantado de Impuestos Selectivo al Consumo el ITIBIS, por lo cual, estos ajustes no permiten la compensación de estos rubros por lo que afectan directamente las cuentas de gastos. Finalmente se presenta un escenario de aplicación del modelo de control interno de inventarios donde se proyecta la posible disminución de este impacto financiero de ser aplicado el mecanismo desarrollado para estos fines.

ABSTRACT

The main objective of this work is to study the financial impact that occurs in Dominican companies engaged in the commercialization of cigarettes and the application of an internal control model that allows the management of inventories efficiently and therefore represents a decrease in the losses generated by this practice. That said, once the investigation and evaluation of the problem has been carried out, measures will be proposed that will allow mitigating problems such as high costs due to unrealistic stock, lost inventories due to theft or loss, sales planning based on outdated products and quantities, among others. Additionally, the impact at the tax level that these inventory differences represent will be presented, taking into account that the tobacco product, in its customs clearance process, is subject to advance payments of Selective Consumption Taxes and ITIBIS, therefore, these adjustments do not allow the compensation of these items so they directly affect the expense accounts. Finally, a scenario of application of the internal inventory control model is presented where the possible reduction of this financial impact is projected if the mechanism developed for these purposes is applied.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme culminar todo este camino de la mejor manera posible, sintiéndome orgullosa de mi esfuerzo y el resultado de lo logrado.

A mis padres Dionicio Alecon y Ruth Lendeborg, hermanos Ruddy Lara y Kristy Alecon y sobrina Montserrat Guerrero, que son mi principal motor en la vida, ese empuje que me permite seguir adelante y dar lo mejor de mi en cada uno de mis proyectos.

A mi compañero de vida Hector Cruz, mi soporte, mi amigo, mi amado, por ser esa persona que no me deja caer, por apoyarme en todos los nuevos retos que decido incursionar, no limitar mis sueños y siempre animarme a la excelencia.

A mis compañeros que ahora son amigos, Brian Rosario, Yolenny Germosén y Cynthia Garcia por hacer este camino más llevadero, siempre apoyándonos unos a los otros para lograr lo mejor en cada entrega.

A mi hermana Joscairy Mora, que una vez más tuve la dicha de caminar este tipo de caminos de la mano de ella. Definitivamente soy dichosa de conservar una amistad de este tipo por tantos años. APEC a lo largo del tiempo no solo me ha dejado conocimientos sino también grandes amigos.

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MÉTODO DE INVENTARIOS ABC.....	10
TABLA 2. CALCULO ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	12
TABLA 3. BENEFICIOS SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS	20
TABLA 4. CÁLCULO DE RENTABILIDAD	31
TABLA 5. FRECUENCIA CONTEOS DE INVENTARIO	42
TABLA 6. ANÁLISIS DE AJUSTES DE INVENTARIO	44
TABLA 7. ANÁLISIS DE AJUSTES DE INVENTARIO	45
TABLA 8. IMPACTO IMPOSITIVO	47
TABLA 9. IMPACTO EN RENTABILIDAD	48
TABLA 10. ANÁLISIS PERDIDAS AJUSTES DE INVENTARIO	49
TABLA 11. PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE.....	57
TABLA 12. TIPOS DE CLIENTES.....	57
TABLA 13. FRECUENCIA CONTEOS DE INVENTARIO PROPUESTA	58

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. CLASIFICACIÓN INVENTARIOS ABC	10
GRÁFICO 2. TENDENCIA APLICACIÓN MODELO DE CONTROL INTERNO .	22
GRÁFICO 3. DIAGRAMA DE FLUJO ENTRADA PRODUCTOS ALMACENES	59
GRÁFICO 4. DIAGRAMA DE FLUJO CUSTODIA INVENTARIOS ALMACENES	60
GRÁFICO 5. DIAGRAMA DE FLUJO DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	61

INTRODUCCION

Los cigarrillos a través del tiempo han mantenido su posición dentro de los productos de mayor consumo en el mercado. Esta demanda se ha podido apreciar principalmente en América Latina y el Caribe, presentado gran diversidad entre los países y las subregiones; no obstante, es posible afirmar que en general la prevalencia del tabaquismo en ambos sexos fluctúa entre un 30% y 40% y aun cuando es más elevada entre los hombres, la diferencia con respecto a las mujeres ha disminuido (4,5).

Mantener la integridad de los inventarios no es un proceso fácil, sobre todo cuando se trata de empresas que manejan grandes cantidades de productos. Se emplean largas horas para establecer controles y mantener conteos que estén conciliados con los datos que se presentan en el sistema.

Dicho esto, es de suma importancia reforzar que los inventarios son el capital de la empresa expresado en forma material. Estos afectan directamente las cuentas de gastos de la empresa, generando pérdidas financieras no solo producto de ajustes de inventario si no también a partir del posible vencimiento de los materiales, en este caso de los cigarrillos. Este material requiere de cuidados y controles de almacenamiento, ya que tienen riesgos de quedar infectados por bichos que descomponen el tabaco, en ese sentido, el control de inventarios de los cigarrillos será directamente proporcional a la calidad del producto que se esté vendiendo.

Adicional a esto se presentan en los libros informaciones erróneas respecto a cantidades de inventario disponibles y costos inflados o inexistentes al valor real. Un control de inventarios adecuado avala la calidad en la prestación del bien y/o servicio, pero sobre todo permite a la empresa cumplir con la demanda y competir dentro del mercado.

El objetivo general de este trabajo consiste en aplicar un modelo de control de inventarios que garantice la disminución del impacto financiero en Comercializadores de Cigarrillos de la Republica Dominicana, durante el año 2021. Adicional, los objetivos específicos con los cuales se estarán examinando las metodologías y técnicas para control de inventario, se cuantificará el impacto financiero resultante por ajustes de inventario realizados Comercializadores de Cigarrillos de la Republica Dominicana, durante el periodo 2018-2020 y se propondrá un modelo de control interno de inventarios para la disminución de las pérdidas financieras y presentación de costos reales.

Si se implementa un modelo de control interno en los inventarios de empresas Comercializadoras de Cigarrillos, se lograra disminuir los porcentajes de perdida, cantidad de mercancia en stock irreal y costos inflados, logrando asi, obtener un aumento en la rentabilidad de la empresa durante 2021.

Debido a la falta de un modelo de control de inventarios dentro de las empresas que se dedican a la comercialiacion y distribucion de cigarrillos (tabaco), se están presentando productos no conformes con identificación de mal sabor, como consecuencia de bichos, planificación de entrega de rutas tomando como base cantidades de productos no reales, robos y costos abultados en los libros contables. En ese sentido, se debería implementar un modelo de control de inventarios con la finalidad de mantener una verificación de procesos enlazados a las situaciones previamente citadas, que involucren la integridad del producto dentro de los almacenes.

La investigación a ser realizada contempla la aplicación del modelo COSO que garantiza que el modelo de control interno aplicado posea consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida

de recursos, operaciones eficientes y eficaces; y desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como un medio para llegar a un fin . Se determinó esta metodología COS004F por el objetivo aplicativo que representa su investigación en el campo de control interno dentro de la organización, donde su principal enfoque es la obtención de resultados por medio de componentes como el entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación y actividades de monitoreo.

A relación directa del modelo de control de inventarios para Comercializadores de Cigarrillos en la República Dominicana, la implementación de este modelo aumenta la rentabilidad de las empresas a partir de una metodología diseñada y aplicada que garantice la integridad de los inventarios.

La investigación será realizada y aplicada en Comercializadores de Cigarrillo en la República Dominicana, estos se dedican a la distribución y venta de cigarrillos para los productores de tabaco a nivel nacional. La propuesta será aplicada en el periodo 2021

El estudio es deductivo, porque está direccionado a evaluar las variables y distintos factores que causan detrimento en el manejo de los inventarios de cigarrillos dentro de la organización, y así para generar un análisis de sus causas, y lograr el desarrollo de un modelo de controles que garantice la integridad de estos.

El método por emplear en la investigación es el método lógico deductivo, ya que nos permite encontrar principios desconocidos a través de los conocidos, basado en que estudiará la problemática de lo general a lo particular.

Se tomarán en consideración estudios previos realizados en empresas del sector de tabaco, así como los diferentes tipos de defectos que pueden presentar cada proceso dentro de los almacenes, pero que hayan realizado investigaciones similares en cuanto a la implementación del modelo COSO.

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de las informaciones son las siguientes:

Observación. La investigación contempla observar los tiempos o frecuencia de inspección de las actividades de control de inventarios, para determinar aquellos indicadores que se encuentran dentro del margen de riesgo del producto.

Tablas y Gráficos, a fin de mostrar la información recopilada de manera clara y precisa.

Un inventario, sea cual sea la naturaleza de lo que contiene, consiste en un listado ordenado y valorado de productos de la empresa. El inventario, por tanto, ayuda a la empresa al aprovisionamiento de sus almacenes y bienes ayudando al proceso comercial o productivo, y favoreciendo con todo ello la puesta a disposición del producto al cliente. (Cruz Fernández, 2017)

Existen muchas clasificaciones y tipos de inventarios, pero algunos de los más importantes y elementales son los inventarios de:

Materiales Primas. Registran material que forma parte del proceso productivo y es suministrado por el proveedor.

Productos semiterminados. Registran las fases por la que pasa el producto dentro de su proceso de fabricación o producción.

Productos terminados. Recogen los productos que tienen como destino la venta al cliente. (Cruz Fernández, 2017)

En esta investigación aplicada estaremos enfocándonos en los productos terminados, analizando como puede la ausencia de control interno de este tipo de inventario afectar directamente la rentabilidad de empresas dedicadas a la comercialización de cigarrillos.

En la aplicación y el desarrollo de los inventarios en la empresa hay una serie de variables que afectan a la toma de decisiones dentro de la gestión del inventario. Las empresas deben tener en cuenta este proceso de inventariar, desde la función de aprovisionamiento hasta la de distribución del producto para llevar a cabo una correcta gestión del inventario. (Cruz Fernández, 2017)

La existencia de un inventario en la empresa está sujeta, en ocasiones, a la política que en este caso lleve la empresa, pero en otros supuestos es inevitable. Un inventario en la empresa sea cual sea su naturaleza, representa una inversión económica para la compañía que debe ser planificada, gestionada y controlada. (Cruz Fernández, 2017)

En cuanto a la estructura del inventario, evidentemente esta ira determinada por el tamaño de este. No obstante, las empresas en general (sobre todo aquellas que poseen una actividad productiva) suelen tener tres clases de inventarios. (Cruz Fernández, 2017)

En estas empresas, el primer inventario se encontrará formado por las existencias básicas para mantener un equilibrio entre las entradas y las salidas de articulo. (Cruz Fernández, 2017)

El segundo inventario estará formado por la existencia que han de estar a mano en caso de que existan desajustes en la demanda, es decir, estará

constituido por el inventario o stock de seguridad. (Cruz Fernández, 2017)

El tercer inventario estará formado por las cantidades de materias primas o productos que puedan ser necesitados de manera adicional en caso de crecimientos futuros de la demanda, que no crecimientos repentinos como en el caso del stock de seguridad. Sería en esta situación, un inventario con existencias previsoras para medio y largo plazo. (Cruz Fernández, 2017)

Este trabajo consta de 3 capítulos, en el capítulo I se despliegan los conceptos básicos e importantes a conocer respecto a las metodologías de inventarios aplicadas en la actualidad y los principales sistemas de control interno aplicados. Esto con el objetivo de poner al lector en contexto respecto a la investigación presentada.

En el capítulo II, se busca principalmente desarrollar el diagnóstico del impacto financiero que generan los ajustes de inventarios en las empresas dedicadas a la comercialización de cigarrillos en la Republica Dominicana, en esta parte, se estarán realizando estudios y análisis con el objetivo de obtener respuestas respecto a lo planteado anteriormente.

Ya en la parte del capítulo III, se presenta la propuesta para mejorar el control interno de los inventarios y aminorar el impacto en los resultados de comercializadores de cigarrillo, acompañada de propuestas de gestión de riesgo y financieras. En esta parte, también se estará presentando la aplicación del modelo. Las conclusiones y recomendaciones también serán presentadas. La intención de este trabajo diagnóstico básicamente es la elaboración, propuesta y aplicación de un modelo de control de inventarios, con el objetivo de aminorar el impacto financiero que puede este causar en las empresas, ya que un inventario que no posea un manejo adecuado tiene impacto directo en la rentabilidad de la organización.

