

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



Tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría.

Tema de investigación:

“Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015”.

Autora:

- **Molina Picado Marling del Rosario**

Tutor: MSc. Juan Carlos Benavides Fuentes

Estelí, Junio 2016

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Por este medio doy fe que la tesis titulada “Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015”, que fue realizada por la licenciada **Marling del Rosario Molina Picado**, como requisito para optar al título Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, ha concluido satisfactoriamente.

Dicha investigación fue desarrollada con objetividad, sentido crítico, constancia, honestidad y responsabilidad. En mi opinión cumple con todos los elementos científicos, técnicos y metodológicos; además incorpora las observaciones y sugerencias emitidas por el jurado; por lo cual realiza un aporte práctico para la solución de la problemática abordada.

Asimismo, es importante precisar que he revisado el artículo científico, obtenido de esta investigación, el cual fue elaborado de acuerdo a la normativa establecida y consta de todos los elementos necesarios para su publicación.

Se extiende la presente en la ciudad de Estelí, a los veintiséis días del mes de julio del año Dos Mil Dieciséis.

Atentamente,

MSc. Juan Carlos Benavides Fuentes

Tutor de Tesis

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome y motivándome a seguir adelante en mis proyectos, por ese apoyo que jamás faltó de parte de ellas.

"Solo hay una cosa que hace que un sueño sea imposible de lograr: el miedo al fracaso".

Paulo Coelho

Agradecimiento

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis de maestría es inevitable hacer mención especial de personas que proporcionaron aportes de gran importancia lo que permitió que este trabajo llegara a concluirse. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justa y consecuente con ellos, expresándoles mis mayores agradecimientos.

Le agradezco a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, haberme guiado a lo largo de mi vida y mis estudios, por ser siempre mi apoyo, mi luz y mi camino y sobre todo por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

Le doy gracias a mis padres por darme de oportunidad y el apoyo de seguir enriqueciendo mis conocimientos y por ser ejemplo de vida.

A mis hermanas por apoyarme en aquellos momentos de necesidad y por ser un gran apoyo en lo largo de la Maestría.

Debo agradecer de manera especial y sincera al MSc. Juan Carlos Benavides, por aceptarme para tutorear esta tesis de maestría. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave para concluir este estudio.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la MSc. Karla Nolaska Peña Navarrete por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

INDICE

I. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Justificación	7
II. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo General	8
2.2 Objetivos Específicos	8
III. MARCO TEÓRICO	9
3.1. Situación financiera	9
3.2. Inventarios	11
3.3. Riesgo	13
3.4. Gestión de riesgos de los inventarios	17
3.5. La administración de riesgos Corporativos de acuerdo al Marco ERM.	28
3.6. Mecanismos para gestionar los riesgos en inventarios	32
3.7. Desempeño financiero	34
IV. SUPUESTO	37
4.1. Supuesto de investigación	37
4.2. Matriz de categorías y subcategoría	38
V. DISEÑO METODOLÓGICO	45
5.1. Enfoque de la investigación	45
5.2. Tipo de investigación	45
5.3. Población y muestra	45
5.4. Métodos y técnicas para recolección y análisis de datos	46
5.5. Etapas de la investigación.	46
VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	48
6.1 Generalidades de la empresa tabacalera TAPSA.	48
6.2. Efecto de la gestión de riesgo de los inventarios en la situación financiera de TAPSA	75
6.3. Matriz de riesgos	78
VII: CONCLUSIONES	94
VIII. RECOMENDACIONES	95
IX. Bibliografía	96
X. ANEXOS	100

Resumen

La presente tesis determina la Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con un mecanismo de gestión para los inventarios que permita la obtención de estrategias para la mitigación de los riesgos. La metodología empleada en este estudio es de enfoque cualitativo; siendo un estudio de caso debido a que se trató de dar explicación y respuesta a una problemática real existente en la empresa TAPSA; de igual manera se aplicó un muestreo no probabilístico. Para obtener información fue necesario la aplicación de tres entrevistas dirigidas al contador general, gerente general y responsable de inventarios.

Los resultados del estudio sugieren que es importante realizar una gestión en los inventarios en la empresa TAPSA. Sin duda el desarrollo de la gestión de riesgos en los inventarios es un mecanismo a seguir debido a que éste permite obtener el conocimiento necesario sobre cómo están los inventarios de TAPSA y ante que riesgos se enfrentan a diario, información que es clave para mejorar el desempeño financiero, pues permite una mejor optimización de los recursos y mayor cuidado y resguardo de los inventarios.

Palabras Claves: Gestión de riesgos, inventarios, situación financiera.

Summary

This thesis determines the impact of inventory risk management in the financial situation of the company Tabacalera Perdomo SA, during the period 2015. It also emphasizes the need for a management mechanism for allowing retrieval inventories strategies for risk mitigation. The methodology used in this study is qualitative approach; It is a case study because it tried to give explanation and answer to a real problem existing in the company TAPSA; likewise a non-probability sampling was applied. For information it was necessary to apply three interviews aimed at the general accountant, general manager and responsible for inventories.

The study results suggest that it is important to inventory management in the company TAPSA. Undoubtedly the development of risk management in inventories is a mechanism to follow because it allows to obtain the necessary knowledge on how they inventories TAPSA and ante risks faced daily, information is key to improving performance financial, allowing better optimization of resources and greater care and protection of inventories.

Keywords: Risk management, inventory, financial situation.



I. INTRODUCCION

La presente investigación estudia diversos aspectos de la gestión de los riesgos financieros de una empresa tabacalera de la ciudad de Estelí, en particular la identificación y medición de los riesgos en los inventarios. Se precisa la permanente necesidad de identificar los distintos factores de riesgo presentes en cualquiera de los inventarios que posee la empresa industrial y en función de ello, se evalúa la aplicación de modelos internos de medición de riesgos, los tipos de riesgos existentes en los inventarios de acuerdo a la operación de la empresa, incidiendo en aquellos que muestren un alto efecto.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se tomaron en cuenta IX capítulos en los cuales se observa información relevante para mejor comprensión de dicha investigación y contiene los siguientes aspectos:

- **Primer Capítulo:** contiene antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema y justificación de la misma.
- **Segundo Capítulo:** se presentan los objetivos de la investigación (general y específicos), siendo los elementos base para iniciar el tema de estudio.
- **Tercer Capítulo:** está conformado por las bases teóricas que respaldan la investigación.
- **Cuarto Capítulo:** se presenta el supuesto de estudio y matriz de categorías y subcategorías donde se interpretan los objetivos para resolver las preguntas problemas y dirigir los resultados.
- **Quinto Capítulo:** diseño metodológico donde se encuentra la descripción de la investigación, tipo, procedimientos y técnicas de recolección de datos utilizada.
- **Sexto Capítulo:** se presentan los resultados donde la información fue proporcionada por informantes claves, quienes mencionan los detalles del proceso de producción y la gestión de los inventarios.

En este acápite se desarrollan cuatro puntos importantes: el primero consiste en la presentación de la situación financiera actual de la empresa y los diferentes mecanismos utilizados en los inventarios.

Luego se presentan los riesgos inherentes a las operaciones que se realizan normalmente en los inventarios de TAPSA.

Posteriormente se informa sobre un análisis de los efectos de la gestión de riesgo de los inventarios en la situación financiera de la empresa.



Y finalmente se complementa la investigación con la presentación de nuevos mecanismos de gestión de riesgos para los inventarios en los que se incluye la realización de una matriz de riesgos y la elaboración de un mapa de riesgos para los inventarios de TAPSA.

- **Séptimo Capítulo:** se da a conocer las conclusiones a las que se llegó luego de culminado el trabajo.
- **Octavo Capítulo:** se presentan las recomendaciones para cualquier mejora o crecimiento de la empresa, y;
- **Noveno capítulo:** se presentan cada uno de los anexos que permiten la mejor comprensión sobre el análisis de los resultados.



1.1. Antecedentes

En los últimos años se han realizado diversas investigaciones acerca del estudio de los controles en los inventarios de diversas empresas, entre las más recientes se identifican estudios sobre control interno de inventarios a nivel de maestría y la prevención de riesgos en los inventarios de acuerdo con la aplicación del control interno, los cuales se presentan a continuación:

Pérez Úbeda (2012) en su investigación para optar al título de maestría “Evaluación del control interno en el área de inventarios de materia prima y productos terminados en la fábrica de puros American Caribbean Cigar’s S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2011” realizó una evaluación a los controles internos en el área de inventarios de materia prima y productos terminados de la fábrica de puros American Caribbean Cigar’s S.A. en el año 2011, indicando que los controles internos aplicados en la fábrica no son satisfactorios, el ambiente de control presenta deficiencias desde su estructura y la mayor debilidad de los riesgos se encuentra en la falta de análisis que se les presta a éstos.

Aráuz Hernández, (2012) en su investigación para optar al título de maestría “Diseño de un modelo de control interno para el área de inventarios de mercancía en la empresa Estelí Cigar’s, S.A. en el período 2,012”, se plantea diseñar un modelo de control interno para el área de inventarios en la empresa de estudio concluyendo que las funciones y los procedimientos involucrados en la administración y manejo del inventario de mercancías deben estar altamente formalizados a través de un modelo de control similar al propuesto.

Montoya Díaz, (2012) en su tesis de maestría: Importancia del diseño de control interno en los inventarios de materiales (materia prima, suministros, materiales de empaque) de la empresa "Tabacos del Sol" municipio de Condega, Departamento de Estelí en el período de Julio a Diciembre 2011 establece analizar el sistema de control interno en los inventarios de la empresa tabacalera concluyendo que el sistema de control interno es significativo y es muy importante para la empresa el cual inicia con la recepción de materia prima y culmina con la obtención del producto terminado.

Arteta, Meneses & Zelaya (2012) en su trabajo investigativo “Evaluación del cumplimiento sistema de control interno del inventario de repuestos de Casa Pellas Estelí en el segundo semestre del año 2011”, realizaron una evaluación al cumplimiento del sistema de control interno del inventario indicando que el sistema de control interno existente es muy efectivo, pero como todo sistema de control presenta algunas debilidades debido a los riesgos potenciales que causaría su incumplimiento y que en la empresa no se cuenta con un manual formal de control debido a que únicamente se encuentra un poco más de la mitad de las normas en documentos.



Por su parte Pérez Úbeda (2012) en el mismo año realizó su tesis sobre “Evaluación del control interno en el área de inventarios de materia prima y productos terminados en la fábrica de puros American Caribbean Cigars, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2011”; para optar al título de master en Contabilidad con énfasis en auditoría, realizó una evaluación a los controles internos en el área de inventarios de materia prima y productos terminados en la fábrica antes mencionada, lo que le permitió concluir que los controles internos aplicados en la empresa no son satisfactorios, el ambiente de control presenta deficiencias en la estructura organizativa y no posee un manual de funciones estricto por tanto el nivel de competencia del personal no está bien distribuido dificultando la organización y el control de las operaciones.

Es notable observar que estas investigaciones estudian los controles en los inventarios de dos tipos de empresa: manufactureras del sector tabaco y una comercial como es el caso de casa Pellas, tal como se mencionó anteriormente, cada una de ellas con situaciones y comportamientos diferentes, estudios que se relacionan con ésta investigación, debido a que contienen aportes sobre la gestión de los diferentes riesgos que sufren los inventarios y lo que difiere esta investigación de las que la anteceden es la determinación del impacto que ocasiona la gestión de riesgos de los inventarios en la situación financiera de una empresa tabacalera.



1.2. Planteamiento del problema

Estelí un municipio grande en aspectos territoriales ha incrementado su desarrollo comercial, constituido por pequeñas y medianas empresas, pero se observa que la mayor fuerza de su actividad productiva y económica se sitúa en el cultivo, procesamiento y exportación del tabaco, actividades que son realizadas por empresas tabacaleras, las cuales generan grandes cantidades de empleo en el municipio.

Uno de los ciclos más importantes en el sector tabacalero es el de inventarios, ya que es uno de los activos en los que se les destina mayor inversión. Los inventarios son necesarios para las ventas, las cuales generan utilidades, así una administración deficiente de inventarios da como resultado un exceso de inventarios, generando una baja de rendimiento sobre el capital invertido, afectando el ciclo de conversión de efectivo.

Es muy importante que se tome en cuenta en la administración de los inventarios las situaciones que merecen mayor atención de acuerdo al comportamiento de las ventas. Y se debe tomar en cuenta los costos de mantenimiento, los costos de pedido, embarque, los costos de incurrir en faltantes de inventarios y el deterioro que ocasiona su ineficiente administración.

Las empresas manufactureras del sector tabaco, reúnen grandes cantidades de inventarios desde la industria hasta su comercialización. De acuerdo a los altos volúmenes de producción se menciona el caso particular de tabacalera PERDOMO S.A¹; una empresa localizada en la zona norte del municipio Esteliano que presenta grandes cantidades de producción y cuenta además con grandes clientes en el extranjero.

Los riesgos del control de inventario afectan a todas las empresas, independientemente de la cantidad de inventario que la empresa posee. TAPSA, por la naturaleza de su giro empresarial posee una gran cantidad tanto en inventario como en capital de trabajo. Ante esta gran inversión financiera el empresario debe hacer todo lo posible para reducir los riesgos asociados con la gestión de los inventarios.

Actualmente TAPSA no identifica los riesgos existentes en sus inventarios situación que provoca deficiencias en los controles ante dichos riesgos que se pueden presentar en los inventarios de la empresa, de igual manera se identifican deficiencias en la planeación a mediano y largo plazo y se toman decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables internas y las externas que afectan a esta manufacturera.

La rotación del almacenamiento del inventario, los costos totales, la tasa del costo de mantenimiento, conocer el volumen de compra más económico y determinar el número óptimo de pedido debe de ser un estudio constante en la empresa.

¹ TAPSA: (Tabacalera Perdomo S, A.) En adelante se utilizarán estas siglas al hacer mención de la empresa tabacalera PERDOMO S, A.



Una de las principales causas que originan las debilidades en los controles sobre la gestión de riesgo es la falta de concientización del personal directivo acerca de la función de planeación y controles al área de inventarios, las dificultades en la previsión de eventos futuros y una escasez de personal preparado para desarrollar la labor del control sobre los riesgos en los inventarios.

De acuerdo al análisis de la situación encontrada en la empresa, si se siguen desarrollando este tipo de situaciones antes mencionadas; TAPSA no aprovechará las oportunidades del entorno, ni sus fortalezas y no existirá capacidad de reducir los riesgos y de responder ante la ocurrencia de diversos fenómenos, por lo tanto sus miembros no podrán plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos referentes a dichos riesgos y no se tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de decisiones que facilite el consenso del mismo en los niveles alto y medio.

Definitivamente quién asume los riesgos es la empresa, ya que en cada actividad que desarrolla, esté se encuentra inserto. Además todo ente que se relaciona con la empresa sean estos inversionista, propietario, proveedor, etc., juega un papel preponderante en la busca de resultados positivos y más voluminoso con un mínimo nivel de riesgo.

La empresa como unidad económica que transforma insumos, recursos humanos, financieros, tecnológicos y otros, debe afrontar muchas amenazas que son ocasionadas por los riesgos; atentando contra la consecución de los objetivos, y por ende, su resultado.

Es importante identificar las principales variables de riesgo, ya que no es suficiente para la toma de decisiones, contar sólo con la asignación de probabilidades de los sucesos futuros.

Por tanto, es necesario implantar mecanismos para la gestión de riesgos en los inventarios en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos.

De esta circunstancia surge el interés de realizar un estudio planteándose la siguiente pregunta problema:

¿De qué manera incide la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015?



1.3. Justificación

La presente investigación pretende demostrar la incidencia que tiene la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de TAPSA, durante el periodo 2015. En este contexto, se espera obtener una información veraz y objetiva, que permita a la empresa realizar un diagnóstico de las situaciones de riesgo en los inventarios, y al mismo tiempo ser un mecanismo para favorecer y fortalecer los planes de acción que contribuyan a disminuir dichos riesgos, potencializar todas las fortalezas hacia el logro del éxito y superar así los obstáculos de improductividad si existen, que tanto daño le causan a la situación financiera.

La razón principal que ha motivado la elaboración de esta investigación científica, surge luego de realizar un análisis en los diferentes problemas que presenta actualmente TAPSA; una empresa tabacalera que realiza una amplia explotación del rubro del tabaco en la ciudad de Estelí, encontrando un problema de gran importancia como es la necesidad de gestionar los riesgos en sus inventarios para mejorar sus sistemas de medición y el control sobre el resguardo de los mismos, dicha situación está incidiendo de manera directa en la situación financiera que presenta hoy la empresa.

Una adecuada gestión de los riesgos de los inventarios ayudará a la empresa tabacalera a manejar adecuadamente los materiales los cuales de gran importancia debido a que éstos intervienen de forma directa en el proceso de transformación de puros. La empresa posee grandes inversiones en materia prima por tanto se debe de prestar atención al cuidado y custodia de los inventarios. En este sentido al presentar la empresa el cumplimiento estricto de la medición y control del riesgo se colocaría en una posición ventajosa ante otras empresas que no aplican estos controles.

La meta u objetivo principal de cualquier empresa es la creación de valor para sus empresarios, para ello deben gestionarse de la forma más eficiente posible todos los recursos utilizados y los riesgos generados. Este estudio es de gran utilidad, al proporcionar mediante un análisis crítico, una valiosa información a TAPSA y a otras empresas tabacaleras sobre la gestión de riesgo e incidencia que presenta en la situación financiera, debido a que por el giro empresarial y los altos volúmenes de producción se requiere aplicar de nuevos mecanismos para incrementar la competitividad y mejorar su situación financiera.

Con este trabajo se espera aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría de contabilidad con énfasis en auditoría con el principal propósito de que sean de utilidad para la empresa de estudio.

De igual manera este trabajo servirá como base de referencia para investigaciones futuras, ya que existen investigaciones similares, pero no de manera específica un estudio de la gestión de riesgo de los inventarios de una empresa tabacalera.



II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Determinar la Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación financiera y el manejo de los inventarios de la empresa.
- Identificar los riesgos inherentes a las operaciones de inventario en la empresa.
- Analizar el efecto de la gestión de riesgo de los inventarios en la situación financiera de la empresa.
- Sugerir mecanismos que permitan gestionar el riesgo en los inventarios y mejorar el desempeño financiero.



III. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presenta un enfoque conceptual de diversos autores que abordan temáticas relacionadas con la gestión de riesgos de inventarios que se realizan en las empresas tabacaleras y las decisiones que se toman dentro de éstas, teoría que sustenta todas las inquietudes acerca del tema de estudio.

Para introducir las temáticas referentes a gestión de riesgo de los inventarios se partirá de la teoría referente a la definición de situación financiera, información que es muy importante ya que el estudio pretende identificar cual es la situación financiera de la empresa y que efectos provoca la gestión de los riesgos en inventarios.

3.1. Situación financiera

Este concepto ha venido evolucionando en la medida en que los estados financieros lo han hecho, por la sencilla razón de que estos constituyen las herramientas que permiten calificarla o conocerla cuantitativamente o sea los que la representan numéricamente para su interpretación.

Sin embargo nunca se le ha dado la atención debida para precisar su significado; a este respecto se establece que la situación financiera es el término que nace de la unión de dos palabras: Situación y Finanzas, así pues en realidad el término inicial fue situación de las finanzas, mismo que para una mayor comodidad de uso se contrajo en la concepción moderna que se conoce con el nombre de situación financiera.

Conociendo el significado de las palabras que la integran, conjugándolas se puede decir que situación financiera es el estado o constitución de los asuntos económicos, relativos a un negocio. La situación financiera es el grado en el que puede una empresa responder a sus obligaciones.

En otras palabras se podría decir que es la condición patrimonial de una persona o una empresa en un momento dado y sus perspectivas utilitarias. La condición patrimonial de una empresa en específico requiere del comportamiento de sus activos y sus pasivos.

“La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. Este diagnóstico parte de un balance general llamado también el estado de situación financiera, y siempre se da conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Al nombrar los conceptos que definen la situación financiera de un negocio, estos son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad”. (Emprende Pyme, 2008)

3.1.1. Características de la situación financiera

- **Solvencia:** es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones cuando éstas sean exigibles, ya sea a corto o a largo plazo.



Frecuentemente, suele equipararse el término solvencia con el de liquidez, lo cual es inexacto, ya que mientras la solvencia mide la capacidad de pago de una empresa, la liquidez mide la cantidad de dinero en efectivo de una empresa, o la posibilidad de generarlo.

Esta cantidad generalmente se mantiene en efectivo por razones de seguridad (emergencias), para especular (aprovechar ofertas) o simplemente para realizar las operaciones normales de un negocio. (Emprende Pyme, 2008)

- **Estabilidad:** es la capacidad de una empresa para mantenerse en condiciones financieras favorables durante un periodo determinado.

Esta característica es importante, ya que de nada nos sirve saber que la situación financiera actual de una empresa es buena si no sabemos cuánto tiempo puede durar.

- **Productividad:** La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. a continuación se presenta una formula sencilla para el cálculo de la productividad

Productividad = Producción terminada/insumos. (Emprende Pyme, 2008)

Aumentar la productividad debe ser una estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento. Para ello es imprescindible medir y monitorizar de forma continua la actividad mediante los indicadores de productividad empresarial.

- **Rentabilidad** La rentabilidad mide la cantidad de recursos generados por las inversiones realizadas en un emprendimiento determinado.

Luego de la interpretación de estados financieros, que consiste en hacer un veredicto de la situación financiera de una empresa con base en los datos obtenidos en un análisis previo, la rentabilidad es la variable que reina y determina el éxito de una empresa.

