



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN EN  
LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL  
DISTRITO DE SANTA ANITA**

**TESIS**

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

**PRESENTADA POR**

**MARCO ANTONIO MISARI ARGANDOÑA**

**LIMA, PERÚ**

**2012**



**EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN EN LAS  
EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL DISTRITO  
DE SANTA ANITA**

## DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo, sus consejos, su amor y comprensión, y a todas aquellas personas que con su colaboración y apoyo contribuyeron en la culminación de mi investigación.



## AGRADECIMIENTO

A Dios por estar siempre conmigo. A todos los profesores que me apoyaron a través de la transmisión de sus conocimientos y sabiduría, a pesar de las dificultades que hemos afrontado en la realización de la presente investigación.



## ÍNDICE

Portada	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

### CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Pág.
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	1
1.2.1 Problema principal	1
1.2.2 Problemas secundarios	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo principal	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Limitaciones	3
1.6 Viabilidad del estudio	4

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Definiciones conceptuales	35
2.4 Formulación de hipótesis	38
2.4.1 Hipótesis principal	38
2.4.2 Hipótesis específicas	38

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1	Diseño Metodológico	40
3.1.1	Tipo de investigación	40
3.1.2	Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis	40
3.2	Población y muestra	41
3.3	Operacionalización de variables	44
3.4	Técnicas de recolección de datos	45
3.4.1	Descripción de los instrumentos	45
3.4.2	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	46
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	46
3.6	Aspectos éticos	46

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1	Resultados de la entrevista	47
4.2	Resultados de la encuesta	51
4.3	Contrastación de hipótesis	70
4.4	Caso práctico	80

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión	86
5.2	Conclusiones	87
5.3	Recomendaciones	88

### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

01	Fuentes bibliográficas	90
02	Fuentes electrónicas	92

## ANEXOS

Anexo 01	Matriz de consistencia	94
Anexo 02	Guía de entrevista	95
Anexo 03	Guía de encuesta	97



## RESUMEN

El presente trabajo que tiene como título **EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**, tiene como tema central analizar el control interno dentro de los procesos productivos y gerenciales para promover y asegurar la optimización de los recursos empleados por este tipo de empresas.

El control interno es un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, pues proporciona la seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas dentro del marco de la eficiencia, eficacia y economía; éstos se constituyen como los tres pilares que sostienen y resguardan los recursos y bienes de la empresa.

Como ya se ha reconocido la complejidad y evolución de los negocios, actualmente, requiere que el control interno sea cada vez más agudo; pues las empresas se ven presionadas a lograr mejores resultados con menos recursos. La optimización de los recursos requiere del empleo adecuado del tiempo, personal, dinero y activos; y es reconocido como el principal objetivo de las empresas modernas.

La combinación de estos factores agudiza la necesidad de optimizar los recursos, haciendo que el control interno sea una característica inherente; pues influye directamente en el desarrollo durante todas las etapas. La identificación de objetivos constituye un requisito imprescindible, ya que el proceso fundamental del control está basado en la aplicación de instrumentos que permitan analizar nuestra realidad con lo que deseamos obtener.

Por último, la optimización está relacionada estrechamente con la productividad, haciendo posible el aprovechamiento máximo de cada



recurso. Es indispensable la planificación, con el fin de ofrecer una mejor visión sobre la gestión empresarial y así poder obtener procesos productivos y gerenciales de alto nivel.



## ABSTRACT

The present work titled THE INTERNAL CONTROL OF INVENTORIES AND THE MANAGEMENT OF THE COMPANIES OF MANUFACTURE OF FOOTWEAR IN THE DISTRICT OF SANTA ANITA, the central theme is the analysis of the internal control in the productive and managemental process to promote and make sure the resources are been used optimally.

The internal control is a key factor to manage the business, provides the safety of achievement of the objectives and goals considering the efficiency, effectiveness and economy; they are considered the pillars that hold and protect the resources and goods of the companies.

It is recognized the complexity and evolution of the business, nowadays, it is required a more acute internal control; because companies are pressed to achieve better goals with less resources. The optimization of these elements required the effective use of time, workers and money; this is the final goal of the modern companies.

The combination of these factors makes necessary the optimization of the resources, turning the internal control in an essential characteristic; because, is an influence during the development of the process. The identification of the goals it's important for the analysis based on instruments that provides the tools to analyze the reality the company is facing.

Finally, this optimization is related with the productivity; making every resource useful. The planning is essential, because it provides a better vision of the company's management and assures an effective productive process.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado el control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita, se considera relevante debido a la importancia del control interno en la gestión de las empresas privadas, en cuanto al manejo de sus recursos.

El presente trabajo pone énfasis en la importancia que tiene el control interno en la gestión privada y en elementos fundamentales que nos permitirán medir la eficiencia del control interno.

El objetivo de este estudio estará orientado a medir la importancia que tiene el control interno de inventarios de la gestión en empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita, es decir cómo afecta el control interno al curso normal de las operaciones y cómo estos dos factores se relacionan estrechamente.

El trabajo desarrollado comprende cinco capítulos, en el Primer Capítulo, hemos considerado la problemática de la investigación, la cual nos permitirá conocer la situación real en la que se encuentra el control interno de la gestión privada; asimismo se plantean el problema principal y secundario; se indican los objetivos de la investigación, para luego exponer los motivos que justifican la realización de este estudio y su importancia; además las limitaciones que hemos encontrado en el proceso de investigación y la viabilidad del estudio.

En el Segundo Capítulo, hemos abordado el Marco Teórico, en el cual se han desarrollado los antecedentes de la investigación, la reseña histórica, base legal y algunos conceptos utilizados en el desarrollo de la investigación, concluyendo con la formulación de la hipótesis.

En el Tercer Capítulo, se aprecia la Metodología, es decir la aplicación de lo aprendido por la teoría, el cual considera los siguientes puntos: diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En el Cuarto Capítulo, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, así como también la contrastación de la hipótesis.

En el Quinto Capítulo, se presenta la discusión, conclusiones y recomendaciones. Finalmente las referencias bibliográficas y los anexos.



## **CAPÍTULO I     PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La importancia y la potencialidad que ha adquirido la industria del calzado son significativas para las ciudades de nuestro país. Esta actividad económica también se encuentra favorecida por la gran calidad de los insumos tradicionales, como es el cuero de Arequipa; esto no es ajeno a nuestra realidad que cuenta con centros de producción aunados a un solo propósito que es el desarrollo de la economía del país.

El problema principal que afrontan los empresarios de este tipo de empresas, es que no cuentan con un sólido control interno, lo cual se traduce en faltantes y sobrantes de inventario, caducidad de productos, no hay rotación, deterioro de las mercaderías, y con posibles contingencias tributarias; los cuales incurren directamente en que los ratios de liquidez bajen como consecuencia de éstos y que por tanto la gerencia no llegue a cumplir los objetivos trazados.

Por los considerandos planteados, nuestro objetivo es solucionar la problemática antes descrita y beneficiar así al desarrollo y crecimiento de estas empresas.

### **1.2 Formulación del problema**

#### **1.2.1 Problema principal**

¿Cómo el Control Interno de Inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita?

## **1.2.2 Problemas secundarios**

- a) ¿De qué manera el registro sistemático influye en el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados?
- b) ¿En qué medida las revisiones físicas periódicas permiten lograr una gestión eficiente y eficaz en la empresa?
- c) ¿De qué manera un proceso de control de inventarios logra optimizar la gestión de la empresa?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo principal**

Establecer si el control interno de inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar si el registro sistemático influye en el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados.
- b) Determinar si las revisiones físicas periódicas permiten lograr una gestión eficiente y eficaz en la empresa.
- c) Precisar si un proceso de control de inventarios logra optimizar la gestión de la empresa.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

El planteamiento inicial de nuestra investigación se debe a una observación empírica que hemos realizado durante algunos años en las empresas que desarrollan este tipo de producción, motivo por el cual creemos que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles solo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir, deben tener conocimiento del adecuado manejo de los insumos necesarios para la elaboración de los productos terminados.

Estemanejo adecuado de la materia prima, daría como resultado medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a buenos resultados de la gestión empresarial que se traducirán en beneficios para la empresa sus trabajadores y la colectividad en general.

#### **1.5 Limitaciones**

La presente investigación no presenta dificultades significativas en relación a las fuentes de información y al conocimiento laboral de las empresas de ese tipo, motivo por el cual se considera que su desarrollo se realizará de manera adecuada.

## 1.6 Viabilidad del estudio

La presente tesis cuenta con la información necesaria para su desarrollo, así como la experiencia en la industria de fabricación de calzado; por otro lado, se dispone de los medios necesarios como materiales y tecnología entre otros; así como la disponibilidad de tiempo requerido para investigar, lo que permitirá aportar medidas correctivas que sirvan para una oportuna gestión empresarial. Por todo lo planteado consideramos que nuestro proyecto es viable.





## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

En la investigación que se ha realizado en las diferentes bibliotecas de diversas universidades y organismos competentes de la ciudad de Lima, se han encontrado algunos trabajos de investigación, similares al nuestro como los siguientes:

**Tinoco, E. (2010)**, autor de la tesis “Medidas para reducir los riesgos en una empresa embotelladora de bebidas gaseosas en el control del inventario de los envases de vidrio”.

El estudio comprende cuatro puntos de análisis: precisar los procedimientos que se aplican en el control del inventario de los envases de vidrio, determinar cómo los procedimientos informatizados influyen en la reducción del riesgo en el control del inventario de los envases de vidrio, establecer si existe vinculación entre la capacitación del personal y la reducción de riesgos del control del inventario de los envases de vidrio y precisar si el número de personal asignado al área del control del inventario de los envases de vidrio es el adecuado. Estos puntos son medidas que permitirán tener un mejor control en los riesgos del envase, tales como: pérdida del envase, pérdida por préstamos de envases, pérdida en ventas, elevados precios en la compra del envase, roturas del envase, baja producción, paralización de maquinaria, pérdida en horas hombre. Se emplearon dos instrumentos para el estudio: el cualitativo, mediante una entrevista a profundidad, realizada a los supervisores del control del envase, con el fin de dar mayor validez y consistencia al estudio, evaluando los conocimientos adquiridos en los procesos de control de los envases de vidrio. Como también un instrumento cuantitativo a través de un

cuestionario estructurado, que permitió cuantificar los resultados de sucursales y plantas, donde se recogió directamente la opinión de los jefes existentes a nivel nacional. La aplicación de este cuestionario permitió conocer de forma directa la gestión que se realiza sobre el control de inventarios de las diversas plantas y sucursales de la empresa a nivel nacional. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los entrevistados coincidió en contestar que la adecuada aplicación de procedimientos ayudará en el control de inventarios, quedando demostrada la hipótesis general planteada. Asimismo, en las conclusiones se puede apreciar la necesidad de estandarizar procedimientos a fin de que la organización pueda tener procedimientos que sean aplicables a todos los componentes, casos sucursales y plantas. También es necesario un cambio de los sistemas para mejorar los controles de los envases. Lo que ayudará a tener reportes para un mejor control en los inventarios. A la vez la capacitación que está recibiendo el personal encargado del control de los envases es deficiente, indicando que están totalmente insatisfechos, dedicándose mayormente al trabajo y no reciben capacitación adecuada. La mayoría de sucursales están insatisfechas con la cantidad de personal que cuentan para el control de los inventarios, en cambio las plantas que si están satisfechas, cuentan con una persona especialmente para el control de los envases.

**Castañeda, D. (2007)**, autora de la tesis “Implementación del sistema de control en los inventarios de existencias en las empresas productoras de fideos”.

El siguiente estudio indica: los inventarios constituyen el factor más incierto de cuantos sirven para determinar la situación financiera y los resultados de una empresa, porque sus importes pueden ser motivo de falsas representaciones, sea intencionadas o no. Por otra

parte los inventarios son materia de análisis constante para poder determinar una exacta y veraz situación financiera dentro de la empresa.

Todo esto conlleva a que se realicen inventarios cada cierto tiempo para un mejor control de todas las existencias de la empresa.

La primera etapa necesaria para el logro de los elementos, de control y eficiencia deseados radica en el nombramiento de un empleado del cliente, que asuma la responsabilidad del inventario físico. Esta responsabilidad se iniciará con la planeación de procesamientos que se llevarán a cabo hasta la determinación final de valor en soles de todos los inventarios.

**Mariños, E. (2004)**, autora de la tesis “Control interno y la influencia en los niveles de abastecimiento e inspección de los inventarios en la empresa de servicios de campamentos petroleros Pucallpa S.A.C.”.

El estudio referencia que: “El control interno se define como un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que

sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

- El control interno es un proceso, constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas a través de manuales, políticas y formas que brindan una seguridad absoluta a la gestión administrativa y al consejo directivo de una entidad empresarial.
- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

De un control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Y se derivó a las siguientes conclusiones:

- El sistema de control interno no garantiza una gestión gerencial en los niveles de abastecimiento y control de los inventarios.
- Las normas y políticas de la empresa no son concluyentes ya que limitan el crecimiento sostenido de la organización.