CAPITULO II.

METODOS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y RENTABILIDAD.

METODOS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y RENTABILIDAD.

A lo largo de este primer capítulo, se estarán describiendo de manera general los métodos de control interno de inventarios, los modelos que se pueden aplicar actualmente y la rentabilidad de los inventarios dentro de empresas comercializadoras de cigarrillos en la Republica Dominicana.

1.1 Modelos y Técnicas para control de inventarios.

Tradicionalmente los inventarios a través del tiempo eran considerados dentro de la gestión empresarial como un “mal necesario”, es decir, no era de agrado para las empresas mantener productos en almacenes que eran sinónimo de gastos por almacenamiento y mantenimiento de estos. De todos modos, se necesitaba de una gestión adecuada y controles que garantizaran la continuidad del negocio, se han aplicado criterios que van cantidades mínimas que sean realmente necesarias y que permitan dar seguimiento a la cadena logística, hasta métodos de controles cíclicos de conteo y revisión del producto a fin de garantizar la satisfacción del cliente y por ende la eficiencia de la entidad.

Los inventarios siempre han representado una inversión significativa para la empresa, después de las cuentas por cobrar, por lo tanto, ambos son considerados los principales rubros en los activos circulantes.

Dicho esto, es posible decir, que, para los fines de soportar los impactos de condiciones externas e internas existentes, las empresas se han visto obligadas a implementar acciones y medidas que permitan sustentar la rentabilidad de estas empresas de manera eficiente, esto con la finalidad garantizar el desarrollo y competitividad en el mercado de organizaciones cuyo motor principal es la distribución y ventas de materiales de consumo.

El control de inventarios está compuesto por métodos, que se diferencian porque presentan diferentes formas y características para ser aplicados según las necesidades de la empresa. Pero finalmente, todos cumplen el objetivo común, el cual consiste en mantener la rentabilidad de la organización.

1.1.1 Metodologías para control de inventarios

El control o gestión de los inventarios tiene como objetivo principal garantizar el buen manejo y disponibilidad de los materiales., a través del mantenimiento de correctas gestiones económicas con la finalidad garantizar el cumplimiento de la demanda y la satisfacción de las necesidades del cliente.

Gestionar los inventarios tiene como centro o propósito principal la acción de conocer los puntos clave que permitan la eficiencia en el manejo de los productos, que básicamente se traduce en mantener un stock optimizado y en la reducción de los costos por almacenaje.

Existen diferentes métodos para control de inventarios, aplicados a través del tiempo en empresas que manejan diferentes tipos de inventarios. A medida que fueron creados estos métodos, se fueron realizando análisis de prueba y error hasta convertirse en los que hoy conocemos. Dentro de estos tipos de métodos se pueden mencionar:

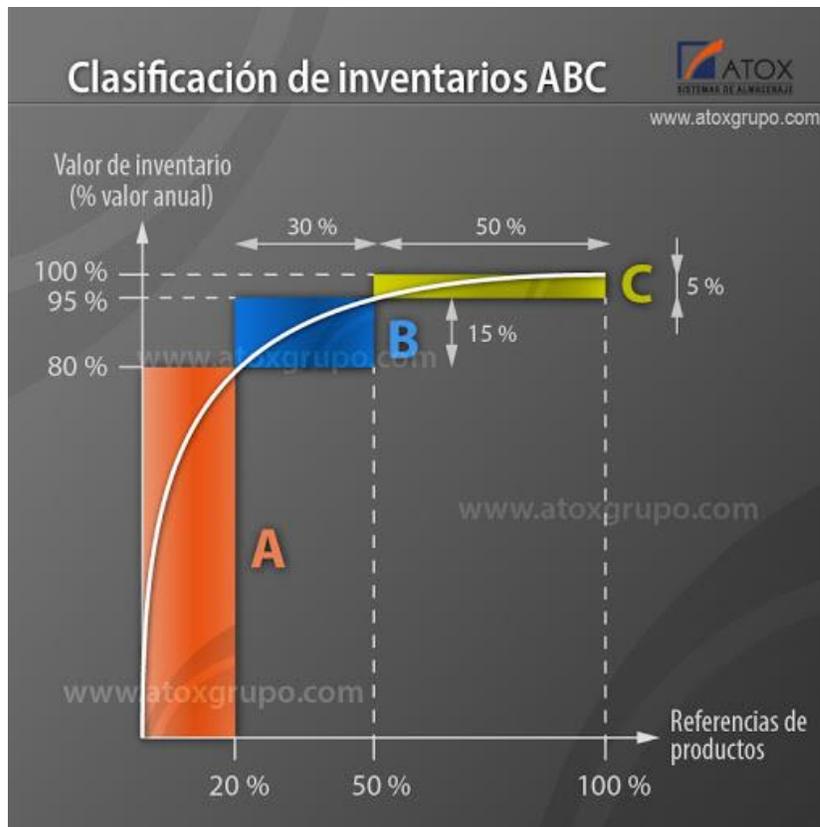
1.1.1.1 Método ABC

Este método de valuación también es conocido como método 80/20 y consiste en definir la importancia de tus productos con base en la cantidad y el valor que representan. Usualmente, se utilizan 3 categorías: (ERP, 2019)

Tabla 1. Método de Inventarios ABC

Clase de Artículo	Representación del Inventario	Valor Inventario
Clase A	20%	80%
Clase B	40%	15%
Clase C	40%	5%
	100%	100%

Gráfico 1. Clasificación de Inventarios ABC.



A través de esta figura podemos observar la forma en que se distribuye el inventario a través de las diferentes clases que componen este método. Para la Clase A, se encuentran categorizados aquellos productos que representan hasta un 80% del valor del inventario, sin embargo, para fines de

volumen del inventario solo representan el 20%. En ese sentido, es posible decir, que esta clase representa el mayor porcentaje de valor en costos.

Por otro parte, se encuentra la *Clase B*, la cual representa un 40% del valor del volumen del inventario total, y a nivel de valor monetario entonces representa alrededor de un 15%.

Finalmente, y no menos importante, la *Clase C* representa solo un 5% del valor de los costos del inventario, sin embargo, a nivel de volumen representa un 40%.

Al categorizar de esta manera, podrás identificar fácilmente qué bienes merecen mayor o menor atención; el inventario con mayor impacto financiero requerirá los mayores esfuerzos en su gestión. Recuerda que los porcentajes del método ABC son únicamente una guía y pueden variar según las características de tu empresa. (ERP, 2019)

1.1.1.2 Método PEPS (Primeras entradas primeras salidas)

El método PEPS o FIFO (First in, First out) por sus siglas en inglés, consiste en identificar los primeros artículos en entrar al almacén para que sean los primeros en ser vendidos o utilizados en la producción. Así se evita, por ejemplo, que productos perecederos caduquen, ya que tendrán un movimiento constante y oportuno. (ERP, 2019)

Este método se aplica cuando la empresa esta sujeta a un sistema de inventarios permanente, es decir, adquiere productos de ya sea de un proveedor único o varios, para el manejo de este desde sus propios almacenes. Bajo este sistema, el stock tiene renovaciones constantes, por lo que evita que los productos tarden mucho tiempo en salir del almacén.

Tabla 2. Aplicación Financiera Método PEPS. Elaboración Propia.

Método PEPS		Entradas			Salidas			Saldo		
Fecha	Concepto	Cantidad	Valor unidad	Valor total	Cantidad	Valor unidad	Valor total	Cantidad	Valor unidad	Valor total
8-feb	Compra	350	\$100	\$35.000				350	\$100	\$35.000
15-mar	Compra	150	\$120	\$18.000				150	\$120	\$18.000
4-abr	Venta				350	\$100	\$35.000			
4-abr	Venta				50	\$120	\$6.000	100	\$120	\$12.000

1.1.1.3 Método EOQ (Cantidad Económica de Pedido)

El Economic Order Quantity o Cantidad Económica de Pedido (CEP) en español, es un método que tiene por objetivo conocer el costo de mantenimiento del inventario, compararlo con el costo de solicitud de pedido, sabiendo que, con el conocimiento de estos 2 rubros es posible eficientizar el almacenamiento de los productos y por lo tanto, impacta con una reducción importante del costo real de los inventarios. Este método se caracteriza de que tanto la demanda como el tiempo de entrega son considerados como constantes y conocidos. Posee un costo anual que se obtiene de la suma de los costos de adquisición, os de emisión de pedidos y los de almacenamiento. Entre mayor sea el pedido, menores serán los costos de emisión y mayores los de almacenamiento.

1.1.1.4 Conteo cíclico

En este método se realiza el conteo de inventarios tradicional, que consiste en la validación total del inventario físico, con la intención de confirmar la integridad de la información en los sistemas. Normalmente este tipo de conteo trabaja mucho de la mano con la metodología ABC, ya que según la clasificación del inventario se calendarizan las frecuencias de conteo que deberían tener

Dentro de sus principales beneficios esta, que es posible ajustar el inventario tan pronto es identificada la diferencia, sin embargo, de no tener un software que permita sistematizar el proceso, el margen de error es alto.

1.1.2 Técnicas de Gestión del Inventario

Las técnicas que se puedan aplicar para hacer gestión del inventario tienen un impacto directamente proporcional sobre la cadena de valor de las empresas dedicadas a la distribución de productos, tanto así, que pueden llegar hacer la razón de quiebra del negocio, de no tener un manejo apropiado del mismo.

Fundamentalmente, un control y manejo de inventarios a través de su gestión, se refiere al control del flujo del producto y los servicios asociados a este. De no existir una gestión correcta, es posible ver el impacto financiero que genera en los flujos de efectivo, al igual que en el incremento de los costos de mantenimiento de las existencias. Del mismo modo, es importante mencionar el impacto en la planificación de volumen de ventas, ya que se realizan estimaciones con un inventario que no es real.

Existen diferentes técnicas de manejo de inventario, entre las que se pueden mencionar:

1.1.2.1 Just In Time

El método Just in Time (JIT) a modo de resumen, básicamente consiste en un producción eficiente y eficaz, en donde, se fabrican los productos necesarios, con las cantidades realmente requeridas y en el momento específico en que se necesitan.

Partiendo de que con este método solo se produce y distribuye lo necesario en el momento requerido, este representa ventajas bastante palpables como son: disminución significativa de costos de almacenamiento, aumento de la liquidez de la empresa por la disminución del stock y eficiencia en el tiempo de entrega.

Sin embargo, para que sean alcanzadas estas ventajas, es importante que se garantice la aplicación de los siguientes principios: Eliminación de desperdicios, Eficientización de la producción, Análisis continuo de la demandas e Identificación oportuna de problemas potenciales.

1.1.2.2 Dropshipping

Con esta técnica de gestión de inventarios se elimina por completo el coste de mantener el inventario. Se basa en el acuerdo con nuestros proveedores, de transferir las órdenes de compra de nuestros clientes, directamente a ellos. Por lo tanto, no es necesario tener productos en stock, por lo que nos beneficiamos del coste de inventario, además de poder tener un ciclo positivo de cash-flow. (Barinaga, 2019)

Este modelo es aplicado en la mayoría de los casos por aquellos negocios dedicados a la ventar a través del internet porque no requiere de una inversión muy alta y sus riesgos son bastante bajos. Lleva revolucionando durante varios años la forma de logística que conocemos tradicionalmente, ya que el tipo de negocio que emplea este método se encarga en mayor proporción a la gestión de los pedidos, respuesta y atención del cliente tanto aquellos efectivos como los potenciales.

1.1.2.3 Cross-docking

Esta técnica es un proceso logístico en el traspaso del producto literalmente desde un camión a otro. La ejecución se hace en un tiempo bastante reducido, y consiste en la recolección y preparación de pedidos realizados a diferentes proveedores para la distribución a los diferentes clientes según sus pedidos. En teoría, todo esto debería ser en un lapso de 24 horas.