Es importante señalar que si bien el análisis financiero constituye una herramienta muy útil para la toma de decisiones de tu negocio, es necesario que al tomar una decisión consideres también otros factores de carácter político, económico, social, legal, etc., que en un momento dado pueden afectar el desarrollo de tu empresa. (Emprende Pyme, 2008)



3.2. Inventarios

Los inventarios constituyen en la mayoría de los casos, uno de los principales componentes del capital de trabajo de las organizaciones y las decisiones de inversión en las empresas manufactureras.

3.2.1. Definición

Según Míguez Pérez, “el inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura”. (2006, pág. 1)

Las operaciones de gestión y control de mercancías, llevan necesariamente al conocimiento de sistemas de manejo de las mismas.

“Entendemos por inventarios, las existencias de artículos, bienes y/o productos que posee la empresa para su destinación a la venta o hacen parte de una cadena de transferencia (en el caso de las empresas industriales)

En definitiva:

1. Se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio.
2. Están en el proceso de producción para futura venta.
3. Han de consumirse corrientemente en la producción de mercancías o servicios que se van a tener disponibles para la venta”. (2006, pág. 63)

3.2.2. Clasificación de los inventarios

En palabras de Guerra Valverde & Valdés: “En empresas productivas los inventarios incluirían las materias primas y materiales utilizados en su proceso productivo, productos en procesos, productos terminados, así como piezas de repuesto, herramientas, etc. En empresas comerciales por lo general abarcan el conjunto de productos de productos que están disponibles para la venta. En general todas las empresas también requieren materiales y equipamientos de oficina”. (2014, pág. 53)

3.2.3. Sistemas de inventarios

Los sistemas más utilizados para el control y gestión de inventarios son dos: el periódico y el permanente. Granados, Latorre & Ramírez sostiene que:

“El inventario periódico es la relación valorada y detallada, en un tiempo determinado y según la facturación archivada en la cual van los datos de compras, ventas, devoluciones en compras, devoluciones en ventas, descuentos en compras, descuentos en ventas y los demás datos a que se refiere la cuenta. Estos datos son comprobados o ratificados en un conteo físico (inventario físico) en el mismo periodo dado”. (pág. 65)

Por su parte los autores también expresan acerca de los inventarios permanentes:



“El inventario permanente tiene dos características:

1. Lleva un fichero de mercancías en forma ordenada, el cual, permite elaborar el inventario físico. Esto con el fin de saber en cualquier momento las verdaderas existencias de mercancía para la venta; y
2. Tener una forma determinada de contabilidad para las compras y las ventas, devoluciones en compras, devoluciones en ventas, etc. Este inventario es llevado en tarjetas kardex y en su mayoría se registra el valor de costo”. (pág. 71)

3.2.4. Métodos de valuación de inventarios

Los métodos más utilizados para fijar el costo de las mercancías de una empresa son: el promedio ponderado, UEPS o FIFO y PEPS o LIFO, a continuación se presentan sus fundamentos y un ejemplo de su aplicación:

▪ Método del promedio ponderado

Este método consiste en hallar el costo promedio de cada uno de los artículos que hay en el inventario final cuando las unidades son idénticas en apariencia, pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios.

Para fijar el valor del costo de la mercancía por este método se toma el valor de la mercancía del inventario inicial y se le suman las compras del periodo, después se divide por la cantidad de unidades del inventario inicial más las compradas en el periodo. (Gómez , 2001)

▪ Método PEPS o FIFO

Aplicándolo a las mercancías significa que las existencias que primero entran al inventario son las primeras en salir del mismo, esto quiere decir que las primeras que se compran, son las primeras que se venden. (Gómez , 2001)

▪ Método UEPS o LIFO

Este método tiene como base que la última existencia en entrar es la primera en salir. Esto significa que los últimos adquiridos son los primeros que se venden. (Gómez , 2001)

3.2.5. Medidas de control de inventario.

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios según Guajardo Cantú (1995), incluyen aspectos relacionados con la seguridad, mantenimiento, almacenamiento y existencias de los inventarios, tal como indican las medidas de control mostradas a continuación:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de despacho.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.



- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios continuos.
- Comprar el inventario en cantidades moderadas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios. (Guajardo, 1995)

3.3. Riesgo

El Riesgo es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades. Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuanto más factible es el perjuicio o daño, mayor es el peligro. En palabras de Lara Hara;

“el riesgo es un aspecto relacionado con la psicología del ser humano, con las matemáticas, la estadística y la experiencia adquirida a través de los años. La función de la administración del riesgo es en esencia un método racional y sistemático para entender los riesgos, medirlos y controlarlos en un entorno en el que prevalecen instrumentos financieros sofisticados, mercados financieros que se mueven con gran rapidez y avances tecnológicos en los sistemas de información que marcan nuestra era.” (2005).

En las empresas constantemente se presentan un sin número de riesgos ante cada una de las actividades que se ejecutan para ello es necesario presentar diversos controles internos en cada uno de los campos de acción. A continuación se presentan los tipos de riesgos inherentes presentes en los inventarios.

3.3.1. Riesgos inherentes

3.3.1.1 Concepto

El riesgo inherente es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y el capital de la compañía.

El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado del sistema; es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma. (Rodríguez , 2016).

Basada únicamente en el área de inventarios tal cómo se menciona en el tema de estudio se presentan los riesgos inherentes a los inventarios de una empresa.



3.3.2. Riesgos inherentes a las operaciones de inventario.

Existen muchos riesgos inherentes a los inventarios los cuales a pesar de todos los controles establecidos por las empresas suelen suceder. Entre los más comunes se destacan:

3.3.2.1. Robo de inventarios

El robo sigue siendo uno de los mayores riesgos asociados con el control de inventario, especialmente el inventario de alto valor. Las compañías gastan millones de dólares cada año para crear políticas de control de inventario y salvaguardias para evitar el robo, pero el robo se sigue produciendo de forma regular. Los productos en existencia son susceptibles a la pérdida o hurto. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)

3.3.2.2. Pérdidas físicas de inventarios y errores al momento de adquisición.

El inventario de pérdidas sigue siendo una espina en el costado de cualquier empresa. Las estrictas políticas de control de inventario junto con personal bien capacitado ayudan a prevenir pérdidas. El inventario actúa como un activo en el balance de una empresa (aunque algunos realmente lo consideran como un pasivo). Cada vez que el inventario se pierde, la compañía quita los activos de los libros. Recuerda que el capital de una empresa es igual a la suma de sus activos menos sus pasivos. Cuando una empresa da de baja el inventario, técnicamente reduce el capital social de la compañía. La pérdida se produce en muchas formas, incluyendo la pérdida física del producto y los errores durante la recepción de un producto. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)

3.3.2.3. Daño y deterioro de inventarios

En ocasiones, los productos se dañan durante las operaciones normales de oficina o de operación. Algunas industrias tienen un riesgo mayor de productos dañados que otras. Las industrias con bienes muy dañados establecen políticas de control de inventarios para minimizar los daños. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)

3.3.2.4. Ciclo de vida u obsolescencia.

Todos los productos pasan por las siguientes fases de crecimiento en el mercado: introducción, crecimiento, madurez, declive y retiro. Estas fases se conocen como el ciclo de vida del producto. Un producto que entra en la fase de declive y retiro de su ciclo de vida, se convierte en un riesgo muy alto de inventario. Los fabricantes quieren producir suficientes unidades y piezas para satisfacer la demanda existente y cumplir con los pedidos de servicios, pero no quieren quedarse con el inventario obsoleto. Debido al posible riesgo financiero, las empresas suelen implementar estrictas políticas de control de inventario de los productos que entran en las dos últimas fases de su ciclo de vida. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)



3.3.2.5. Vida útil

Los productos con una vida útil plantean otro riesgo de control de inventario. Un paseo a través de la tienda de comestibles encuentra cientos de productos con una vida útil, como leche, huevos y carne. Cuanto más corta es la vida útil de un producto, mayor es el riesgo de inventario. Por ejemplo, los fabricantes de dispositivos médicos experimentan este riesgo de control de inventario. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)

3.3.2.6. Uso inadecuado de los recursos de producción

El mal uso de los recursos no se presenta de manera consciente, es decir no empezamos el día pensando hoy voy a malgastar el tiempo o los recursos que me brinda la empresa, pero en la medida que pasa el tiempo nos vamos alejando de la simplicidad inherente que deben tener nuestros procesos incorporando o elevando el grado de complejidad de nuestras operaciones y empezamos a tener un elevado número de firmas para algunas aprobaciones, diferentes quiebres en nuestros compromisos que nos llevan a tener que reiterar el ingreso de los pedidos o nos generan mayor cantidad de mermas, equipos que tenemos que rematar o enviar a la chatarra como obsoletos, negociaciones en las que no conseguimos el mejor precio y que podemos estar comprando por encima del mejor precio del mercado. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)

3.3.2.7. Mermas y desperdicios en los inventarios

La merma de inventario es la diferencia entre el inventario que hay realmente en almacén y la cifra que consta como inventario teórico en los libros de contabilidad de una empresa. Las causas más habituales de este tipo de pérdidas son robos, consumos del proceso de fabricación o distribución y/o errores cometidos en su contabilización. (La gran enciclopedia de Economía , 2009)

Normalmente se presentan casos en los cuales el flujo natural de un pedido se ve interrumpido por diversos incumplimientos o quiebres en el proceso lo que lleva a que tengamos desperdicios, es decir productos o materiales que tienen que ser descartados por su baja calidad o por que están fuera de tiempo dentro del proceso productivo. En resumen estamos generando entregables que no agregan ningún valor a lo que los clientes esperan de nuestros productos o servicios. Es increíble apreciar la cantidad de productos o materiales obsoletos que pueden estar guardados en algún almacén ocupando espacio que no es nada útil para la empresa. (Aprende y piensa, 2012)

En las compañías manufactureras la merma se refiere a la pérdida de materias primas usadas en la producción. En algunos casos los materiales se pierden, disuelven o evaporan durante el proceso de fabricación. Por ejemplo, si una compañía necesita 12 piezas de un artículo A y 12 de un artículo B para crear tres adminículos, la merma podría haber resultado de que todos los artículos se hubieran usado y sólo se hubieran creado dos adminículos; el mal uso o la ineficiencia en la producción pueden causar una merma en la manufactura. (La voz de Houston, 2011)



3.3.2.8. Registros contables incorrectos

Normalmente los registros contables presentan errores estos pueden ser inherentes a la operación y algunos provocados. En el caso del término “error” se refiere a equivocaciones no intencionales en los estados financieros, como es el caso de:

- Equivocaciones matemáticas o de oficina en los registros subyacentes y datos contables.
- Omisión o mala interpretación de hechos.
- Mala aplicación de políticas contables.

La responsabilidad por la prevención y detección de fraude y error descansa en la administración por medio de la implementación y continuada operación de sistemas de contabilidad y de control interno adecuados. Tales sistemas reducen pero no eliminan la posibilidad de fraude y error. (Cano CPT., Castro CPT., & Estupiñán CPT., s.f.)

3.3.2.9. Aprovisionamiento

Se refiere al hecho que un pedido llegue al almacén para abastecer al inventario. Se entiende por tiempo de aprovisionamiento el tiempo que transcurre desde que se realiza la orden de pedido hasta que este es servido. (Barrera Doblado & Casanova Arribas, 2015)

3.3.2.10. Stock de seguridad

Es aquel stock que se deja de reserva en caso que los elementos no controlables jueguen en contra de la estimación o la tendencia esperada por la empresa. En otras palabras si la demanda aumenta repentinamente y el aprovisionamiento se retrasa, el punto de pedido habrá fallado y se habrá realizado una rotura de stock. Para evitar esto se utiliza un stock de seguridad que evita las roturas de stock. (Barrera Doblado & Casanova Arribas, 2015)

Para evadir un poco los riesgos inherentes en los inventarios se necesita de un aseguramiento por tanto es importante hablar sobre las pólizas de seguro en los inventarios de las empresas.

3.3.3 Identificación de riesgos en los inventarios

El proceso de identificación de riesgos inicialmente se enfoca en detectar cuales son las fuentes principales de riesgo. Para ello se pueden emplear distintas metodologías tales como: sesiones de discusión e intercambio de ideas entre los directivos de una industria, análisis de datos históricos obtenidos durante la realización de actividades de características similares, o listas de revisión de situaciones actuales de los inventarios con revisiones por personal con experiencia específica en este tipo de emprendimiento.



No es posible identificar absolutamente todos los riesgos posibles, y aún si se pudiera sería de muy poca ayuda. Ni tampoco es posible saber si todos los riesgos conocidos han sido identificados; pero no es este el objetivo del proceso de identificación de riesgos. Lo que en realidad se persigue es poder identificar las probables contribuciones al riesgo de los inventarios que tienen mayor impacto sobre el éxito o no de la empresa y mayor probabilidad de ocurrencia.

3.4. Gestión de riesgos de los inventarios

El Informe COSO define a la gestión de riesgos corporativos de la siguiente manera:

“...es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.(2013)

La definición enunciada permite identificar las características salientes de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo y de ninguna manera una tarea que se realiza en un único momento determinado o con una periodicidad preestablecida – es un instrumento para un fin y no un fin en sí mismo.
- Es realizado por el personal de todos los niveles de la organización, y no únicamente por un departamento de riesgos o área similar – no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización;
- Está directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia corporativa;
- Se aplica en toda la entidad, y de alguna manera e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad, dejando de lado estrategias parciales;
- Está diseñado para identificar eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado;
- Su fin último es proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad;
- Está orientada al logro de objetivos de la organización dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

3.4.1. Sistemas de gestión de inventarios

Existen diferentes sistemas de gestión para el control de los inventarios entre ellos es preciso mencionar el sistema de clasificación ABC y el sistema de punto de pedido.



▪ Sistema de clasificación ABC

Algunas empresas, y los talleres se podrían considerar entre ellas, trabajan con un número de artículos demasiado elevado como para intentar ejercer un seguimiento individual de cada uno de ellos utilizando el cálculo de la cantidad económica del pedido. Hay que recordar que cada vez que una de las variables cambia, la cantidad económica de pedido debe recalcularse. Una solución comúnmente utilizada es la identificar los artículos que merecen realmente un estrecho control. Para ello se utilizara el sistema de clasificación ABC.

Este sistema de clasificación separa todos los artículos del stock en tres grupos, basándose en el valor y cantidad de cada artículo.

- a) **Grupo A:** en este grupo se incluye un pequeño porcentaje de artículos (10-20%) que sin embargo, representan un gran porcentaje del coste anual de inventario de la empresa (70-80%). Hay que prestar una atención especial a los artículos de este grupo.
- b) **Grupo B:** los artículos englobados en este grupo representan también un pequeño volumen del inventario (20-30%), pero su valor representa un porcentaje menor que los anteriores pero para nada despreciable (15-20%), estos artículos pueden ser gestionados mediante la experiencia o bastara con una revisión periódica.
- c) **Grupo C:** En él se engloban la mayoría de los artículos (50-70%), es decir, representan un gran porcentaje de los ítems totales, pero solamente representan una pequeña porción del valor del inventario (5-10%). En este caso no es necesario un control continuo sobre este tipo de artículos, ya que el coste de dicho control es superior al ahorro que potencialmente se conseguiría.

Esta clasificación en tres niveles, pese a ser la más común, no es estrictamente obligatoria. Puede haber casos donde los artículos se han clasificado en 2,4, o más categorías. En todo caso lo más importante es prestar atención a los artículos del grupo que merecen una continua planificación y control para así gestionar adecuadamente los costes de inventario. (2015, pág. 137)

▪ Sistema de punto de pedido

Este sistema se basa en el conocimiento de la posición del stock en todo momento. De esta forma, cuando a causa del consumo, este llega a un valor mínimo concreto, entonces se lanza un nuevo pedido. De esta forma, cada vez que el nivel de inventario alcance el punto de nuevo pedido, se realizara pedido de una cantidad preestablecida. Esta cantidad fija podrá ser determinada por la fórmula de la cantidad económica de pedido.



En general, y debido a la variabilidad estadística de la demanda, se suele añadir un cierto stock de seguridad. Como ya se ha indicado en puntos anteriores, este puede ser determinado a través de la experiencia o bien mediante cálculos matemáticos. (2015, pág. 138)

3.4.2. Factores a tener en cuenta en la gestión del inventario

Para los controles en los inventarios es importante identificar previamente los factores relevantes, es decir, las variables que explican el comportamiento y evolución de las situaciones de inventario. Estos pueden agruparse básicamente en tres grandes apartados:

1) Demanda: El comportamiento del inventario de un artículo está condicionado por la demanda de dicho artículo. Además, las características de la demanda influyen de forma decisiva en la importancia relativa de los distintos tipos de inventarios: el Stock de seguridad de un artículo será mayor o menor en función del grado de variabilidad de la demanda, la existencia de estacionalidades en las ventas dará lugar a la aparición de existencias estacionales, etc.

Las características más importantes de la demanda de un artículo son las siguientes:

- La unidad de medida.
- El tamaño y frecuencia de los pedidos
- Uniformidad de la demanda
- Independencia de la demanda
- Posibilidad de diferir la demanda insatisfecha
- El sistema de distribución física
- La calidad de las previsiones

2) Costes: El coste de mantener un artículo en inventario dependerá, entre otros factores de su valor. El valor unitario de un artículo mantenido en inventario es, en el caso de un artículo suministrado por un proveedor externo, simplemente el precio pagado por el artículo a su proveedor que, como veremos posteriormente puede depender del tamaño del pedido.

Si, por el contrario, se trata de un artículo que ha sufrido alguna transformación en la empresa, como es el caso de los productos en curso de fabricación o de los productos terminados, el valor del mismo es más difícil de determinar.

Un primer problema que se presenta es que los costes calculados dependen del sistema de contabilidad empleado, y así no es indiferente utilizar un sistema de contabilidad por procesos que uno por pedidos.

Por otro lado influirá el propio sistema de valoración: se pueden utilizar costes reales, estándar o predeterminados. Asimismo, será distinto operar en base a un sistema de costes totales que a uno de costes directos.



Sin embargo, los costes más importantes desde el punto de vista de la gestión (los costes de oportunidad) no están contemplados en ninguna de las opciones a que se ha hecho referencia, es decir, los datos de costes que proporciona la contabilidad convencional pueden no ser relevantes o necesitar alguna elaboración para su utilización en un sistema de gestión de inventarios. En consecuencia, es necesario examinar cuidadosamente los procedimientos de determinación de costes, desde el punto de vista de su relevancia, para las decisiones implicadas en un sistema de gestión de inventarios.

Los costes relevantes a tener en cuenta en los modelos de inventarios son:

a) Coste de aprovisionamiento: Es el coste total que se origina cada vez que se efectúa un pedido de un artículo. Este concepto de coste se desglosa, a su vez, en otros dos: Coste del pedido y Coste de emisión del pedido.

b) Coste de almacenaje: En este se incluyen todos aquellos conceptos de coste en que incurre la empresa como consecuencia de mantener una determinada cantidad de artículo en inventario. Se pueden identificar los siguientes elementos integrantes del coste de almacenaje: obsolescencia, robos y desperfectos, seguros, almacén y capital.

c) Coste asociado a la existencia de demanda insatisfecha: Es el coste en que se incurre cuando no se puede atender la demanda debido a que cuando esta se presenta no hay existencias en el almacén, situación que se denomina rotura de Stock. Se pueden distinguir dos casos de demanda insatisfecha: Demanda insatisfecha diferida y demanda insatisfecha perdida.

3) Plazos: El plazo de entrega o tiempo de espera es aquel que transcurre desde que se lanza una orden de pedido hasta que esta se recibe en almacén. El tiempo de espera se puede subdividir en cinco componentes distintos: Tiempo empleado en trabajos administrativos relativos al lanzamiento de la orden de pedido, tiempo de tránsito de la orden de pedido hasta el proveedor, tiempo empleado por el proveedor, tiempo de tránsito del pedido que dependerá del tipo de transporte utilizado y tiempo que transcurre entre la recepción del pedido y su disponibilidad.

Nuestro primer paso si queremos optimizar nuestro stock, no tiene que venir marcado por realizar grandes inversiones en software, sino más bien en algo más sencillo y más barato, que es controlar los datos de las principales variables que van a intervenir en nuestro sistema de aprovisionamiento. (Antonio Luis , 2013)

3.4.3. Mapa de riesgos de proceso.

La administración de los riesgos requiere el desarrollo de la etapa principal, la cual es la identificación de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad, los procesos o los productos, esta identificación debe ser el resultado de un ejercicio participativo entre los ejecutores de los procesos, desagregando la organización en los siguientes niveles.



3.4.3.1. Inventario de procesos

Es importante que por cada proceso se obtenga el total de riesgo que se considere que pueden atentar contra la seguridad del proceso, sin importar que un mismo riesgo afecte a varios pero tal vez en diferente medida.

Tabla #1: Inventario de riesgos por proceso

Inventario de procesos	Riesgos por proceso
1. Ingreso de elementos a almacén	1. Cantidad incorrecta 2. Dificultad para verificar 3. Calidad incorrecta 4. Plazos inconsistentes frente al contrato

Fuente: Mapa de riesgos de proceso, Álvaro Pacheco. Especialista en políticas de desarrollo, 2005.

Posterior a la identificación, es necesario que por cada riesgo se identifique igualmente las medidas ejecutadas para mitigarlos o mantenerlos bajo control, es así como por cada riesgo, debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control, indiferente de su importancia o frecuencia.