Este Proyecto de Investigación, tiene como objetivo principal brindar alternativas de solución a las debilidades del Control Interno de inventarios y la mejora en la Gestión de las Empresas de fabricación de calzados; motivo por el cual se considera que el proyecto tiene las condiciones temáticas y metodológicas para ser declarado ***“INÉDITO”***.

## 2.2 Bases Teóricas

Para el conocimiento, análisis y evaluación de las variables se ha consultado las diferentes teorías, definiciones y evaluaciones de los autores que se cita a continuación:

### 2.2.1. Base Legal

#### a. Constitución Política del Perú de 1993 - del Régimen Económico

En sus artículos siguientes dice:

**Artículo 22°.** El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

**Artículo 58°.** La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

**Artículo 59°.** El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

**Artículo 60°.** El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Solo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad

empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

**b. Decreto Legislativo N° 821 del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo /2004**

**ARTÍCULO 1º. OPERACIONES GRAVADAS**

El Impuesto General a las Ventas grava las siguientes operaciones:

- a) La venta en el país de bienes muebles;
- b) La prestación o utilización de servicios en el país;
- c) Los contratos de construcción;
- d) La primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos.

**c. Art. 2 Ley General de Sociedades N° 26887**

**Artículo 1º. La Sociedad**

Quienes constituyen la Sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas.

**Artículo 2º. Ámbito de aplicación de la ley**

Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta Ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente Ley.

**Artículo 3º. Modalidades de constitución**

La sociedad anónima se constituye simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores.



La sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y las sociedades civiles, solo pueden constituirse simultáneamente en un solo acto.

Ley N<sup>o</sup>23407: La ley de las Industrias; publicada en el año 1965.

### **Artículo 190. Responsabilidad**

El gerente responde ante la sociedad, los accionistas y terceros, por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.

El gerente es particularmente responsable por:

1. La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante;
2. El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno diseñada para proveer una seguridad razonable de que los activos de la sociedad estén protegidos contra uso no autorizado y que todas las operaciones son efectuadas de acuerdo con autorizaciones establecidas y son registradas apropiadamente;
3. La veracidad de las informaciones que proporcione al directorio y la junta general;
4. El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad;
5. La conservación de los fondos sociales a nombre de la sociedad;
6. El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la sociedad;

7. La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la sociedad;
8. Dar cumplimiento en la forma y oportunidades que señala la ley a lo dispuesto en los artículos 130 y 224; y,
9. El cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la junta general y del directorio.

**Artículo 191.** Responsabilidad solidaria con los directores

El gerente es responsable, solidariamente con los miembros del directorio, cuando participe en actos que den lugar a responsabilidad de éstos o cuando conociendo la existencia de esos actos, no informe sobre ellos al directorio o a la junta general.

**Artículo 192.** Contratos, créditos, préstamos o garantías

Es aplicable a los gerentes y apoderados de la sociedad, en cuanto corresponda, lo dispuesto en el artículo 179.

**Artículo 193.** Designación de una persona jurídica.

Cuando se designe gerente a una persona jurídica esta debe nombrar a una persona natural que la represente al efecto, la que estará sujeta a las responsabilidades señaladas en este Capítulo, sin perjuicio de las que correspondan a los directores y gerentes de la entidad y a esta.

**Artículo 194.** Nulidad de la absolución antelada de responsabilidad.

Es nula toda norma estatutaria o acuerdo de junta general o del directorio tendiente a absolver en forma antelada de responsabilidad al gerente.



**Artículo 195.** Efectos del acuerdo de responsabilidad

El acuerdo para iniciar pretensión de responsabilidad contra el gerente, adoptado por la junta general o el directorio, importa la automática remoción de este, quien no podrá volver a ser nombrado para el cargo ni para cualquier otra función en la sociedad sino en el caso de declararse infundada la demanda o de desistirse la sociedad de la pretensión entablada.

**Artículo 196.** Responsabilidad penal

Las pretensiones civiles contra el gerente no enervan la responsabilidad penal que pueda corresponderle.

**Artículo 197.** Caducidad de la responsabilidad.

La responsabilidad civil del gerente caduca a los dos años del acto realizado u omitido por este, sin perjuicio de la responsabilidad penal.

**d. NIC 2: Existencias**

Esta norma explica el tratamiento que se le debe dar a las existencias, la cantidad de costo que será reconocido como activo y el tratamiento hasta los correspondientes ingresos ordinarios sean reconocidos. La norma da las pautas para determinar ese costo, así como para el posterior reconocimiento como un gasto del ejercicio.

**Valoración de Existencias:**

Las existencias se valoraran al menor de: el costo o el valor neto realizable.

El costo de las existencias comprenderá todos los costos derivados de la adquisición y transformación de las mismas, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

**Costos de Adquisición:**

El costo de adquisición de las existencias comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos, comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

**Costo de Transformación:**

Los costos de transformación de las existencias comprenderán aquellos costos indirectamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Costos indirectos fijos son todos aquellos que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la amortización y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Costos indirectos variables son todos aquellos que varían directamente y la mano de obra indirecta.

**Información a revelar:**

En los Estados Financieros se revelará la siguiente información:

- a) Las políticas contables adoptadas para la valoración de las existencias incluyendo la fórmula de valoración de los costos que se haya utilizado;
- b) El importe total en libros de las existencias, y los importes parciales según clasificación que resulte apropiada para la entidad.

- c) El importe en libros de las existencias que se contabilicen para su valor razonable menos los costos de venta;
- d) El importe de las existencias reconocido como gasto durante el ejercicio.

**e. Informe Coso – Control Interno**

El control interno puede ser definido como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse de sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquellas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

### **2.2.2 Control Interno de Inventarios**

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de textos de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Por eso en el presente trabajo se aborda la evolución del mismo y sus antecedentes.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria, entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida

cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control.

Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de control en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Luca Bartolomeo de Pacioli mejor conocido como Luca di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Para el estudio y conocimiento de la variable independiente se ha realizado una amplia investigación, a través de las opiniones vertidas por los autores que se cita a continuación:

El autor Gómez, G. (2003), en su libro "Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial" dice lo siguiente: **"El Control Interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y**

para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.”

Así también, el autor Perdomo, A. (2006), en su libro “Fundamentos del control interno”, dice que, **“El Control Interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las categorías”**

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones.**
- **Fiabilidad de la información financiera.**
- **Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.**

El autor Estupiñán, R. (2003), dice en su libro “Control Interno y Fraudes” lo siguiente: **“El Control Interno es el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según directrices marcadas por la administración”.**

El autor Santillana, J. (2006), en su libro **“Establecimiento de Sistemas de Control Interno: Función de Contraloría”**, dice que: **“Para efectos de control y administración de inventarios, es necesario contar con información confiable sobre los mismos. Además, estos inventarios son indispensables para preparar los estados financieros, ya que la constancia física de su existencia es la base de la información consignada en tales documentos. Asimismo, sirve como una sólida base para tomar decisiones de compra e, inclusive para medir volúmenes de producción fundamentalmente en industrias.”**

Según lo referido podemos decir que el nivel de adecuación del sistema de ubicación de materiales se puede evaluar durante la toma física de los inventarios, en la cual se debe verificar si existen materiales almacenados en forma duplicada con otras descripciones, así como la existencia de material obsoleto o de lento movimiento. Además, es importante asegurarse que los conteos sean confiables, e inclusive explorar la posibilidad de realizar muestreos estadísticos cuando los conteos se efectúen sobre la base de pruebas.

Por otro lado, el autor Longenecker, J. (2007), en su libro “Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor”, dice que: **“Mantener el inventario en un nivel óptimo minimiza el riesgo de agotamiento de las existencias y elimina el exceso de inventario, ahorra dinero y contribuye a la utilidad de operación. Para determinar el nivel óptimo los directivos deben poner mucha atención a las cantidades que se compran, porque esas cantidades afectan los niveles de inventario. La cantidad ideal de compra de un artículo es el número de unidades que minimiza el costo total de inventario. Esta cifra se conoce como Lote Económico de la Orden (EOQ)”**.

Según lo referido se puede decir que si una empresa solicitase mercancía o materias primas y lleva el inventario sin incurrir en otros gastos que el costo de dichas compras, no tendría necesidad de preocuparse por la cantidad que se deba comprar en cualquier momento. Sin embargo, los costos de inventario se afectan tanto por los costos de compra, como por los costos de manejar o llevar el inventario.

Como indicó el autor, los costos de manejo incluyen los costos de almacenamiento, primas de seguros, el costo del dinero invertido en el inventario y las pérdidas en que se incurren por daños u obsolescencia.

Los costos de manejo se incrementan a medida que aumenta el tamaño de inventario.

El autor Fernández, M. (2003), en su libro “**Control, Fundamento de la Gestión por Procesos: y la calidad total**”, dice que: “**El control interno, si está correctamente diseñado y sistematizado, es un control a priori, que intenta prevenir o al menos detectar a tiempo errores, fraudes, ineficacias, etc., mediante la incorporación al trabajo de un conjunto de normas y técnicas.**



**El control interno se basa fundamentalmente en la forma en que se asignan las labores, una división racional del trabajo y el diseño de los sistemas y métodos de trabajo”.**

Según lo referido se puede decir que el equilibrio de responsabilidades consiste en compartir una responsabilidad entre dos o más personas. Por ejemplo, cuando la combinación de una caja fuerte se divide entre dos personas o cuando dos o más personas deben firmar un cheque. Hay empresas que exigen que una de las firmas sea del área económico-financiera y la otra del área operacional que genera la orden de pago. El equilibrio de responsabilidades siempre conlleva al riesgo de la rutina, que puede conducir a que una de las personas firme por que ya ha firmado la otra. Ahora bien, es difícil que esto suceda en operaciones importantes, por lo que este riesgo, que realmente existe y que debe identificarse con otros mecanismos de control, no es cuantitativamente muy alto, ya que es difícil que alguien firme sin revisar cuando se trata de partidas realmente importantes.

El autor Ballou, R. (2004), en su libro “**Logística: Administración de la Cadena de Suministros**”, presenta al respecto: “**El método de existencias a demanda puede describirse como sigue. En un momento dado, se hace un pronóstico para la tasa de demanda**



del artículo. El pronóstico se multiplica por un factor que representa el intervalo de revisión, el tiempo de entrega para reaprovisionamiento y un incremento de tiempo que representa la incertidumbre en el pronóstico de la demanda y el tiempo de entrega para obtener una cantidad objetivo. La cantidad disponible se anota en el momento del pronóstico y se hace un pedido por la diferencia entre la cantidad objetivo y la cantidad disponible. El control de inventario a demanda es un tipo de sistema de revisión periódica”.

Se puede decir, que algunas veces las compañías prefieren métodos que son inherentes a la empresa, sencillos de entender y fáciles de llevar a cabo. Por lo general, tales métodos pueden suministrar mejor control si se siguen en forma diligente, comparados con los métodos de control estadísticos más elegantes el método de almacenamiento para la demanda es una de las dichas valoraciones prácticas para el manejo de inventarios a demanda.

El autor Muñoz, C. (2002), en su libro: **“Auditoría en Sistemas Computacionales”**, dice al respecto: **“Todas las empresas sean públicas, privadas deben contar con instrumentos adecuados de control que les permitan llevar su administración con eficiencia y eficacia. Por esta razón, es tan importante contar con un control interno en la empresa, para satisfacer sus expectativas en cuanto a la salvaguardia y custodia de sus bienes, a promover la confiabilidad, oportunidad y veracidad de sus registros contables y la emisión de su información financiera, a la implantación correcta de los métodos, técnicas y procedimientos que le permitan desarrollar adecuadamente sus actividades, tareas y funciones, así como al establecimiento y cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que regulan sus actividades”**.

Se puede decir, que el establecimiento de un sistema de control interno facilita a las autoridades de la empresa la evaluación y supervisión, y en su caso la corrección de los planes, presupuestos y programas que determinarán el rumbo a seguir en la institución, de acuerdo con la misión, visión y objetivos de ésta. También se puede decir, que se distingue por el establecimiento y vigilancia del cumplimiento de reglas, métodos y procedimientos que se determinan para mantener la integridad y seguridad de los bienes de la empresa, así como para el manejo adecuado de los datos, para la confiabilidad en los registros y archivos contables, para la emisión de resultados financieros y para la definición de normas. Los cuales son relevantes para la empresa.

El autor Chapman, S. (2006), en su libro ***“Planificación y control de la Producción”***, dice que: **“El reabastecimiento de inventarios con base en el tiempo se utiliza cada vez menos, siendo dos las razones principales. En primer lugar el riesgo que implica es mayor. Durante el tiempo que transcurre entre cada revisión del inventario, podría ocurrir que la demanda excediera por mucho el patrón normal. En tal caso, sería posible que el inventario se agotara antes de llegar el momento de revisarlo; muchas veces el personal de la compañía ni siquiera se daría cuenta de que existe un problema potencial. Esto podría dar a lugar a que se solicitaran niveles más altos de inventario de seguridad, lo cual incrementaría los gastos globales de inventario”**.