Como ya es conocido, los productos cada vez mas presentan ciclos de vida mas cortos, en ese sentido, mientras mayor es el tiempo de almacenaje mas altas son las probabilidades de mantener en los almacenes productos vencidos. Este método, tiene como objetivo fundamental fomentar la rotación de los inventarios mediante distribución inmediata, ágil y eficiente. Adicional, es importante destacar que como carece de costos de almacenamiento y envío, representan aumento sustancial en la liquidez de la empresa.

1.1.2.4 Consignación

Cuando se habla de técnica a consignación, consiste en un contrato con una persona que entrega su producto a otro establecimiento su producto (Consignante) a otra persona (Consignatario), con el objetivo de que este último resguarde y venda ese inventario. En este tipo de técnica hay un precio pactado con el Consignatario y este puede vender el producto a un precio mayor con los fines de obtener beneficios.

En estos casos, el inventario a nivel de costos sigue registrado en los libros del consignante, y la salida y reconocimiento de la venta se hace en el momento en que se obtiene la confirmación de parte del Consignatario, quien emite directamente la factura a nombre del consumidor final.

1.1.3 Requerimientos para manejo de inventarios.

Adicional a técnicas y métodos para el manejo y gestión de los inventarios, adicional es importante mencionar cuales son los requisitos necesarios para entonces poder mantener un manejo adecuado, dicho esto se pueden mencionar los siguientes pasos:

Organizar y complementar la información de tus inventarios. Es importante mantener en orden la información emitida por el sistema utilizado por la empresa, dígame, catálogo de productos actualizados, clasificación de los artículos según su naturaleza. Pero sobre todo garantizar que las cantidades en los sistemas estén completamente alineadas con el físico en los almacenes.

Clasificar tus productos en al menos 3 categorías. Se aconseja que para un mejor manejo de los inventarios es importante categorizarlos mínimo en 3 tipos:

Productos de Alta Rotación: Este tipo de producto tiene un nivel de venta constante durante todo el año y debido a esto, se colocan al menos 6 compras por año para resurtirlo. (Castro, 2016)

Productos de Temporalidad: En esta categoría se cuentan los productos que no tienen un nivel constante de venta, sino que por temporadas puede aumentar o disminuir su rotación, las compras se realizan mes a mes según se vaya requiriendo y previendo el comportamiento de su demanda. (Castro, 2016)

Productos especiales o sobre pedido: Esta clasificación abarca los productos que se puede decir que son ventas eventuales por alguna requisición extraordinaria, en este caso solamente se ordenan cuando se

realiza el pedido por parte del cliente, son productos de los cuales no te conviene tener inventario detenido ya que no se puede saber con certeza cuándo se venderán. (Castro, 2016)

Establecer los días de inventarios de tus productos. Cuando se habla de establecer días, es importante entender que se refiere a la rotación de los inventarios en el cliente. Para obtener ese dato se deben tener 2 variables conocidas.

Tiempo de entrega del proveedor: Este concepto se refiere al tiempo que, una vez colocado el pedido, tarda el producto en llegar a tu bodega y está listo para ofrecerse al cliente. Este dato lo puedes obtener de manera fácil viendo el histórico de entrega de los productos por parte de tu proveedor. (Castro, 2016)

Frecuencia de compra: Este concepto se refiere a cada cuántos días puedes o quieres estar colocando una orden de compra a este proveedor por este producto. Para obtener este dato, revisa en tu histórico de ventas cuánto tarda en venderse en promedio el producto que estás ofreciendo por cada compra realizada así podrás definir qué cantidad es la que se debe comprar. (Castro, 2016)

Obteniendo estos datos, puedes definir los días de inventarios, por ejemplo, si quisieras tener inventario de 60 días tendrías que realizar el siguiente cálculo. (Castro, 2016)

Tabla 2. Calculo de rotacion de inventarios en el cliente.

$$15 \text{ días (lo que tarda en surtir el proveedor)} + 45 \text{ días (frecuencia de compra)} = 60 \text{ días}$$

Compara la información obtenida con tus inventarios actuales. Es importante realizar análisis comparativos con periodos anteriores, para cuantificar las variables que intervienen, como, por ejemplo, stock de periodos anteriores, volumen de ventas, comportamiento del mercado, costos y valor de adquirente de la mercancía, entre otros.

Actualización constante de la información. Las tendencias y situaciones de los productos tienden a cambiar, por lo que es muy importante tener revisiones periódicas de la información y actualizar constantemente los niveles mínimos y máximos que tiene la compañía. Este análisis es recomendable que lo realices anualmente o en caso de que la industria y mercado en que se desempeña tu negocio lo requiera, puede llevarse a cabo varias veces al año para que puedas asegurarte de contar con información confiable para tomar todas las decisiones importantes. (Castro, 2016)

1.2 Modelos de Control Interno

A través del tiempo el concepto de Control Interno se ha modificado según evolucionan las estructuras organizacionales, y pues en ese mismo sentido ha evolucionado la auditoría que representa el concepto.

Según (Rivas Márquez, 2011), se pueden evidenciar tres (3) generaciones de Control Interno:

Primera generación: esta etapa se basó principalmente en operaciones empíricas, procedimientos de ensayo y error. A pesar de la obsolescencia de esta, es importante resaltar que sigue siendo aplicada de forma constante, producto de que generalmente los encargados de control interno tienen carencias en el ámbito profesional. Esta etapa se reconoce por estar muy

relacionada con controles contables y administrativos.

Segunda generación: durante esta etapa se logra la imposición de prácticas de control interno en el sector público, sin embargo, provoco distorsión ya que al aplicarse estas prácticas y hacer que se operara de manera muy formal con líneas de cumplimiento, se alejó de hacerlo con niveles de calidad.

Tercera generación: Actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantiza la eficiencia del control interno. Es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90's, los cuales han sido complementados por los nuevos direccionamientos estratégicos, el ascenso en la escala organizacional y, reforzados por los alcances de la Sarbanes-Oxley Act de 2002. (Rivas Márquez, 2011)

Basándonos en los conceptos y premisas expuestos en lo anterior, es posible definir Control Interno como el conjunto de actividades que se interrelacionan entre si y que son aplicadas por los colaboradores que componen la organización, y básicamente está orientado al cumplimiento de las metas de la organización, a través de la prevención de mal uso de los recursos, de la garantía de que se trabaje con información financiera precisa y sobre todo que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables para su sector y el país donde realiza su actividad.

1.2.1 Beneficios del sistema de Control Interno.

El buen manejo de los inventarios es considerado como uno de las principales actividades que impactan directamente el desempeño de la organización, del mismo modo, es directamente proporcional a la obtención de

beneficios. En ese sentido, es de suma importancia para la empresa mantener un inventario bien controlado y organizado.

Un sistema de control de inventario es el mecanismo (proceso) a través del cual una empresa lleva la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de las mercancías y del flujo de información y recursos que surge a partir de esto. Al contar con un sistema para gestionar tu inventario te encontrarás con dos agentes importantes de decisión que son: la clasificación del inventario y la confiabilidad en los registros, es decir, es tan importante saber qué cantidad tienes en existencia como el tener bien identificados cada uno de los productos que manejan en tu empresa. (julio, 2014)

Dicho esto, aplicar en la empresa un sistema de gestión de inventarios posee beneficios que permiten básicamente obtener información precisa, oportuna y actualizada que permitirá mejor planificación y toma de decisiones eficientes.

Tabla 3. Beneficios de un Sistema de Control de Inventarios



1.2.2 Objetivos de Control Interno

Partiendo de que el control interno es considerado como una herramienta esencial en las empresas, el cual permite identificar riesgos en las diferentes áreas que la componen y el desarrollo de medidas o reglamentos

que permiten la mitigación de este. Los objetivos del control interno buscan alcanzar metas de control que garanticen el funcionamiento adecuado y alineado con los objetivos organizacionales.

Según (Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2015), los objetivos del control interno pueden ser clasificados como básicos. Dentro de este tipo se pueden mencionar:

Fomentar la realización de los procesos de la empresa apegándose a las políticas de estas.

Velar por la eficiencia.

Aumentar la confiabilidad en las informaciones de la empresa.

Velar por la integridad de los activos de la entidad.

1.2.3 Principales Sistemas de Control Interno.

Fundamentalmente un sistema de control interno es eficiente cuando, es preciso y confiable al obtener información financiera, da seguridad en las operaciones, es efectivo y permite el monitoreo de efectividad de las metas.

Según (Stevens, 2020) es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable, y poder conseguir los siguientes objetivos:

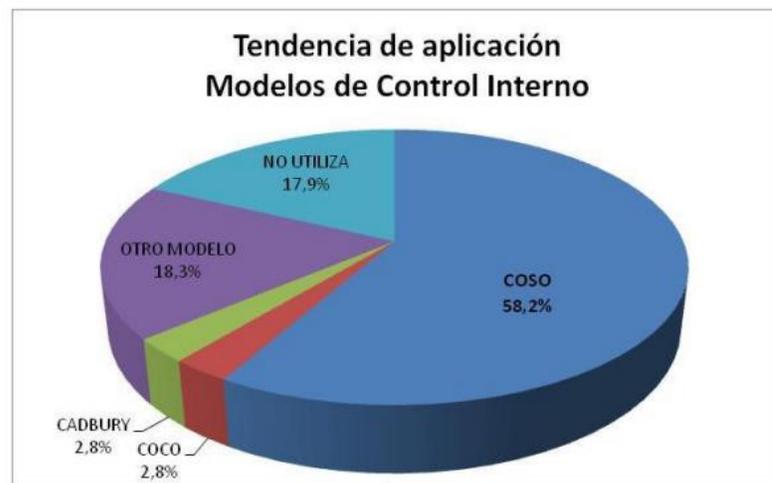
Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.

Prevención y mitigación de la ocurrencia de fraudes.

Realizar una gestión adecuada de los riesgos.

Aumento de la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la organización.

Dar cumplimiento a la normatividad y regulaciones que aplican a la organización.



Gráfica 2. Fuente: Boletín Normaria, Guillermo Bilick, encuesta sobre implementación de marco de control interno formal en Argentina. www.iaia.org.org (mayo 2003)

Gráfico 2. Tendencia de Aplicación Modelos de Control Interno.

1.2.3.1 CADBURY

Se basa en el concepto de “objetivo de control”: Según lo mencionado por (Casas Lozada, 2018), se trata de implementar mecanismos de control, a través de policitas, procedimiento y estructuras organizaciones que

proporcionen seguridad razonable y permitan que los objetivos de la empresa sean alcanzables.

Este modelo fue desarrollado por el llamado Comité Cadbury (UK Cadbury Committee).

El mismo tiene características distintivas que van desde la aplicación amplia de controles hasta implementación de sistemas de control en lo financiero y cualquier tipo.

1.2.3.2 COCO

Este modelo por sus siglas en inglés Criteria of Control, es resultante de revisiones y análisis realizados por el Comité de Criterios de Control de Canadá. Básicamente este modelo plantea que en lugar de definir el proceso de control como una pirámide de componentes que se interrelacionan, se debe conceptualizar como un marco de referencia a través de criterios generales que perfectamente pueden ser evaluados, diseñados, modificados o desarrollados por cualquier personal de la organización,

Las organizaciones que pretendan aplicar los lineamientos de COCO, deberán tener un claro conocimiento y consideración de los cinco componentes que conforman el marco integrado de control interno publicado por COSO. (Rivas Márquez, 2011)

El objetivo del modelo COCO se orienta a desarrollar lineamientos generales para el diseño, implementación evaluación y reportes sobre estructuras de control en una organización, en él se engloba el sector público y el privado. El llamado ciclo de entendimiento básico del Control, como se representa en el Modelo, consta de cuatro etapas que contienen los 20

criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Rivas Márquez, 2011)

Según (Rivas Márquez, 2011) los 20 criterios que prevé el modelo COCO están agrupados en cuanto a objetivos, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje,

1.2.3.3 TURNBULL

La implementación de un modelo de control interno que este enfocado en establecer sistemas de control interno para mitigar los riesgos y sobre todo velar por la efectividad de esta aplicación es vital para la organización y para su funcionamiento correcto. A través de este modelo se obtiene una guía de beneficios que trabajar directamente con el control de procesos internos y la mejora de estos.