Por medidas de control se entenderán los métodos o medios que se utilizan con el propósito de obtener y analizar, información hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso. Dentro de las medidas más conocidas se encuentran la observación, inspección, revisión analítica, examen de exactitud, conciliación, análisis de saldos y movimiento, etc.

Tabla #2: Medidas de control ante los riesgos de inventarios.

Inventario de proceso	Inventario de Riesgo por proceso	Medidas de control ejecutadas
1. Ingreso de elementos a almacén	1. Ingresar cantidades incorrectas	1. Remisión 2. Verificación factura 3. Confrontación contrato
	2. Dificultad para verificar	4. Horarios y plazas 5. Supervisor 6. Custodia temporal
	3. Recibir elementos con mala calidad o incorrecta.	7. Muestras 8. Verificar contrato
	4. Plazos de entrega inconsistentes frente al contrato	9. Verificar contrato 10. Pólizas de 11. Cumplimiento 12. Horarios establecidos 13. Radicación

Fuente: Mapa de riesgos de proceso, Álvaro Pacheco. Especialista en políticas de desarrollo, 2005.



La etapa siguiente se denomina valoración y priorización de cada uno de los procesos con base en los riesgos ya identificados en cada inventario y los controles o medidas de control y mitigación identificados.

La valoración consistirá en asignar a los riesgos calificaciones dentro del rango de 0 a 5, dependiendo del impacto y la probabilidad de ocurrencia o frecuencia con que se haya presentado en los procesos, acorde con la siguiente figura.

Figura N° 1: Valoración de Riesgos

Impacto	Alto	4	5	5
	Medio	3	3	5
	Bajo	1	3	4
		Bajo	Medio	Alto

Frecuencia o probabilidad de ocurrencia

Fuente: Mapa de riesgos de proceso, Álvaro Pacheco. Especialista en políticas de desarrollo, 2005.

Como elementos nuevos figuran:

- **Impacto:** Efecto que puede tener el riesgo en el momento de presentarse, la valoración va de bajo a alto en la medida en que mayor sea esa repercusión, sobre el área o proceso en el momento en que el riesgo sucediera. De no haberse presentado nunca, debe tenerse en cuenta todas las consecuencias, ya sean físicas, económicas, legales, sociales, de gestión, sobre las cuales intervenga el riesgo evaluado.
- **Frecuencia o probabilidad de ocurrencia:** Se entenderá como el número de veces en que un evento considerado como riesgo se ha presentado o tiene la posibilidad de presentarse durante un plazo de tiempo, dejando libertad al evaluador si esa frecuencia es alta, es decir, para un almacenista un robo al año es altamente frecuente, o para una oficina de quejas 100 quejas al año atendidas fuera de los plazos es altamente frecuente.

El resultado de la figura anterior se conocerá como exposición a los riesgos y facilitará la priorización de los mismos, siendo los valorados con 5, es decir los de la zona de exposición alta, los que serán objeto de observación y análisis prioritario.



Para efectos del ejemplo se asume que el riesgo de recibir cantidades incorrectas, se ha presentado en cinco (5) de 20 entregas recibidas en el almacén, lo cual se considera de frecuencia media y con un impacto alto, por el efecto que tiene en la ejecución de contratos y la responsabilidad del almacenista, con lo cual según la gráfica se valora con un cinco (5). De igual forma se valoran los demás riesgos.

Una vez valorados los riesgos por proceso son priorizados en orden descendiente, en la siguiente forma, respetando los procesos y controles de mitigación.

La escala de valoración de efectividad de los controles se ajustará al siguiente rango:

Tabla #3: Escala de valoración de efectividad en los controles.

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: Mapa de riesgos de proceso, Álvaro Pacheco, 2005.

Finalmente se elaborará la siguiente matriz, la cual se constituirá en el mapa de riesgos de los procesos y sobre la cual se definirán los planes de acción a seguir ya sea para controlarlos o para diseñar o fortalecer controles adecuados para mitigarlos.

3.4.4. Matriz general de riesgos por procesos

El proceso de ingreso de los elementos a almacén se realiza:

- a) Con base en valoración de la tabla efectividad de los controles
- b) Promedio de los controles por riesgo
- c) El resultado total es el dado entre la relación de nivel de exposición / promedio (b)

La interpretación de los resultados será:

- **Valores entre 0 y 1:** Riesgos controlados en forma adecuada
- **Valores entre 1 y 1.2:** Riesgos controlados, pero que deben ser objeto de monitoreo y depuración periódica
- **Valores superiores a 1.2 e inferiores a 1.5:** Riesgos que deben ser objeto de revisión de controles o implementación de controles nuevos



- **Superior a 1.5:** Riesgos que deben ser analizados y controles que deben reformularse en su totalidad para reducir tanto sus niveles de exposición como fortalecer sus controles que ayuden a mitigarlos (Pacheco, 2005)

Tabla #4: Ingreso de elementos a almacén

Inventario de Riesgos por procesos	Nivel de Exposición	Medidas de control ejecutadas	Efectividad (a)	Promedio (b)	Total
1. Ingresar cantidades incorrectas	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remisión ▪ Verificación factura ▪ Confrontación contrato 	3 4 4	3.6	1.38
2. Plazos de entrega inconsistentes frente al contrato.	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar contrato ▪ Pólizas de cumplimiento ▪ Horarios establecidos ▪ Radicación 	5 5 4 3	4.25	0.94
3. Dificultad para verificar	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horarios y plazos ▪ Supervisor ▪ Custodia temporal 	3 4 4	3.6	1.11
4. Recibir elementos con mala calidad incorrecta.	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muestras ▪ Verificar contrato 	5 2	3.5	0.85

Fuente: Mapa de riesgos de proceso, Álvaro Pacheco. Especialista en políticas de desarrollo, 2005.

3.4.5. El Mapa de Riesgos como fuente de implementación del inventario de riesgos.

El mapa de riesgos puede ser entendido como la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso de la valoración del riesgo y el plan de manejo de estos.

En la siguiente tabla se muestra la estructura previa del mapa de riesgos, que constituye la base para la implementación del inventario de riesgos al control Interno.

Tabla #5: Mapa de Riesgo.

Riesgos	Impactos	Probabilidad	Control Existente	Nivel de riesgo	Acciones	Responsables	Cronograma

Fuente: Mapa de riesgos de proceso, Álvaro Pacheco. Especialista en políticas de desarrollo, 2005.



La evaluación del plan de manejo de riesgos se debe realizar con base en los indicadores de gestión diseñados para tal fin y los resultados de los monitoreos aplicados en diferentes períodos. Así mismo, se evaluará como ha sido el comportamiento del riesgo y si se han presentado nuevos riesgos que deban ser combatidos. Si bien es cierto se está realizando una evaluación, no se puede entender que esta es la etapa final del proceso, todo lo contrario con la evaluación se está obteniendo información importante para reformular el plan de manejo de riesgos, agregar las acciones para combatir los nuevos riesgos detectados, generar dentro de las dependencias y áreas un ambiente de compromiso, pertenencia y autocontrol y posibilitar a través de la retroalimentación el mejoramiento en el logro de los objetivos institucionales.(Ramírez Reyes & Manotas Duque, 2014)

3.4.6. Pasos para identificar riesgos y controles en un proceso de inventarios.

Como ya se conocen los procedimientos básicos en los inventarios, ahora se hará un análisis de dos pasos sencillos de los pasos a seguir para poder identificar los riesgos en dicho proceso.

1) Entendimiento del proceso de Inventarios: El primer paso es entender el proceso desde la entrada de la materia prima y/o producto terminado a la bodega hasta la salida del producto terminado de la bodega. Se debe tener en cuenta que este proceso se tiene que conectar con los procesos de compras, ventas y nómina.

2) Identificación de riesgos y controles: Con base en el entendimiento del proceso se identifican los riesgos que amenacen la integridad, existencia y exactitud de las cifras. Antes de empezar a revisar cada actividad se debe concluir si el proceso cuenta con una adecuada segregación de funciones. Si se ha identificado la segregación de funciones se puede pasar al siguiente paso que es dividir el proceso de compras en actividades susceptibles a la generación de riesgos. Estas actividades son:

- a) Almacenamiento
- b) Registro de utilización de materia prima, costos directos e indirectos (Gastos de personal, servicios públicos, etc.).
- c) Costeo de los productos.
- d) Salida de productos.
- e) Ajustes al inventario y al costo de ventas.

En cada una de estas actividades se debe identificar riesgos y controles que los mitiguen. Seleccionando aquellos controles que cumplan con las siguientes características:

- Los más eficientes de probar
- Los que mitigan más número de riesgos.
- Los que cubren un mayor número de aseveraciones
- Si se trata de un cliente recurrente se debe tener en cuenta la evaluación de los años anteriores.



3.4.7. Determinación de los niveles de Riesgo.

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

- **Alto:** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles).
- **Medio:** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs controles).
- **Bajo:** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

A continuación se presenta un ejemplo claro de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo, en el que se ha tomado como empresa un hotel:

Riesgo: Pérdida de Medios de las habitaciones de un hotel, debido a la falta de seguridad de las puertas de los balcones.

Probabilidad: Alta, porque el seguro de los llavines de las puertas de los balcones de las habitaciones tienen desperfectos técnicos por lo tanto constituye una razón de índole objetiva ajenas a la gestión administrativa.

Impacto: Alto, porque la pérdida de Medios de las habitaciones incurriría en una responsabilidad de la entidad y una afectación económica para la entidad y por tanto para el estado y el daño moral que lacera el prestigio del colectivo laboral de la entidad. En pocas palabras el efecto del daño es incalculable.

Controles existentes: la entidad tiene establecidos controles operativos diarios por parte del personal de Seguridad a las habitaciones de la planta baja, además de que el departamento de pisos informa a seguridad de cuáles son las habitaciones con este tipo de problema.

Nivel de riesgo: Medio, presentar insuficiencias en la retroalimentación de la información y en los controles establecidos.

Lo anterior significa que a pesar de que la probabilidad y el impacto son altos; confrontado con los controles existentes se puede afirmar que el nivel de riesgo es medio y por lo tanto las acciones que se implementen encaminadas a una adecuada atención técnica a



los seguros de los llavines o la compra de nuevos llavines además de reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los riesgos definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo.

Para el manejo del riesgo se pueden tener en cuenta alguna de las siguientes consideraciones, las cuales pueden analizarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- **Evitar el riesgo:** es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Siguiendo con el caso del hotel, un ejemplo de esto puede ser no hacer uso de las habitaciones de la planta baja y guardar los medios de estas habitaciones en lugar seguro y controlado.
- **Reducir el riesgo:** si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Ejemplo: mantenimiento preventivo y oportuno de los llavines de las puertas de los balcones de las habitaciones planta baja y cambiar los que estén defectuosos, además informar el número de la habitación al departamento de seguridad cuando se utilice la habitación en casos excepcionales.

- **Dispersar y atomizar el riesgo:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Por ejemplo, el cierre temporal de las habitaciones planta baja hasta que quede resuelto la rotura del seguro de los llavines y utilizar otra similar estándar con las condiciones técnicas requeridas.
- **Transferir el riesgo:** Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo se trasladan las operaciones en las habitaciones de la planta baja a otra planta. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro.
- **Asumir el riesgo:** Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el Director General acepta la pérdida



residual probable de los medios y elabora planes de contingencia para su manejo. (Rodríguez J. , 2001)

Una vez establecidos cuales de los anteriores manejos del riesgo se van a concretar, estos deben evaluarse con relación al beneficio-costos para definir, cuales son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel de riesgo.

Posteriormente se definen los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

Una vez realizada la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El éxito de la implementación del plan requiere de un sistema de control interno administrativo efectivo el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

Es importante tener en cuenta que los objetivos están consignados en la planeación anual de la entidad, por tal razón se sugiere incluir el plan de manejo de riesgos dentro de la planeación, con el fin de no solo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones. (Rodríguez J. , 2001)

3.5. La administración de riesgos Corporativos de acuerdo al Marco ERM.

En el siglo XXI surge una organización Estado Unidense denominada Enterprise Risk Management – Integrated Framework quien establece un Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos.

Dicha organización ha concluido sobre la necesidad de un marco reconocido sobre gerenciamiento del riesgo a pesar de la abundancia de literatura sobre la materia. Sosteniendo que existe consenso a nivel mundial de que todas las organizaciones pueden beneficiarse de los mejores procedimientos de identificación y análisis de riesgos. Y Reconoce además que el riesgo y el gerenciamiento del riesgo son componentes que están presentes en todas las actividades de una organización.

Este marco contribuirá a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva administración del riesgo.



El Marco ERM “Es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.” (Kirschenbaum & Manguian, 2016)

Parte de la gestión de riesgos son las continuas evaluaciones que se deben de realizar para velar por el pleno cumplimiento de los controles internos en una empresa ya que estos ayudan a erradicar los riesgos existentes en los inventarios.

La administración de riesgos produce los siguientes beneficios:

- Incrementar capacidad para asumir apropiadamente los riesgos necesarios para ayudar a crear valor.
- Agrega claridad en la toma de decisiones
- Confianza en las operaciones del negocio
- Mejora el seguimiento del desempeño
- Establecimiento de procedimientos de gobierno consistentes
- Reputación

El ERM es un conjunto de acciones, un proceso realizado por la Dirección, Gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

ERM no es un acontecimiento o circunstancia sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad, es realizado por el Directorio, la Gerencia y el resto del personal y se efectúa por la gente de la organización, por lo que ellos hacen y dicen. Los trabajadores establecen la misión/visión de la entidad, la estrategia y los objetivos de la entidad y pone en funcionamiento los mecanismos de la ERM.

Este conjunto de acciones abarcan toda la empresa, cualquier empresa debe considerar la totalidad del conjunto de sus actividades para aplicar exitosamente ERM. Este Marco considera las actividades en todos los niveles de la organización, desde actividades a nivel de empresa tales como la planeación estratégica y la asignación de recursos, a actividades de las unidades de negocios tales como mercadeo y recursos humanos, a procesos de negocios tales como producción y revisión del crédito a nuevos clientes.

ERM se enfoca en realizar un análisis amplio sobre el entorno de control, el ambiente de las empresas y sobre todo los aspectos referentes a la mitigación de los riesgos que a diario presentan las operaciones en las empresas. A continuación se presentan conceptos claves sobre esta estrategia de control y mitigación de riesgos:



- **Nivel de riesgo aceptado:** Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Las entidades a menudo consideran el nivel de riesgo aceptado en forma cualitativa, con categorías tales como alta, moderada o baja o pueden aplicar un enfoque cuantitativo reflejando y buscando un equilibrio entre las metas de crecimiento, rendimiento y riesgo.
- **Gestión de Riesgo:** Es un proceso, llevado a cabo por el directorio, las gerencias y el resto del personal, destinado a establecer estrategias para toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estén dentro de los límites de su disposición al riesgo, con el fin de proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de los objetivos de la entidad.
- **Eventos y Riesgos:** Los eventos se consideran como hechos importantes, de los cuales no se tiene certeza si ocurrirán, cuando ocurrirán y cuáles serán sus resultados. Cuando estos eventos tienen un impacto negativo, se consideran riesgos, y cuando son positivos, se consideran oportunidades.
- **Apetito de Riesgo:** Es el nivel de riesgo máximo aceptable. Intuitivamente la cultura de la organización nos permite saber si es una organización en la cual sus ejecutivos son adversos al riesgo o tomadores de los mismos. Sin embargo este tema es lo suficientemente importante para que se explicita en una política y se eviten colisiones entre áreas con diverso “apetito” de riesgo.
- **Portafolio de Riesgos:** Considera el total de los riesgos individuales de cada unidad de negocio en forma integrada, logrando una visión de riesgo global de la entidad.

El ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos. Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de entidad, para lo cual es necesario considerar como se relacionan los riesgos individuales.

3.5.1. Componentes del Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos

3.5.1.1. Ambiente de Control: Es el entorno que influye las tareas de las personas con respecto a las actividades de los trabajadores, el ambiente de control es un factor que determina el comportamiento de las operaciones y los riesgos que se toman en las decisiones financieras de la empresa. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen: la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad;



La filosofía de los administradores y el estilo de operación; La manera como la administración asigna autoridad, responsabilidad, como organiza, desarrolla a su gente, la atención y dirección que le presenta el consejo de directores.

3.5.1.2. Evaluación del Riesgo y control interno: El auditor tiene el riesgo de emitir alguna opinión errada o fuera de lugar en la elaboración del informe de auditoría y el desarrollo del informe, este riesgo es controlado y tiene posibilidades de disminuir, si en el desarrollo del informe y de la auditoría se encuentran las suficientes pruebas y evidencias que sustenten el trabajo de auditoría para que no se dude de este.

3.5.1.3. Actividades de Control: Son aquellas actividades, procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control y sistema contable establecidos por la administración o para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la empresa. Las principales actividades en una auditoría, necesarios para establecer y mantener una estructura de control interno, que provea seguridad razonable son:

- **Controles de protección de activos:** provee los activos contra pérdida, compras no autorizadas, uso o disposición indebida.
- **Controles de cumplimiento:** Aseguran el cumplimiento de la normatividad legal de la empresa, sea en el área tributaria, de cumplimiento con las exigencias de los estados financieros y con las políticas establecidas por la empresa.
- **Controles de información financiera:** Es el control del apropiado registro de los asientos contables, así como de la preparación de los estados financieros, obteniendo de este control la revisión Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría Módulo Informe de Auditoría 10 de confiabilidad que debe tener los estados financieros de una empresa.

3.5.1.4. Información y Comunicación: Se debe informar de toda irregularidad que el equipo de auditoría pueda hallar, comunicándosela a la alta gerencia, haciendo las observaciones pertinentes que indiquen cual sería el trabajo, para que la alta gerencia alcance en un plazo de 5 días los documentos que sustenten dicha observación.

3.5.1.5. Vigilancia o Supervisión: En este punto luego de haber realizado la auditoría, el equipo de auditoría determina cuales son las áreas que necesitan mayor control y vigilancia de parte del control interno. A continuación se presenta gráfica sobre cinco componentes del ERM.



Figura N°2: Componentes del Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos



3.6. Mecanismos para gestionar los riesgos en inventarios

El concepto de mecanismo proviene del vocablo latín “Mechanisma” que alude al conjunto de diversos componentes o elementos destinados a asegurar el funcionamiento efectivo de un algo. Todo mecanismo se forma de diversos cuerpos independientes (piezas). (2012).

Toda empresa debe establecer una estrategia de control y verificación periódica de sus stocks de inventario, un mecanismo a seguir, para eso debe de implementar la documentación necesaria de todas las operaciones relacionadas con los mismos.

Como parte de los mecanismos a utilizar es imprescindible considerar la aplicación de uno de los métodos y técnicas entre las cuales se destacan índices necesarios para obtener información de la gestión de inventarios.

3.6.1. Técnicas financieras aplicadas a la Gestión de Inventario: Razones para el análisis de los Estados Financieros.

Una de las formas de determinar el impacto del stock e inventario sobre el capital de trabajo es el cálculo de maduración o período de maduración de la empresa: por periodo de maduración de la empresa se entiende el tiempo que transcurre entre el momento en que una empresa invierte una unidad monetaria de capital, para la adquisición de materias primas, mano de obra y gastos generales para llevar a cabo el proceso de transformación y el momento en que se recupera mediante la Venta o Cobro del producto o servicio en cuestión.

El análisis de este indicador posibilitará a la empresa conocer el fondo de maniobra necesario y las necesidades de circulante para mantener el equilibrio financiero de la empresa. Mientras menor sea este ciclo, mejor será la gestión de la empresa.



Una forma resumida y rápida de obtener este ciclo es usando sólo el Índice de Rotación Total de los Inventarios cuya expresión es como sigue:

$$\text{Ciclo de Maduración} = \text{Ciclo de Rotación Total de los Inventarios} + \text{Ciclo de Cobros}$$

3.6.1.1. Capital de Trabajo.

La administración del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas circulantes que incluyen activos y pasivos circulantes. La definición más común del mismo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, es decir los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo, por lo que esta medida debe ser positiva.

En el análisis financiero, descifrar el comportamiento del Capital de Trabajo es de vital importancia, por la estrecha relación que establece con las operaciones que afectan a las partidas corrientes o circulantes, y que son el efecto de las operaciones que comúnmente efectúa la empresa.

3.6.1.2. Liquidez General.

Es la razón de activo circulante a pasivo circulante. Permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado.

Cuando esta razón es menor que 1, la entidad ha perdido su liquidez general y técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos. La misma debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2. Si el activo circulante es bastante mayor que el doble del pasivo circulante, es posible que la empresa esté inmovilizando sus activos circulantes, y por lo tanto obtenga de ellos poca rentabilidad al tener un exceso de los mismos.

3.6.1.3. Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.

Mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, o sea, las deudas a corto plazo, a partir de los activos circulantes sin la inclusión de las partidas menos líquidas; los inventarios.

Para considerar que la empresa no tendrá problemas con liquidez, esta razón debe, aproximadamente, igualar al exigible a corto plazo. Si la razón es menor que 1, existe una situación de peligro, en la que es posible que se presente problemas para atender los pagos.



Si la razón sobrepasa a 1, hay que tener cuidado, se puede estar infrautilizado sus inversiones en disponibles y realizables.

3.6.1.4. Solvencia.

Mide la capacidad que presenta la empresa para enfrentar todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo, con sus activos reales (activos circulantes y fijos). Según criterios autorales la misma debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2.

3.6.1.5. Análisis de Actividad.

Miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales, producción, ventas y activos con que opera la empresa.