Se puede decir, que es evidente que se trata de una cuestión de opiniones, pero casi todos los profesionales del ramo aceptan que se requiere una precisión permanente muy alta, para que los sistemas de Planificación y control modernos puedan confiar en la información. Esto depende también de las políticas comerciales básicas de las empresas, por supuesto, pero si esto permite que los niveles de precisión caigan por debajo de ese nivel. Dos claros síntomas de información imprecisa

son el crecimiento de los niveles de inventario, y el consiguiente aumento de actividad de agilización cuando se presenta desabasto a pesar de haber confiado en tener inventario suficiente para cubrir las necesidades.

El autor Chaves, E. (2005), en su libro **“Administración de Materiales”**, dice que: **“La existencia de bienes mantenidos para su futuro uso (o venta si se habla de productos terminados), se define como inventarios. Por lo tanto se encontrarán inventarios de materias primas, subproductos, productos terminados y hasta inventarios de productos a medio procesar o partes dentro del proceso.**

**Para administrar estos inventarios hay que valorar los costos en que se incurre al hacerlos, como los son el costo de pedir o adquisición (CA), el costo de preparación (CP) para abastecerlos, el costo de mantener (CM) estos inventarios en bodegas u otros y, el costo por faltantes (CF) por no pedir o reabastecer el inventario a tiempo”.**

Se puede decir que la eliminación de los inventarios es muy difícil en muchos casos, pese a los excelentes métodos de pronósticos con que se cuenta para poder estimar demandas y otros. Acoplar las diferentes operaciones de un proceso productivo, y que no se produzcan inventarios ya sea de materia prima, subproductos o productos terminados, en muchas ocasiones se dificulta. Es necesario basarse en modelos de control de inventarios luego de pronosticar, para lograr optimizar los tiempos de pedido y bajar los costos de mantener en bodega, o en el lugar de proceso algunos materiales o productos ya terminados. Actualmente algunas empresas justifican el tener inventarios, con la urgente necesidad de tener productos en un momento dado.

## Control de inventarios

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen control de inventarios permite:

- Calidad
- Disponer de cantidades adecuadas de materiales y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación.

Por lo consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. En síntesis, la organización de contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

## Clases de inventarios

- **Materias primas.** Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
- **Materiales de proceso.** Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.

- **Productos terminados.** Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
- **Partes de la maquinaria y/o herramientas.** No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan: desde métodos muy sencillos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y de reposición, kardex de entrada y salida; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones

### **Componentes de Control Interno**

Consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- **Entorno de control:** el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- **Evaluación de riesgos:** toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- **Actividades de control:** establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

### **2.2.3 Gestión en las empresas de fabricación de calzado**

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste, aplicado en una empresa o en

un negocio, examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico. Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta



que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de

empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentarán los niveles de posibles éxitos que se puedan tener en la empresa.

Asimismo, la teoría de gestión empresarial está estrechamente relacionada con el concepto de estrategia de gestión empresarial y se ocupa de los pasos que se toman por la decisión colectiva de la autoridad de gestión de la empresa, así como los trabajadores para el logro de los objetivos deseados. Cabe señalar en este contexto que la toma de decisiones juega un papel clave en el proceso de gestión que se basa en los principios de la planificación, organización, dirección y control en el negocio. Si bien la planificación y la organización se ocupa de la formulación estratégica de los objetivos a largo plazo que la empresa se propone alcanzar, éstos son generalmente tomados por los máximos directivos de la empresa, los procesos de negocio (operativas relacionadas con las actividades del día a día del negocio), son también una parte de teoría de la gestión empresarial. Controlar se refiere a la evaluación del desempeño hacia el objetivo deseado, dirigir, ser parte de la teoría de la gestión empresarial se refiere a la supervisión de tal manera que los trabajadores trabajan hacia el logro de las metas organizacionales. Las teorías de gestión empresarial se someten a pruebas en las circunstancias del mundo real y las teorías son continuamente evaluadas y evolucionan después de cada 5-10 años. Uno de los pilares principales de la teoría de gestión empresarial moderna es la teoría de juegos, de lo contrario se les considera como una rama del análisis económico.



La página web [iglom.iteso.mx](http://iglom.iteso.mx) menciona que, **“La gestión es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, por eso por gestión pública podemos entender la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda”**

Asimismo, Barreto, J. (2006:16), en su obra “Gestión en el marco empresarial público” dice lo siguiente: **“En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término managements traducido como administración, pero también como gerencia”**

Igualmente, Reyes, A. (1992:15), menciona que, **“gestión es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”**.

La página Web de Gestión Empresarial, refiere sobre lo que es gestión empresarial **“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño”**.

Se puede decir que “Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a jefes de venta. Fracasarán en su nuevo puesto a

menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.

- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como jefe de ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como se ve, su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

La página web de gestión y administración dice que **“La gestión de empresas es uno de los elementos más importantes a considerar cuando se trata de llevar a cabo un negocio ya que de la misma dependerá el éxito que posea el mismo. Cuando una empresa se inicia la estructura de la gestión debe basarse en cuáles serán las**

**funciones principales que se deberán llevar a cabo.** “Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Para determinar esto es necesario que se cree una especie de lista que contenga todas las actividades que se realicen en dicha empresa junto con las funciones que se desarrollarán. La gestión empresarial implica el establecimiento de las interrelaciones entre los principios de la organización acorde al número de los procesos funcionales, y se deben considerar algunos factores, como por ejemplo, el conocer cuál es el objetivo principal de la empresa, enumerar las actividades que se realizarán en la misma, asignar el personal idóneo para que lleve a cabo estas actividades, dividir las mismas entre las personas contratadas, e integrar dichas actividades correspondientes a cada punto. Es importante que tengamos en cuenta que una empresa es un grupo social que a través de la administración y gestión de todos los elementos, produciendo diferentes bienes y servicios.

Según Martínez, M. (2006), en su libro ***“La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores”***, afirma que, ***“La gestión y el planeamiento estratégico se han transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que nos impone la globalización en sus distintas dimensiones.”***

Lamentablemente la mayoría de empresas agroindustriales exportadoras no han abordado correctamente las reglas de dicho planeamiento; esto se debe a que las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros a corto plazo, sin tener un sentido de dirección y proyección en el largo plazo. El éxito de este tipo de organizaciones dependerá de su capacidad de identificar el núcleo estratégico de los negocios que manejan y compenetran las estrategias del manejo de recursos financieros y el desarrollo organizacional y sobre todo el humano. Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas, es decir, el seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro y llevando un mayor control y seguimiento de la gestión.

Según el autor Rodríguez, M. (2003), en su libro "***Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial***", nos dice que, "**Una parte muy importante del sistema de gestión es el uso de las 5'Ss, para involucrar a las personas, elevar la calidad de vida y crear el ambiente de trabajo que la organización requiere para operar de manera eficiente, evitar desperdicios y pérdida de tiempo, además de conformar el entorno adecuado en el que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su potencial. Los empresarios que quisieran algo sencillo, de aplicación inmediata y con un efecto considerable en los resultados, bien podrán iniciar el conocimiento del sistema mediante las 5'Ss.**".

Todo lo anterior permitirá elevar la calidad y productividad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, al mismo tiempo que mejoraremos la satisfacción de nuestros clientes. El cumplimiento de la misión de la empresa depende de un gerenciamiento de rutina efectivo. En ambientes de trabajo en los que las personas tienen

“permiso” de pensar y sugerir mejoras, existe una enorme área de oportunidad a través de lo que los japoneses llaman Kaizen o mejora continua de las actividades rutinarias. Kaizen son pequeñas mejoras que las personas a nivel operativo incorporan a sus procesos, las cuales redundan en una optimización de los resultados sin que, en la mayoría de los casos, se necesiten cambios en los estándares de trabajo.

Así también Rojas, A. (2001), en su libro **“Gestión empresarial”**, señala **“Los presupuestos han sido y seguirán siendo la mejor herramienta de planeación para cualquier empresa u organización, es contar con la “guía de vuelo” en la organización y tener las bases que indican hacia dónde vamos. Deben constituirse en la referencia obligada para todos los gerentes marcando el rumbo del negocio para el período establecido.”**

Podemos definir a los presupuestos como **un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros, las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”**.

El presupuesto debe ser integrador, es un trabajo de equipo y al realizarlo se logra un compromiso y objetivos comunes, es la guía para todas las áreas, y el marco de referencia para cada gerente, permite definir las responsabilidades de cada ejecutivo involucrado. Todas las áreas que impactan en el negocio tienen que participar, por supuesto las áreas de Ventas, Finanzas y Producción están involucradas principalmente. Al analizar los rubros se dará cuenta qué Recursos Humanos deben participar por los temas de contrataciones, despidos o cambios en el personal. Administración por temas de mantenimientos, seguros, reparaciones y otros. Si cuenta con área legal, también debe

aportar sobre los gastos relacionados. El Director General o Presidente, debe involucrar a todos. El presupuesto lleva consigo las metas de la organización, a pesar de que es estrictamente financiero y numérico, establece la dirección hacia dónde nos dirigimos. El presupuesto original o aprobado es la guía y referencia principal, pero las condiciones del mercado pueden cambiar debe estar atento y flexible ante posibles cambios. En la página web gestiopolis nos dice que **“La gestión empresarial juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados”**.

Se reconoce que la gestión de una empresa no es nada fácil e implica la toma de decisiones, desde la formalización como empresas unipersonales o societarias, hasta la misma gestión de su negocio, debido a que la misma cuenta con una estructura adecuada y con los Recursos necesarios (materiales, humanos y tecnológicos). Para eso necesita reunir, ordenadamente, elementos materiales, financieros y humanos. Su sobrevivencia y prosperidad está condicionada a objetivos.

Ellos son los elementos que orientan e indican los que debe ser hecho, así como indican el camino a seguir el cual se concretiza por medio de la planificación.

El Banco Interamericano de Desarrollo, refiere sobre lo que es gestión empresarial, **“Las empresas agroindustriales exportadoras juegan un papel primordial en la provisión de materiales y financiamiento, desplazando así a las empresas proveedoras e instituciones financieras.”**

Lo anterior es importante porque puede encarecer los costos al productor ya que aparecen como un nuevo intermediario y por otro, no

permite a los productores elegir entre un mayor número de alternativas. El productor estará sujeto a seguir trabajando y participando de los resultados de una sola empresa exportadora, impidiéndole tratar con aquellas que podrían ofrecerle un trato más ventajoso. Sin embargo esta relación no es trivial, porque las instituciones financieras prefieren prestar fondos a empresas exportadoras que a los mismos productores.

La página web de gestión y administración dice que **“La gestión de empresas es uno de los elementos más importantes a considerar cuando se trata de llevar a cabo un negocio ya que de la misma dependerá el éxito que posea el mismo.**

### 2.3 Definiciones conceptuales

**Competitividad de calidad y de precios:** Capacidad de generar mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

**Control presupuestario:** Control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.

**Control Interno:** Proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- *Supervisión:* Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.

**Desmedro:** Acción y efecto de desmedrar; las normas tributarias lo definen como el “deterioro o pérdida del bien de manera definitiva, así como a su pérdida de lo que es, en propiedad, carácter y calidad, impidiendo de esta forma su uso ya sea por obsoleto, tecnológico, cuestión de moda u otros.

**Desvalorización de Existencias:** Cuando las existencias destinadas para la venta o a ser utilizadas directa o indirectamente en la producción, pierden valor; puede originarse en la obsolescencia, en la disminución del valor de mercado, o en daños físicos o pérdida de su calidad de utilizable en el propósito del negocio.

**Diversificación:** Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

**Eficiencia:** Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

**Estados Financieros:** Son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

**Faltantes:** Disminución del inventario por faltantes de mercancías, bienes materiales en general.

**Finanzas:** Es el arte y la ciencia de administrar dinero en el ámbito de las organizaciones o negocios para darles distintas aplicaciones ya sea como inversión, pagos, productos y servicio.



**Fuentes de Financiamiento:** Identifican el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Por lo mismo son los canales e instituciones bancarias y financieras, tanto internas como externas por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para equilibrar las finanzas públicas. Dichos recursos son indispensables para llevar a cabo una actividad económica, ya que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

**Inventarios:** Es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

**Merma:** Acción y efecto de mermar, porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae; las normas tributarias lo definen como “pérdida física en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherentes a su naturaleza o al proceso productivo.”

**Organización:** Como función de la gestión empresarial se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

**Planeación Financiera:** Define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

**Presupuesto:** Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las

empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

**Sobrantes:** Mercancía detectada por los inventarios físicos llevados a cabo por los encargados.

## 2.4 Formulación de hipótesis

### 2.4.1 Hipótesis principal

Si se aplica el control interno de inventarios en forma permanente bajo los lineamientos, principios y estrategias establecidas en los procedimientos y en la legislación actual, entonces influirá favorablemente en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita.