Este modelo fue creado por el ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales) en 1998. Fundamentalmente su enfoque esta basado en los riesgos para que a partir de estos se desarrolle un sistema de control interno y que sea posible medir su efectividad. Su función principal es mostrar las correctas prácticas empresariales en las actividades del negocio, mantenerse vigente dentro de la aplicación de negocio y seguir aportando evolución y mejoras en el día a día.

Es posible mencionar algunas ventajas de la aplicación de este modelo, reducción en los costos de capital, bases más acertadas para la definición de las estrategias, eficiencia y eficacia para respuestas en los procesos, entre otros.

Finalmente, esta guía a través de los beneficios que proporciona es posible mencionar que ofrece mayor probabilidad a la empresa para el alcance de sus objetivos, es un modelo sustentable a largo plazo y permita a la empresa desarrollar ventajas competitivas dentro de su sector de mercado.

1.2.3.4 COBIT

COBIT por sus siglas en ingles, Control Objectives for Information and related Technology. (1996), se define como una herramienta de gobierno de tecnologías de la información que ha revolucionado la forma en que trabajan los expertos de esta área. Es un sistema de tecnología avanzada apalancada de prácticas de control interno que se encarga de consolidar y estandarizar fuentes globales para el análisis de datos financieros críticos para la gerencias y auditores.

Es aplicado en los sistemas información de toda la organización, y su filosofía indica la importancia de la información precisa y oportuna agrupadas a través de sistemas que minimicen el riesgo de manipulación de esta. Tiene como objetivo principal aprovechar al máximo la tecnología disponible a través de la adaptación según los requerimientos del negocio.

Según (Eduardo & Yurlay, 2019) la estructura del modelo COBIT plantea un marco de acción donde se evalúan los criterios de información, como la seguridad y calidad. Se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, como el recurso humano, instalaciones, sistemas, entre otros, y finalmente se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la organización.

1.2.3.5 COSO

(Committee of Sponsoring organizations) comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992; tras cinco años de estudio y discusión, surgiendo un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes para este momento. (Rivas Márquez, 2011)

Este modelo a nivel organizacional intenta fomentar la importancia de la comprensión trascendencia del control interno, como es directamente proporcional estos controles a los resultados de la gestión, el papel estratégico que juega el área de auditoría y fundamentalmente la concepción del control interno como una actividad integrada a las operaciones de la empresa y no como reglas de regulación.

Por otra parte, a nivel normativo busca plantear normas rigurosas, que a la vez estén compuestas por mecanismos burocráticos. Están integrados por 5 categorías o componentes que están aplicadas con la intención de proporcionar seguridad para el cumplimiento de los objetivos de forma adecuada.

Estos componentes son: Ambiente de Control; Evaluación de los Riesgos; Actividades de Control; Información y comunicación; y Monitoreo. (Rivas Márquez, 2011)

Primer componente: Ambiente de Control. Es esa actitud general de los colaboradores de una empresa, en donde, las actividades que se desempeñan están previamente plasmadas en políticas, procedimiento y acciones, que deben ser revisadas en periodos de tiempos pactados por el área de control interno a fin de garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

Segundo componente: Evaluación de los Riesgos. Sabemos que todas las empresas, sin importar su tamaño, están expuestas a riesgo en todos los niveles. El proceso de evaluación de estos riesgos sirve para que, sobre la base de los resultados obtenidos a partir de los análisis, se puedan implementar medidas que los mitiguen.

Tercer Componente: Actividades de Control. Estas actividades están compuestas por aquellas políticas implementadas en la empresa que garantizan que se están cumpliendo las directrices administrativas. Esto con el objetivo que se alcancen las metas organizacionales.

Cuarto componente: Información y comunicación. El hecho de mantener informado los elementos que componen esta estructura de control interno y comunicar de forma oportuna los cambios o mejoras realizadas a los procesos es de suma importancia para los procedimientos de control y supervisión necesarios. Esto con la finalidad de que la gerencia puede dirigir las operaciones y garantizar las buenas practicas

1.2.3.5.5 Quinto componente: Monitoreo. Esta parte se refiere entonces a la evaluación continua de la calidad de los procesos y resultados obtenidos de control interno, con el objetivo de identificar controles que estén realizándose según lo acordado y que a su medida sean modificados según los cambios en las condiciones tanto internas como externas.

El Sistema de control interno puede supervisarse mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas. Las acciones de monitoreo continuo denominado “monitoreo ongoing”, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. Por desempeñarse en una base de tiempo real reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integrados a

la gestión de la organización, proporcionan una retroalimentación sobre la efectividad de los otros componentes de control interno. (Rivas Márquez, 2011)

1.3 Rentabilidad

Cuando se habla de rentabilidad básicamente se refiere a la capacidad que tiene la empresa para crear beneficios que sean capaces de soportar el desenvolvimiento de esta, esto es directamente proporcional a sus ingresos, activos o recursos propios. A modo de resumen, es esa diferencia que existe entre sus ingresos y gastos, en donde, existe un excedente favorable que le permitirá mantenerse de manera sostenible y a través del tiempo.

Al mencionar este término en empresas dedicadas a la distribución de productos, es posible indicar que medir la rentabilidad consiste en esa relación existente entre volumen de ventas y costos. Es decir, a mayores cantidades vendidas y menor costo incurrido, mayor beneficio para la empresa. De las principales formas de medición o evaluación del desempeño de la empresa se encuentran los cálculos de índices financieros y de ventas.

El manejo de este concepto con criterio teniendo claro el modelo de distribución aplicado, permite que el gerente realice toma de decisiones certeras basadas en datos objetivos y no aplicando el instinto. Es de suma importancia, que las empresas cuenten con un modelo de rentabilidad financiera para cada uno de los SKUs que poseen para distribución en el mercado, esto con la finalidad de mantener identificados aquellos que generan mayores ganancias, cuales están siendo subsidiados por otros productos y aplicar en ellos proyecciones más precisas.

1.3.1 Concepto de Rentabilidad.

La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión. Tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados. (Sevilla Arias, 2015)

1.3.1.1 Rentabilidad económica (RE)

Sobre este tipo de rentabilidad es importantes mencionar que hace referencia al beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones que ha realizado. Este resultado se muestra en forma de porcentaje y nos dice, por ejemplo, que para un resultado de 15% en un año quiere decir que la empresa ha ganado 15 pesos por cada 100 invertidos.

Esta se encarga de comparar el resultado que se ha obtenido con el progreso de la empresa con las inversiones. Para calcular la rentabilidad económica de una empresa y conocer el rendimiento conseguido por cada unidad monetaria invertida se utiliza el ratio rentabilidad de los activos o ROA (return on assets en inglés). Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen que obtenemos de la venta de un producto o servicio por las veces que lo vendemos. (Sevilla Arias, 2015)

1.3.1.2 Rentabilidad financiera

Por otro lado, la rentabilidad financiera hace referencia al beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, es decir, el beneficio de haber hecho el esfuerzo de invertir en esa empresa. Mide la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos. Por ello, es una medida

más cercana a los accionistas y propietarios que la rentabilidad económica. (Sevilla Arias, 2015)

El ratio para calcularla es el ratio sobre capital, conocido comúnmente como rentabilidad financiera o ROE (return on equity). En términos de cálculo es la relación que existe entre el beneficio y el patrimonio neto de la empresa. (Sevilla Arias, 2015)

Existen tres maneras de mejorar la rentabilidad financiera: aumentando el margen, aumentando las ventas o disminuyendo el activo, o aumentar la deuda para que así la división entre el activo y los fondos propios sea mayor. (Sevilla Arias, 2015)

1.3.1.3 Diferencia entre rentabilidad financiera y rentabilidad económica

La rentabilidad económica (RE) es diferente de la rentabilidad financiera (RF). La rentabilidad económica tiene en cuenta todos los activos utilizados para generar rentabilidad. En contraste, la rentabilidad financiera sólo tiene en cuenta la cantidad de recursos propios utilizados. Es decir, a la hora de calcular la RF excluimos las deudas. (Sevilla Arias, 2015)

Así, a través de la siguiente fórmula podemos establecer una relación entre ambas rentabilidades, establecer la rentabilidad financiera real y adquirir nociones de cuándo el apalancamiento es positivo o negativo para una empresa: (Sevilla Arias, 2015)

Tabla 4. Formula Calculo Rentabilidad. Elaboración Propia.

$$RF = RE + [RE + k(1-t)] \times D/RP$$

- RF: Rentabilidad financiera.
- RE: rentabilidad económica.
- K: Coste de la deuda (interés)
- t: impuestos
- D: deuda o pasivo total de la empresa
- RP: Recursos propios

Cuando la RE es mayor que el coste de la deuda (k), el apalancamiento financiero es positivo y la RF será mayor que la RE. En cambio, si el coste de la deuda es mayor que la RE, habrá un efecto apalancamiento negativo y la RF será menor que la RE. Miremos estos dos ejemplos: (Sevilla Arias, 2015)

Además, cuanto mayor sea la deuda (D) utilizada para financiar una inversión mayor será el apalancamiento financiero y por tanto mayor será la RF en comparación con la RE. Así mismo, menor será la rentabilidad financiera, pero la rentabilidad puede ser mayor debido al apalancamiento financiero. Si una empresa no utiliza deuda, la RE será igual a la RF. (Sevilla Arias, 2015)

1.3.1.4 Rentabilidad social

No debemos olvidarnos tampoco, del concepto de rentabilidad social. Éste hace referencia a los beneficios que puede obtener una sociedad de un proyecto o inversión de una empresa. Es independiente del concepto de rentabilidad económica ya que un proyecto puede ser rentable socialmente pero no serlo económicamente para el inversor.

Normalmente es un concepto que se aplica en la construcción de infraestructuras en una sociedad. Por ejemplo, la construcción de una carretera será rentable socialmente si los ciudadanos ahorran en tiempo, comodidad y precio al utilizar la nueva carretera y no otra. (Sevilla Arias, 2015)

1.3.2 Medición de Rentabilidad

En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. (CentroGDL.com, 2019)

En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores). (CentroGDL.com, 2019)

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. (CentroGDL.com, 2019)

La rentabilidad no es lo mismo que utilidad. En su más sencilla definición, utilidad es la diferencia entre ingresos y gastos. Rentabilidad es la utilidad medida en relación al activo. (CentroGDL.com, 2019)

1.3.3 Principales Modelos de Medición de Rentabilidad

Diversos autores afirman es la base del análisis económico-financiero, que permite la cuantificación de los resultados de los objetivos que posee la empresa, basados en su mayoría en beneficios, crecimiento o posicionamiento

en el mercado. Los indicadores relacionados a la rentabilidad buscan evaluar cual fue la cantidad de utilidades resultantes de la inversión que las origino.

La importancia del análisis y medición de la rentabilidad se da básicamente, por los múltiples objetivos que presentan las empresas donde su punto de partida es la rentabilidad o beneficios con la que se estará impactando la empresa. Dicho esto, los expertos entienden que la base para el análisis financiero apalancándose en la rentabilidad, se basa principalmente en la determinación de las siguientes ratios.

1.3.3.1 ROI (Return on Investment)

Este ratio es de los más conocidos. Se trata de un indicador que sirve para medir el rendimiento obtenido de una inversión. Es decir, la eficiencia en la utilización de dicho activo o recurso. Se obtiene dividiendo el beneficio por el activo total. Es similar o equivalente al ROA (Return of Assets). (Estar donde estés, 2019)

El ROI es un indicador bastante preciso cuando se trata de obtener la información relacionada al calculo del retorno de una inversión. Cuando se evalúa una empresa para fines de inversión o conocimiento del estatus de la misma este resultado se busca de inmediato ese resultado, ya que es posible identificar cuanto se ganará y así determinar si cualquier tipo de inversión valdrá la pena.

Adicional, este ratio permite tambien que a partir del resultado la organización realice o establezca metas que permitan obtener rendimiento a partir de la observación del comportamiento en periodos anteriores.

1.3.3.2 ROE (Return on Equity)

Otro de los indicadores más relevantes es el ROE: sirve para para valorar la rentabilidad del capital midiendo el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en una sociedad. En otras palabras, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

El resultado se obtiene de la siguiente fórmula: flujo de caja libre entre el número de acciones y dividido por el precio de cotización. (Estar donde estás, 2019)

El resultado del ROE, el cual se expresa en porcentaje, permite ver cual es el porciento de cada peso que posee la empresa que pertenece a los inversionistas. Sin embargo, antes de emitir informes sobre esto, es importante evaluar y conocer la situación en que se encuentra el mercado, la competencia y posturas estratégicas, ya que estas facturas afectan directamente el resultado de la empresa y por tanto puede ser sinónimo de disminución del patrimonio.