3.6.1.5.1 Rotación del Inventario (R INV.).

Indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de materiales y la rapidez de producción. Se define como costo de las ventas dividido por la media del inventario durante el período.

Este índice informa las veces que, en un período determinado, se ha renovado el inventario de productos terminados debido a las ventas de mercancía. A mayor rotación corresponderán generalmente mayores utilidades, menos recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, mejor posibilidad de competir en precios y más pronta realización de las existencias de productos terminados.

Por lo tanto, la rotación del inventario constituye una valiosa medida de la eficiencia administrativa en el campo de las ventas y de la calidad de las mercancías vendidas. (Fajas del Toro, 2011)

3.7. Desempeño financiero

El desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución de micro finanzas (IMF) en términos de su rentabilidad. A menudo se considera que es una medida utilizada por los inversionistas para llevar a cabo la diligencia debida y determinar el estado de una inversión; es una herramienta que también usan las entidades de fiscalización estatales para determinar el cumplimiento de las disposiciones regulatorias y vigilar la salud general del sector financiero.

Una situación financiera sólida y una buena rentabilidad son indicadores importantes del éxito logrado; sin embargo, el desempeño social es otro punto de referencia cada vez más importante que se utiliza para evaluar a muchas instituciones. Las instituciones con “doble finalidad” miden tanto su desempeño financiero como su desempeño social para asegurarse



de que no solo generan utilidades, sino que también aportan beneficios positivos a la vida de sus clientes.

El análisis del estado financiero es la forma más objetiva de evaluar el desempeño financiero de una compañía. El análisis financiero implica evaluar la influencia financiera, la rentabilidad, la eficiencia operacional y la solvencia de una compañía. Los coeficientes financieros son las herramientas principales usadas para conducir el análisis. El reto es saber cuáles coeficientes seleccionar y cómo interpretar los resultados. (Maracaibo, 2009)

Existen razones financieras que permiten medir la rentabilidad de una empresa en específico.

3.7.1 Índices de rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.

3.7.1.1. Estados de pérdidas y ganancias de tamaño común

Una herramienta popular para evaluar la rentabilidad con respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el rendimiento a través de los años.

Tres índices de rentabilidad citados con frecuencia y que se pueden leer directamente en el estado de pérdidas y ganancias del tamaño común son:

- 1) el margen de utilidad bruta,
- 2) el margen de utilidad operativa y
- 3) el margen de utilidad neta.

3.7.1.2 Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

Nota: este es un índice muy significativo para las tiendas a detalle pequeñas, sobre todo durante las épocas de precios inflacionarios. Si el propietario de la empresa no aumenta los precios cuando el costo de las ventas está aumentando, el margen de utilidad bruta se deteriorara.



3.7.1.3 Margen de utilidad operativa

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de ventas que quedan después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyéndolos intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganada sobre cada dólar de ventas. La utilidad operativa es pura porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa es el resultado de dividir la utilidad operativa entre las ventas.

3.7.1.4 Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula dividiendo las ganancias disponibles para los accionistas comunes entre las ventas.

El margen de utilidad neta es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa con respecto a las ganancias obtenida de las ventas.

3.7.1.5 Ganancias por acción

Las ganancias por acción en la empresa son en general importantes para los accionistas presentes o futuros y para la administración. Representan el monto en córdobas obtenido durante el periodo para cada acción común en circulación.

Ganancias por acción = Utilidad Neta – Dividendo preferencial / promedio de acciones comunes en circulación.

3.7.1.6 Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

El rendimiento sobre los activos totales denominado con frecuencia retorno de la inversión mide la eficacia general de la administración para generar utilidades a través de sus activos disponibles. Cuando más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa mejor.

3.7.1.7 Retorno sobre el patrimonio (ROE)

El retorno sobre el patrimonio mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Generalmente, cuanto más alto es el rendimiento, más ganan los propietarios. (Lawrence J., 2007) ; $ROE = (Utilidades / Patrimonio) \times 100$.



IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto de investigación

La eficiente gestión de los riesgos en los inventarios de la tabacalera TAPSA, incide positivamente en la situación financiera de la empresa.



4.2. Matriz de categorías y subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión # 01 ¿Cómo es la situación financiera y el manejo actual en los inventarios de la empresa industrial?	Describir la situación financiera y el manejo de los inventarios de la empresa.	Situación financiera.	La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. Este diagnóstico parte de un balance general llamado también el estado de situación financiera, y siempre se da conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Al nombrar los conceptos que definen la situación financiera de un negocio, estos son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.	1. Solvencia:	Primaria <ul style="list-style-type: none"> Contador Responsable de bodega Gerente general Observación Secundaria <ul style="list-style-type: none"> Textos Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, responsable de bodega. Guía de observación 	Liquidez General. Liquidez inmediata o prueba ácida Solvencia total Independencia financiera
				2. Estabilidad:			Actividad Independencia Financiera
				3. Productividad			Proceso productivo Rotación de inventarios Resultados obtenidos
				4. Rentabilidad			Estados de pérdidas y ganancias de tamaño común Margen de utilidad bruta Margen de utilidad operativa Margen de utilidad neta Ganancias por acción Rendimiento sobre los activos totales (ROA) Retorno sobre el patrimonio (ROE)



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
		Inventarios	El inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura, en otras palabras son las existencias de artículos, bienes y/o productos que posee la empresa para su destinación a la venta o hacen parte de una cadena de transferencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificación 2. Sistema de inventarios 3. Métodos de Valuación de inventarios. 	<p>Primaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Responsable de bodega ▪ Gerente general ▪ Observación <p>Secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Textos ▪ Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, responsable de bodega. ▪ Guía de observación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarios de materias primas ▪ Inventarios materiales en proceso ▪ Inventarios de productos terminados ▪ Sistema periódico ▪ Sistema permanente. ▪ Promedio ponderado ▪ UEPS o FIFO ▪ PEPS o LIFO.



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
Cuestión # 02 ¿Qué riesgos inherentes se presentan en las operaciones desarrolladas sobre el manejo de los inventarios?	Identificar los riesgos inherentes a las operaciones de inventario en la empresa.	Riesgos inherentes:	<p>El riesgo inherente es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y el capital de la compañía.</p> <p>El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado del sistema; es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma.</p>	<p>1. Robo</p> <p>2. Pérdidas físicas de inventarios y errores al momento de adquisición.</p> <p>3. Daño y deterioro de inventarios</p> <p>4. Ciclo de vida u obsolescencia de inventarios.</p> <p>5. Vida útil</p> <p>6. Uso inadecuado de los recursos de producción</p>	<p>Primaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Responsable de bodega ▪ Gerente general ▪ Observación <p>Secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Textos ▪ Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, responsable de bodega. <p>Guía de observación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Causas ▪ Costes ▪ Causas ▪ Conteo físico ▪ Costes ▪ Causas ▪ Almacenamiento ▪ Costes ▪ Causas ▪ Demanda ▪ Plazos ▪ Causas ▪ Plazos ▪ Causas ▪ Costes ▪ Demanda



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				7. Mermas y desperdicios en los inventarios 8. Registros contables incorrectos. 9. Aprovisionamiento 10. Stock de seguridad			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Causas ▪ Factores internos ▪ Factores externos ▪ Costes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Causas ▪ Registros contables ▪ Costes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Causas ▪ Tiempo ▪ Eficiencia ▪ Costes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Causas ▪ Demanda ▪ Costes ▪ Plazos
Cuestión # 03 ¿Cuál es el efecto de la gestión de riesgo de los inventarios en la situación	Analizar el efecto de la <u>gestión de riesgo</u> de los <u>inventarios</u> en la <u>situación</u>	Gestión de riesgo de inventarios	Es la acción integral para el abordaje de una situación de desastre. Permite determinar los riesgos, intervenir para modificarlos, disminuirlos, eliminarlos o lograr la	Sistemas de gestión de inventarios Factores para la gestión de inventario.	Primaria <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Responsable de bodega ▪ Gerente general ▪ Observación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental ▪ Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de clasificación ABC ▪ Sistema de punto de pedido <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda ▪ Costes



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
financiera de TAPSA?	financiera de la empresa.		<p>preparación pertinente para responder ante los daños que, sin duda, causará un determinado desastre.</p> <p>Informe COSO es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.</p>	Mapa de riesgos por procesos	<p>Secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Textos ▪ Documentos 	<p>responsable de bodega.</p> <p>Guía de observación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plazos ▪ Matriz de riesgos
		Situación financiera.	La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. Este diagnóstico parte de un balance general llamado también el estado de	Técnicas financieras aplicadas a la Gestión de Inventario: Razones para el análisis de los Estados Financieros.	<p>Primaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Responsable de bodega ▪ Gerente general ▪ Observación <p>Secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Textos ▪ Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental ▪ Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, responsable de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital de Trabajo ▪ Liquidez General. ▪ Liquidez Inmediata o Prueba Ácida ▪ Solvencia ▪ Análisis de Actividad. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación del Inventario (R INV.). ▪ Cálculos de : <ul style="list-style-type: none"> % de pérdida por incendio sin seguro (proyección) % de pérdida por robo (real) % Obsolescencia (real)



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
			situación financiera, y siempre se da conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Al nombrar los conceptos que definen la situación financiera de un negocio, estos son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.				
Cuestión # 04 ¿Qué mecanismos de gestión de riesgo de inventarios permiten mejorar el desempeño financiero de TAPSA?	Sugerir <u>mecanismos que permitan gestionar el riesgo en los inventarios</u> y mejorar el <u>desempeño financiero</u>	Mecanismos de gestión de riesgo	El concepto de mecanismo proviene del vocablo latín “Mechanisma” que alude al conjunto de diversos componentes o elementos destinados a asegurar el funcionamiento efectivo de un algo. Todo mecanismo se forma de diversos cuerpos independientes (piezas).	identificar riesgos y controles en un proceso de inventarios Determinación de los niveles de Riesgo Administración de riesgos Corporativos de acuerdo al Marco ERM Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos	Primaria <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Responsable de bodega ▪ Gerente general ▪ Observación Secundaria <ul style="list-style-type: none"> ▪ Textos ▪ Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental ▪ Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, responsable de bodega. Guía de observación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimiento del proceso de Inventarios ▪ Identificación de riesgos y controles ▪ Alto ▪ Medio ▪ Bajo ▪ Nivel de riesgo aceptado ▪ Gestión de Riesgo ▪ Eventos y Riesgos ▪ Apetito de Riesgo ▪ Portafolio de Riesgos ▪ Ambiente de Control ▪ Evaluación del Riesgo y control interno ▪ Actividades de Control ▪ Información y Comunicación ▪ Vigilancia o Supervisión



Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
		Desempeño financiero	El desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución de micro finanzas (IMF) en términos de su rentabilidad. A menudo se considera que es una medida utilizada por los inversionistas para llevar a cabo la diligencia debida y determinar el estado de una inversión; es una herramienta que también usan las entidades de fiscalización estatales para determinar el cumplimiento de las disposiciones regulatorias y vigilar la salud general del sector financiero.	Técnicas financieras aplicadas a la Gestión de Inventario: Razones para el análisis de los Estados Financieros.	<p>Primaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Responsable de bodega ▪ Gerente general ▪ Observación <p>Secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Textos ▪ Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental ▪ Entrevistas dirigidas a: contador, administrador, responsable de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital de Trabajo ▪ Liquidez General. ▪ Liquidez Inmediata o Prueba Ácida ▪ Solvencia ▪ Análisis de Actividad. ▪ Rotación del Inventario (R INV.).



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Enfoque de la investigación

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, se califica la investigación como un enfoque cualitativo porque trata de identificar la naturaleza de la realidad, involucrando a unos cuantos sujetos porque no necesariamente se pretende generalizar los resultados del estudio. Dicho proceso se aplica a la gestión del riesgo de los inventarios de la empresa de estudio y los efectos que ocasiona en sus finanzas.

Los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

5.2. Tipo de investigación

Tras el análisis de los diferentes aspectos que inciden en la determinación del tipo de estudio más adecuado para aplicar en la presente investigación, se tomaron en cuenta elementos claves en la identificación del estudio, por lo que se considera que el más indicado a aplicar es el estudio explicativo que básicamente se caracteriza por establecer las causas de los eventos o fenómenos que se estudian, siendo éste más estructurado que otros estudios.

Para (Arias, 1999; Gil, s/f) este estudio se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa- efecto, es decir, además de describir o acercarse a un problema, intenta encontrar las causas del mismo

Además es preciso destacar que en esta investigación se utiliza el método inductivo debido a que se tienen los conocimientos sobre finanzas y gestión de riesgos y resulta factible analizar situaciones reales y estudiar datos financieros, haciendo uso de la lógica para obtener respuestas a la pregunta de investigación planteada a inicios de este documento.

5.3. Población y muestra

“Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. Levin & Rubin (1996)

El tema de investigación está dirigido a la empresa tabacalera Perdomo S.A, de la ciudad de Estelí. En este caso dicha empresa constituye el universo de estudio para el tema de investigación.



La población está conformada por los trabajadores del área de contabilidad que realizan funciones financieras y la gerencia de la empresa tabacalera Perdomo S.A., además aplico entrevista a la responsable de bodega y se tomó como soporte la documentación existente que está debidamente almacenada en físico y de forma digital en carpetas correspondiente al año de estudio.

El método de muestreo es no probabilístico circunstancial ya que la selección de los elementos que conforman la muestra se ha realizado por conveniencia; debido a que para esta investigación resulta más beneficioso aplicar los instrumentos a los informantes claves por la accesibilidad a la información de las actividades financieras que realizan en la empresa; estos informantes clave son el gerente general, vicegerente y contador general.

La muestra la constituye la función referente a la gestión de riesgo en los inventarios que se realiza en el área administrativa y contable de la empresa Perdomo, S.A. Para ello es necesario obtener información de informantes claves, ya que son pocas las personas que poseen información y experiencia en el desempeño de ésta función.

5.4. Métodos y técnicas para recolección y análisis de datos

Para la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos se hizo uso del método empírico.

“El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se derive una conclusión científica, empírico significa algo que ha surgido de la experiencia directa de las cosas, su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema” (Tamayo, 1994)

En cuanto a las técnicas que se aplicaron se encuentran la entrevista dirigida al gerente general, vice gerente y contador general de la empresa Perdomo S.A. y la observación de los procesos en el área de los inventarios, ambos instrumentos se aplicaron con el objetivo de obtener información sobre las actividades empresariales referentes al tema de estudio.

5.5. Etapas de la investigación.

5.5.1. Investigación documental

Para la realización de éste trabajo de investigación primeramente se eligió el problema a investigar, obteniendo así el tema delimitado.

Una vez delimitado el tema fue necesario construir un marco referencial en cuanto a las bases teóricas que sustentan el tema de estudio por lo que fue necesario consultar algunas fuentes de información tales como: libros, revistas y tesis que sirven para elaborar el marco teórico, además se investigó en documentos extras y consultas en Internet. Todas estas fuentes de datos ayudaron a completar el marco teórico presentado.



5.5.2. Elaboración de instrumentos.

Para llevar a cabo la recolección de datos de la investigación fue necesario elaborar dos tipos de instrumentos estos son:

- **Entrevista:** es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. (Peláez, 2012)

Se elaboraron dos entrevistas; una de ellas dirigida al contador general de la empresa y la otra dirigida al gerente general y vicegerente. La entrevista posee o contiene preguntas abiertas, por lo que se considera de gran importancia este instrumento para satisfacer las inquietudes planteadas en el trabajo y profundizar en relación al cumplimiento de los objetivos planteados. **Ver anexo N°1 y 2.**

- **Guía de observación:** una guía de observación es un instrumento de investigación que permite llevar un control de nuestras investigaciones o del objeto o fenómeno observado. (Morales, 2010)

Además fue necesario realizar una guía de observación, donde se presencié algunas de las actividades operativas de la empresa y se realizó observación y análisis a los procedimientos en los inventarios y su gestión de riesgo. **Ver anexo N°3.**

Los instrumentos a aplicar han sido validados por dos expertos en el área de controles de inventarios, gestión de riesgo y finanzas.

5.5.3. Trabajo de campo

- Se realizó un análisis del riesgo en los inventarios.
- Se aplicaron tres entrevistas dirigidas al personal administrativo (Gerente general, Vice gerente y Contador) de la empresa tabacalera Perdomo S.A.
- Se realizó una guía de observación de los procedimientos de gestión de riesgo sobre los inventarios en la empresa.

5.5.4. Elaboración del informe final

Una vez recolectados los datos a través de las entrevistas se procede a identificar y analizar la información para dar respuesta a los objetivos planteados y concluir el estudio.

La información se ordenó con el perfil de tesis, basado en una guía definida por la FAREM-Estelí para la presentación del trabajo final de investigación para Maestrías.



VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los inventarios constituyen en la mayoría de los casos, además del factor costo, que es el principal objetivo de los enfoques de gestión, algunos elementos asociados al riesgo. La empresa Tabacalera Perdomo S, A. presenta un giro empresarial basado en inventarios debido a que se encarga del procesamiento de tabaco.

Para determinar los efectos que genera la gestión de riesgos de los inventarios en la situación financiera de TAPSA es necesario abordar generalidades de la empresa, lo que permite una familiarización con las actividades propias del giro empresarial y por consiguiente indagar sobre los procedimientos que ha permitido a esta empresa continuar en marcha.

6.1 Generalidades de la empresa tabacalera TAPSA.

En este capítulo se abordan aspectos relacionados a la organización y se considera importante mencionar el perfil de la empresa para proporcionar al lector una mejor comprensión acerca del desempeño operativo en la empresa tabacalera.

6.1.1 Antecedentes de TAPSA.

La industria Tabacalera Perdomo tiene sus inicios en la ciudad de Miami cuando el señor Nicolás Perdomo decidió emprender un negocio de procesamiento de tabaco y comercializarlo a nivel local, con el paso del tiempo la línea de clientes fue incrementando y esto permitió ampliar el negocio. En el año 1994 llega a Nicaragua Nicolás Perdomo a instalar su empresa, la cual inicia bajo la razón social de Nick Cigar's Company.S.A, una empresa localizada en el km 150 carretera panamericana, 300 metros al oeste, en el barrio Arlen Siú de la ciudad de Estelí, del departamento de Estelí, dedicándose a la siembra, manufactura y compraventa de tabaco en general.

Posteriormente los accionistas de Nick Cigars Company, Sociedad Anónima convencidos de la necesidad de expandir sus operaciones, lo cual les permitiría un mayor crecimiento y una mejor posición en el mercado competitivo, decidieron constituir el proyecto denominado Tabacalera Perdomo S.A., una sociedad de giro agroindustrial que asumió por entero la totalidad de las operaciones productivas realizadas por la sociedad Nick Cigars, S.A.

La Tabacalera Perdomo, SA, está ubicada en las instalaciones donde operaba la sociedad Nick Cigars, S.A, hoy en día se desempeña bajo el régimen de zonas francas en la modalidad de zonas francas administradas (ZOFA).

Esta sociedad inició sus operaciones productivas a partir del mes de diciembre del año 2010, para lo cual se contempla un plan global de inversiones.

La materia prima que se utiliza para la elaboración de puros es adquirida en Nicaragua, República Dominicana, indonesia, México y Miami



lo que permite el desarrollo de la producción. Esta producción únicamente se distribuye en el extranjero siendo todas las exportaciones de puros a Miami, Portugal y Alemania.

Esta empresa de estudio presenta altos niveles de producción debido a que el producto que elabora es altamente demandado por los países destino de sus exportaciones; ofertando 95% a los Estados Unidos de América y 5% al mercado europeo.

6.1.2 Estructura organizativa de tabacalera Perdomo

Perdomo, S.A, es dirigida por su gerente general (Rivera, 2016), quien desarrolla todas las actividades gerenciales que le han sido encomendadas, a la vez cuenta con el apoyo del Vice gerente el Lic. Silvio Loáisiga y su recepcionista y asistente administrativa. La empresa manufacturera contiene diversas áreas básicas para la ejecución de sus actividades operativas por lo que es preciso destacar de manera general que TAPSA realiza actividades desde la siembra del tabaco en su finca propia hasta la exportación de los productos ya terminados, por tanto en la finca existen técnicos de agricultura que realizan el cuidado y manejo del plantillo de tabaco, además cuenta con el área de pre industria quien coordina las funciones de los despalilladores y piloneros que permiten el mantenimiento de la materia prima para dar el debido cuidado y resguardo que se requiere y luego ser enviada al departamento de producción.