### 2.4.2 Hipótesis específicas

- a) Si los almacenes centrales y las unidades llevan un **registro sistemático** del movimiento de los bienes en un kardex digital automatizado entonces se podrá realizar el cálculo y proyección de la **distribución y marketing** de los productos elaborados en forma efectiva.
- b) Si se efectúan **revisiones físicas** periódicas a efecto de verificar que las existencias en el kardex digital automatizado coincidan con las existencias físicas en almacén entonces se logrará una gestión **eficiente** y **eficaz** en la empresa.
- c) Si se establece un Manual de Organización y Funciones que permita un eficiente **proceso de control** de

inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en el proceso entonces se logrará optimizar la gestión de la empresa.



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

#### 3.1.1 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada, este se centró en el nivel descriptivo-explicativo, complementándose con el análisis y síntesis, entre otros.

#### 3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usará la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula ( $H_0$ ):
- b) Formular la hipótesis alternante ( $H_1$ ):
- c) Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ),  $5\% \leq \alpha \leq 10$ , y está asociada al valor de la Tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$  y se ubica en la Tabla Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo, tal como indica el gráfico; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$  se rechazará la hipótesis nula
- d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

Donde:

$O_i$  = Valor observado

$e_i$  = Valor esperado

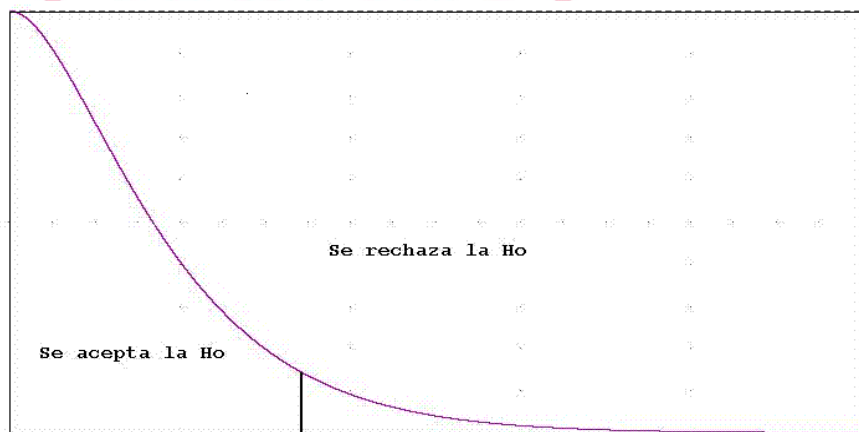
$X^2_c$  = valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso d.

$X^2_t$  = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Ji Cuadrado.

K = filas, r = columnas, gl = grados de libertad.

e) Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.



Punto crítico

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población de nuestra tesis estuvo conformada por 500 personas entre damas y caballeros y constituida por profesionales, empresarios, ejecutivos, contadores, auditores y trabajadores en general de 8 empresas dedicadas a la

fabricación y comercialización de calzado en el distrito de Santa Anita

### Cuadro de Distribución de la población

Empresa	Población (N)
A	55
B	60
C	60
D	70
E	65
F	50
G	65
H	75
<b>Total</b>	<b>500</b>

#### 3.2.2 Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas o conocidas que a continuación se describe:

$$n = p \cdot q \cdot z^2 \cdot N / \epsilon^2 \cdot (N-1) + pqz^2$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- p = Proporción de hombres que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado en el distrito de Santa Anita, para el caso del problema, se considera  $p= 0.8$
- q = Proporción de mujeres que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado en el

distrito de Santa Anita, para el caso del problema, se considera  $q = 0.2$ .

$Z$  = Es el valor ubicado en la tabla normal estándar y está asociado a un nivel de confianza y para el presente caso se ha considerado una confianza del 90% con un valor de  $Z = 1.64$ .

$N$  = Es el total de la población que para el presente trabajo representa 500 personas.

$\epsilon$  = Es el máximo error permisible de un trabajo de investigación, que para el presente caso se ha considerado un error del 10%.

Conocidos los datos, se procedió a calcular el tamaño de la muestra donde se aplicó la encuesta.

$$n = p \cdot q \cdot z^2 \cdot N / \epsilon^2 \cdot (N - 1) + pqz^2$$

$$n = (0.8 \times 0.2) \times 1.64^2 \times 500 / (0.1)^2 \cdot (499) + 0.8 \times 0.2 \times 1.64^2$$

$$n = 40$$

El tamaño de la muestra resultante es de 40, a los cuales se aplicará los instrumentos de medición, es decir las entrevistas y encuestas.

### **Factor de distribución muestral (fdm)**

El fdm, permite obtener las muestras en el cuadro de la distribución muestral, para realizar las encuestas respectivas, el cual se obtiene  $(fdm) = n/N = 40/500 = 0.08$ , teniendo lo siguiente:

Empresa	Población (N)	Muestra (n)
A	55	4
B	60	5
C	60	5
D	70	6
E	65	5
F	50	4
G	65	5
H	75	6
Total	500	40

### 3.3 Operacionalización de variables

#### 3.3.1 Variable independiente

##### X: Control Interno de Inventarios

<b>Definición Conceptual</b>	El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización.
<b>Definición Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro sistemático</li> <li>• Revisiones físicas</li> <li>• Proceso de control</li> </ul>
<b>Escala Valorativa</b>	SI NO NO SABE/ NO OPINA



### 3.3.2 Variable Dependiente

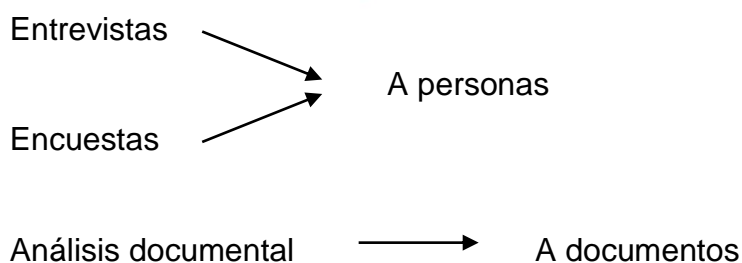
**Y: Gestión Empresarial**

<b>Definición Conceptual</b>	Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.
<b>Definición Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución y marketing</li><li>• Eficiencia y eficacia</li><li>• Optimización</li></ul>
<b>Escala Valorativa</b>	SI NO NO SABE/ NO OPINA

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

#### 3.4.1 Descripción de los instrumentos

Las principales técnicas y/o instrumentos que se utilizarán en la presente tesis son:



**Revisión Documental:** Se utilizará esta técnica para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas y presupuestos relacionados con el tema de

investigación: “El Control Interno de Inventarios y su Influencia en la Gestión de las Empresas de Fabricación de Calzado en el Distrito de Santa Anita”

### **3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

Los instrumentos una vez elaborados fueron consultados a docentes con la experiencia requerida, a manera de juicio de expertos. Asimismo, para comprobar su confiabilidad, se aplicó una encuesta a 10 personas contempladas al azar, en dos momentos, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se tabulará la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 19, del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 90%.

Para el análisis de los resultados se utilizarán tablas e indicadores estadísticos.

### **3.6 Aspectos éticos**

En el desarrollo de la presente tesis se ha tomado en cuenta los principios éticos fundamentales considerados en: la ética empresarial y la ética del Contador Público suministrado por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la USMP, en cuanto a principios éticos. Se ha tomado debida nota en el sentido de no transgredir las normas y principios establecidos por las NICS.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

### **4.1 Resultados de la entrevista**

A continuación se presenta los resultados de las entrevistas efectuadas a profesionales y especialistas en el tema sobre **EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA.**

#### **1. ¿Cuál es su opinión en relación al control interno aplicado a las empresas industriales en nuestro país?**

A esta interrogante, los entendidos en la materia señalaron que analizando los costos por proceso es necesario que cuente con un control interno que sea el adecuado para que se pueda verificar cómo se está realizando la producción en la industria del calzado.

Es una actividad de control que se encarga de salvaguardar los recursos que posee toda entidad.

#### **2. ¿Considera usted qué empresas deben tener un control de inventarios?**

Al respecto, los entrevistados coinciden en señalar que la proporción en que se realice, sea industrial o de comercio tiene que ser la más razonable en cuanto a las medidas de control para que de esta forma se puedan evitar los dolos (delitos), que se puedan producir en el almacén, las medidas de control no deben de faltar en el área de almacén ya que muchas veces se producen hurtos y a veces no es fácil identificar al responsable y para ello se debe realizar un cronograma de verificación de existencias periódicamente.

**3. ¿Cómo influye el control de inventarios en las empresas dedicadas al proceso productivo?**

A criterio de todos los entrevistados, los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso, productos terminados, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta y los inventarios en tránsito; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas. Conclusión debe ser que la administración habilidosa de los inventarios, puede hacer una contribución importante a las utilidades mostradas por la firma.

**4. ¿Qué reformas importantes haría respecto al tema de control de inventarios?**

A criterio de todos los entrevistados coincidieron que más allá de realizar reformas para el control de inventarios, debería de tomarse en cuenta la capacitación constante del personal, que está a cargo de los inventarios, para así poder tener un grado de seguridad razonable, posteriormente a esta, hacer su seguimiento para la toma de decisiones, y poder alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

**5. ¿Qué opinión tiene usted sobre el tema de seguros que deben tener toda empresa?**

Los entrevistados señalan, que el contrato de seguros contra todo riesgo o los que se consideren necesarios debe tomarse como una acción muy importante con la finalidad de salvaguardar el patrimonio empresarial en casos de siniestros o fenómenos naturales (temblores, inundaciones, etc.)

**6. ¿Usted cree que el éxito de la gestión empresarial depende básicamente del control de inventarios debidamente actualizados?**

Referente a esta interrogante, los encuestados coincidieron indicando que el control de inventarios fue diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia.
- Cumplimiento de leyes y normas.
- Fiabilidad de la información financiera.

Entonces al ser el control de inventarios un proceso, como medio para alcanzar un fin y ese fin deriva en el éxito de la gestión empresarial.

**7. ¿Considera usted que es una medida efectiva la aplicación del control interno de inventarios?**

Los entrevistados explicaron lo siguiente: que la supervisión es el recurso más importante ya que así se puede manejar de manera más eficiente el control, en el costo por proceso y de esta forma se llevará una gestión óptima por parte de la empresa.

Y otra razón por la que es importante la supervisión es que ayuda a que el control sea eficiente y no se genere deficiencias en el área de producción.

**8. ¿Considera usted que es importante que las empresas industriales paguen sus impuestos puntualmente?**

Todos los entrevistados coincidieron que sí, que esa debería ser la manera de trabajar y no solo las empresas industriales, sino todo tipo de empresa.

**9. ¿Usted cree que en el Perú existe cultura empresarial?**

Al respecto una opinión generalizada señala que lamentablemente en el Perú son muy pocas las empresas que practican una cultura empresarial, debido a que la mayoría de las empresas son familiares y que normalmente de sus actividades dependen para poder subsistir el día a día.

**10. ¿Considera usted que es importante que las empresas deban tener políticas para el control de inventarios?**

A criterio de todos los entrevistados, manifiestan que sí es importante, al momento de establecer un control interno de inventarios, necesariamente debe de implantarse las políticas para el control de inventarios, ya que estas son las directrices para la toma de decisiones de la empresa, una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez.

## 4.2 Resultados de la encuesta

A continuación se presenta el resultado de las encuestas, las cuales han sido procesadas en el software SPSS versión 19, las que se presentan en los siguientes cuadros.

### 01) ¿Cree usted que el control de inventarios es importante en su organización?

**CUADRO N° 01**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	80.0	80.0	80
	No	8	20.0	20.0	100
	Total	40	100.0	100,0	

#### **Análisis e interpretación:**

A la pregunta si cree usted que el control de inventarios es importante en su organización, el 80% de los encuestados afirmó que si es importante el control de inventarios en la organización, el 20% manifiesta que no es importante el control de inventarios en la organización.

Por lo tanto se puede establecer que es muy importante el control de inventarios en la organización.

### 02) ¿Usted cree que la buena gestión de una empresa conlleva a mantenerse en el mercado?

**CUADRO N° 02**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	40.0	40.0	40.0
	No	13	32.5	32.5	72.5
	Desconoce	11	27.5	27.5	
	Total	40	100.0	100.0	100.0



### **Análisis e interpretación:**

Un 40% de los encuestados manifestó que definitivamente una buena gestión empresarial conlleva a mantenerse en el mercado, mientras que el 32.5% manifestó que no, y finalmente el 27.5% desconoce el tema.

Por lo tanto se puede decir que si se realiza una buena gestión empresarial, efectivamente se mantendrá en el mercado.

### **03) ¿Usted cree que en el Perú se practica la cultura empresarial en forma adecuada?**

**CUADRO N° 03**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	24	60.0	60.0	60.0
No	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100,0	

### **Análisis e interpretación:**

Un 60% de los encuestados expresaron que sí se practica la cultura empresarial en forma adecuada en nuestro país, un 40% manifestó que no.