1.3.3.3 Rentabilidad neta del activo

Independientemente de la forma en que la empresa se ha financiado, es necesario conocer la capacidad de un activo de producir utilidad. Es lo que mide la rentabilidad neta del activo.

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta por el activo total, la variación presentada en su fórmula permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo. (Estar donde estás, 2019)

1.3.3.4 Liquidez corriente

Mide la capacidad que tiene un negocio para afrontar las obligaciones más inmediatas. Se trata de un indicador cuyo objetivo es saber si la empresa es capaz de generar tesorería, es decir, si tiene capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo.

El cálculo es muy sencillo: tan solo hay que dividir el activo corriente (derechos de cobro a corto plazo, tesorería, y existencias) entre el pasivo corriente (obligaciones de pago y compromisos a cumplir en el corto plazo). (Estar donde estés, 2019)

1.3.3.5 Margen bruto

El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin impuestos) de un producto y su coste de producción. A través del margen bruto sabemos si un negocio es rentable, ya que, si es negativo, el resto de los costes tampoco se podrán cubrir. (Estar donde estés, 2019)

Podría entonces definirse como ese beneficio directo que obtiene la empresa directamente de la actividad que desempeña, en este cálculo se mantienen los gastos de personal, gastos generales y administrativos e impuestos.

Tiene como objetivo principal dar a conocer si el negocio es rentable, ya que de obtener un resultado negativo de inmediato es posible entender que no será posible cubrir el resto de los gastos del negocio. Este concepto es conocido también como Utilidad Bruta.

1.3.3.6 Ciclo de conversión de efectivo

Un ratio perfecto para calcular el tiempo necesario para que el total invertido en la empresa vuelva en forma de ingresos. Se estima sumando el periodo de conversión de inventarios (por sus siglas, CI) y el de conversión de cuentas por cobrar (CC), menos el periodo de cuentas por pagar diferido (CP).

En esencia, utilizaremos estos parámetros para medir la eficiencia de una empresa a la hora de utilizar los recursos para obtener un determinado volumen de beneficios. Un auténtico juego de siglas donde la anticipación y el rigor marcarán el éxito. (Estar donde estés, 2019)

CAPITULO II.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS EN LA REPUBLICA DOMINICANA, PERIODO 2018-2020.

II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS EN LA REPUBLICA DOMINICANA, PERIODO 2018 - 2020.

Básicamente en este capítulo estaremos estudiando el estatus actual de las empresas encargadas de la comercialización y distribución de cigarrillos en la Republica Dominicana, con el objetivo de analizar la situación de estas dentro del periodo 2018-2020 y la importancia que poseen los inventarios en este tipo de empresas.

Centraremos este análisis en las empresas consideradas como los principales comercializadores de las marcas más consumidas en el país, dígase Marlboro, Nacional, Newport, entre otras.

2.1 Generales de Comercializadores de Cigarrillos en la Republica Dominicana.

A través del tiempo el tabaco ha sido considerado como unos de los productos de constante consumo en el mercado. Básicamente la plantación de tabaco en la Republica Dominicana remonta a los tiempos de cuando los indígenas y los europeas habitaban la isla. Durante los primeros siglos tenía un uso digamos de vida diaria. Mas tarde, para los años 1,700 entonces comienza a ser empacada y exportado a España, y a considerar este proceso como una actividad que favoreciera la isla.

Se le adjudica las primeras cosechas de tabaco a Gabino Leon y a Eduardo Leon quien tambien cosecho la tierra con él. Este era considerado como un hombre con visión ya que no solo se limitó a cosechar el tabaco, sino que los transformo en cigarro y logro exportar tambien este último producto al extranjero.

En la actualidad, se puede considerar la industria tabacalera dominicana como una de las más reconocidas a nivel mundial, moderna y sólida.

Dicho esto, entonces se pueden conceptualizar las comercializadoras y/o distribuidoras de tabaco como grupos tabacaleros dedicados principalmente a la distribución de marcas reconocidas de cigarrillos y/o tabaco tanto a nivel nacional como internacional. Su principal activo son los inventarios, pues por la naturaleza de su negocio, básicamente generan ingresos a través del manejo de sus productos.

Regularmente están integradas por la fusión o integración de diferentes mercados y tienen como objetivo fundamental aumentar las ventajas competitivas y estandarizar tanto los procesos como la calidad del producto brindado a los consumidores.

A modo general, las empresas de este tipo tienen como misión brindar un producto de calidad a los consumidores, a través de una distribución efectiva, logrando así posicionarse en segmentos de alto crecimiento. En cuanto a sus objetivos, varían según tipo de segmento de mercado al que busquen enfocarse, de hecho, existen comercializadores de tabaco apostando a un futuro libre de humo. En ese sentido, cada una de estas empresas, enfocan sus objetivos dependiendo de las estrategias y expectativas desarrolladas.

2.2 Políticas y procedimientos actuales.

Las políticas de toma física de inventarios están diseñadas fundamentalmente para establecer las responsabilidades, lineamientos y pasos generales que deben llevarse a cabo periódicamente para realizar la toma física de inventario y su conciliación.

Tiene como objetivo principal, garantizar la igualdad entre el físico que se poseen en los almacenes y el sistema utilizado en la empresa. Busca del mismo modo, la realización de los inventarios físicos programados a las distintas bodegas del como almacenes fiscales, centros de distribución, rutas de venta, rutas de despacho.

Del mismo modo, se busca analizar los resultados de cada toma física, para entender las razones de las diferencias, determinar grado de riesgo y desarrollar posibles soluciones de la mano de las áreas involucradas.

2.2.1 Lineamientos Generales.

El Departamento de Contabilidad es responsable de realizar inventarios físicos al menos de forma anual de los inventarios (incluyendo todos los productos disponibles para la venta) a fin de garantizar la exactitud e integridad de los estados financieros. Dichos inventarios deben ser integrales, considerando todas las ubicaciones donde se encuentre inventario almacenado que sea propiedad de la afiliada (ejemplo, almacenes propios, almacenes fiscales, tiendas, almacenes de terceros, etc.).

El Departamento de Contabilidad debe programar la realización de inventarios durante el transcurso del año, asegurando que al finalizar el año todas las ubicaciones y personas con inventario asignado hayan sido evaluadas.

Asimismo, deben establecerse procedimientos de reconciliación mensuales entre los registros auxiliares mantenidos en el sistema contable contra los registros auxiliares mantenidos en los sistemas para venta directa de producto y los registros auxiliares de inventarios custodiados por operadores logísticos.

Toda diferencia encontrada producto de estos inventarios periódicos o procedimientos de reconciliación debe ser investigada y ajustada a más tardar en el mes contable en que se realizó el inventario o reconciliación. Estos ajustes a los inventarios en el sistema sólo podrán ser efectuados con la autorización de acuerdo con los niveles establecidos en la organización, de manera Trimestral Finanzas monitoreará recurrencia.

El Departamento de Logística y Distribución es además responsable de coordinar la realización de inventarios como mínimo de manera trimestral por parte de personal independiente al de su custodia, a fin validar la exactitud e integridad de nuestros registros auxiliares.

Este Departamento puede además coordinar la realización de inventarios físicos de producto terminado, con una mayor frecuencia a aquéllos mencionados anteriormente.

2.2.2 Diferencia en Toma Física de Inventario.

En el caso de que se encuentre una diferencia en la conciliación de inventario, el responsable de realizar la conciliación deberá comunicar a más tardar el siguiente día hábil, vía correo electrónico, a su supervisor directo y el Supervisor de Contabilidad de la afiliada, adjuntando el respaldo de dicha conciliación detallando las diferencias.

Toda diferencia encontrada debe ser investigada y ajustada en el mes contable en que se realiza. En los casos en que se demuestre negligencia por parte del custodio del inventario, el valor de venta de los productos faltantes se deberá cargar a una cuenta por cobrar al responsable del inventario. Este cobro deberá respaldarse mediante la confección de una factura, en la cual se detallarán las cantidades y productos faltantes.

En los casos en que los inventarios estén asignados a personal subcontratado/ externo, este cobro deberá realizarse a la empresa contratista u operador logístico, según corresponda.

En los casos en que se estime conveniente, deberá informarse al Departamento de Recursos Humanos, Control Interno y Ética y Cumplimiento a fin de determinar la sanción que aplique.

El Departamento de Finanzas será responsable de hacer el ajuste correspondiente a nivel de sistemas y generar la partida correspondiente, dependiendo del escenario.

2.3 Determinación de funciones del área financiera.

La intervención del área de Finanzas en las validaciones de integridad del inventario es fundamental, esta área funge como auditor al momento de realizar conteo y confirmar la igualdad entre tanto a nivel físico como teórico. A fin de mantener una validación completa de todo el alcance, es importante también abarcar las conciliaciones de inventarios entre el sistema contable y el posible sistema de ventas que pueda tener la organización.

Dicho esto, se establece la participación del área financiera en los conteos de inventario con la siguiente periodicidad.

Tabla 5. Frecuencia de Inventarios. Elaboración Propia.

Localización Inventario	Frecuencia
Rutas de Venta	Anual
Almacén Centro de Distribución	Anual
Almacenes Foráneos	Trimestral

Analizando la frecuencia de conteos, según se muestra en la Tabla 5, es posible identificar que existe una oportunidad debido a que, en las localizaciones donde el inventario tiene mayor rotación entonces la frecuencia es solo una vez al año, permitiendo así la existencia de diferencias de inventarios quizás no notificadas, mal manejo del producto, entre otros.

Aunque bien es cierto, que el inventario es responsabilidad del equipo de Logística, es imprescindible la participación de Finanzas en este proceso. Tener información en los libros contables lo más precisa posible, es sin duda, responsabilidad de Finanzas.

Dicho esto, el hecho de que exista una frecuencia de conteos y validación de integridad literalmente nula da lugar a tener información financiera incorrecta, en las que se pueden presentar, cuentas de costos infladas, falta de provisiones por productos vencidos, planificación errónea para la solicitud de abastecimiento y todos estos factores afectan directamente la proyección del flujo de efectivo planificado por la organización.

2.4 Análisis de las debilidades de los controles internos de los inventarios y su impacto en los resultados de la empresa 2018-2020.

A pesar de que la organización posee medidas de control para los inventarios, es importante recalcar la importancia de este rubro, sobre todo en empresas dedicadas a la comercialización de productos en general.

Enfocándonos en los comercializadores y distribuidores de cigarrillos, nos encontramos que, en la mayoría de los casos, los controles de este inventario están aplicados de manera teórica, sin embargo, en la práctica se hace de forma manual y sujeto a un margen de error importante.

En la Tabla 6, se muestra la cuantificación de los ajustes de inventarios realizados por la Empresa Comercializadora de Cigarrillos durante el periodo 2018-2020.

Es posible interpretar que la empresa anualmente tiene una pérdida significativa por concepto de este rubro, evidenciándose que para el 2019, los ajustes ascendieron en USD 166,208.55. Esto como consecuencia, de cambios de estructuras implementados por la empresa, el cual consistió en la tercerización de todo el personal de almacén. Alrededor 27 empleados con vasta experiencia fueron desvinculados de la organización, para luego contratar menor cantidad de empleados a través de un outsourcing. Esto provoco descontrol en el manejo de los inventarios, los cuales se reflejaron al finalizar el periodo y la determinación del impacto financiero que género.