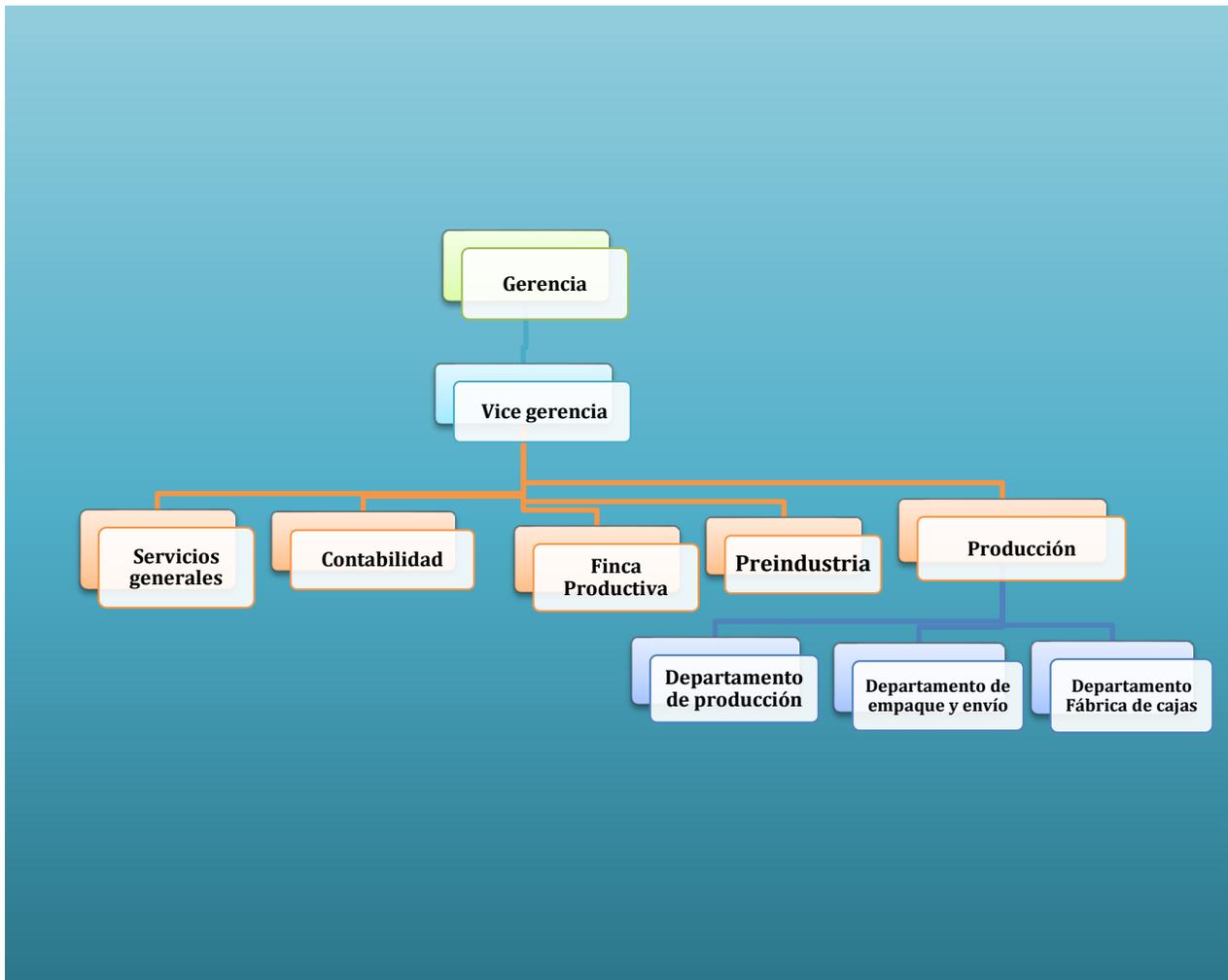
El departamento de producción es muy amplio en él se concentra gran cantidad de personal que desempeñan los cargos obreros de rolera y bonchero, en la actualidad laboran 160 empleados distribuidos en ambos cargos los que son supervisados por 13 inspectores y da lugar a un departamento para empaque y envió donde se encuentran empacadoras y anilladoras.

Para proteger y dar presentación al producto se ha creado un departamento de cajas donde se elaboran cajas por maquinistas y operarios, las cuales son utilizadas para exportar los puros. Cabe señalar que en la empresa también existen conductores y guardas de seguridad quienes completan la estructura organizacional de dicha empresa.

A continuación se presenta un gráfico sobre la estructura organizacional de la empresa TAPSA.



Gráfico # 1. Organigrama de la Empresa TAPSA.



Fuente: Información proporcionada por TAPSA.

6.1.3 Misión y Visión de TAPSA.

- **Misión.**

Hacer uso racional y eficiente de la materia prima adquirida a fin de obtener un producto final con cero defectos, cuidando la calidad desde el momento en que el tabaco es recibido y almacenado hasta obtener un producto listo para su exportación.

- **Visión**

Exportar al mercado Europeo puros elaborados a mano con tabaco de primera calidad y mano de obra especializada, así como la conquista de nuevos mercados a fin de expandir nuestro producto a mayores oportunidades de ventas.



6.1.4 Actividades productivas de TAPSA

Las actividades que se realizan en Perdomo S.A están enfocadas al cultivo del tabaco, almacenaje, preparación, transformación, comercialización y exportación de puros, en las cuales se desarrollan diversos procesos tales como:

6.1.4.1. Cultivo de tabaco: para ello la empresa arrienda el terreno propicio para realizar la siembra de manera que permita cultivar materia prima de calidad contando con un personal que es dirigido por técnicos de campo.

Cuando la empresa otorga financiamientos a los productores realiza los contratos de trabajo, los que contienen las condiciones en las que se desarrollaran los hechos, es importante mencionar que los desembolsos efectuados provienen de Miami y son contabilizados como una inversión de materia prima, un elemento muy importante para el incremento de los inventarios y la subsistencia de la empresa misma.

El proceso de pre industria inicia después que el tabaco sale de la casa de curado (es decir del campo en la finca de cultivo), el tabaco cortado se mantiene en estas casas durante 60 días, ya que si la vena no se ha secado totalmente no se puede dar el proceso de zafadura en esta fase es vital la uniformidad de colores de las hojas. El tabaco ensartado en cujes, que son las varillas de madera de 1 ½ metro en las cuales, las hojas se secan con carbón eliminándose la grasa que contiene la hoja. En este sitio las hojas cambian de color ya que al entrar a la casa del curado posee color verde y al salir presenta colores café, amarillo oscuro o amarillo claro.

Ilustración 1: Cujes de Madera



Fuente: Imagen proporcionada por empresa TAPSA.

Cuando en las casas hay demasiado calor, estas se mojan con agua en la superficie (zinc) y en el piso (suelo), esto ayuda a que el tabaco se suavice, ya que después de horneado las hojas quedan tostadas, luego se realiza la actividad “safadora” que consiste en sacar las hojas de los cujes, llevándose a la pre industria, la cual se da en dos formas: tabaco en rama o tripa. En algunas fincas productivas se obtiene tabaco de capa pero en el caso de TAPSA no produce este tipo de material.



El tabaco en rama o tripa se escoge al momento de ser ensartado según los criterios de tamaño orientados por la empresa (las más pequeñas juntas, las medianas aparte y las grandes por separado). Esta separación se hace con el objetivo de separar el tabaco en sano y roto para dar el proceso de curado o diferenciado. Este tabaco en rama o tripa ocurre en 4 pasos o etapas: fermentación, escogida, despallido; y pesa, recogida y empaque.

El secado a veces en lugar de ser realizado con carbón se realiza al aire libre, para esto se ubican las hojas en cajas o pacas según su clase y se someten en bodegas de fumigaciones (estas fumigaciones se realizan cada tres meses con pastillas gastoxín en dependencia de la aparición de insectos). Finalmente está listo para la venta o fabricación de puros.

Como se mencionó un proceso de pre industria es la selección del tabaco en capas, cuyas etapas son similares al proceso de tripas con las diferencias que en este, se escoge la hoja de acuerdo a:

- **Primer capa:** hojas sanas y más grandes.
- **Segunda capa:** hojas sanas y más medianas
- **Tercera capa:** hojas sanas y más pequeñas
- **Cuarta capa:** hojas rotas en la parte izquierda o derecha de la hoja.
- **Ticotea:** residuo de hoja.

6.1.4.2. Preparación y almacenaje de materia prima: Después de la cosecha del tabaco éste es recibido en el área de pre industria, en donde es clasificado a lo largo del ciclo agrícola por cortes, estos varían según el tamaño y crecimiento que tiene la hoja, en una planta de tabaco se pueden realizar hasta 5 cortes.

Una vez que se prepara la materia prima se procede al almacenamiento en los pilones en donde con cierta frecuencia se está rotando todo el tabaco para que se conserve en la temperatura necesaria antes y después de convertirse en producto terminado. La fermentación inicia con la construcción de estos pilones que consisten en almacenar de 30 a 40 quintales de tabaco, los cuales se encuentran en bodegas especializadas llamadas áreas de proceso. Esta primera etapa de fermentación es muy importante que no se viole, pues en ella el tabaco empareja el color y la humedad, lo que le favorece para continuar su proceso en las etapas posteriores del beneficio.

En esta etapa el tabaco se somete al virado (moverlo de un lugar a otro, sacudido y despegado), las hojas para buscar que la fermentación ayude a la uniformidad tanto del color como del aroma también al momento de virar el tabaco, se ubican las hojas del centro (caliente) encima y en la orilla y lo que estaba encima y a la orilla (frio) en la parte del centro ejecutando esta labor en dos fases de 4-5 viradas según si ya ha absorbido el agua del campo, se riega o se tiende para mojarlo sin grado de calor, de un día para otro de igual manera después de ser mojados se construye el pilón en 24 horas con sus respectivas sacudidas el cual arranca con nuevos colores a raíz de esta segunda fase se llama precurado en el cual se puede alcanzar de 100 a 115 grados fareingh



lo que indica virados más seguidos, esto dura aproximadamente 40 días, según el tipo de tabaco pueden ser más días, o pueden ser menos días. Sigue una última mojada que es cuando entra el segundo paso que la escogida del tabaco.

El pilón se confecciona con los moños obtenidos del amarre, se colocan en capas que se hacen en camadas de dos, de manera, que la rama quede hacia adentro y la vena de la hoja hacia fuera para facilitar la ventilación y la estructura del pilón. Una vez seleccionado se separan por cortes: libre de pie, principal y capadura.

Los pilones alcanzarán una altura de hasta dos metros y una longitud de acuerdo con la capacidad del local, con el objetivo de evitar la excesiva compactación del tabaco. Además se confeccionan sobre estivas de cujes, separados del suelo y forrados con sacos de macén. Al terminar el pilón se cubre con sacos para regular el intercambio de humedad y temperatura. Si la temperatura sobrepasa los 42°C se debe virar para refrescarlo y evitar que el tabaco sufra afectaciones por exceso de fermentación. Esta operación se realizará tantas veces sea necesario.

6.1.4.3. Las pacas: Una vez seleccionado el tabaco se procede a la elaboración de pacas, ahora el tabaco ya no está clasificado por cortes sino por categorías tales como: capa, capote, seco, viso y ligero.

Según información obtenida por el vice gerente la materia prima que se utiliza en la elaboración de puros, como es el tabaco seco, viso, ligero y capote se cultivan a nivel nacional, en cambio la capa es importada de República Dominicana, México e Indonesia ya que las condiciones climatológicas que presta nuestro país no le permiten obtener un cultivo de ésta calidad.

6.1.4.4. Proceso de elaboración de puros: El proceso inicia con la recepción de los pedidos de la materia prima, los cuales son entregados al jefe de producción quien se encarga de revisar con el encargado de bodega la cantidad que se necesita para la producción. En caso de hacer falta la materia prima se procede a la realización de pedidos al encargado de bodega para abastecer el inventario.

Afirma (Loásiga, 2016) que una vez distribuida la materia prima al personal durante el proceso de transformación, se trabaja con criterios basados en lo planteado por la teoría de “División del trabajo” referente a la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en una misma tarea y rol, con el objetivo de mejorar la eficiencia laboral, existiendo dos tipos de mano de obra que inciden en la transformación directa de la materia prima; uno de ellos es denominado bonchado cuyo trabajo es realizado mayoritariamente por hombres debido a las características que éste presenta y el otro denominado rolado el cual es desempeñado principalmente por mujeres ya que este trabajo es un poco menos forzado que el anterior.

Para la preparación de la capa esta es sacada de la bodega en cajas selladas con un peso de más de 100 libras.



La capa está dispuesta una sobre otra en grupos conocidos como gavillas de aproximadamente 30 hojas completamente extendidas y bajo ningún vestigio de humedad. Se necesita al menos 50 libras de capa al día, la mitad deberá estar preparada desde el día anterior, primero se despegan cuidadosamente las hojas de cada gavillas y se sacuden ligeramente. Una vez que se haya despegado toda la capa a usar, se rocía con agua utilizando equipos de humidificación hasta dejar la capa a un 42% de humedad.

Esta parte del proceso requiere de un obrero para el despegado y mojado de la capa, la cual se deposita en bolsas de plástico que le permiten conservar el grado de humedad y la manejabilidad de la misma.

Seguidamente se procede a despalillar es decir, desvenar cada hoja de capa, luego de este proceso se clasificara según su color, tamaño y grosor. La capa más limpia, de mayor brillo y desprovisto de manchas se destinara a la elaboración de puros que se empacan en cajas mientras que la menos limpia se utiliza para elaboración de puros de mazos.

Cuando se recepciona la tripa: seco, viso y ligero puede que no se encuentre en condiciones de trabajarse, cuando se almacena la materia prima con el tiempo pierde cierto grado de humedad, por lo tanto es necesario humedecerla a fin de que se pueda manejar el tabaco, pero también ocurre que el tabaco ingresa a la bodega con un alto grado de humedad, por lo tanto se procede al tendido del tabaco para que este se seque hasta el punto de manejabilidad óptimo. Tanto la capa como la tripa se trasladan de la bodega hacia el área de preparación en cantidades ajustadas a los niveles de producción, con ello se evita almacenar tabaco húmedo que puede llegar a ponerse mohoso y podrirse en algunos casos.

Una vez preparada la materia prima y en condiciones de manejarse se clasifica la hoja en tres tamaños: número uno, número dos y número tres. Pasando este momento se procede a la elaboración de las pesas o un paquete provisto de la cantidad de tabaco de las diferentes clases que se necesita para producir 100 puros, cada vitola tiene preestablecido su nivel de gasto o consumo de materia prima para fabricar 5000 unidades diarias, se requiere de preparar 10 pesas para cada vitola.

La distribución de materia prima es un proceso corto no requiere de gran número de obreros. Bastara con dos los que deberán tener conocimiento de la vitola que elabora cada bonchero y rolera, así mismo debe llevar un control del número de veces que le entrega material a cada obrero durante la jornada laboral, la cual es entregada en rollos de 25 unidades. Esta área también se encarga de recepcionar los subproductos que resultaron del proceso tales como: picadura, boquilla y relleno.

El bonchado consiste en enrollar a mano las distintas clases de tabaco, colocando como base el seco, seguido del viso y luego el ligero (estos son tipos de tabaco que se clasifican de acuerdo con su calidad y grosor; seco: utilizado como base,



viso: capa más o menos rala de tabaco y ligero: capa gruesa de tabaco). Todo se cubre o enrolla con la banda o capote y se obtiene lo que se conoce como bonche.

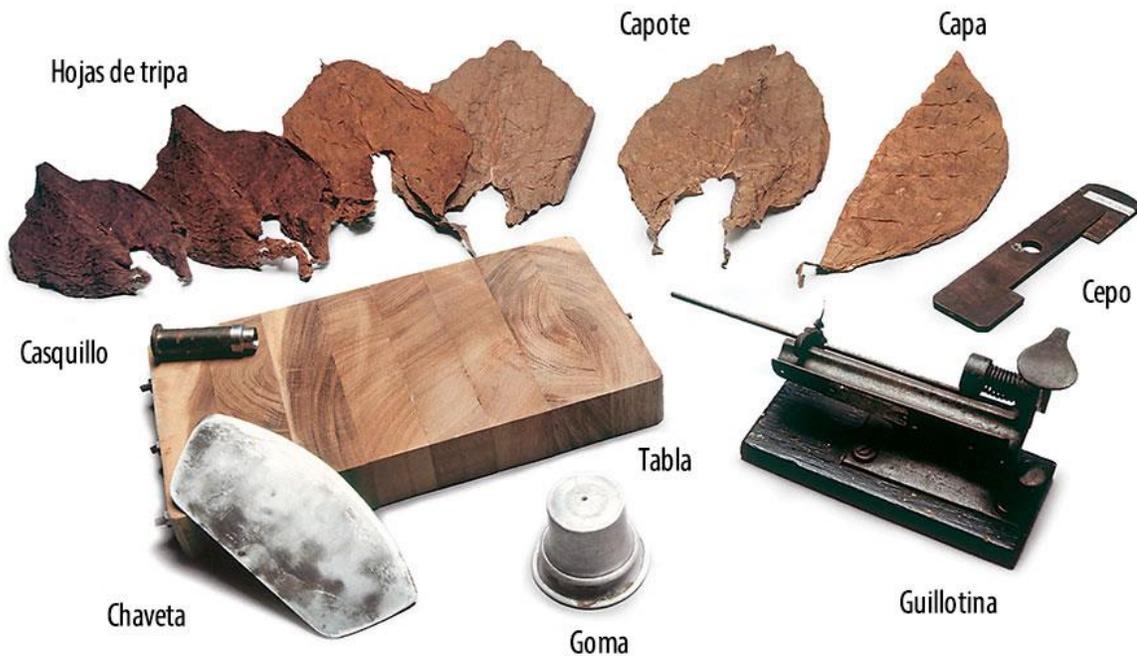
Cada bonchero retira de la distribución de materiales una pesa con capacidad para elaborar 100 unidades con la cual trabaja alrededor de dos horas.

El obrero dispone además de su puesto de trabajo, de una tabla para bonchar, moldes con capacidad de 10 unidades, una máquina de cortar puro, un recipiente con bercomal o pegamento vegetal y la chaveta o cuchillo y así con esos instrumentos puede iniciar su labor manual.

Una vez que los bonches han sido colocados en los moldes acorde a la medida de puro, se procede al prensado para lo cual utiliza las prensas colocando una sobre otra, durante 15 minutos aproximadamente. Pasado este tiempo se retiran de las prensas y se entregan al rolero (a).

En el caso del rolado esta actividad es de gran importancia, normalmente es realizado por una mujer y debe realizarse con mucho cuidado, esto es debido a que la capa se considera como la cara del puro y su manejo debe ser de extremo cuidado por lo delicado de la hoja la cual tiende a romperse fácilmente, si no ha humedecido adecuadamente. Se emplean las siguientes herramientas: tabla de rolar, una chaveta, pegamento vegetal (Bercomal), máquina de cortar puros y un casquillo.

Ilustración 2: Materiales y herramientas de proceso productivo del Tabaco.



Fuente: Imagen proporcionada por empresa TAPSA.



El obrero retira de la distribución un rollo de 25 unidades acordes a la medida del puro que recibe el bonchero. Toma de cada molde los bonche y uno a uno los enrolla en la capa que extiende sobre la tabla de rolar, hasta que cubre totalmente el bonche. El casquillo lo emplea para cortar de la capa sobrante, un pedazo en forma circular el cual se pega en un extremo del puro, por donde se va a poner la boca que en esta actividad, usualmente se conoce como la cabeza del puro.

Finalmente el puro está listo para ser almacenado, no sin haber pasado por la supervisión del jefe de producción. Estos últimos se encargan de armar mazos de 20 o 25 unidades sujetos por cintas de papel periódico con una identificación de la medida del puro e identificación con los números de las mesas que ocupa cada obrero. El revisador cuida que el puro sea elaborado correctamente a través de 4 vías principales: el tacto, el gusto, la vista, por medio de instrumentos como la pesa y los diámetros.

El diámetro por su parte está diseñado para medir el grosor del puro, cada uno de ellos representa una vitola específica. Un puro que no quepa en su diámetro es porque se encuentra cargado de materia prima. Pero puede ocurrir que pase holgadamente. Una vez concluida la producción y la supervisión, los puros son colocados ordenadamente sobre estantes para efectuar los registros de producción que se levanta diariamente antes de ser almacenados.

Para el embodegado todos los puros producidos al día anterior son colocados o trasladados inmediatamente en bodegas donde se colocan de mayor a menor en estantes separados para no revolver las medidas e identificarlos fácilmente. Uno de los objetivos de almacenar el producto es precisamente para aplicar el tratamiento químico a base de fosfato de aluminio durante un periodo de 72 horas tiempo en que la bodega permanecen sellados herméticamente, generalmente esta actividad se realiza los fines de semana para evitar retrasos en el empaque de los productos. Este tratamiento se aplica tanto en la bodega de puros como en la bodega de productos terminados. Se aplica una pastilla por cada quintal y medio de tabaco la bodega permanece a una temperatura de 80°C para evitar el deterioro y desecamiento de la materia prima y los productos terminados.

Pasadas las 72 horas necesarias para el tratamiento químico, se remiten los puros al área de empaque, solamente se envían aquellas medidas acordes a los pedidos de los clientes que se atiende en el momento. El empaque comprende 4 pasos iniciando con el rezago, luego el anillado, la envoltura con celofán y finalmente el empaque de cajas de madera.

El rezago consiste en seleccionar los puros de acuerdo al color o tonos que éste presente al momento de sacarlos de la bodega, el rezago puede ser realizado por el obrero durante toda la jornada laboral.

Estos mazos de 25 unidades se trasladan a los anillados en una cajuela con capacidad que alberga la misma cantidad de puros. El empleo de esta cajuela tiene por fin el que las obreras coloquen anillos a un mismo nivel. Esta tarea es realizada por dos obreros.



El siguiente paso consiste en colocar el tabaco en celofanes individuales de acuerdo a su media, dos celofaneadoras se encargan de este proceso.

Luego los puros son anillados y colocados en su respectivo celofán, embalaje de vidrio, caja de madera, etc. según el modelo del producto y posteriormente se da el proceso de planchado el cual se realiza con una máquina adecuada y están listos para su exportación.

6.1.4.5 Exportación: Se realizan todos los trámites legales para cumplir con los compromisos de exportación del producto a sus países destinos en base al régimen de zonas francas.

A continuación se presenta el gráfico #3 sobre el proceso productivo desarrollado en TAPSA.

Gráfico #2: Proceso productivo TAPSA.