En toda empresa se debe tener en cuenta que es necesario practicar la cultura empresarial en forma adecuada y oportuna, a fin de garantizar los objetivos y metas institucionales trazadas por la organización.

### **04) ¿Usted cree que en su organización se debe implantar un sistema de control de inventarios?**

**CUADRO N° 04**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	35	87,5	87,5	87,5
No	4	10,0	10,0	97,5
desconoce	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



**Análisis e interpretación:**

El 87.50% de las personas encuestadas manifestaron que si se debe implantar un sistema de control de inventarios en la organización, otro grupo conformado por el 10% manifestaron que no, y el 2.5% desconocen del tema.

Se puede establecer que al contar con un sistema de control de inventarios, se obtendrán mejores resultados y que será beneficioso para la empresa.

**05) ¿Qué tipos de registro utiliza para el control de inventarios de su empresa?**

**CUADRO N° 05**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Manual	26	65.0	65.0	65.0
	Digital	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

Un 65% de las personas encuestadas manifestó que cuentan con un registro manual para el control de inventarios en su empresa, el 35% manifestó que cuentan con un registro digital para el control de inventarios de su empresa.

Se puede determinar que es necesario establecer un tipo de registro para el control de inventarios, ya sea manual, digital o sistematizado, lo importante es usarlo correctamente para así evitar contingencias futuras.

**06) ¿Por qué es importante el control interno de inventarios en la empresa?**

CUADRO N°06

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Detecta y corrige errores	31	77,5	77,5	77,5
Garantiza la eficiencia, eficacia y economía	7	17,5	17,5	95,0
Permite conocer si se cumplen con los objetivos	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 77.5% de las personas encuestadas manifestaron que el control interno de inventarios es importante en la empresa porque detecta y corrige errores, el 17.50% garantiza la eficiencia, eficacia y economía y el 5% manifiestan que permite conocer si cumple con los objetivos.

Recalcamos que el personal administrativo tiene que saber que es muy importante el control interno de inventarios en la empresa, y que se debe realizar de manera adecuada y oportuna para tener una mejor producción en los costos por proceso de la organización.

**07)¿Usted cree que un control interno de inventarios adecuado contribuye a evitar gastos innecesarios y malversación de recursos en la empresa?**

CUADRO N° 07

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	34	85,0	85,0	85,0
No	4	10,0	10,0	95,0
No sabe, No opina	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### **Análisis e interpretación:**

El 85% de las personas encuestadas manifestaron que un adecuado control interno de inventarios contribuye a evitar gastos innecesarios y malversación de recursos en la empresa, un 10% manifestó que no, finalmente el 5% no opinó al respecto

Definitivamente con un adecuado control interno de inventarios evitará gastar innecesariamente la materia prima de la empresa, y así la empresa podrá obtener mayor rentabilidad.

### **08 ¿En su opinión, un adecuado Control Interno de Inventarios permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la empresa?**

**CUADRO N° 08**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	70.0	70.0	70.0
	No sabe, no opina	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### **Análisis e interpretación:**

Un 70% de las personas encuestadas manifestó que definitivamente un adecuado control interno de inventarios permitirá el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la empresa, un 30% manifiesta que no sabe, no opina.

Se concluye que un adecuado control interno de inventarios permitirá que se cumplan las metas y objetivos institucionales de cualquier tipo de empresa, no solamente de esta, de ahí que es muy importante el adecuado control interno de inventarios.

**09) ¿Usted está de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registro sistematizado?**

**CUADRO N° 09**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Si	29	72,5	72,5	72,5
	No	7	17,5	17,5	90,0
	no sabe, no opina	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 72.5% de las personas encuestadas respondió que definitivamente si están de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registros sistematizados, el 17.5% manifestaron su negativa a tal propuesta y el 10% no opinaron al respecto.

Se puede determinar que al implantar un sistema de control sistematizado este contribuirá significativamente a la empresa no solo económicamente si no que el control de los inventarios se simplificará y ahorrará horas hombre.

**10) ¿Cree Ud. que un registro sistematizado ayudara a realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados?**

**CUADRO N° 10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Si	31	77,5	77,5	77,5
	No	6	15,0	15,0	92,5
	no sabe, no opina	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### **Análisis e interpretación:**

El 77.50% de las personas encuestadas afirma que definitivamente un registro sistematizado ayudará a realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados, el 15.0% manifestaron que no y el 7.5% no opinaron al respecto.

Por lo tanto se puede determinar que un registro sistematizado es determinante para la proyección de la distribución y marketing de los productos que elabora la organización.

### **11) ¿Los procedimientos de control interno de inventarios permiten optimizar la gestión de la empresa?**

**CUADRO N° 11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	34	85,0	85,0	85,0
No	4	10,0	10,0	95,0
NO SABE, NO OPINA	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### **Análisis e interpretación**

El 85% de las personas encuestadas afirman que los procedimientos de control interno de inventarios permiten optimizar la gestión de la empresa, un 10% manifestaron su negativa y el 5% no opinaron al respecto.

En mi opinión si los procedimientos de control interno inventarios son realizados en forma adecuada y a tiempo, estos permitirán optimizar la gestión de la empresa.

**12) ¿Cree Ud. que la información que brinda el sistema de control interno contribuye a la toma de decisiones en la empresa?**

**CUADRO N° 12**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	31	77,5	77,5	77,5
	no	7	17,5	17,5	95,0
	desconoce	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 77.50% de las personas encuestadas manifestó que la información que brinda el control interno contribuye a la toma de decisiones en la empresa. En mi opinión la información oportuna que pueda brindar el control interno, contribuirá a la buena toma de decisiones en la empresa, mientras que el 17.50% manifestaron su negativa a la interrogante y el 5% desconocen del tema.

**13) ¿Los procedimientos de control interno de inventarios permiten optimizar la administración de la empresa?**

**CUADRO N° 13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total	40	100,0	100,0	100,0

**Análisis e interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas manifestó que los procedimientos de control interno de inventarios permiten optimizar la administración de la empresa.

Por lo tanto se puede establecer que mientras existan procedimientos adecuados, confiables y oportunos, éstos permitirán optimizar la

administración de la empresa, la cual se verá reflejado al final de cada ejercicio en los EE.FF. la cual reflejará datos confiables.

**14) ¿Usted cree que es importante que una empresa cuente con programas de publicidad y marketing a fin de promocionar sus productos?**

**CUADRO N° 14**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy importante	30	75,0	75,0	75,0
	Importante	6	15,0	15,0	90,0
	nada importante	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación**

El 75% de las personas encuestadas manifestó que es muy importante que una empresa cuente con programas de publicidad y marketing a fin de promocionar sus productos, un 15% manifestaron que era importante, finalmente el 10% manifestó que era nada importante.

En mi opinión, uno de los pilares del área de ventas es la publicidad y el marketing, estos van de la mano para poder liderar en el mercado.

**15. ¿Usted cree que al contar con un sistema de control de inventarios, permite elaborar informes de stock confiables?**

**CUADRO N° 15**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	26	65	65	65
	NO	14	35	35	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### **Análisis e interpretación:**

Un 65% de las personas encuestadas manifestó que al contar con un sistema de control de inventarios, permitirá elaborar informes de stock confiables, un 35% manifestó que no.

En mi opinión el contar con un sistema de control de inventarios permitirá elaborar informes de stock confiables, pero no debe de pasarse por alto el de tener un cronograma para también realizar conteos físicos de stock periódicamente.

**16) ¿Considera Ud. que si la empresa no cuenta con un control de inventarios, entonces no se contaría con la información sobre el stock de la misma?**

**CUADRO N° 16**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	34	85,0	85,0	85,0
No	5	12,5	12,5	97,5
NO SABE, NO OPINA	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### **Análisis e interpretación:**

El 85% de las personas encuestadas manifestó que de no contar con un control de inventarios, entonces no se contaría con información sobre el stock, mientras que el 12.5% manifestaron lo contrario y el 2.5% no opinaron del tema

Para poder mantener una información veraz, relevante y competente es necesario contar con un control interno de inventarios, si no se caería en gastos innecesarios.



**17. ¿Usted ha sido capacitado en el tema de control de inventarios?**

**CUADRO N° 17**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	65.0	65.0	65.0
	No	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Análisis e interpretación:**

Un 65% de las personas encuestadas manifestó que si fueron capacitados en el tema de control de inventarios, un 35% manifestó que no.

Se puede afirmar que para una buena gestión empresarial es muy importante la capacitación del personal, y así contar con una mano de obra calificada.

**18. ¿Cree Ud. que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna?**

**CUADRO N° 18**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	85,0	85,0	85,0
	No	4	10,0	10,0	95,0
	No opina	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 85% de las personas encuestadas manifestó que el seguimiento de las medidas correctivas se realiza en forma oportuna, mientras que el

10% manifestaron su negativa a la inquietud y el 5% no opinaron.

Se puede afirmar que al contar con un control interno de inventarios bien efectuado, al día, permite a la administración efectuar las medidas correctivas necesarias en forma oportuna.

**19. ¿Cuáles considera usted que son los principales contratiempos o dificultades que se presentan durante la ejecución de las acciones de control?**

**CUADRO N° 19**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pérdida de tiempo y demora en la recepción de información	28	70.0	70.0	70.0
Desconocimiento del área a auditar	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

**Análisis e interpretación:**

Un 70% de las personas encuestadas manifestó que los principales contratiempos o dificultades que se presentan durante la ejecución de las acciones de control son la pérdida de tiempo y demora en la recepción de información, un 30% manifestó el desconocimiento del área a auditar.

Se puede determinar la importancia y relevancia de capacitar cada cierto tiempo al personal, si se llevaría a cabo la misma no habría dificultad alguna y las acciones de control serían llevadas a cabo en su momento indicado.

**20) ¿Usted cree que para tener un buen control de inventarios debe haber un buen ambiente que permita tener un orden en el stock de los mismos?**

**CUADRO N° 20**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Si	34	85,0	85,0	85,0
	No	5	12,5	12,5	97,5
	no sabe, no opina	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 85.0% de las personas encuestadas manifestó que debe de haber un buen ambiente que permita tener un orden en el stock de los mismos, el 12,50%% manifestaron que no y el 2.5% no opinaron.

Se puede determinar que sin un orden y ambiente indicado, el proceso de control de inventarios se hará de manera deficiente y por tanto se obtendrán malos resultados de los mismos.

**21) ¿Cada cuánto tiempo su empresa realiza el control de inventarios?**

**CUADRO N° 21**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mensual	32	80,0	80,0	80,0
	anual	6	15,0	15,0	95,0
	no sabe, no opina	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### **Análisis e interpretación:**

El 80% de las personas encuestadas manifestó que su empresa realiza mensualmente el control de inventarios, el 15.0% dijeron que el control es anual y finalmente el 5% no saben, no opinan al respecto.

La importancia de organizar un cronograma periódicamente para realizar el control de inventarios es de vital importancia para los intereses de la empresa, así como para la toma de decisiones y de las medidas correctivas.

### **22. ¿En su empresa todos los productos de calzado tienen un código que los identifique fácilmente?**

**CUADRO N° 22**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	30.0	30.0	30
	NO	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### **Análisis e interpretación:**

El 30% de las personas encuestadas manifestó que los productos de calzado cuentan con un código que los identifique fácilmente, un 70% manifestó que no.

El control de inventarios dentro de una empresa se debe manejar de manera eficiente sin que se omita algún procedimiento que sea importante para el área de producción.

**23. ¿Cuál es la consecuencia de establecer los objetivos del Control Interno en la gestión administrativa de la empresa?**

**CUADRO N° 23**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Eficiencia	26	65.0	65.0	65.0
No sabe No Opina	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

**Análisis e interpretación:**

Un 65% de las personas encuestadas manifestó que la consecuencia de establecer los objetivos del control interno en la gestión administrativa de la empresa es la eficiencia, un 35% manifestó que no sabe, no opina.

Efectivamente las consecuencias de establecer los objetivos del control interno serán la eficiencia y un conglomerado de resultados positivos para la gestión administrativa de la empresa, que se verán reflejados en los Estados Financieros.

**24 ¿Usted está de acuerdo que el control interno es pieza fundamental para mejorar la gestión de la empresa?**

**CUADRO N° 24**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	28	70.0	70.0	70.0
No	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

**Análisis e interpretación:**

El 70% de las personas encuestadas manifestó que el control interno es pieza fundamental para mejorar la gestión de la empresa, un 30% manifestó que no.

Por lo tanto se puede establecer que el control interno es pieza fundamental para mejorar la gestión de la empresa.

**25) ¿La empresa capacita frecuentemente a su personal?****CUADRO N° 25**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	33	82,5	82,5	82,5
No	5	12,5	12,5	95,0
NO SABE, NO OPINA.	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 82.50% de las personas encuestadas manifestó que la empresa capacita frecuentemente a su personal, mientras que el 12.50% manifestaron que no los capacita, finalmente el 5% no opinaron al respecto.