Tabla 6. Análisis Ajustes de Inventario. Elaboración Propia

ANALISIS AJUSTES DE INVENTARIO				
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CIGARRILLOS				
2018 - 2020				
Periodo	Cuenta	Exc Rate		
		Monto USD	Monto DOP	
2018	81740105	19.43	1,132.19	
	81740105	1,077.18	62,767.28	
	81740111	12,428.36	724,200.54	
	81740111	1,904.03	110,947.83	
	81742000	107,326.53	6,253,916.90	
		122,755.53	7,152,964.73	
2019	81740105	49,220.35	2,868,069.79	
	81740105	7,740.39	451,032.53	
	81740111	413.14	24,073.67	
	81740111	84,329.26	4,913,865.98	
	81741000	6,115.23	356,334.45	
	81742000	18,001.03	1,048,920.02	
	81742000	389.15	22,675.77	
		166,208.55	9,684,972.21	
2020	81740105	4,316.00	251,493.32	
	81740105	12,919.22	752,802.95	
	81740111	87,006.35	5,069,860.01	
		104,241.57	6,074,156.28	
		USD	DOP	
2018-2020 Total Ajustes Inventario		393,205.65	22,912,093.23	

Para 2020, a pesar de que se muestra una baja en la cantidad monetaria ajustada, aun así, el volumen fue bastante alto, como consecuencia del impacto de la pandemia COVID-19. Modelos de negocios emergentes aplicados, con la finalidad de mantener la continuidad del negocio, que no necesariamente velaban por el control constante de los inventarios, tomando en cuenta que la prioridad en el momento era mantener el volumen de las ventas.

Si hacemos el comparativo del valor en libros de los inventarios antes y después de ajustes, tal como se muestra en la Tabla 7, es posible evidenciar que los ajustes de inventario representan una disminución del 26% de los mismos, lo cual es un porcentaje bastante elevado.

Tabla 7. Análisis Ajustes de Inventario. Elaboración Propia

**ANALISIS AJUSTES DE INVENTARIO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CIGARRILLOS
2018 - 2020**

Periodo	Cuenta	Monto USD	Monto DOP	
2018	Inventario Prod. Terminados	814,318.01	41,237,064.24	
2019	Inventario Prod. Terminados	402,671.48	21,526,817.43	
2020	Inventario Prod. Terminados	415,308.37	24,175,099.81	
	VL antes Ajuste	1,632,297.86	86,938,981.48	
	Total Ajustes Inventarios	(393,205.65)	(22,912,093.23)	-26%
	VL antes Ajuste	1,239,092.21	64,026,888.25	

2.4.1 Principales Causas de Ajustes de Inventario.

Analizando las diferentes variables que provocan este impacto, es posible mencionar las siguientes:

Bienes Robados o perdidos. Esta es la razón principal por la que suceden los ajustes de inventario. A pesar de los controles dentro de la organización, las frecuencias de conteo indicadas por las políticas de la empresa se prestan a que cuando se identifique el faltante ya haya transcurrido un periodo de tiempo importante y no sea posible identificar el responsable.

Salidas de Personal. Por otro lado, se dan los casos en que se decide la salida de la empresa de un empleado que maneja inventarios, sin enviar la información de lugar a las áreas encargadas de controlar este inventario. No se cumple con proceso de salida adecuado en el cual se audite y valide la integridad del inventario que posee esta persona y por lo tanto de identificarse algún faltante luego de su salida se debe ajustar.

Resultados de Conteos. Antes de ajustar este tipo de diferencias se intenta detectar donde estuvo la falta y quien podría ser el responsable, de no obtener la información, del mismo modo pasa a ser ajustado el inventario.

Ahora bien, si cuantificamos los ajustes de inventario a valor de costos, en teoría, comparando con el total de ingresos de la empresa no representa un impacto significativo, pues se localiza en un 0.13%. Esto porque estamos comparando un precio de compra pactado, con un precio de venta donde existe un margen de beneficio para la empresa.

Sin embargo, tomando en cuenta los impuestos que gravan el tabaco y que el proceso de desaduanización de este producto este sujeto al pago por adelantado de ITBIS y Selectivo. Al cuantificar los impuestos no recuperables

decimos que representa un 12% de pérdida del total de los ingresos de la organización. Siendo estos reclasificados a otros gastos no deducibles al momento de realizar el ajuste de inventario.

Tabla 8. Impacto Impositivo de los Ajustes de Inventario. Elaboración Propia.

**IMPACTO IMPOSITIVO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CIGARRILLOS
2018 - 2020**

Periodo	Cuenta	Monto USD	Monto DOP
2018	Itbis Pagado x Adelantado	5,936,968.91	345,947,178.51
	ISC Advaloren	1,698,516.95	98,972,582.51
	ISC Especifico	3,332,812.64	194,202,992.50
		10,968,298.50	639,122,753.52
2019	Itbis Pagado x Adelantado	8,038,538.01	468,405,610.05
	ISC Advaloren	2,299,758.22	134,006,911.36
	ISC Especifico	4,512,562.13	262,946,995.46
		14,850,858.36	865,359,516.88
2020	Itbis Pagado x Adelantado	5,041,556.67	293,771,506.87
	ISC Advaloren	1,442,347.02	84,045,561.02
	ISC Especifico	2,830,158.63	164,913,343.11
		9,314,062.31	542,730,411.00
		USD	DOP
2018-202 Total Ajustes Inventario		35,133,219.18	2,047,212,681.41

En la tabla 8 se muestra un analisis del impacto impositivo de estos ajustes de inventario, todo este ISC e ITBIS pagado por adelantado, en la practica se mantienen en cuentas 1. Este balance al realizar los ajustes de inventario, debera ser ajustado, enviando la proporcion de impuestos pagados por estos materiales a cuentas de gastos, ya que los mismos no seran compensados al realizar la venta del producto.

Tabla 9. Análisis Impacto Rentabilidad. Elaboración Propia.

**ANALISIS AJUSTES DE INVENTARIO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CIGARRILLOS
2018 - 2020**

Periodo	Cuenta	Monto USD	Monto DOP
2018	Ingresos	123,190,803.56	7,178,328,123.21
2019	Ingresos	117,145,533.30	6,826,070,225.35
2020	Ingresos	97,129,920.22	5,659,760,451.40
		337,466,257.08	19,664,158,799.96
2018	Ajustes	(122,755.53)	(7,152,964.73)
2019	Ajustes	(166,208.55)	(9,684,972.21)
2020	Ajustes	(104,241.57)	(6,074,156.28)
		(393,205.65)	(22,912,093.23)
2018	Impuestos	(10,968,298.50)	(639,122,753.52)
2019	Impuestos	(14,850,858.36)	(865,359,516.88)
2020	Impuestos	(9,314,062.31)	(542,730,411.00)
		(35,133,219.18)	(2,047,212,681.41)
2018-2020	Total Ingresos Netos	301,939,832.25	17,594,034,025.33

Entonces, una vez compilamos todas estas variables del ajuste de inventario, como se muestra en la tabla 9, si hacemos el análisis del impacto que generan en el ámbito de ingresos, vemos tanto el impuesto no recuperable como el costo ajustado, representan una disminución de los ingresos en un 11.77%.

Del mismo modo, es importante cuantificar el impacto financiero por concepto de cigarrillos bloqueados por mal estado o vencimiento, producto de un mal manejo de los inventarios.

En la tabla 10, se muestra una pérdida de inventario de 18 millones de pesos bajo este concepto, equivalente a la pérdida de un 0.10% del total de los ingresos.

Tabla 10. Análisis Perdidas en Inventarios. Elaboración Propia.

**ANALISIS PERDIDAS EN INVENTARIOS
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CIGARRILLOS
2018 - 2020**

Periodo	Cuenta	Monto USD	Monto DOP
2018	Perdida Inventario	205,897.32	11,997,636.84
2019	Perdida Inventario	113,557.04	6,616,968.72
2020	Perdida Inventario	3,433.44	200,066.55
VL antes Ajuste		322,887.80	18,814,672.11

2.5 Evaluación de Controles Internos implementados por la empresa basado en el Modelo COSO.

Se realizó un análisis y evaluación a través de la observación de los procesos, con la finalidad de identificar si los controles de la empresa estaban alineados con el Modelo COSO, y en cuales puntos radicaban sus debilidades.

2.5.1 Ambiente de Control.

En el análisis de esta premisa se identifica que empresa encargada de comercialización de cigarrillos a nivel nacional, carece de un ambiente de control, es decir, el personal de almacén no cuenta con una descripción de puestos proporcionados por el equipo de Recursos Humanos, por lo que, no realizan actividades ordenadas y anteriormente mapeadas, si no mas bien, se desempeñan según las indicaciones dadas por el líder del equipo.

Es importante desarrollar descripciones de puesto sobre todo para esta área con la finalidad de tener tareas bien identificadas que garanticen el manejo adecuado de los inventarios y de esta forma sea posible reducir el impacto de ajustes de inventarios resultantes del personal

2.5.2 Evaluación del Riesgo.

Dado que los empleados trabajan sin manuales de actividades, genera un aumento significativo en el riesgo.

Es importante, tener claras las funciones de cada área para así desarrollar KPIs que permitan el control de las actividades y por ende evaluación del desempeño

2.5.3 Actividades de Control.

Actualmente la organización no cuenta con micro tareas o actividades diarias que permitan mitigar los riesgos existentes. Es por esta razón, que, dentro del modelo de control interno para el manejo de inventarios, se tiene como propósito una vez desarrollada la descripción de puestos para los almacenistas, establecer medidas claras y aplicables que puedan ser desempeñadas por este personal y que garanticen el control de este rubro.

Dentro de las actividades de control, aplica la revisión del producto a fin de identificar posibles daños que probablemente sean de fábrica, del mismo modo, permite tener identificadas las fechas de vencimiento y de la mano del equipo de comercial, entender la rotación de cada marca.

2.5.4 Información y Comunicación.

Producto de las debilidades expuestas anteriormente se ve un impacto directo en la posible información actualizada que pudiese poseer la empresa. Se dificulta evaluar proyecciones de ventas acertadas ya que el stock presentado pudiese estar desactualizado.

Del mismo modo, es posible que haya un impacto indirecto en la presentación de estadísticas mensuales sobre el comportamiento de los consumidores, logro de objetivos propuestos y costos elevados en libros por productos que no se encuentran en existencia en el almacén.

2.5.5 Monitoreo y Supervisión.

Podría afirmarse que se tiene un bajo nivel de confianza respecto a los controles que actualmente posee la empresa, ya que no cuenta con políticas, procedimientos y carece de implementación de controles que permitan monitorear las actividades y desempeño de las áreas involucradas en el manejo y distribución del inventario.

Con la aplicación de estos procedimientos y cambios en los diferentes flujos de manejo del inventario, es posible aumente el nivel de confianza y tener controles aplicables en cualquier nivel de la empresa.

CAPITULO III.

PROPUESTA SOBRE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS E IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2021.

III. PROPUESTA SOBRE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS E IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE COMERCIALIZADORES DE CIGARRILLOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2021.

En este capítulo se propone un modelo para Control de Inventarios a Comercializadores de Cigarrillos, cuyo objetivo principal es que posea un costo asequible y permita establecer las medidas necesarias que permitan una disminución en el impacto financiero que generan los ajustes de inventarios tanto a nivel de costos como impositivo.

3.1 Propuesta para mejorar el control interno de los inventarios y aminorar el impacto en los resultados de comercializadores de cigarrillos.

Todo el análisis realizado en el capítulo anterior nos arroja las principales causales en el control de los inventarios, que generan un impacto financiero importante para la organización. Dicho esto, es posible mencionar los ajustes de inventario por concepto de robo o perdida y el inventario dañado por concepto de vencimiento o mal estado.

Apalancándonos en la ISO 9001 y su modelo de gestión de riesgo COSO, por sus siglas en inglés, Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission, el posible implementar un tipo de liderazgo intelectual para la gestión de riesgo empresarial, basando en el control interno y la mitigación del fraude,

3.1.1 Propuestas de gestión de riesgo

El análisis anterior permite identificar las principales variables que provocan ajustes de inventario, del mismo modo, es posible cuantificar las perdidas que posee la organización y el alto impacto que causa no solo en la rentabilidad, si no tambien a nivel impositivo.

Dicho esto, las principales debilidades que impactan en mayor medida las empresas de este tipo, se establecen las siguientes propuestas para el control de los inventarios:

3.1.1.1 Establecer en las políticas de la empresa la aplicación del método PEPS.

Con esto se garantiza que dentro de la metodología del manejo de los inventarios se emplee “Primero en Entrar, Primero en Salir”. Adicional se busca modificar el sistema contable utilizado por la organización en donde el registro contable no solo utilice la fecha en que se realizó la transacción de ingreso del inventario, si no, también que sea posible la digitación de la fecha del lote de producción de los cigarrillos recibidos. El objetivo principal es mantener un sistema actualizado que permita tener una información precisa.