Fuente: Información proporcionada por TAPSA.

En resumen en el proceso de producción el bonchero es quien comienza la realización del puro, envolviendo la tripa en el capote. Posteriormente pasa estos puros por un molde de madera y se auxilia de chavetas y prensas dándole forma y medida al puro. Luego la rolera se encarga de darle el acabado poniendo una capa fina al puro y son revisados por el supervisor de control de calidad, lo que indica que la producción está lista para ser entregada al encargado del cuarto frío donde reciben un almacenamiento y una vez que se empaquetan ya están listos para exportar.



6.1.5. Situación financiera de la empresa Perdomo, S.A.

De acuerdo a la información proporcionada por el gerente general de la empresa tabacalera TAPSA, cuenta con un área contable donde se realizan diversos procedimientos de registros de transacciones incluyendo la asignación de funciones de carácter financiero tales como la elaboración de estados financieros proyectados, además se llevan los registros de todos los costos incurridos en la producción la cual es supervisada por la contabilidad general ubicada en Miami. El registro de las operaciones es de mucha utilidad para la gerencia el cual proporciona una base en la realización de análisis financiero.

Cada año en la empresa se trabaja en base a proyecciones luego del análisis de períodos anteriores. Al realizar proyecciones y diversos presupuestos se obtiene información de los datos referentes a costo del producto y se observa en cualquier momento como está actuando la empresa en cuanto a su rotación de inventarios, que está pasando respecto al pago de sus deudas o el cobro a sus productores, cuál es la inversión más eficiente, en fin la necesidad de conocer cómo están los activos de la empresa en relación a sus pasivos (obligaciones), permitiendo conocer la mejor forma de recuperar la inversión.

Luego de examinar los documentos financieros, y realizar un análisis financiero a través de la aplicación de razones financieras, se identificó que a inicios del año 2015 TAPSA, se encuentra solvente y se mantiene con capacidad para hacer frente a sus obligaciones si tuviera que cancelar en ese momento todos sus pasivos. Para obtener esta información el contador general realiza una comparación de las obligaciones a corto plazo y los recursos disponibles para satisfacer dichas obligaciones en la empresa.

Para lograr una mejor comprensión de la situación financiera actual se realizó la aplicación de ratios financieros a los estados financieros del año 2014, y se obtuvo una información más precisa sobre la condición patrimonial de TAPSA, es decir el comportamiento de sus activos y sus pasivos.

Tabla #6. Razones de liquidez

Razón	Periodo contable 2014
Liquidez general	11.37
Prueba acida	1.53

Fuente: Datos proporcionados por la empresa. Ver anexo N°5

La liquidez general quiere decir que el activo corriente es 11.37 veces más grande que el pasivo corriente o que por cada UM de deuda la empresa cuenta con UM 11.37 para pagarla lo que significa que la empresa tiene capacidad de pago ante sus obligaciones.

La prueba acida establece que la empresa cuenta con 1.53 veces para pagar sus deudas sin incluir el inventario lo que indica que la mayor concentración de equivalente a efectivo se encuentra en los inventarios.



6.1.5.1. Solvencia total

A simple vista la empresa cuenta con solvencia debido a que está capacitada para liquidar los pasivos contraídos al vencimiento de los mismos y demuestra en sus estados financieros que podrá conservar dicha situación en el futuro.

Existe solvencia final por que la diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible, sería empleada en el caso de una liquidación empresarial. A través de ella se mide si el valor de los bienes del activo cubre la totalidad de las deudas contraídas. Y en el año 2014 existió una diferencia de los activos por C\$ 259, 948,714.00 mayor a los pasivos.

6.1.5.1.1. Independencia financiera

De acuerdo con la revisión documental también se pudo identificar la relación entre capitales propios y ajenos determinando el grado de independencia financiera luego de realizar el cálculo patrimonio / Deudas totales.

El resultado de dividir el total patrimonio o capital entre los pasivos da 4.51, lo que indica que la estabilidad financiera de la empresa está asegurada pero no presenta un valor tan elevado lo que puede provocar una disminución en la solvencia que posee en el año 2014.

6.1.5.2. Estabilidad

Otras de las razones que se aplicaron en la empresa son las razones de actividad a través de las cuales se realizó una medición de la eficacia que se tiene en los recursos que dispone durante el desarrollo de todas las actividades productivas. Estas sirven de complemento a las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero en efectivo.

La empresa referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales presenta los siguientes datos relevantes:

Tabla #7. Razones de actividad.

Razón	Periodo contable 2014
Periodo promedio de cobranza	221 días
Rotación de inventarios	0.56 veces
Rotación de caja y bancos	2.91 días
Rotación de activos totales	0.65 veces
Rotación de activos fijos	8.45 veces

Fuente: Datos proporcionados por la empresa. Ver anexo N°5



Normalmente en el año 2014 el periodo de recuperación de la cartera fue de 221 días, un periodo bastante tardado y esto surge debido a que las cuentas por cobrar a clientes representan las ventas a crédito a la compañía Nick Cigar's en Miami, la cual se va disminuyendo a medida de las necesidades de capital de tabacalera Perdomo, por tal razón se obtiene un periodo promedio de cobranza de más de 200 días. En cuanto a estas razones de actividad los datos son bastante lentos en cuanto a la estabilidad de la empresa, pero según indico el contador es preciso recordar que Miami es quien desembolsa el efectivo para que la empresa opere y es ella quien adquiere la mayor cantidad de productor exportados por tanto aunque sea lento el movimiento de recuperación existe una fuerza mayor que no permite que TAPSA pierda su estabilidad gerencial.

Las razones de deuda representan los fondos que la empresa utiliza y requiere para su funcionamiento y que son proporcionados por acreedores. La empresa no recibe financiamientos de otras entidades como puede verse en los estados financieros, pero sí contrae diversas obligaciones que siempre son necesarias en el desarrollo empresarial.

3.1.5.3. Productividad

Según información obtenida en el estado financiero sobre el inventario de productos terminados al 31/12/14 la suma ascendió a C\$ 21232,180.49, sin embargo para lograr la producción de estas unidades monetarias fue necesario la inversión de C\$ 996,785.56 en materiales, según indicó la encargada de los inventarios en entrevista aplicada. Para hacer la relación sobre la productividad de la empresa TAPSA se tomaron los dos datos establecidos anteriormente y se procedió a la aplicación de la fórmula de cálculo de productividad que establece:

Productividad= Producción terminada/insumos

Por tanto; la producción terminada equivale a C\$ 21232,180.49 y los insumos incurridos fueron C\$ 996,785.56, al sustituir la fórmula se obtiene que:

Productividad= C\$ 21232,180.49/ C\$ 996,785.56= C\$21.30

A cada córdoba invertido le correspondieron 20.30 córdobas de productividad en este caso se está observando la eficiencia y eficacia con la que se utilizaron gran parte de los recursos para el año 2014.

El vice gerente de la manufacturera en estudio plantea en la entrevista aplicada que en la empresa si existe productividad pero, a pesar de todos los controles internos aplicados a la empresa, siempre surgen ineficiencias en el uso de los recursos, si bien a medida que se realizan pedidos solicitados por Nick Cigar's Miami se obtienen utilidades pero dichas utilidades incrementarían al realizar mejor uso de los materiales en el área de producción, situación que incide directamente en la situación financiera de la empresa debido a que disminuye las utilidades para TAPSA.



Por su parte la encargada de los inventarios manifestó que a nivel general la empresa es productiva porque siempre se están obteniendo ganancias pero existen muchas debilidades que se originan en la cultura de los obreros debido a que no todos se centran en cumplir con los propósitos empresariales y en ciertas ocasiones se han observado derroches de materia prima al producir los puros, en estos casos se pueden citar ejemplos de obreros que producen nuevas medidas de puros las cuales al finalizar no son uniformes al pedido solicitado y es ahí cuando este puro es regresado a producción para ser reusado por tanto se está desperdiciando la capa un material que es obtenido en el extranjero y que ya no será utilizado como tal y el pegamento vegetal invertido ya no se reutilizara.

3.1.5.4. Rentabilidad

Al estudiar la rentabilidad de la empresa la única información inicial que se posee es los estados financieros de cierre para el año 2014 por tanto se aplicó los diferentes ratios de rentabilidad: Margen de utilidad bruta, Margen de utilidad operativa, Margen de utilidad neta, Rendimiento sobre los activos totales (ROA) y Retorno sobre el patrimonio (ROE), obteniendo los siguientes resultados sobre rentabilidad:

Tabla #8. Razones de rentabilidad.

Razón	Periodo contable 2014
Margen de utilidad bruta	31.23 %
Margen de utilidad operativa	20.70%
Rendimiento sobre activo	13.50 %
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	16.50 %

Fuente: Datos proporcionados por la empresa. Ver anexo N°5

El margen de utilidad bruta mostrado en los resultados anteriores indica que el 31.23 % es la utilidad bruta y el 68.77% son los gastos, un porcentaje que es considerado bastante aceptable como utilidad para la empresa.

El margen de utilidad operativa resultante es de 20.70% y representa esta cantidad de ganancias obtenidas por las operaciones de la empresa.

En relación a lo invertido en activos se genera 13.50% de utilidad. Es decir por cada córdoba invertido la empresa tiene un rendimiento del 13.50 en el año.

La empresa tiene una rentabilidad de 16.50 % con respecto al patrimonio que posee. Es decir de la empresa utiliza 16.50 % de su patrimonio en la generación de utilidades.

A simple vista se puede presenciar que la empresa obtiene utilidad de sus activos invertidos y de su capital invertido, los datos presentados no se consideran malos pero son datos que se podrían incrementar en la medio que transcurra el tiempo.



6.1.6. Inventarios

En TAPSA se llevan varios inventarios debido a los grandes volúmenes de producción y a la producción agropecuaria que se realiza, estos inventarios son los siguientes:

- Inventario de materia prima (capa, capote, seco, viso y ligero)
- Inventario de puros (llamado también cuarto frío)
- Inventario de cajas (cajas de madera para empaque de puros)
- Inventario de productos terminados
- Inventario de materiales varios (Papelería y útiles de oficina, tintes, materiales de empaque, etc.)

De acuerdo con el giro de la empresa actualmente se han creado cinco bodegas para materia prima de las cuales dos no poseen pisos embaldosados. Y sobre los otros inventarios se ha asignado una bodega por inventario.

Las hojas de tabaco y el tabaco cortado son extremadamente higroscópico; esto quiere decir que entrega su humedad al ambiente que los rodea cuando el aire está demasiado seco. El aire seco hace que se degraden las propiedades del tabaco; se encoge, pierde peso, se descama, se quiebra y se parte.

Esto provoca inherentemente un riesgo en los inventarios por dicha razón en Perdomo S. A. se hace utilización de ocho humidificadores que le permiten a la hoja de tabaco mantener el nivel correcto de humedad ambiente, y se asegura que el tabaco retenga un nivel adecuado de humedad y, de esta manera, se mantiene su calidad y evitando deterioros a la materia prima, los cálculos de aplicación de humedad recomendados para el tabaco son a la materia prima de tabaco en rama entre 60-70% RH y la producción entre 60-68% RH (RH: Humedad relativa). Cada una de las cantidades de tabaco siempre se encuentra en observación y se están virando para que el tabaco no se arruine y esto permite que la producción se desarrolle con una máxima eficiencia.

Ilustración 3: Mantenimiento de bodegas con sistema de Humidificación.



Fuente: TAPSA



Todos los inventarios son importante pero los de mayor prioridad y atención son todos aquellos que dependen directamente del tabaco ya que si no se da el adecuado mantenimiento estos podrían deteriorarse de manera rápida.

En la empresa no se realizan inventarios físicos sino inspecciones que Son desarrolladas a través de un muestreo que consiste en tomar una información breve del sistema al azar y comparar esta información con los datos en físico.

6.1.6.1. Clasificación de los inventarios en TAPSA

En base a las cuatro entrevistas aplicadas todos los entrevistados coinciden en que a nivel general existen varias unidades de inventarios como se mencionó anteriormente, siendo cada uno de ellos muy propicio para la utilización de recursos y desarrollo de las actividades del giro empresarial de la industria. Por tanto el Inventario agrícola es un almacenamiento de Herramientas agrícolas que son utilizadas únicamente para la producción agrícola del tabaco en la finca, el inventario de activo fijo de maquinarias agrícolas comprendido por tractores y otros motores igual que el anterior solo es utilizado en el cultivo del tabaco, el inventario de cajas se alimenta del taller de elaboración de las cajas de madera para empaque de puros, el inventario de materiales varios está conformado por la papelería y útiles de oficina, tintes, materiales de empaque y otros artículos de utilidad y los inventarios de materia prima (capa, capote, seco, viso y ligero), puros (llamado también cuarto frio) y productos terminados que se describen con mayor intensidad a continuación:

- **Inventarios de materias primas:** Este inventario se encuentra a cargo de un responsable quien es el encargado de velar por el mantenimiento y su humidificación de igual manera lleva un control específico sobre sus existencias a través de tarjetas kardex, (entradas y salidas de bodega), este inventario se alimenta de la recepción de material tanto del extranjero (capa conérica) como nacional (Seco, viso y ligero), para los controles de este inventarios se llevan dos sistemas computarizados que facilitan la emisión de informes: el primero es un sistema para control de pilones de tabaco (Interfaz Pílon), clasifica la existencia de tabaco por procedencia, peso, temperatura del tabaco; y el segundo un sistema para el control de pacas (INPAV) en él se realizan las entradas y salidas de pacas con su respectivo código, clasificación en capa, capote, banda, seco, viso y ligero.
- **Inventarios materiales en proceso:** este inventario lo conforma toda la materia prima que ingreso a producción y está en proceso alguno, para los controles de la existencia de este inventario se usa un sistema contable computarizado denominado ACCPAC, el cual permite revisar todos los movimientos de inventario y la existencia del mismo en cualquier momento deseado.
- **Inventarios de productos terminados:** y finalmente los inventarios de artículos terminados que presentan la acumulación de todos los costos de producción a partir de la materia prima, y estos normalmente no poseen grandes existencias,



debido a que las producciones surgen por pedidos del extranjero y normalmente al producir determinadas cantidades de puros estos son exportados.

De estos tres inventarios antes mencionados incurridos en el desempeño industrial del tabaco se puede identificar que la mayor cantidad de inventarios se sitúa a nivel general en las existencias de materia prima.

6.1.6.2. Sistema de inventarios utilizado en TAPSA

Para la adquisición de materias primas en cada uno de los controles existen los debidos procedimientos sobre las entradas y salidas de bodega: documentos formales que permiten identificar los diferentes movimientos en los inventarios y controles físicos de los mismos.

El contador general indica que el sistema de inventarios que utiliza la industria desde su conformación ha sido el sistema de inventarios permanente o también conocido como sistema perpetuo, por esta razón no se realizan inventarios físicos sino únicamente los muestreos ya planteados anteriormente. El sistema permite a la industria un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y cada unidad que sale de cualquiera de los inventarios. Este control se lleva mediante tarjetas Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta, siempre y cuando los informes y archivos sean oportunos.

Según establece (Gómez , 2001) el sistema de inventario permanente o perpetuo propone métodos para la valuación de los inventarios que buscan determinar el costo de la forma más real, dependiendo del tipo de empresa.

6.1.6.3. Método de Valuación de los inventarios.

El método de valuación utilizado en los sistemas contables es el costo promedio ponderado. Con este método se determina un promedio, sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego dividirlo entre el número de unidades existentes en el inventario.

En pocas ocasiones se han dado casos en los cuales se realiza una salida de mercancía bajo en método de costo promedio y posteriormente surge una devolución, en esta situación según comentaba la responsable de inventarios se realiza un ingreso de la mercancía por el valor en que se vendió o se le dió salida, (Precio de venta es igual a costo + utilidad) de tal modo que se vuelve a crear una entrada de bodega por el valor del costo con que salieron y entran nuevamente a ser parte de la ponderación.

En la práctica se han presentado casos en los que se han reintegrado diferentes materiales a la bodega, esto ha sido producto de nuevo personal laborando donde no tiene un estimado



de materiales para utilizarse en la producción y se requiere de hacer una devolución a la bodega de materiales.

6.1.7. Riesgos inherentes a las operaciones de inventario en la empresa.

Según Lara Hara (2010) “La función de la administración del riesgo es en esencia un método racional y sistemático para entender los riesgos, medirlos y controlarlos en un entorno en el que prevalecen instrumentos financieros sofisticados, mercados financieros que se mueven con gran rapidez y avances tecnológicos en los sistemas de información que marcan nuestra era.”

Como todos los inventarios en TAPSA estos presentan sus riesgos que por naturaleza ya existen y que se deben de mitigar con acciones de control.

Durante el desempeño operativo TAPSA ha sido víctima de una cantidad situaciones que han surgido producto de los riesgos, errores, negligencias y deficiencias en algunos controles internos a los inventarios; a continuación se presentan estos riesgos:

6.1.7.1. Robo

Hoy en día han sucedido diferentes situaciones en los inventarios. Si se tiene una noción de diferentes riesgos en los inventarios como lo es el robo, es una situación que podría ocurrir producto de la manipulación de éstos tanto de personas que poseen un contacto directo como de personas extrañas a los inventarios, por tanto este es un riesgo que normalmente siempre existe.

En la finca de tabaco se procesan grandes cantidades de tabaco y es el seco la materia prima que más se procesa y por su clasificación esta es muy poco utilizada en TAPSA; por lo que se procede a vender toda esa materia prima que la empresa no utilizara.

Al realizarse estas ventas los clientes llegan a la empresa a obtener sus pacas ya que no se tiene entrega a domicilio.

En el año 2014 en una determinada ocasión al momento de realizar una venta de 10 pacas, uno de las jóvenes encargado de una bodega entregó una paca de más a un este cliente valorada en \$300.00 aproximadamente, esta situación fue analizada por la gerencia y se catalogó como acto de robo donde se presumió la mala intención del joven a cargo de la operación, sin embargo no se le probó nada y días posteriores se entendió como un error de conteos, ya que el joven se equivocó al hacer la entrega y entregó una paca de más a la solicitada por los clientes, en adelante no se aplicaron controles ante la situación ocurrida.

Se han encontrado pérdidas de insumos y de herramientas menores para la producción del tabaco.

En el área de producción se han detectado pérdidas de puros ya procesados, anteriormente no se llevaba un control tan estricto sobre la relación entre los materiales entregados a producción y la cantidad de tabacos recibidos,



sin embargo en ciertas ocasiones se visualizó que obreros llevaban tabacos sin etiquetas y esto inicio a tratarse mejorando los controles de seguridad y controles de eficiencia de los recursos. En este caso se realizan mayores revisiones a las horas de salida de los trabajadores y al momento de recibir la tarea de cada obrero ya se sabe con seguridad cuanto es la cantidad de producción que se debe obtener en base a los materiales entregados al igual que la cantidad de desechos que se debe presentar ya que esta es reutilizada como tripa de picadura.

Al realizar un análisis con el vicerrector de TAPSA, el identifica que la principal causa de estos eventos han sido ciertas deficiencias en los controles de seguridad y los controles sobre la custodia en cada uno de los inventarios, y según afirma las pérdidas por robo de puros terminados alcanzarían un estimado de 150 puros durante cada quincena según expresa a través de sus cálculos en base a su experiencia y la constancia con que se presenta este impacto.

Haciendo un estimado cuantificable a un año de arduo trabajo se obtiene el siguiente resultado:

Para el año 2015 el costo del puro terminado ascendió a 11.55 según información proporcionada por la encargada de los inventarios, por otro lado el vicerrector indicó que se extraviaron al menos 150 puros por quincena. Si se multiplica el costo unitario como precio ponderado para cada uno de los meses por las 150 unidades extraviadas se tiene un equivalente a C\$1,732.50 por 24 quincenas equivale a C\$ 41,580.00 anual.

$$\text{C\$ } 11.55 \times 150 \text{ unidades} = \text{C\$ } 1,732.50 \times 24 \text{ quincenas} = \text{C\$ } 41,580.00$$

La pérdida es de C\$ 41,580.00 durante el año 2015, se observa que al ocurrir el mismo riesgo en los inventarios con alta probabilidad de ocurrencia se presente un gran impacto en la situación financiera de la empresa TAPSA. Esta cantidad antes presentada únicamente se hizo en base a los costos incurridos sin incluir una utilidad por los productos extraviados.

Además es preciso mencionar en este tipo de riesgo (robo) que en la industria no se lleva un control tan eficiente para el tabaco en rama obtenido de la cosecha de la finca, debido a que este no lo pesan ni llevan su inventario. El control de este inicia al entrar al inventario de materiales. Por tal motivo a cómo puede encontrarse la cantidad real del tabaco podrían existir grandes pérdidas, situación que representa un riesgo para el robo de materia prima.

6.1.7.2. Pérdidas físicas de inventarios y errores al momento de adquisición.

Durante el tiempo que se tiene de trabajar con los proveedores en el extranjero nunca han surgido problemas sobre inconsistencias en la mercancía, faltantes de materia prima



o recepción de materiales en deterioro. Al contrario los proveedores han sido muy responsable en los materiales que proveen.

Desde la constitución de TAPSA siempre se ha trabajado con los mismos proveedores debido a que ellos son muy responsables.

La capa conérica se adquiere en República Dominicana, Indonesia y en México se ha comprado materia prima de tabaco en rama y en Miami se adquieren todos los materiales de empaque como los celofanes, cintas, frascos de vidrio y anillos. Las cajas de madera son procesadas acá en las instalaciones de la fábrica de puros.