Se puede establecer que cuando el empresariado adopta una perspectiva global, una de las primeras cosas que reconoce es que la gestión de talento se convierte en necesidad, y es así como el nuevo objetivo empresarial es ejercer un papel de liderazgo en el mejoramiento de la calidad de la educación de su gente.

**26) ¿Existen procedimientos adecuados en la implementación de las medidas correctivas que se llevan a cabo en la entidad?**

**CUADRO N°26**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	36	90,0	90,0	90,0
No	3	7,5	7,5	97,5
NO SABE, NO OPINA.	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

El 90% de las personas encuestadas manifestó que si existen procedimientos adecuados en la implementación de las medidas correctivas que se llevan a cabo en la entidad, un 7.5% de los encuestados manifestaron su negativa, finalmente el 2.5% no opinaron al respecto.

Por lo tanto se puede establecer que los procedimientos deben ser bien supervisados para una buena implementación de las medidas correctivas.

**27) ¿Considera Ud. que conocer el sistema de información para la evaluación del control interno optimizará la gestión de la empresa?**

**CUADRO N° 27**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	33	82,5	82,5	82,5
No	5	12,5	12,5	95,0
NO SABE, NO OPINA.	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### **Análisis e interpretación:**

Apreciando el cuadro el 82.50% de las personas encuestadas manifestó conocer que sí conocer el sistema de información para la evaluación del control interno optimizará la gestión de la empresa, mientras que el 12.50% manifestaron que no conocer el sistema de información para la evaluación del control interno optimizará la gestión de la empresa, finalmente el 5% no opinaron al respecto.

Se puede establecer que no solo es el hecho de conocer el sistema de información para la evaluación del control interno, sino también el de llevarlo a cabo paso por paso y estrictamente supervisado para que la gestión administrativa sea óptima.

- 28. ¿Considera usted que un eficiente proceso de control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades beneficiará la gestión de la empresa?**

**CUADRO N° 28**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	26	65.0	65.0	65.0
No	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100	100.0	

### **Análisis e interpretación:**

Un 65% de las personas encuestadas manifestó que un eficiente proceso de control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades beneficiará la gestión de la empresa, un 35% manifestó que no.

Se puede establecer que la delegación de responsabilidades o cargos mejorará en forma óptima la gestión de la empresa.



- 29. ¿Usted cree que llevando un buen control de los productos de la industria de calzado permitirá una gestión eficiente y eficaz?**

**CUADRO N° 29**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	65.0	65.0	65.0
	No	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**Análisis e interpretación:**

Un 65% de las personas encuestadas manifestó que si cree que, llevando un buen control de los productos de la industria del calzado permitirá una gestión eficiente y eficaz, un 35% manifestó que no.

Se puede afirmar que si el almacén o inventario se administra bien entonces la organización tendrá una gestión eficiente y eficaz

- 30. ¿Cree usted que para confrontar la existencia física con la existencia del kárdex sistematizado se deben efectuar revisiones físicas periódicamente?**

**CUADRO N° 30**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	100.0	100.0	100.0
	No				
	Total		100.0	100.0	

### **Análisis e interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas manifestó que si es necesario confrontar periódicamente las existencias físicas con la existencia del kardex.

Por lo tanto se puede decir que es idónea en cualquier tipo de empresa la contrastación periódica de las existencias físicas con la existencia del kardex sistematizado.

## **4.3 Contrastación de hipótesis**

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

### **4.3.1 Primera Hipótesis**

Si los almacenes centrales y sus dependencias llevan un registro sistemático del movimiento de los bienes en un kardex automatizado entonces se podrá realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados en forma efectiva.

#### **a. Hipótesis nula ( $H_0$ )**

Si los almacenes centrales y sus dependencias llevan un registro sistemático del movimiento de los bienes en un kardex automatizado entonces **NO** se podrá realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados en forma efectiva.

#### **b. Hipótesis alternante ( $H_1$ )**

Si los almacenes centrales y sus dependencias llevan un registro sistemático del movimiento de los bienes en un kardex automatizado entonces **SI** se podrá realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados en forma efectiva.

**c. Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$ .

$$\chi^2_{t(3-1), (3-1) \text{ gl.}} = \chi^2_{t(4) \text{ gl.}} = 9.49$$

**d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 12,914$$

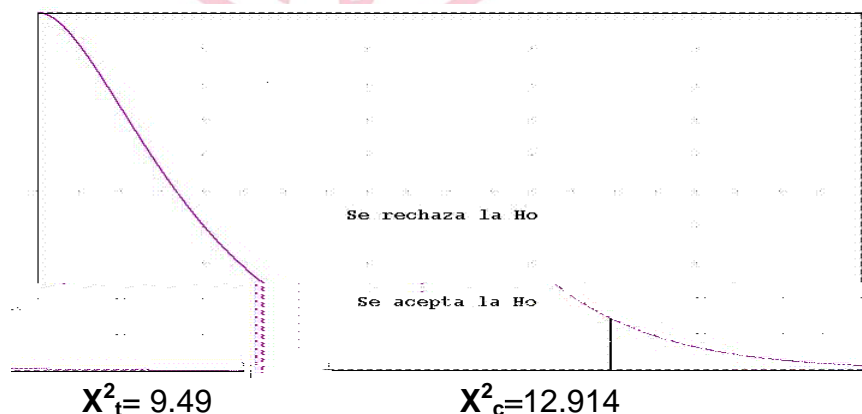
**Donde:**

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$\chi^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

**e. Toma de decisiones**



**Interpretación:**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que Si los almacenes centrales y sus dependencias llevan un registro sistemático del movimiento de los bienes en un kardex automatizado entonces **SI** se podrá realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados en forma efectiva, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba Estadística.



### Tabla de contingencia N° 01

**09 ¿Usted está de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registro sistematizado? \*VERSUS\* 14 ¿Usted cree que es importante que una empresa cuente con programas de publicidad y marketing a fin de promocionar sus productos?**

Variable		14) ¿Usted cree que es importante que una empresa cuente con programas de publicidad y marketing a fin de promocionar sus productos?			
		muy importante	importante	nada importante	Total
09) ¿Usted está de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registro sistematizado?	Si	5	10	7	22
	No	8	1	2	11
	No sabe/ no opina	6	1	0	7
	Total	19	12	9	40

#### Resultado de la Pruebas de Ji-cuadrado

Estadístico	Valor de la Prueba	Grados de Libertad (g.l)	Sig. asintótica (bilateral) (αsig)
Ji-cuadrado de Pearson	12,914	4	0,012
Razón de verosimilitudes	14,965	4	0,005
Asociación lineal por lineal	9,033	1	0,003
N de casos válidos	40		

#### 4.3.2 Segunda Hipótesis

Si se efectúan revisiones físicas periódicas a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado coincidan con las existencias físicas de los almacenes, entonces se logrará una gestión eficiente y eficaz en la empresa.

**a. Hipótesis nula ( $H_0$ )**

Si se efectúan revisiones físicas periódicas a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado coincidan con las existencias físicas de los almacenes, entonces **NO** se logrará una gestión eficiente y eficaz en la empresa.

**b. Hipótesis alternante ( $H_1$ )**

Si se efectúan revisiones físicas periódicas a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado coincidan con las existencias físicas de los almacenes, entonces **SI** se logrará una gestión eficiente y eficaz en la empresa.

**c. Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl}}$

$$\chi^2_{t(3-1), (3-1) \text{ gl.}} = \chi^2_{t(4) \text{ gl.}} = 9.49$$

**d.** Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 10,57$$

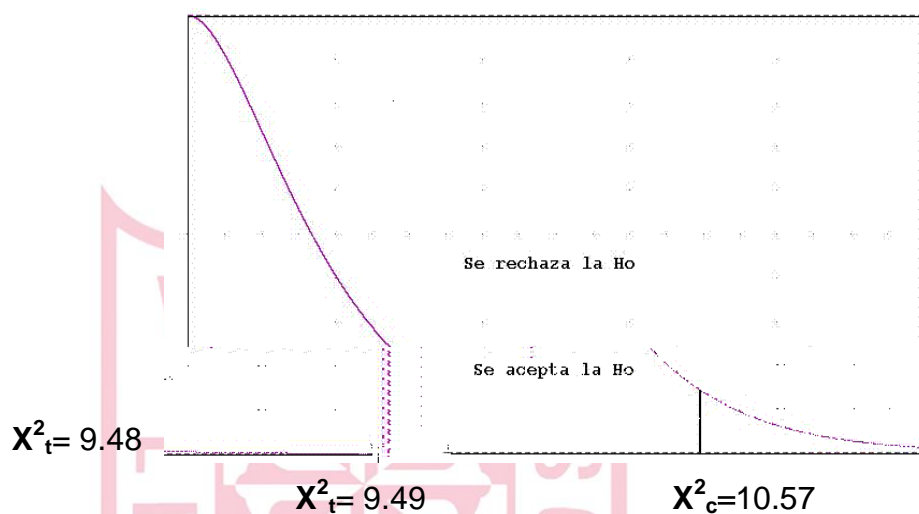
**Donde:**

**O<sub>i</sub>** = Valor observado, producto de las encuestas.

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, procesados en el Software Estadístico SPSS, y se compara con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

**e. Toma de decisiones**



**Interpretación:**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo Si se efectúan revisiones físicas periódicas a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado coincidan con las existencias físicas de los almacenes, entonces **SI** se logrará una gestión eficiente y eficaz en la empresa, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias, conformado por la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística.

Tabla de Contingencia N° 02

- 29 ¿Usted cree que llevando un buen control de los productos de la industria de calzado permitirá una gestión eficiente y eficaz?  
 \*Versus\*30 ¿Cree usted que para confrontar la existencia física con la existencia del kardex sistematizado se deben efectuar revisiones físicas periódicamente?

Variables		30) ¿Cree Ud. que para confrontar la existencia física con la existencia del kardex sistematizado se deben efectuar revisiones físicas periódicamente?			
		Si	No	No sabe, No Opina.	Total
29) ¿Usted cree que llevando un buen control de los productos de la industria de calzado permitirá una gestión eficiente y eficaz?	Si	7	5	1	13
	No	17	0	4	21
	No sabe, No Opina.	5	1	0	6
	Total	29	6	5	40

Pruebas de Ji-cuadrado			
Estadístico	Valor de la Prueba	Grados de Libertad (g.l)	Sig. asintótica (bilateral) ( $\alpha$ sig)
Ji-cuadrado de Pearson	10,57	4	0,032
Razón de verosimilitudes	13,003	4	0,011
Asociación lineal por lineal	1,146	1	0,284
N de casos válidos	40		



### 4.3.3 Tercera Hipótesis

Si se establece en el Manual de Organización y Funciones eficientes procesos que permita un control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas involucradas, entonces se logrará optimizar la gestión de la empresa.

#### a. Hipótesis nula ( $H_0$ )

Si se establece en el Manual de Organización y Funciones eficientes procesos que permita un control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas involucradas, entonces **NO** se logrará optimizar la gestión de la empresa.

#### b. Hipótesis alternante ( $H_1$ )

Si se establece en el Manual de Organización y Funciones eficientes procesos que permita un control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas involucradas, entonces **SI** se logrará optimizar la gestión de la empresa.

#### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$ .

$$\chi^2_{t(3-1), (3-1) \text{ gl.}} = \chi^2_{t(4) \text{ gl.}} = 9.49$$

#### d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 15.455$$

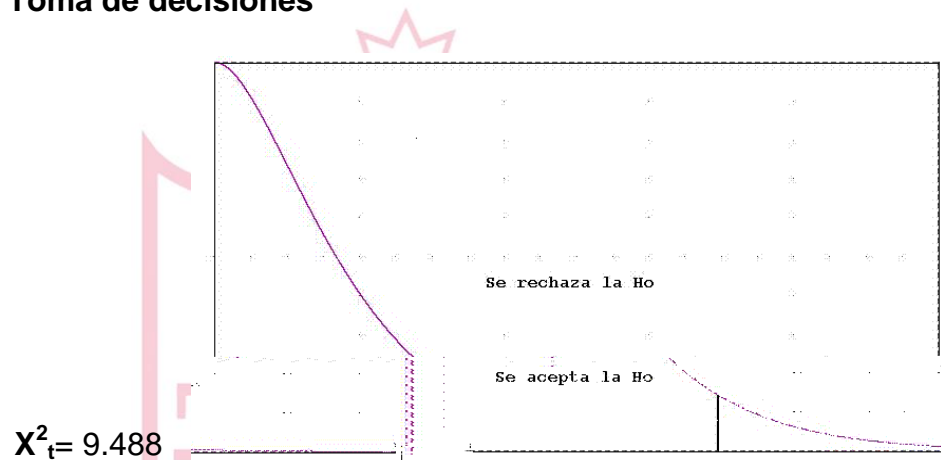
**Donde:**

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



**Interpretación:**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir Si se establece en el Manual de Organización y Funciones eficientes procesos que permita un control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas involucradas, entonces **SI** se logrará optimizar la gestión de la empresa, dicha hipótesis ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias del caso conformado por la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística de Ji Cuadrado.