Actualmente en el Título II, sobre el Impuesto Sobre la Renta de la República Dominicana, el artículo 303 menciona que cualquier persona física o jurídica que posea existencias de materia prima o productos terminados deberá acogerse al método UEPS (Última Entrada, Primera Salida), sin embargo, en ese mismo título en el Párrafo 1, menciona que puede solicitarse de manera excepcional otros métodos de valuación del inventario siempre que estén acordes con las modalidades del negocio y no ofrezcan dificultades para la fiscalización. (Internos, 2000)

Adicional a esto, para solicitar el cambio de valuación de los inventarios y aplicar el método PEPS dentro de las políticas y prácticas de la empresa se debe depositar en Centro de Asistencia al Contribuyente de la sede central o en el área de información de la Administración Local a la que perteneces, los siguientes documentos:

Carta de solicitud firmada (en el caso de Personas Jurídicas debe estar timbrada, firmada y sellada).

Copia de los estados financieros auditados del último ejercicio fiscal.

Relación de cuentas por cobrar por antigüedad de saldo correspondiente al año corriente.

Facturación de ventas de los últimos 3 meses.

Movimiento de las cuentas inventarios, costos de ventas por cobrar e ingresos del año corriente de los últimos 3 meses.

El tiempo de respuesta aproximado es de 45 días laborables

3.1.1.2 Mejoras en el sistema de inventarios de la empresa.

Se han obtenido informaciones sobre el manejo de estas empresas encargadas de la comercialización de cigarrillos, de que no poseen módulos en sus sistemas que estén directamente enlazados o que se actualicen directamente las existencias en los almacenes. Dicho esto, se propone un lector de código de barras en la salida de los almacenes, que permita verificar el lote que se le está dando salida tanto en sistemas como físico a fin de controlar todo el stock que salga del inventario.

De esta forma se dan dos (2) escenarios:

Primero, cualquier producto que se intente sacar de los almacenes deberá ser escaneado con el lector de código de barras y tendrá una notificación verde o roja a través de una luz previamente instalada que dictara si el producto ya fue liberado para su salida.

Segundo, de intentar sacar del almacén un producto diferente en codificación al que fue dado de alta en el sistema, de inmediato se alertara con la bombilla roja y de esa forma se mitiga el hecho de sacar material con una fecha diferente a la que corresponde, o bien cigarrillos cuya salida no haya sido planificada.

3.1.1.3 Conteos eficientes a partir de la implementación del Sistema de inventario.

En la actualidad, la empresa realiza la toma física de inventario de forma manual, es decir, conteo de cajas y anotación de cantidades según lo visualizado por la persona que se encuentre ejerciendo la toma física. Como consecuencia se presenta un alto porcentaje de equivocación e informaciones posiblemente sesgadas o sujetas a interpretación y no objetivas.

Eficientizar la toma física de inventarios garantizaría el cumplimiento en las frecuencias aumentadas, al igual que permitirá la obtención de resultados con márgenes de imprecisión mínimos. En ese sentido, es posible manejar datos precisos que permitan el análisis oportuno y por tanto toma de decisiones que permitan mitigar estos riesgos de fraude o robo.

Por último, *aumento de las frecuencias de conteo*, a fin de garantizar la aplicación de los controles antes expuestos.

3.1.2 Propuestas Financieras

La propuesta financiera presentada consta de precios unitarios para la implementación del Software aplicados a el capital humano que estará haciendo uso de este. Se considera como usuario principal al “Encargado de Almacén o Team Leader”.

Tabla 11. Presupuesto Implementación Software para Manejo de Inventarios. Elaboración Propio

Descripción	Aplicación	Cantidad	Costo Unitario USD	Costo Total
Capacitacion para el Encargado de Almacen	Control de Inventarios	7	75.00	525.00
Software Inventoria	Sistema Informatico	1	298.00	298.00
LectorCodigo de Barras	Compra de Equipo	27	87.35	2,358.50
				3,181.50

Del mismo modo, fueron incluidas otras premisas, como el costo por capacitación del personal, aplicación del Software “Inventoria”, el cual estaría representando la herramienta base para la aplicación de controles de inventario a nivel de ingreso y salidas de productos desde o hasta el almacén, custodia y proceso de transferencias de inventario a rutas de ventas.

3.1.3 Propuesta de modelo de control de inventarios.

Partiendo del análisis de las siguientes premisas y estableciendo a qué tipo de cliente va dirigida la actividad, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 12. Tipos de Clientes. Elaboración Propia.

Cliente Interno	Cliente Externo
Mantener Stock Productos segun necesidades del Mercado	Existencia de Productos Solicitados
Respuesta oportuna ante requerimientos	Entrega Oportuna de los Productos
Gestion Correcta de Inventarios	Productos en Buena Calidad
Entender Metodo de Inventario aplicado a la empresa	Agilidad en el proceso

La misma tiene como propósito exponer con mayor claridad el camino estratégico de se estará recorriendo en lo adelante.

Dicho esto, se propone:

3.1.3.1 Modificación de la Política de Toma Física de Inventarios.

La modificación de la política respecto a la toma física tiene la finalidad de aminorar el riesgo de ajustes de inventario por conceptos relacionados a personas, ya que, en caso de robo, salidas de empleados u otros posibilite la identificación del posible faltante de forma oportuna.

Adicional a esto, se busca que la política indique, que, al notificar un empleado sobre su salida, ya sea que forme parte del equipo de comercial o del equipo de Almacén. El equipo Finanzas el día de entrega intervenga en una toma física para garantizar la integridad del inventario del cual esta persona era responsable.

Esto se estaría aplicando bajo el aumento de la frecuencia de conteos.

Tabla 13. Frecuencias de Inventarios Actualizada. Elaboración Propia

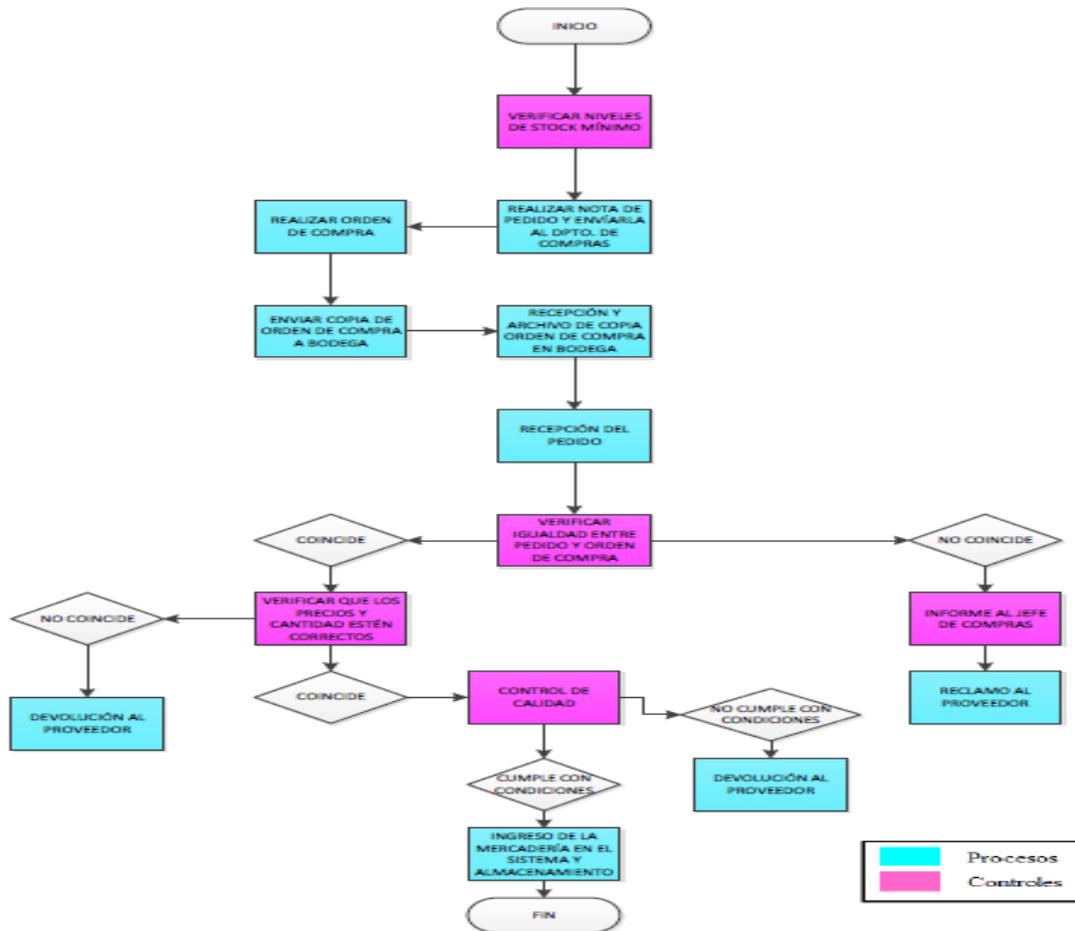
Localización de Inventario	Frecuencia
Rutas de Venta	Mensual
Almacén Centro de Distribucion	Trimestral
Almacenes Foráneos	Trimestral

3.1.3.2 Modificación de Diagrama de Flujo para entradas de productos en los almacenes.

Con la modificación del proceso de entradas de productos en los almacenes se busca establecer procesos y controles bien definidos, que garanticen, los cuales en los próximos gráficos 3, 4 y 5 están identificados los colores azul y rosado respectivamente.

En esta modificación básicamente se busca implementar la inspección del producto en el control de calidad, y sea posible la detección oportuna de imperfecciones o daños de fabrica que puedan ser reclamadas al proveedor.

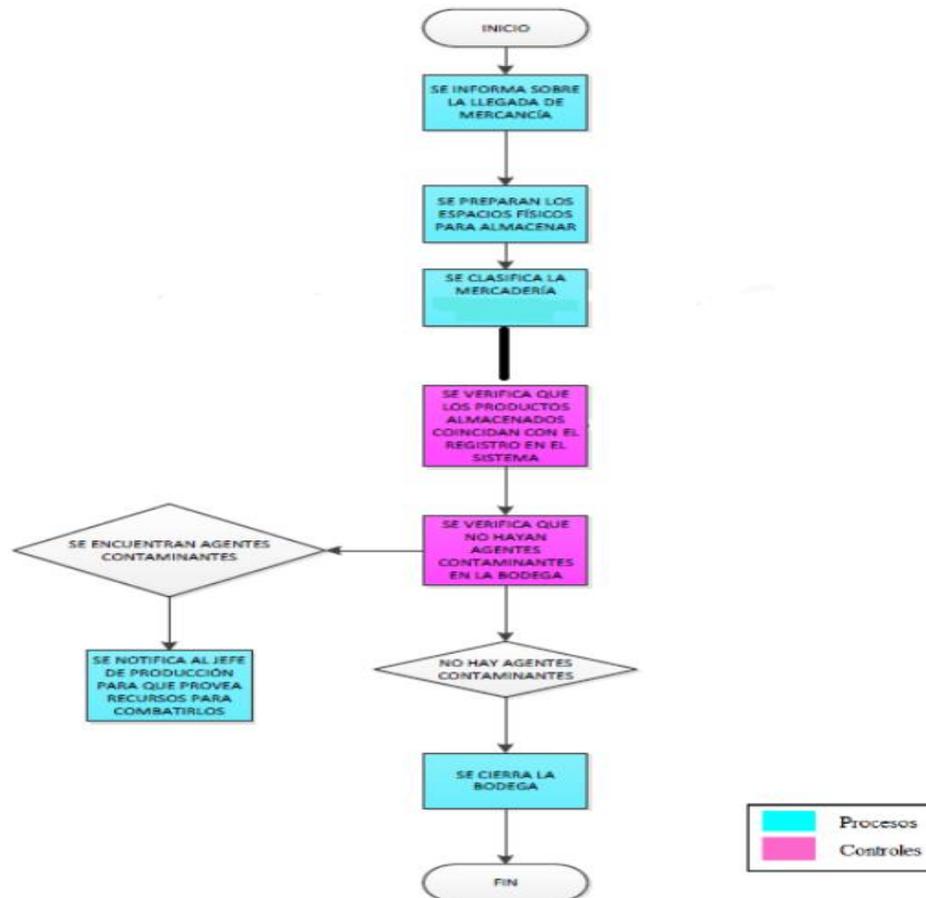
Gráfico 3. Elaboración Propia



3.1.3.3 Creación de Diagrama de Flujo para custodia de los inventarios en los almacenes.

Anteriormente la empresa no contaba con procesos detallados respecto al manejo que se debía tener con los inventarios, es por esta razón que se crea este diagrama, a fin de tener los procesos y controles que deben aplicarse. Como se muestra en el gráfico 4, los controles se estarían aplicando en las tomas físicas periódicas, garantizando que el físico coincida con las cantidades que muestra el sistema y en la verificación constante de que no existan agentes contaminantes en el almacén que infecten los cigarrillos y corrompan la calidad de este.