Una vez que se reciben los materiales solicitados en el exterior cada responsable de inventario que solicito su material se encarga de revisar puntualmente las cantidades de productos en requisa y las cantidades en físico de igual manera se revisan los costos unitarios para conocer si estos son los mismos de proformas y por supuesto se revisan las condiciones en las que se recibe la mercancía con el objetivo de identificar si existen materiales en deterioro.

La encargada de bodega asegura que no han existido faltantes en las requisas de materiales provenientes del exterior y establece que en caso de suceder esta situación inmediatamente se informaría a la gerencia para que a través de la persona encargada de hacer las compras se notifique dicha problemática a la empresa proveedora. Establece también que como parte de la adquisición de los inventarios es un riesgo que constantemente se corre en esta empresa pero con la ayuda de las responsables y eficientes empresas proveedoras no se ha tenido un impacto de estos.

Si se presentaran faltantes en las requisas de materiales provenientes del exterior se debe realizar inmediatamente una notificación formal de reclamo por escrito ya sea por los objetos faltantes o por mercancía en mal estado que contenga pruebas físicas de los hechos como por ejemplo fotografías o videos y se deben tomar medidas drásticas que orienten hasta al cambio de proveedor si este no logra hacer frente a la situación. Afortunadamente se cuenta con la opción de que estos son proveedores que trabajan con Perdomo S, A. a través de NICK'S Cigar's Company en Miami.

A su vez el vicergerente indica que él es quien se encarga de solicitar los materiales al exterior y algunos materiales no directamente para la producción a nivel nacional, y los riesgos siempre se encuentran y un impacto de este tipo (errores en las adquisiciones) provocaría serios problemas a la empresa debido a que es difícil adquirir la materia prima momentáneamente y siempre las compras en el extranjero se realizan de manera mensual por lo que los contenedores de materiales son bastantes cuantiosos económicamente y una pérdida por mal envío de los proveedores posee importancia relativa en una empresa que a diario produce altos volúmenes de tabaco.



En el caso de las compras realizadas a nivel nacional han existido ya muchos casos en cuales se obtienen productos con algún deterioro físico y estos han sido cambiados por los proveedores.

6.1.7.3. Daño y deterioro de inventarios

Otro riesgo que se presenta es el daño y deterioro de inventarios producto de la inadecuada utilización de los recursos y deficiencia en los controles lo que genera automáticamente un efecto en la situación financiera, la principal causa de los deterioros en los inventarios según observación está en las condiciones de almacenamiento.

Según menciona el contador de TAPSA en entrevista aplicada los principales factores de riesgos internos en los inventarios son errores de los obreros y/o trabajadores sobre las pérdidas de inventario y también de forma intencional, otro factor incidente es el cambio climatológico; dada la naturaleza del tabaco este posee mucha facilidad y flexibilidad al deterioro y si este es dejado según las inclemencias del tiempo, días muy soleados o días muy lluviosos sin ningún mantenimiento puede convertirse en un material muy seco o muy mohoso el cual en ninguno de los dos momentos no sería apto para la producción puesto que dicha materia prima debe encontrarse a una temperatura estable donde no encuentre mucha calor o demasiada humedad, es por ello que constantemente debe virarse es decir moverlo y humedecerlo cuando lo requiera.

Durante el desarrollo productivo de TAPSA se han presentado dos sucesos que han afectado con la conservación de los inventarios según indicó la responsable de bodegas de inventarios, uno de ellos fue la ruptura de una manguera en una de las bodegas que no posee piso y su base es únicamente de suelo, inmediatamente se inundó la bodega y esto provocó mucha humedad al tabaco que estaba más propenso (cerca del suelo) la única solución a este suceso fue extraer inmediatamente el tabaco y virarlo (actividad desarrollada para el mantenimiento del tabaco la cual consiste en extraer las hojas del centro concentradas en las pacas hacia los extremos), de tal modo que las hojas más afectadas se orearán. En esta situación la pérdida fue mínima porque se identificó a tiempo y se pudo tratar el suceso sin embargo las hojas que estaban en la parte baja se deterioraron por la humedad.

Por otro lado es importante mencionar que se presentó un daño en la bodega de cajas producto de un corto circuito eléctrico se creó un leve incendio y de manera casi inmediata fue controlado. Esta situación no fue analizada más en específico y no surgieron mecanismos de mejora para evitar este tipo de situaciones.

Para los productos terminados no se observan deterioros debido a que esta área de la producción es muy controlada en cuanto a aspectos de calidad y si el puro presentado por los obreros no cumple con los estándares de calidad este se reenvía a producción para que sirva como tripa en la elaboración de otros puros.



En la finca cuando hay levantamiento de cosecha se han presentado casos en que la hoja de tabaco no se seca como debería quedando unas hojas más verdes y otras demasiado oscuras esto representa un deterioro de la hoja del tabaco causado por negligencia del personal de trabajo de campo, sin embargo en ocasiones esta hoja se usa pero al llegar a producción se observa que esta no presenta color uniforme al otro tabaco y no tiene olor por tanto se le llama tabaco vaciado y es enviado a la picadura. De la picadura que se obtiene en todo el proceso productivo se elaboran puros de segunda el cual no es de la misma calidad de los puros normales por tal razón no son vendidos al mismo precio.

El tabaco de segunda se procesa con picaduras proveniente de recortes de tabaco y puros mandados a deshacer, se conoce que existen grandes cantidades de picadura y como para la empresa es más rentable la producción de puros de primera, esa picadura restante luego de elaborar la cantidad prevista de puros de segunda es vendida a otras manufactureras que la consumen.

Durante el año 2015 se produjo una gran cantidad de puros de primera por lo tanto se obtuvo una gran cantidad de materiales de picadura, en este año se reutilizó el 60% de desechos y el otro 40% fue vendido a otras empresas tabacaleras que procesan este tipo de material.

Según entrevista aplicada a la responsable de inventarios para el año 2015 en la empresa se produjeron las siguientes cantidades de puros por mes.

Tabla #9. Producción de puros durante el año 2015 y la picadura obtenida.

Año 2015	Unidades Producidas	Costo Unitario C\$	TOTAL	Picadura por Unidad C\$	Total picadura según producción
Enero	311517	11.55325723	3599036.033	1.671363734	520658.22
Febrero	328020	11.55325723	3789699.437	1.671363734	548240.73
Marzo	313018	11.55325723	3616377.472	1.671363734	523166.93
Abril	328009	11.55325723	3789572.351	1.671363734	548222.35
Mayo	330024	11.55325723	3812852.165	1.671363734	551590.14
Junio	330004	11.55325723	3812621.1	1.671363734	551556.72
Julio	348478	11.55325723	4026055.974	1.671363734	582433.49
Agosto	328018	11.55325723	3789676.331	1.671363734	548237.39
Septiembre	328024	11.55325723	3789745.65	1.671363734	548247.42
Octubre	328020	11.55325723	3789699.437	1.671363734	548240.73
Noviembre	348470	11.55325723	4025963.548	1.671363734	582420.12
Diciembre	12812539	11.55325723	148026559.9	1.671363734	21414413.18

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Para el año 2015 se alcanzó un equivalente a C\$ 21, 414,413.18 correspondiente a la picadura que se obtiene al producir los puros, en la producción existe un estándar que indica que por cada puro procesado se obtiene un costo de picadura equivalente a C\$ 11.55. La empresa no reutiliza el 100% de esta picadura pero si trata de aprovecharla al máximo, indicando su gerente general (Rivera) que de todo el monto antes detallado por picadura,



el 60% (C\$ 12848,647.91) es utilizado en la producción de puros a base de picadura o puros de segunda y el 40% (C\$ 8565,765.27) restante se vende a clientes nacionales.

6.1.7.4. Ciclo de vida u obsolescencia de inventarios.

Al dedicarse la empresa al cultivo del tabaco como se ha venido mencionando este presenta diferentes ciclos de vida en su estado de crecimiento como planta. Esta planta se considera una planta anual, ya que su ciclo de vida es de un año. Este ciclo presenta una etapa donde del tabaco solo se posee su semilla, luego un estado de plántula a continuación una etapa vegetativa, su floración y la cosecha.

La etapa de semillas es el ciclo de vida que comienza con la etapa de siembra. Si la semilla sobrevive a la fase latente de invierno y se encuentra en condiciones adecuadas, que germinará. En este momento se presenta ese riesgo de aceptación a las inclemencias del ambiente.

En la etapa vegetativa se da la mayor parte del crecimiento del tallo y de la hoja. Hasta que esta alcanza unos 5 pies, las mejores condiciones para dicho crecimiento son pleno sol y suelo húmedo. Si el clima no es muy favorable en esta etapa se corre el riesgo de obtener una hoja de tabaco con plagas y en mal estado producto de humedad proporcionada por lluvias.

Luego que la planta madura alrededor de 5 a 7 semanas se realiza el acabado. El proceso de curado comercial ha llegado a tardar hasta 3 años. Es importante conocer que de un buen curado depende la calidad del producto obtenido por tanto al no darse el correspondiente tratamiento se corre el riesgo a perder la calidad de la materia prima, esto sucede cuando la hoja de tabaco es destinada para la producción inmediatamente después del secado.

Por las cantidades de producción no se presentan obsolescencia en los inventarios debido a que se utiliza toda la materia prima y constantemente se están sacando todos aquellos inventarios que tienen más tiempo de haber ingresado a las bodegas a la producción. Por otro lado el vice gerente indica que “los inventarios de artículos terminados no presentan obsolescencia debido a que normalmente es un producto fresco en el sentido de que cada producción es enviada a su destino final para ser comercializada en el extranjero, normalmente existen determinadas cantidades de inventarios producidos para mantener un stock de seguridad en caso de una venta emergente” expresó.

6.1.7.5. Uso inadecuado de los recursos de producción.

Anteriormente se ha venido mencionando que en el área de producción es donde más se realiza inadecuada utilización de la materia prima, debido a muchos factores tales como:



la mala elaboración de puros por aprendices, esto ocasiona que el producto elaborado al no cumplir con los estándares de calidad sea enviado a picadura y en este proceso se pierde por el desaprovechamiento de la capa, el pegamento y otros materiales.

El uso de una capa grande para un puro de presentación mediada ocasiona pérdidas por mala eficiencia de materiales debido a que se envía a picadura todo el recorte y no se aprovecha al máximo este material que es bastante costoso.

6.1.7.6. Mermas y desperdicios en los inventarios

Un riesgo muy típico en el giro del rubro del tabaco es las pérdidas por mermas de inventarios; por naturaleza, en el tabaco cuando se adquieren diferentes pacas se les debe de llenar una entrada de bodega pero, en este caso el tabaco trae un % de humedad el cual según indica la experiencia si este inventario se ingresa con el peso real al realizar la salida de bodega surge un déficit o una diferencia que disminuye el inventario, la razón de ello es que cada paca trae consigo un aproximado de 17% de humedad la cual al momento de ingresar a dicho inventario se deduce para no poseer mermas de inventario más adelante. Por tanto ya existe una merma fijada para el tabaco por su humedad.

Esta es una eventualidad que hasta el momento se está controlando, pero como se mencionó en el riesgo de robo en el campo al momento de la cosecha no se está realizando ningún control sobre las mermas que pudiesen existir ya que no se realiza ningún inventario a esta siendo imposible señalar una cantidad específica de existencias y de mermas.

Las principales causas de las mermas del inventario son caso fortuito o fuerza mayor como por ejemplo las perdidas por extravíos de los materiales o por razones naturales las mermas por el deterioro de la materia prima, la humedad que posee el tabaco, etc.

6.1.7.7. Registros contables incorrectos.

Los errores humanos son sucesos producidos sin intención los cuales suelen suceder y en los inventarios siempre se corre el riesgo de que exista un mal conteo, un mal control en los inventario, un mal cálculo, o un registro erróneo. En la empresa estas situaciones se han dado debido a malos procedimientos y equivocaciones de los trabajadores en sus funciones.

En los inventarios se suelen dar muchas situaciones respecto a equivocaciones ya sea al momento de adquirir los productos o materiales o en al momento de hacer inventarios por muestreo y registros contables.

Durante el año 2015 se registró los ingresos de pacas de tabaco al sistema en el cual se le asigno por error el peso total en la entrada de bodega este material eran aproximadamente 1,900 libras de tabaco y este error provoco el procesamiento de información errónea



la cual fue detectada al momento de registrar las salidas donde en existencia había menos libras de tabaco producto de la humedad que este posee al momento de registrar su entrada.

En otra ocasión se presentó el registro de 500 cajas para puros y en la realidad se encontraban 490 cajas esta situación surgió de un mal conteo al realizar la entrada a bodega.

Si bien en la empresa no se han realizado auditorias pero si se puede observar que a medida que el tiempo transcurre se logran identificar los errores realizados por el personal a nivel general. Para combatir este riesgo se ha tratado de asignar funciones de estándares de calidad donde las actividades no solo son desempeñadas por una sola persona sino que es un proceso en el que se involucra todo el equipo de trabajo y de una u otra manera podrían identificar un error.

6.1.7.8. Aprovechamiento

El único control para abastecer los inventarios es llevado por cada uno de los empleados o colaboradores a cargo de cada inventario los cuales poseen tarjetas kardex y siempre están a las expectativas sobre el agotamiento de los recursos para solicitar la aprobación de adquisición a la gerencia y que esta pueda realizar los pedidos y procedimientos pertinentes para obtener en tiempo y forma el material deseado.

El principal abastecimiento de materia prima es en general de manera anual ya que su principal materia prima es la que se obtiene de la cosecha de la finca la que ingresa una vez por año entre los meses de junio o agosto.

Para el cultivo del tabaco en la finca se han realizado financiamientos a los obreros del tabaco en el campo los cuales adquieren el compromiso de que al momento de levantar su producción ellos deben de vender toda la materia prima a TAPSA con el fin de asegurar la materia prima y una vez adquirida se debe de dar mantenimiento a este tabaco en rama.

Además de esta adquisición se debe conseguir en el extranjero la capa conéfrica una pieza muy cotizada para la elaboración del tabaco la que se adquiere en el extranjero en diferentes ocasiones en el año y los materiales de celofán y anillos que sirven como envoltura del producto terminado y son adquiridos en Miami. Estos últimos son solicitados de acuerdo a las necesidades de producción proyectadas a inicios de cada mes.

Existen algunos factores que originan los riesgos que se corren al momento de adquisición en los inventarios, y estos son la importación, los cambios climáticos y la inexistencia de productos ofrecidos por proveedores.



En primera instancia se hace mención de las importaciones porque en algunos momentos se solicita la materia prima al extranjero y siempre los proveedores han enviado en tiempo y forma los pedidos, sin embargo en aduanas han surgido imprevistos y algunas veces detienen los envíos para realizar determinadas inspecciones, trámites de exportación y permisos de descargue y en todo este tiempo que se incurre; la materia prima no recibe el tratamiento específico que debe tener ya que esta empaquetada y si se lleva mucho tiempo en aduana puede deteriorarse, por sus necesidades de humedad, por otro lado se asimila la necesidad que se tiene en la empresa de recibir dicha materia prima para abastecer sus inventarios e iniciar a producir.

Las materias primas se importan porque en el país no se ha encontrado un buen proveedor de la capa conéfrica, en el caso mencionado la situación no es provocada por el proveedor y la empresa deberá recibir su pedido hasta que aduana decida entregarlo corriendo el riesgo de perder la calidad del material.

Otro factor interno identificado por el vice gerente de TAPSA es la inexistencia de productos ofrecidos por proveedores, normalmente se obtienen una cantidad de materiales únicamente del extranjero como se ha venido mencionando y son pocos los proveedores que ofrecen el producto según las especificaciones de TAPSA, al existir poca oferta de ese producto de calidad se corre el riesgo de que si el proveedor no puede ofrecer un pedido específico en un determinado tiempo la empresa no cuenta con otros proveedores y esto representaría una gran problemática para la manufacturera.

6.1.7.9. Stock de seguridad

En cuanto al stock de seguridad un riesgo bastante firme en los controles de abastecimiento de inventarios se aplican sistemas contables que permiten contabilizar los inventarios e indican cuando en un inventario existe poca existencia de un material en específico, este mensaje es leído por el encargado del inventario y lo transmite a la gerencia para que haga la gestión de compras.

Nunca se han encontrado con faltantes en su inventario, siempre se está al pendiente para realizar las respectivas compras.

6.1.7.10. Seguro de los inventarios

TAPSA ha asegurado sus inventarios en seguros ASSA una aseguradora que se preocupa por proteger el bienestar de sus clientes.

Según el vicegerente (Loásiga, 2016) el seguro opta por la póliza de seguro de incendio y paga el Valor Real Actual de los bienes afectados o dañados por un siniestro amparado por la póliza. (Se entendiéndose por Valor Real Actual, el valor o costo de reposición de los bienes dañados menos su depreciación).



ASSA determina como mínimo el 80% del valor real actual de la empresa, (con depreciación incluida) sin contemplar el valor del terreno.

Según comentó la encargada de los inventarios (Sobalvarro Rizo) el seguro convenido protege dentro de las coberturas básicas ante los eventos: El incendio de las bodegas, el Impacto de rayo, daños por humo y hollín, la explosión de cualquier tipo excepto las causadas por calderas, motores a combustión interna o aparatos que trabajen a presión.

Indicó además que al tener conocimiento de un evento o siniestro que pueda causar daños o pérdidas de bienes descritos en la póliza, se debe hacer todo lo que le sea posible para evitar o disminuir el daño y notificarlo inmediatamente a ASSA o al corredor de seguros.

Respecto al total de mercancía asegurada para el año 2015, TAPSA tenía asegurado el 70% de sus inventarios los cuales son: inventario de materia prima (capa, capote, seco, viso y ligero), inventario de puros (llamado también cuarto frío), inventario de cajas (cajas de madera para empaque de puros), inventario de productos terminados e inventario de materiales varios (Papelería y útiles de oficina, tintes, materiales de empaque, etc.). Según revisión realizada a los estados financieros del año 2015 (TAPSA), los inventarios sumaron un monto total de C\$289, 932,359.00, el 70% de este monto es C\$ 202, 952,651.30, al ocurrir un riesgo en el cual se afectarán todos los inventarios la empresa presentaría una pérdida del 30% de bienes no asegurados y además recibiría únicamente un beneficio de recuperación del 80% de inventarios asegurados el que se conforma por C\$ 162, 362,121.04 durante el año el año 2015.

La principal inquietud al mostrar las cifras mencionadas es para recalcar la incidencia que tiene en la situación financiera el manejo de una gestión de riesgos en la empresa debido a que son la mayor inversión que permite a la empresa seguir en marcha.

Retomando el análisis numérico se comprueba que al sufrir daños de cualquier naturaleza los inventarios se verían afectados y la empresa obtendría un déficit financiero por la cantidad de C\$ 127, 570,237.96 y eso considerando un seguro de inventarios lo que indica una suma relativamente alta para la empresa.

Para consolidar aún más los perjuicios que se corren ante los riesgos encontrados en la empresa se realizó un análisis financiero a los estados financieros del año 2015 restando a los inventarios el total de pérdida existente al ocurrir un siniestro en el área de inventarios, para esto se retomó únicamente las razones financieras que presentan afectación en los inventarios y se presentan los siguientes resultados:



Tabla #10. Análisis con razones financieras en la proyección de ocurrencia de riesgo en inventarios de TAPSA 2015.

<i>Año 2015</i>	<i>Valor de los inventarios en caso de ocurrir pérdidas por siniestro/ Año 2015</i>		<i>Pérdidas</i>
Total Inventarios C\$			
C\$ 289,932,359.00	C\$ 162,362,121.04		C\$ 127,570,237.96
Razones financieras			
Liquidez general	22.49	14.9	7.59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa.

Como se puede observar al existir un siniestro tomando en cuenta las existencias en inventario durante el año 2015 existiría una pérdida bastante significativa del 44% de los inventarios que posee la empresa, de igual manera automáticamente la liquidez general de la empresa bajaría a 7.59 unidades monetarias para hacer frente a sus obligaciones debido a la gran pérdida existente en sus activos de conversión a efectivo, éste dato es importante pues indica que al ocurrir un siniestro en la empresa, cualquiera que sea éste y afecte el 100% de los inventarios existentes, aún contando con un 70% de los inventarios de mercancía asegurados se producen grandes pérdidas que inciden en la situación financiera de la empresa ya que los inventarios son la mayor concentración de inversiones que ésta posee.

6.2. Efectos de la gestión de riesgo de los inventarios en la situación financiera de TAPSA

En cada una de las actividades antes mencionadas se presentan diferentes controles sobre su desarrollo.

6.2.1. Gestión de riesgo de inventarios

Todos los inventarios poseen un control específico en el caso de las pacas una vez que se ingresan a la bodega tienen un número de código específico para cada una, donde se indica la clase de material.

6.2.2. Sistemas de gestión de inventarios

Según la información obtenida en los instrumentos en la empresa no se tiene claramente un sistema definido para la gestión de sus inventarios sin embargo de acuerdo con las explicaciones de las actividades que se realizan cada uno de los responsables de áreas se encuentran pendientes de cuantos materiales poseen en existencias y en base a esa existencia ellos planifican y gestionan su aprovisionamiento. Además el sistema computarizado le indica cuando posee una cantidad baja en inventarios.