### Tabla de Contingencia Nº 03

09) ¿Usted está de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registro sistematizado? \*Versus\* 13 ¿Los procedimientos de control interno de inventarios permiten optimizar la administración de la empresa?

Variable		13) ¿Los procedimientos de control interno de inventarios permiten optimizar la administración de la empresa?			
		Si	No	No sabe/no opina	Total
09) ¿Usted está de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registro sistematizado?	Si	7	7	4	18
	No	12	1	0	13
	No sabe/no opina	9	0	0	9
	Total	28	8	4	40

### Ji-Square Tests

Estadístico	Valor de la Prueba	Grados de Libertad (g.l)	Sig. asintótica (bilateral) ( $\alpha$ sig)
Pearson Ji-Square	15,455	4	,004
Likelihood Ratio	18,617	4	,001
Linear-by-Linear Association	11,531	1	,001
N of Valid Cases	40		

#### 4.4 Caso Práctico:

##### PRESENTACIÓN:

La empresa de Calzado Unicornio S.A.C. fue fundada el 14 de diciembre de 1999, a la fecha presenta algunas deficiencias, siendo una de las más relevantes el control interno de inventarios, a continuación detallamos la función, problema y alternativas de solución para el área correspondiente:

##### OFICINA DE ALMACEN E INVENTARIOS:

La sección de inventarios y almacén cumple las siguientes funciones:

- Administrar el sistema de información referente a los inventarios y llevar el archivo documental ordenado por responsable sobre los movimientos que se registren.
- Registrar la materia prima que adquiere la empresa, mediante compras, entre otros.
- Brindar información veraz y oportuna sobre la totalidad de los inventarios a los usuarios y a los entes internos y externos que así lo soliciten.
- Recomendar o proponer, ante la gerencia de la empresa, procesos y procedimientos relacionados con la gestión de los inventarios.
- Comunicar a las instancias competentes sobre la obsolescencia, robo, daño, desvalorización que sufra los inventarios y crear la responsabilidad respectiva.
- Registrar los movimientos (traslados) que sufran los productos terminados.
- Prestar apoyo y asesoría a los responsables de los inventarios de la empresa.

## **NORMATIVIDAD DE ALMACEN E INVENTARIOS:**

El área de almacén e inventarios se encuentra regida bajo la normativa interna donde se dan las directrices de altas y bajas de inventarios y se direccionan todas las actividades legales para informes, traslados y resguardo de los inventarios.

## **INFORME DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA OFICINA DE ALMACEN E INVENTARIOS** **VIGENCIA MARZO – DICIEMBRE DEL 2011**

Para el periodo fue nombrado JUANITO PEREZ SOSA, con cargo de almacenista general de la empresa, dependiente de la secretaria general, bajo la resolución N° 0053.

Durante el tiempo transcurrido se desarrollaron las siguientes actividades en cumplimiento de las funciones inherentes a mi cargo y obligaciones.

### **ENTREGA DE LA OFICINA DE ALMACEN E INVENTARIOS:**

Se recibió del área de recursos humanos los decretos y manual de funciones del cargo de almacenista, con la explicación correspondiente de deberes y derechos con la empresa.

Se recibió el informe de entrega del cargo de la Sra. Noelia Vílchez, almacenista anterior el cual estaba en posesión del secretario general. Dicho informe consta de 62 folios.

En dicho informe se relaciona las siguientes actividades realizadas:

- Valoración de inventarios.
- Ubicación / identificación de los inventarios de los centros.
- Información sobre el sistema de almacén.
- Producción dada de baja por obsolescencia.
- Soportes de relación de archivo del almacén e inventarios.

### **CONOCIMIENTO DE LA OFICINA DE ALMACEN E INVENTARIOS:**

Se asignó el inventario de productos terminados de manejo del jefe de almacén, de igual forma se me asignó la clave del computador y programa de manejo de inventarios.

Se pidió informe de actividades y funciones de los funcionarios asignados a la oficina de almacén; en dicho informe se puntualizó lo siguiente:

- Carlos Porras Cifuentes, auxiliar - maneja almacén de materias primas.
- Ari Solís, auxiliar – maneja almacén de productos terminados.
- Mario Gómez, auxiliar – manejo almacén de tienda.

Los funcionarios argumentaron que los inventarios de los centros no se encontraban al día.

### **RECIBO Y EMBODEGADO DE MATERIA PRIMA Y ÚTILES DE OFICINA:**

Se realizó el recibido de materia prima y enseres necesarios para el funcionamiento de la entidad.

Se efectuó los trámites correspondientes para la compra de la materia prima.

Se revisó las compras realizadas por área operativa relacionadas con la producción de calzados.

### **MEJORA PARA TENER EN CUENTA POR INFORME DE CONTROL INTERNO:**

- Se mejoró los espacios de la bodega principal de materia prima.
- Se adecuó con más estantes la bodega para poder mejorar la acomodación de los productos terminados, materia prima, etc.
- Se adecuó un lugar en la oficina de almacén e inventarios con un estante para el archivo general del área.
- Se hizo las correspondientes adecuaciones de los puestos de trabajo de los funcionarios del área – mejorando el orden general.

- Se realizaron los traslados correspondientes de productos terminados y enseres a oficinas internas y bodega central.

#### **SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD – SGC:**

- Complemento de la caracterización de procesos de gestión de las áreas y oficinas de secretaria general –almacén e inventarios – recursos humanos – gestión documental.
- Desarrollo de políticas de los proceso de gestión en las áreas y oficinas de secretaria general – almacén e inventarios – recurso humano – gestión documental.

#### **INVENTARIOS – ALTAS Y BAJAS:**

La oficina de almacén e inventarios revisó y actualizó la totalidad de los bienes de la empresa en sus oficinas y a cargo de funcionarios.

De igual forma se actualizo los inventarios de los almacenes de la empresa correspondientes al periodo 2011.

#### **DESPACHO DE MATERIALES Y PRODUCTOS TERMINADOS:**

Se despachan pedidos según solicitudes de las dependencias con tiempos mínimos a cuanto pedido y entrega. Se implementará el próximo año unas políticas de pedidos.

#### **PLAN DE COMPRAS – PRESUPUESTO DEL 2012:**

Se desarrolló el plan de compras según el presupuesto asignado, donde la austeridad y buen manejo de los materiales y útiles de oficina son fundamentales para el manejo eficiente de los recursos.

Las cuentas principales del plan de compras se encuentran divididas de esta forma: materias primas y enseres.



### **PLAN DE MEJORAMIENTO – ACCIÓN:**

Se realizó el estudio correspondiente de los hallazgos administrativos encontrados de acuerdo a las metas y funciones de los auxiliares; se plantearon las acciones correctivas, objetivo, metas y fechas de cumplimiento para el año 2012.

Las proyecciones laborales del área de almacén e inventarios serán constituidas para el próximo año en común de acuerdo con la gerencia general y la secretaria general.

### **INICIO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO DE ALMACEN E INVENTARIOS:**

Se desarrolló un manual administrativo de objetivos, misión, visión, funciones, políticas y clasificación de inventarios. El cual busca la máxima eficiencia y efectividad de los funcionarios del área.

### **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS – FLUJOGRAMAS DE ALMACÉN E INVENTARIOS:**

La gestión basada en procesos y procedimientos – flujogramas, permite a la empresa identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo en el área de Almacén e Inventarios, no solo de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Sin duda la gestión basada en procesos es una poderosa herramienta que muestra el desarrollo y seguimiento de los procedimientos con relación a las metas trazadas.

Dichos procesos se rigen bajo la resolución interna que orienta que hacer en cuanto a la producción de calzados. Los procesos de compras.- los procesos de pedidos.



**ANEXO 2: Plan de Mejoramiento**  
**PLAN DE MEJORAMIENTO 2012**

Dependencia: Secretaria General.							
Departamento Operativo: Almacén e Inventarios.							
Arca Misional Apoyo Logístico.							
ITEM	DESCRIPCIÓN HALLASGO	ACCIÓN CORRECTIVA	OBJETIVO	METAS	UNIDAD DE MEDIDA DE LA META	FECHA INICIACIÓN META	FECHA TERMINA META
1	Desactualización de Indicadores	Actualización de Indicadores	Identificar los Indicadores que Actualmente Maneja el Área	Analizar con cada Funcionario los Indicadores que Manejan	Número de Funcionarios por puesto de trabajo con sus Indicadores	1-Feb,2012	30-Ma,2012
2	Proceso de Actualización de Inventarios	Actualización de inventarios- Funcionarios- Centros,	Cumplir con los Consolidados	Verificación del Inventario	Comparativo de Físico y Sistema	15-Ene,2012	30-Abr,2012
3	Bodega mal Organizada	Organización del Área de Bodega y Almacenamiento	Contar con Infraestructura adecuada	Reacomodación de suministros	Facilidad de manejo del Stock	01-Ene,2012	30-Ene, 2012
4	Archivo Documental Desorganizado	Aplicación de un correcto Manejo de Archivo Identificación	Desarrollo de un Correcto Archivo	Clasificación de Carpetas y AZ	Consecutivo por Fecha	01-Ene,2012	30-Ene-2012
5	Actividades de producción	Identificación Física de los productos terminados.	Resoluciones actualizadas	Numero de Actualizaciones por Funcionario - Centro	Comparativo	01-Ene,2012	30-Mar,2012
6	Desactualización en el manejo de Contratación	Capacitación en Contratación	Capacitar a los funcionarios en norma y estudios de contratación	Programación de seminario	Documentos	01-Ene,2012	30-Mar,2012
7	Manual de Gestión de Calidad en Procesos	Adecuar a la realidad el Manual de Gestión de Calidad	Implementar el Manual de Gestión de Calidad	Indicadores de Gestión de Calidad por Proceso y Funcionario	Porcentajes Logrados según Variables	01-Ene,2012	30-Mar,2012
8	Política de Manejo de Stock Deficiente	Contar con un listado actualizado de artículos	Establecer los útiles y papelería que tienen mayor demanda	Establecer los útiles y papelería con mayor rotación	Documento con informe	01-Ene,2012	30-Mar,2012
9	Carencia de un Manual Administrativo de la Dependencia	Crear un Manual Administrativo	Implementar y el Manual Administrativo	Socializar y Autogestionar	Documento General	01-Ene,2012	30-Mar,2012
10	Deficiencia en el Manejo de Manual de Procesos y Procedimientos	Formular el Manual de Procesos y - Procedimientos	Desarrollo del Manual de Procesos y Procedimientos	Establecer las actividades a las cuales se le realizan	Documento con Procesos	01-Ene,2012	30-Mar,2012
11	Carencia de Flujogramas de Actuación	Desarrollar Flujogramas	Implementación de los flujogramas	Pasos del proceso	Documento General	01-Ene,2012	30-Mar,2012
12	Revisar el Programa de Capacitaciones de los funcionarios para Actualizarlos en Tems de Inventarios y almacén.	Crear un Cronograma de Capacitaciones	Capacitar a los funcionarios en normatividad y gestión administrativa de almacén e inventarios.	Programación de capacitaciones	Seminario Diplomado	01-Ene,2012	30-Mar,2012

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Discusión

El control sobre la gestión de los negocios, cobra una importancia fundamental por que servirá de base para la planificación del proceso de fabricación y la racionalización de los recursos necesarios para obtener un producto terminado con un precio de mercado adecuado a la realidad. Usualmente se sigue prestando mayor importancia a la fase de la producción y comercialización, restándole importancia al control administrativo interno con resultados arriesgados para la rentabilidad de los empresarios al no contar con informes relacionados con la planificación y cumplimiento de objetivos en el proceso de transformación de la materia prima para obtener un producto terminado de calidad. Por lo tanto se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de textos de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Por eso en el presente trabajo se aborda la implementación de un eficiente control interno que optimizará el desarrollo económico de las empresas que se dedican a la fabricación de calzado.



Debemos tener en cuenta que el concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste, aplicado en una empresa o en un negocio, examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante considerar que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, a través de mantener un adecuado nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar calzados. Para la realización de nuestra investigación hemos

tomado en consideración que la gestión de este tipo de empresas se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

En el proceso de la investigación hemos llegado al convencimiento de que analizando los costos por procesos se hace necesario contar con la implementación de un control interno adecuado para que se pueda verificar cómo se está realizando la producción en la industria del calzado, también debemos destacar que la aplicación del control se encargará de salvaguardar los recursos que posee la empresa. Otro hallazgo importante que hemos verificado es en cuanto a las medidas de control establecidas para que de esta forma se pueda evitar los dolos o delitos que se producen en el almacén. Estas medidas no deben faltar especialmente en el área de almacén, previniendo así que se produzcan pérdidas como consecuencia de hurtos y que la complejidad de este proceso no nos permita muchas veces identificar al responsable. En resumen podemos decir que la administración permanente de los inventarios contribuye a optimizar las utilidades de las empresas.