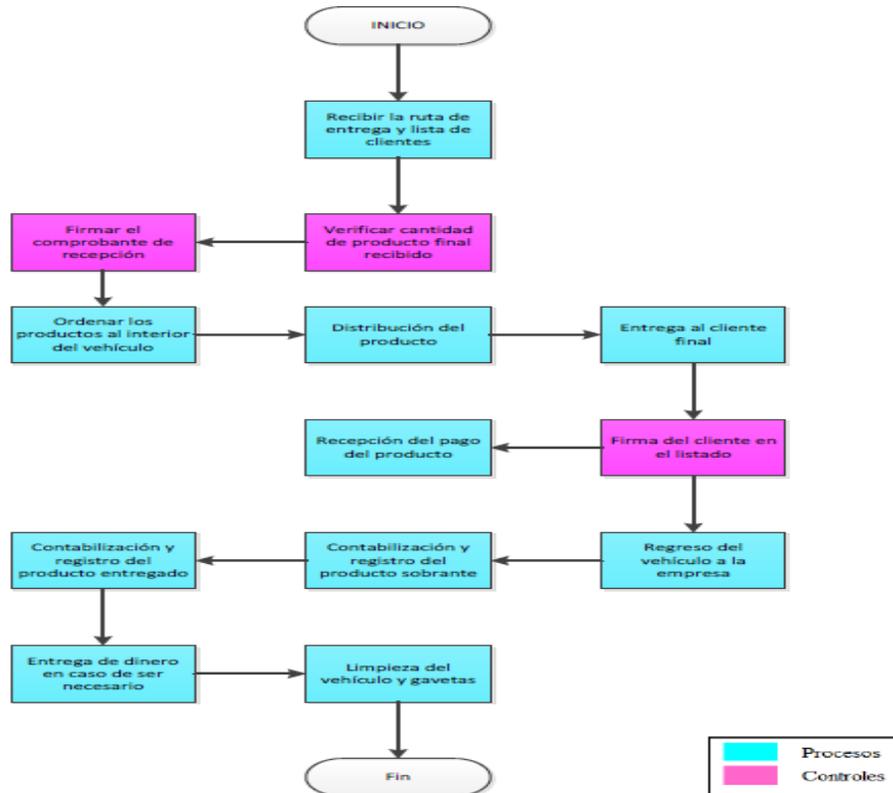
Gráfico 4. Elaboración Propia.



3.1.3.4 Modificación de Diagrama de Flujo para distribución de los productos

Se propone una modificación al diagrama de flujo que posee la empresa respecto al manejo de los productos y su distribución, esta modificación consiste en controles como verificación por parte del vendedor de la ruta sobre las cantidades de cigarrillos recibidas del equipo de almacén y la firma de comprobante que genera el sistema por concepto de carga de inventarios.

Gráfico 5. Elaboración Propia.



Adicional, que, en el momento de realizar la venta, se emitan 2 facturas, que será propia del cliente, y otra factura que este último deberá firmar como garantía de que los productos vendidos fueron recibidos. De esta forma, es posible mitigar el riesgo de emisión de facturas ficticias o inventario no entregado.

3.1.3.5 Sistema Informático para el Control de los Inventarios.

Adicional a las mejoras en los procesos antes expuestas, es importante mitigar el conteo manual que se realizan a los cigarrillos, tomando en cuenta que, por ser un producto de consumo masivo, indica grandes cantidades de stock en los almacenes.

En busca de mitigar el riesgo que representa esta forma de trabajo, se propone la implementación de una herramienta que aumente la eficiencia y eficacia del control de los inventarios. Esta herramienta consiste en la aplicación de un programa que lleva por nombre “Inventoria”, cuyo software ofrece análisis de stock máximo y mínimo de las diferentes marcas para dar visibilidad de: cantidades almacenadas, fecha de vencimiento y días de frescura restante para los cigarrillos, lectura del código de barra de las cajas de productos, clasificación de los inventarios según la toma física por categorías, ubicación, tipo de producto entre otras, integración al sistema contable aplicado en la empresa.

3.2 Beneficios de la aplicación del modelo de control de inventarios propuesto.

El control interno en las organizaciones debe satisfacer las necesidades específicas de las empresas, partiendo del sector en que se encuentra esta, el modelo de negocio que posea y la actividad de esta.

La aplicación de este modelo de control de inventarios propuesto tendrá como beneficios:

Aplicación de Diagramas de Flujo relacionados a los procesos de, recepción de productos, control de inventarios en los almacenes y distribución, los cuales permitirán a los colaboradores poseer controles y procesos bien definidos.

Políticas precisas y procedimientos bien específicos aplicado a cada proceso a fin de contar con información confiable y oportuna.

Se espera la mitigación del riesgo en un 75% de pérdidas de inventario, vencimiento del productos o daños por mal manejo del mismo. En ese sentido, esta disminución sería directamente proporcional en el impacto financiero que ha tenido la empresa entre los periodos 2018-2020 en gastos, por concepto de ajustes de inventarios.

Se mitigan las perdidas impositivas por pagos por adelantado realizados a la entidad tributaria, provocados por los estos ajustes.

Controles respecto a las fechas de fabricación de los cigarrillos, lotes de productos bien diferenciados y organizados en el almacén, esto disminuiría de forma significativa productos vencidos por falta de rotación oportuna.

CONCLUSION

Se atribuye que el consumo de tabaco en América inicio con la llegada de Cristóbal Colon y sus compañeros Rodrigo de Jerez y Luis de la Torre, a través del tiempo el consumo y comercialización del tabaco en la Republica Dominicana se fue posicionando, logrando hoy en dia posicionarse como el principal producto agropecuario de exportación del país, según las estadísticas presentadas por el Instituto del Tabaco de la Republica Dominicana (Intabaco). Este producto genera aproximadamente mil millones de dólares por año a la economía dominicana.

En ese mismo orden, actualmente este sector posee un sin número de empresas dedicadas a la comercialización tanto nacional como internacional de estos productos creados a partir del tabaco, los cuales van desde el cigarrillo convencional hasta aquellos dispositivos electrónicos que funcionan con tabaco líquido.

Tomando en cuenta la naturaleza de este tipo de empresas y su actividad, adicional al alto consumo que poseen estos productos en el mercado, es posible entonces mencionar que estas empresas se manejan con altos volúmenes de inventarios, por lo tanto, están sujetas a pérdidas financieras por concepto de este rubro.

En lo que respecta al manejo de los inventarios, las empresas deben contar con modelos de control interno que mantengan los riesgos controlados dependiendo la naturaleza de la empresa. A través de este trabajo se analizaron los diferentes factores que afectan directamente los inventarios y se traducen en ajustes que afectan la rentabilidad de la empresa.

Otro componente relevante es la carencia de procesos de control bien definidos para aquellas áreas que intervienen directamente en el manejo de los inventarios, que van desde el momento en que se hace la recepción del producto, custodia y distribución. En ese sentido, los comportamientos de las cuentas de inventarios e impuestos analizadas durante los periodos 2018-2020, respectivamente, hacen la confirmación de la necesidad que existe de que las empresas dedicadas a la comercialización de cigarrillos apliquen modelos de control interno de inventarios que permitan responder ante estas situaciones que se traducen en pérdidas.

Así mismo, sea posible obtener análisis de datos precisos y oportunos respecto a proyecciones de ventas por el stock informado, integridad entre físico y sistemas, evaluación de desempeño, cumplimiento de objetivos e informaciones relacionadas a rotación de las diferentes marcas que poseen los productos.

Se propuso la implementación de un modelo de control de inventarios que tiene como objetivo principal aminorar riesgos de ajustes de inventarios, de los cuales se espera una reducción en un 75% del impacto financiero que representan. Esto se logró a través de la observación y estudio de cada uno de los procesos que posee la empresa en la actualidad e identificando el sesgo que dejaban estos, los cuales se traducían en riesgo de pérdida.

Finalmente, se propuso la aplicación del software "Inventoria", el cual representa un costo de adquisición mínimo, frente a los elevados costos que ha presentado la empresa a través del tiempo por estas pérdidas en inventario. Con este último se busca la eficientización de la toma física de los inventarios, así como el acceso a mayor información relacionada al producto a través de los sistemas.

RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones citadas anteriormente, en las propuestas de gestión de riesgos para comercializadores de cigarrillos en la Republica Dominicana, se recomienda lo siguiente:

Recomendación 1. Implementación del Modelo de Control de Inventarios propuesto mediante el análisis realizado, con el objetivo de mejorar la gestión del manejo los inventarios realizados en este tipo de empresas.

Recomendación 2. Modificación de políticas y procedimientos que se adapten al modelo propuesto y que sean capaces de satisfacer las necesidades del negocio.

Recomendación 3. Capacitación del personal encargado del manejo de inventarios, tanto para los procesos de recepción y almacenamiento, como para el de distribución. Esto garantizara productos con calidad y capaces de satisfacer al consumidor.

Recomendación 4. Garantizar el cumplimiento de los procesos diseñados en este modelo como de las políticas relacionadas, ya que solo así podrá asegurarse el cumplimiento de los objetivos diseñados y propuestos.

Recomendación 5. Estricto control del personal que ingresa a los almacenes de la empresa, adicional a esto todo producto que reciba entrada o salida de los almacenes deberá pasar previamente por inspección y registro para los fines. De existir diferencias por la realización de estas actividades el líder del almacén deberá responsabilizarse del faltante.

BIBLIOGRAFIA

- Barinaga, A. (2019). Inventario & Almacén. *meetlogisitcs*.
- Casas Lozada, L. (2018). MODELO CADBURY. *UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO*.
- Castro, J. (2016). 7 Pasos Clave para Implementar un Sistema de Control de Inventarios. *Blog Corponet*.
- CentroGDL.com. (2019). Obtenido de CentroGDL.com:
<http://www.centrogd.com/a/como-se-mide-la-rentabilidad-de-los-negocios-20120602>
- Cruz Fernández, A. (2017). *Gestión de inventarios. COML0210*. Malaga: IC Editorial.
- Eduardo, V. G., & Yurlay, C. R. (2019). Modelos de Control Interno. *UNIVERSIDAD ALEJANDRO DE HUMBOLDT*.
- ERP, B. (2019). *Técnicas y métodos para el control de inventarios*. Obtenido de Bind ERP: <https://blog.bind.com.mx/tecnicas-y-metodos-para-el-control-de-inventarios>
- Estar donde estés*. (16 de September de 2019). Obtenido de 7 ratios para medir la rentabilidad de tu pyme:
<https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/7-ratios-para-medir-la-rentabilidad-de-tu-pyme>
- Internos, D. G. (27 de Diciembre de 2000). *Dirección General de Impuestos Internos*. Obtenido de <https://dgii.gov.do/legislacion/codigoTributario/Cdigo%20Tributario/Titulo2.pdf>
- julio, C. (2014). *Beneficios de un sistema de control de inventarios*. Blog Corponet.
- Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos Teóricos*. Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Ruíz Aguilar, R. E., & Escutia Serrano, J. (2015). *Sistemas de Control Interno*. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.

Sevilla Arias, A. (2015). Rentabilidad. *Economipedia.com*.

Stevens, R. (30 de January de 2020). *¿Qué es el sistema de control interno?*
Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3625005-que-sistema-control-interno>

<https://secure.nch.com.au/cgi-bin/register-es.exe?software=inventoria>