## **5.2 Conclusiones**

Culminados y analizados los resultados de la investigación, sellegó a las siguientes conclusiones:

- El control interno de inventarios es un factor determinante en el desarrollo económico de las empresas del sector de fabricación de calzados.

- La actualización permanente del registro sistemático de inventarios da como resultado el eficiente cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados.
- Las revisiones físicas periódicas permiten la actualización y rotación de los inventarios, evaluando las existencias que no tienen mucha salida, y como resultado estableciéndose agresivas campañas de marketing para evitar pérdidas a la empresa.
- La aplicación de un eficiente control de inventarios servirá como base y sustento para la eficiente gestión de las empresas y su consecuente desarrollo.

### **5.3 Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones vertidas, producto del trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda implementar el control interno de inventarios debido a que es un elemento determinante en la optimización económica de las empresas del sector de fabricación de calzado.
- Sería conveniente establecer un sistema o programa que nos permita actualizar en forma oportuna el control de los inventarios cuyos efectos darían como resultado el eficiente cálculo del precio de venta y su proyección, para de esta manera planificar si fuera necesario organizar campañas de marketing para la presentación de los productos elaborados.
- Sería conveniente organizar un cronograma periódico en relación al inventario físico que se debe practicar con la finalidad de tomar decisiones sobre los productos que deben rotarse y otros que

permanecen con su valor histórico y que por lo tanto se puede organizar una campaña de ofertas.

- Es recomendable crear una sección o área con la finalidad que se dedique exclusivamente al control de inventarios, hacer posible se pueda implementar un programa o sistema computarizado que en el mercado de software con esta finalidad existen y son utilizados con buenos resultados. Esta medida serviría como un elemento básico para desarrollar satisfactoriamente la gestión de las empresas.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

- Barreto, J. (2006), *“Gestión en el marco empresarial público”*. Editorial Escuela PUCP.
- Ballou, R. (2004), *“Logística: Administración de la Cadena de Suministros”*. Editorial Pearson Educación.
- Gutman, G. (2000), *“Trayectoria y Demandas Tecnológicas de las Cadenas Agroindustriales”*. Editorial IICA.
- Chapman, S. (2006), *“Planificación y control de la Producción”*. Editorial Pearson Educación.
- Chaves, E. (2005), *“Administración de Materiales”*. Editorial EUNED.
- Estupiñán, R. (2003), *“Control Interno y Fraudes”*. Editorial ECOE EDICIONES.
- Fernández, M. (2003), *“Control, Fundamento de la Gestión por Procesos: y la calidad total”*. Editorial ESIC.
- Gómez, G. (2006), *“Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial”*. Editorial Consejo Económico y Social.
- Longenecker, J. (2007), *“Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor”*. Editorial Cengage Learning Editores.
- Martínez, M. (2006), *“La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores”*. Editorial Díaz de Santos España.
- Muñoz, C. (2002), *“Auditoría en Sistemas Computacionales”*. Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2003), *“Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial”*. Editorial Publicado por Universidad de Tarapacá.
- Rojas, A. (2001), *“Gestión empresarial”*. Editorial Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- Santillana, J. (2006), *“Establecimiento de Sistemas de Control Interno: Función de Contraloría”*. Editorial Cengage Learning Editores.
- Perdomo, A. (2006), *“Fundamentos del Control Interno”*. Editorial

- Cengage Learning Editores.
- Reyes, A. (1992), *“Administración de empresas, teoría y práctica”*. Editorial Limusa México, D.F.

### **Tesis**

- **Tinoco, E. (2010).** *“Medidas para reducir los riesgos en una empresa embotelladora de bebidas gaseosas en el control del inventario de los envases de vidrio”*. Tesis (Lic.) - Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración.
- **Castañeda, D. (2007).** *“Implementación del sistema de control en los inventarios de existencias en las empresas productoras de fideos”*. Tesis (Contador Público) - Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas.
- **Mariños, E. (2004).** *“Control interno y la influencia en los niveles de abastecimiento e inspección de los inventarios en la empresa de servicios de campamentos petroleros Pucallpa S.A.C”*. - Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales. Escuela de Post Grado. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas.



## Referencias Electrónicas

- [www.gestionempresarial.com](http://www.gestionempresarial.com) “*Libro de Gestión Empresarial*”
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/>
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm>
- <http://www.iglom.iteso.mx/HTML/encuentros/congresol/pm3/mtema3b.html>,







**ANEXOS**

**Anexo 01: Matriz de consistencia**  
**TÍTULO: EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b> ¿Cómo el Control Interno de Inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita?</p> <p><b>Problemas secundarios</b></p> <p>a. ¿De qué manera el registro sistemático influye en el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados?</p> <p>b. ¿En qué medida las revisiones físicas periódicas permiten lograr una gestión eficiente y eficaz en la empresa?</p> <p>c. ¿De qué manera un proceso de control de inventarios logra optimizar la gestión de la empresa?</p>	<p><b>Objetivo principal</b> Establecer si el control interno de inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Determinar si el registro sistemático influye en el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados.</p> <p>b. Determinar si las revisiones físicas periódicas permiten lograr una gestión eficiente y eficaz en la empresa.</p> <p>c. Precisar si un proceso de control de inventarios logra optimizar la gestión de la empresa.</p>	<p><b>Hipótesis principal</b> Si se aplica el control interno de inventarios en forma oportuna bajo los lineamientos, principios y estrategias establecidas en los procedimientos y en la legislación actual, entonces influirá favorablemente en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. Si los almacenes centrales y sus dependencias llevan un registro sistemático del movimiento de los bienes en un kardex automatizado entonces se podrá realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados en forma efectiva.</p> <p>b. Si se efectúan revisiones físicas periódicas a efecto de verificar que las existencias en el kardex automatizado coincidan con las existencias físicas de los almacenes, entonces se logrará una gestión eficiente y eficaz en la empresa.</p> <p>c. Si se establece en el Manual de Organización y Funciones eficientes procesos que permita un control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas involucradas, entonces se logrará optimizar la gestión de la empresa.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>X. CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro sistemático</li> <li>• Revisiones físicas</li> <li>• Proceso de control</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y. GESTIÓN</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución y marketing</li> <li>• Eficiencia y eficacia</li> <li>• Optimización</li> </ul>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p><b>2. Población</b> Está compuesta por 500 personas que trabajan en las empresas en estudio.</p> <p><b>3. Muestra</b> La muestra está compuesta por 40 personas que trabajan en las empresas en estudio.</p> <p><b>4. Técnicas de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Encuestas.</li> </ul>

## Anexo 02: GUÍA DE ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recoger información importante sobre el tema **EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**; sobre este particular se solicita que se sirvan responder en forma clara las respectivas preguntas que a continuación se acompañan, toda vez que dichos datos serán de gran interés para este trabajo.

Entrevistado:

- 1.- **¿Cuál es su opinión en relación al control interno aplicado a las empresas industriales en nuestro país?**

---

---

- 2.- **¿Considera usted que las empresas deben tener un control de inventarios?**

---

---

---

- 3.- **¿Cómo influye el control de inventarios en las empresas dedicadas al proceso productivo?**

---

---

---

4. **¿Qué reformas importantes haría respecto al tema de control de inventarios?**

---

---

---

- 5.- **¿Qué opinión tiene usted sobre el tema de seguros que deben tener toda empresa?**

---

---

---

6.- **¿Usted cree que el éxito de la gestión empresarial depende básicamente del control de inventarios debidamente actualizados?**

---

---

---

7.- **¿Considera usted que es una medida efectiva la aplicación del control interno de inventarios?**

---

---

---

8.- **¿Considera usted que es importante que las empresas industriales paguen sus impuestos puntualmente?**

---

---

---

9.- **¿Usted cree que en el Perú existe cultura empresarial?**

---

---

---

10.- **¿Considera usted que es importante que las empresas deban tener políticas para el control de inventarios?**

---

---

---

### Anexo 03: GUÍA DE ENCUESTA

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información relacionada con el tema **EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Y LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**; sobre este particular se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

- 1) ¿Cree usted que el control de inventarios es importante en su organización?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

- 2) ¿Usted cree que la buena gestión de una empresa conlleva a mantenerse en el mercado?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	DESCONOCE	<input type="checkbox"/>

3) ¿Usted cree que en el Perú se practica la cultura empresarial en forma adecuada?

a)	Si	<input type="checkbox"/>
b)	NO	<input type="checkbox"/>
c)	DESCONOCE	<input type="checkbox"/>

4) ¿Usted cree que en su organización se debe implantar un sistema de control de inventarios?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	DESCONOCE	<input type="checkbox"/>

5) ¿Qué tipos de registro utiliza para el control de inventarios de su empresa?

a)	MANUAL,	<input type="checkbox"/>
b)	DIGITALIZADO,	<input type="checkbox"/>
c)	SISTEMATIZADO	<input type="checkbox"/>

6) ¿Por qué es importante el Control Interno de Inventarios en la empresa?

a)	Detecta y corrige errores	<input type="checkbox"/>
b)	Garantiza la eficiencia, eficacia y economía	<input type="checkbox"/>
c)	Permite conocer si se cumplen con los Objetivos	<input type="checkbox"/>

7) ¿Usted cree que un Control Interno de Inventarios adecuado contribuye a evitar gastos innecesarios y malversación de recursos en la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

8) ¿En su opinión, un adecuado Control Interno de Inventarios permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

9) ¿Usted está de acuerdo en implantar un sistema de control basado en registro sistematizado?

a)	SI	<input type="checkbox"/>
b)	NO	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

10) ¿Cree usted que un registro sistematizado ayudará a realizar el cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados?

a)	SI	<input type="checkbox"/>
b)	NO	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

11) ¿Los procedimientos de Control Interno de Inventarios permiten optimizar la gestión de la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>



12) ¿Cree usted que la información que brinda el sistema de Control Interno contribuye a la toma de decisiones en la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	DESCONOCE	<input type="checkbox"/>

13) ¿Los procedimientos de Control Interno de Inventarios permiten optimizar la administración de la empresa?

a)	SI	<input type="checkbox"/>
b)	NO	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

14) ¿Usted cree que es importante que una empresa cuenta con programas de publicidad y marketing a fin de promocionar sus productos?

a)	MUY IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
b)	IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
c)	NADA IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>

15) ¿Usted cree que al contar con un sistema de control de inventarios, permite elaborar informes de stock confiables?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

16) ¿Considera usted que si la empresa no cuenta con un control de inventarios, entonces no se contaría con información sobre el Stock de la misma?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA	<input type="checkbox"/>

17) ¿Usted ha sido capacitado en el tema de control de inventarios?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

18) ¿Cree usted que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna?

a)	CONTRA ROBOS	<input type="checkbox"/>
b)	DESASTRES O SINIESTROS	<input type="checkbox"/>
c)	OTROS	<input type="checkbox"/>

19) ¿Cuáles considera usted que son los principales contratiempos o dificultades que se presentan durante la ejecución de las acciones de control?

a)	Pérdida de tiempo y demora en la recepción de información	<input type="checkbox"/>
b)	Desconocimiento del área a auditar	<input type="checkbox"/>
c)	Falta de coordinación entre los integrantes de la comisión y los jefes de las áreas involucradas	<input type="checkbox"/>

20) ¿Usted cree que para tener un buen control de inventarios debe haber un buen ambiente que permita tener un orden en el stock de los mismos?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

21) ¿Cada cuánto tiempo su empresa realiza el control de inventarios?

a)	MENSUAL	<input type="checkbox"/>
b)	ANUAL	<input type="checkbox"/>
c)	NO RESPONDE,	<input type="checkbox"/>

22) ¿En su empresa todos los productos de calzado tienen un código que los identifique fácilmente?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

23) ¿Cuál es la consecuencia de establecer los objetivos del Control Interno en la gestión administrativa de la empresa?

a)	EFICIENCIA	<input type="checkbox"/>
b)	EFICACIA	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

24) ¿Usted está de acuerdo que el control interno es pieza fundamental para mejorar la gestión de la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

25) ¿La empresa capacita frecuentemente a su personal?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

26) ¿Existen procedimientos adecuados en la implementación de las medidas correctivas que se llevan a cabo en la entidad?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

27) ¿Considera usted que conocer el sistema de información para la evaluación del control interno optimizará la gestión de la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

28) ¿Considera usted que un eficiente proceso de control de inventarios a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades beneficiará la gestión de la empresa?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

29) ¿Usted cree que llevando un buen control de los productos de la industria de calzado permitirá una gestión eficiente y eficaz?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

30) ¿Cree usted que para confrontar la existencia física con la existencia del kardex sistematizado se deben efectuar revisiones físicas periódicamente?

a)	SI,	<input type="checkbox"/>
b)	NO,	<input type="checkbox"/>
c)	NO SABE, NO OPINA.	<input type="checkbox"/>