El sistema de gestión de inventarios de la empresa está más orientado a un sistema de punto de pedido, si bien en cada uno de los inventarios no poseen un dato específico sobre el stock de sus inventarios pero si se presentan estimaciones controladas para que los inventarios no queden en cero, en este caso es preciso recordar la definición obtenida del sitio web (2008) que indica que un stock de seguridad en los inventarios es aquel stock que se deja de reserva en caso que los elementos no controlables jueguen en contra de la estimación o la tendencia esperada por la empresa. En otras palabras si la demanda aumenta repentinamente y el aprovisionamiento se retrasa, el punto de pedido habrá fallado y se habrá realizado una ruptura de stock. Para evitar esto se utiliza un stock de seguridad.

6.2.3. Factores para la gestión de inventario.

En Perdomo, S.A, el factor humano es uno de los factores más importantes, pues de ello depende el correcto desempeño de las actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos, este representa un elemento importante con que cuenta la manufacturera para realizar sus actividades diarias.

Cabe destacar que la empresa tabacalera mantiene tendencias que se dirigen a la búsqueda de un personal altamente calificado que tenga capacidad para desarrollar nuevos métodos y horizontes, para encontrar nuevas formas de mejorar los rendimientos operacionales y sobre todo financieros. De esta forma, surge la iniciativa en enfocarse no sólo en indicadores cuantitativos, sino en dar un paso más y concentrarse en temas intangibles capaces de proporcionar información de relevante importancia que le permiten mayores beneficios.

El gerente general es quien se encarga de guiar y motivar al amplio personal el que está bien distribuido en las diferentes áreas de trabajo, todas estas áreas tienen relativa importancia debido a que todas las funciones desarrolladas tienen el propósito de cumplir con los objetivos empresariales, siendo cada una de ellas importantes ya que presentan dependencia unas de otras.

Durante la larga carrera de TAPSA en el mercado se han aplicado diferentes controles en las operaciones incluyendo aquellos que se aplican a los inventarios: una cuenta básica para gestionar en una empresa que presenta altos volúmenes de producción. Sin embargo los controles en algunas ocasiones han resultado deficientes ya que los inventarios por naturaleza presentan riesgos inherentes que se corren a pesar de todos los controles asignados.

Como la empresa es muy amplia y se dedica al cultivo, producción y comercialización del tabaco y al proceso de elaboración de cajas, existen varios inventarios los cuales requieren de un sinnúmero de controles; es decir una gestión de los riesgos.

Se observó que para la gestión de los riesgos no existe una persona encargada sino que se desarrolla de manera conjunta desde las áreas de administración y contabilidad,



pero si existen diferentes trabajadores responsables de velar por la custodia y el buen funcionamiento en cada uno de los inventarios de la manufactura.

Por su parte al área administrativa involucra el plan general de la empresa, los procedimientos y métodos utilizados en ésta con el propósito de obtener resultados eficientes, efectivos y económicos.

El área contable interactúa en la aplicación de controles a través de un plan general que se construye en base a proyecciones y este permite definir políticas, procedimientos, métodos y sistemas que regulan y reflejan aspectos sobre los controles directamente a los inventarios.

En cada uno de los inventarios antes mencionados se lleva un debido control sin embargo durante los diferentes controles surgen diversos inconvenientes de acuerdo a la gran cantidad de funciones que desempeñan los empleados y de acuerdo a la naturaleza de los inventarios por lo que siempre se está expuesto a diversos riesgos los cuales se pueden mitigar a través de un amplio análisis a estos y el establecimiento de otros mecanismos de control que erradiquen al máximo los riesgos en los inventarios.

La gestión de riesgos debería de ser para Perdomo S, A. un área muy analizada donde cada jefe de bodega y cada responsable de área en general debería de manejar de forma eficiente y oportuna. Normalmente no se desarrolla esta actividad tan eficientemente lo que conlleva a siniestros u accidentes que no se han previsto con anterioridad. Todos estos problemas han surgido producto de la debilidad en la identificación de los riesgos, y producto de la falta de controles en la ejecución de las planificaciones de la entidad ya que se realizan algunas proyecciones ante riesgos pero en la práctica no se está ejerciendo meramente tal como se planifica.

Al realizar observaciones en los diferentes procesos es notorio presenciar que los riesgos se analizan en momentos específicos solo desde la planeación pero a medida que la producción de puros incrementa se suelen descuidar estos conocimientos en algunas de las operaciones no es su mayoría, por ejemplo algunos supervisores del departamento de producción no prestan mucha atención a la cantidad de desperdicios por picaduras, en cambio otros de los supervisores si establecen parámetros máximos para la utilización de los recursos y en caso contrario realizan llamados de atención a los obreros del proceso, esta situación no es regulada ya que hasta la fecha no se reportan estas problemáticas ante la gerencia.

A simple vista se puede apreciar que no todos los trabajadores tanto administrativos como los obreros trabajan con el objetivo de minimizar los recursos y esta situación muchas veces no es tanto responsabilidad del trabajador más bien es un fenómeno bastante frecuente en la cultura de los obreros, muchos optan por no hacer uso eficiente de los recursos,



y es acá donde entra en juego el papel de todos los supervisores para aspirar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se sabe que las empresas se mueven a través de los controles los cuales orientan el seguimiento a las diferentes actividades realizadas en la empresa, en este caso si se aplican controles normalmente pero no se observa la adopción de una gestión del riesgo en la manufacturera o la apreciación de un nivel de riesgo aceptado.

Según entrevista aplicada a la encargada del inventario no existe un área de finanzas en la empresa y en el tiempo que ella tiene de laborar en la empresa no se han realizado auditorias que permitan evaluar los procesos operativos para así analizar sus diferentes riesgos.

6.3. Matriz de riesgos

Hasta la fecha TAPSA no aplica una matriz de riesgo ni algún modelo de identificación de riesgos en sus inventarios. La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos en la empresa industrial TAPSA le permitirían al gerente contar con información para una pronta detección de las causas y las consecuencias que estos podrían ocasionar en los objetivos y los resultados esperados; y una vez identificados se podrían eliminar o mitigar dichos riesgos.

El propósito del desarrollo de esta matriz no solo es identificar los riesgos y preparar planes de acción, sino tomar una actitud proactiva e iniciar acciones que reduzcan su impacto en la empresa, en especial para aquellos riesgos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia. Para tener éxito, una vez que se realice la matriz el equipo de TAPSA deberá estar comprometido para tratar la gestión de riesgos de una forma consistente durante todo el ciclo operativo de la empresa.

La matriz a presentarse ha sido elaborada a través de un análisis obtenido luego de la participación de cada de los entrevistados quienes contribuyeron con aportes producto de su experiencia sobre situaciones vividas. Para ello es muy importante visualizar antes un análisis FODA de los inventarios en la empresa.

Tabla # 11: Análisis FODA inventarios TAPSA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La mayor parte de la materia prima se cultiva en la finca de TAPSA.	Nick Cigars Miami colabora con gestiones de compras de materiales y otras adquisiciones.	Ineficiencia en los controles sobre la eficiencia de los recursos.	Inclemencias del clima
La empresa posee su propia industria de cajas para el	La mercancía de los inventarios se encuentra asegurada	Ausencia de controles del tabaco en rama en la finca productiva.	Alzas en los precios de materia prima adquirida en el exterior.

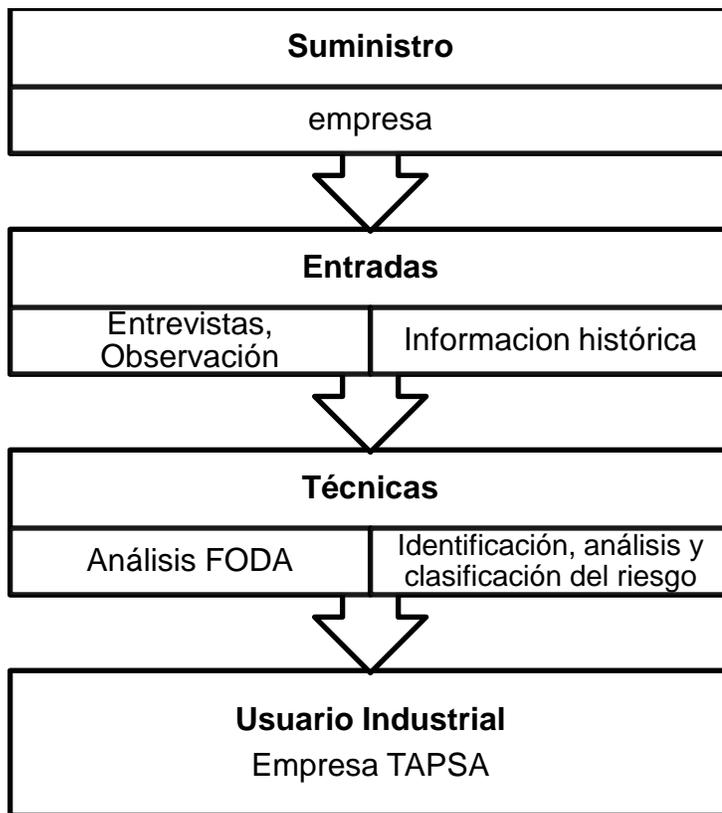


Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
empaques de la mercancía.	a través de la aseguradora ASA.		
La empresa cuenta con instalaciones para el almacenamiento de materiales.	La competencia compra a TAPSA la picadura obtenida en la producción.	Constantes errores por el personal de inventarios.	Pocos clientes del inventario terminado con grandes volúmenes de compras.
Los inventarios se encuentran separados y de igual manera existe un encargado para cada inventario.	El software contable para el área de inventarios una vez actualizada su información emite los stocks de seguridad de estos, permitiendo información oportuna para proceder a la gestión de compras de inventarios.	No se cuenta con las condiciones óptimas en todas las bodegas de almacenado. (algunas bodegas no tiene piso)	Riesgos inherentes a los inventarios: robo, fraude, mermas de inventarios producto de la humedad.

Fuente: Información proporcionada por TAPSA.

En su conjunto este análisis FODA ha permitido dar inicio a la identificación de los diferentes riesgos que presenta TAPSA. En el municipio de Estelí existen un sin número de manufactureras de tabaco, sin embargo cada una presenta problemáticas y riesgos diferentes. Para lograr identificar los riesgos que actualmente se presentan en la empresa fue necesario realizar un análisis FODA obtenido a través de los instrumentos aplicados. Por tal razón primeramente se presenta el proceso llevado a cabo para la creación de la matriz

Figura N°3: Proceso desarrollado para la identificación de los riesgos.



Fuente: *Elaboración propia*

El principal suministro para la identificación de riesgos es la empresa debido a que en esta se desarrolla un amplio proceso productivo y esto conlleva a un alto volumen de actividades en los inventarios.

Los insumos requeridos para desarrollar la matriz de riesgos a los inventarios son los siguientes:

Entradas:

Entrevistas: Reglamentación respecto de los procesos de adquisición de bienes en la empresa, situaciones existentes en los inventarios, tipo de gestión realizada a los inventarios.

Observación: condiciones de resguardo físico y almacenamiento de cada uno de los inventarios, formatos de control de inventarios existentes, sistema de control de inventarios.

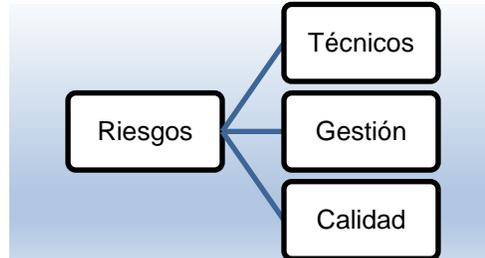
Información histórica: esta información permitirá realizar un mapa a través de la historia sobre las principales situaciones de riesgos ocurridas en los inventarios de la empresa.

Técnicas:



Se identificó junto con el equipo de trabajo de TAPSA, todos los riesgos ocurridos. En base a esa identificación se analizó y se clasificó cada uno de los riesgos existentes. A continuación se presentan diferentes tipos de riesgos en los inventarios.

Figura N° 4: Tipos de riesgos encontrados en TAPSA.



Fuente: Elaboración propia

Los riesgos técnicos son para la empresa todos aquellos que comprenden a los factores asociados con el desarrollo de producto, establecen procedimientos técnicos que poseen riesgos en su implementación.

Los riesgos de gestión están vinculados a las operaciones realizadas por parte del recurso humano para el desempeño eficiente de los inventarios.

Los riesgos de calidad tienen que ver directamente con la producción, estos prevalecen en los estándares de calidad del producto.

En la presente matriz se considera la probabilidad de ocurrencia que tienen los riesgos encontrados y el impacto que estos tendrían o desarrollan una vez ocurridos, los niveles tienen un alto valor de 3.

Tabla N° 12: Matriz de riesgos en inventarios TAPSA.

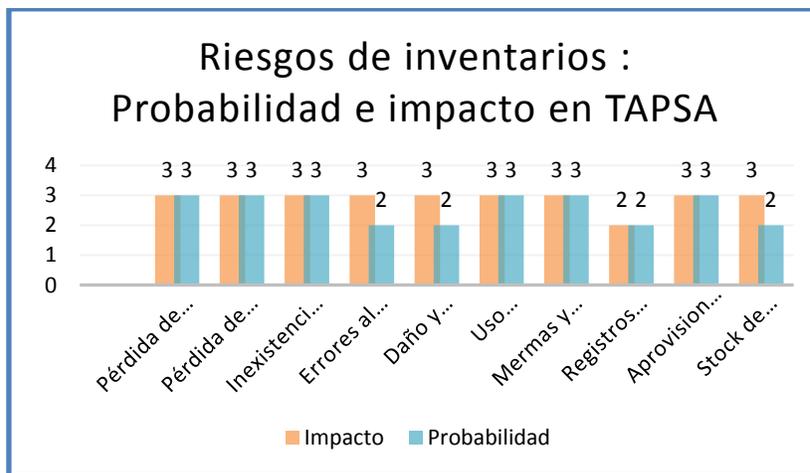
Fuente: Elaboración propia



N°	Tipos de riesgo	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Calificación	Evaluación	
						Valor	Nivel
1	Gestión	Pérdida de Pacas de Tabaco	3	1	3	3	Alto
2	Gestión	Pérdida de Puros procesados	3	3	9	3	Alto
3	Gestión	Inexistencia de controles Tabaco en rama	3	3	9	3	Alto
4	Técnicos	Errores al momento de adquisición	3	2	6	3	Alto-Medio
5	Calidad	Daño y deterioro de inventarios	3	2	6	3	Alto-Medio
6	Gestión	Uso inadecuado de los recursos de producción	3	3	9	3	Alto
7	Técnico y Calidad	Mermas y desperdicios en los inventarios	3	3	9	3	Alto
8	Técnicos	Registros contables incorrectos	2	2	4	2	Medio
9	Técnicos	Aprovisionamiento de materiales	3	3	9	3	Alto
10	Técnicos	Stock de seguridad en los inventarios	3	2	6	3	Alto-Medio

Los riesgos encontrados a pesar de reflejar una amenaza se puede ver como una oportunidad, debido a que al identificarlos y controlarlos al mayor índice posible la empresa podría ser más competitiva y se pueden mejorar las actividades y disminuir los costos que implican dichos sucesos. A continuación se presenta a través de un gráfico los riesgos de los inventarios con sus impactos y probabilidad de ocurrencia de manera horizontal.

Gráfico N°3: Riesgos identificados en TAPSA.



Fuente: Elaboración propia



En el gráfico N°3 se puede observar de manera clara que el 90% de los riesgos analizados poseen un nivel alto (3), y el 10% restante posee un nivel medio (2) en cuanto al impacto que poseen para los objetivos estratégicos de la empresa, información que debe de servir como guía para la gerencia en la planificación de sus controles, ya que debe de poner mayor atención a la mitigación de estos riesgos existentes.

De los riesgos más comunes que se presentan se pueden analizar los 10 riesgos planteados en la matriz presentando en su mayoría un impacto negativo relativamente alto sobre los objetivos de la industria y con una posibilidad de ocurrencia bastante alta, la tabla se construyó en base a información histórica y el juicio de los expertos en el campo (trabajadores TAPSA). Sin embargo como ya se ha mencionado, en algunos de estos eventos no se han tomado medidas de mejora, ni seguimiento a los mismos.

Para facilitar la evaluación de estos riesgos, se usó la siguiente tabla para el empleo de valores que determinan tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. La cuantificación de probabilidad se estableció usando una simple escala de tres niveles (Alto, Medio y Bajo), en la que cada nivel tiene un valor predeterminado. A continuación se presentan sus correspondientes significados.

Tabla #13: Cuantificación de probabilidades

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Es el nivel más alto por que identifica que TAPSA tiene antecedentes y resultados de evaluaciones cuya sumatoria indica una alta posibilidad de ocurrencia
Medio	2	El riesgo podría presentarse en los inventarios de la empresa y a pesar de que no es un nivel crítico se debe prestar atención a este nivel de riesgo.
Bajo	1	Los antecedentes de estos riesgos en TAPSA permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja lo que indica que estos riesgos no ocurren con frecuencia por la cantidad de controles que se desarrollan a diario.

Fuente: Elaboración propia

Al igual se muestra la cuantificación de impacto que se puede hacer mediante el uso de una escala de tres niveles:

Tabla #14: Cuantificación de impacto.

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Este nivel presenta en los inventarios de TAPSA un nivel crítico ante sus resultados obtenidos si lograrse a ocurrir el evento.



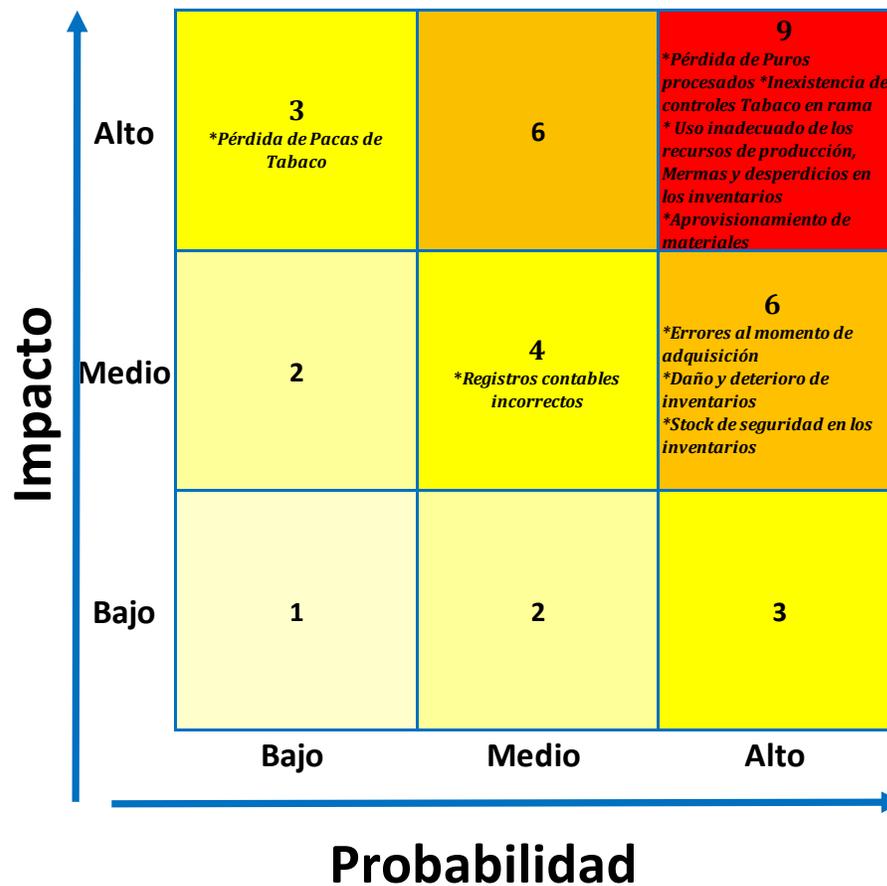
Nivel	Valor	Significado
Medio	2	Las consecuencias obtenidas en los inventarios son menores que en el nivel alto pero producen a TAPSA efectos significativos.
Bajo	1	No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados cada uno de los riesgos de inventarios en la matriz de riesgos: sus impactos y probabilidades; se procedió a la realización de un mapa de riesgo el cual se diseñó multiplicando el valor del impacto por el valor obtenido en la probabilidad de ocurrencia permitiendo identificar de todos los riesgos analizados cuál de ellos requieren de una respuesta y una acción rápida.

A continuación se presenta el mapa para análisis de riesgos.

Figura N°5: Mapa de análisis a los riesgos de inventarios TAPSA.



Fuente: Elaboración propia



Todas aquellas calificaciones de los riesgos presentadas en la matriz que se encuentran entre 6 y 9, son riesgos que requieren de acciones que permitan controlar, mitigar o eliminar el impacto en la empresa.

En este mapa de riesgo se encuentran las calificaciones obtenidas entre el impacto y la probabilidad de ocurrencia, la zona de riesgo que presenta mayores posibilidades de ocurrir y mayores impactos en la operación de la empresa son aquellos riesgos que poseen calificación número 9, tal como lo indica el mapa de análisis de riesgos en la parte superior derecha coloreado en rojo. Esta calificación presenta a la empresa una alerta roja y son situaciones que no deben estar ocurriendo en la empresa y que deben de preverse con anticipación debido a que en caso de seguir ocurriendo representaría un gran efecto en la situación financiera de TAPSA.

Para analizar un poco esta situación se realizó el presente gráfico que indica los porcentajes obtenidos de manera general en los impactos y la probabilidad para los riesgos identificados.

Gráfico N°4: Calificación de los riesgos analizados



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico N°4 el 60% de los riesgos analizados presentan un nivel de probabilidad e impacto alto, lo que significa que más de la mitad de estos riesgos son demasiado sensibles con gran porcentaje de ocurrencia y podrían provocar consecuencias graves en el desarrollo de las operaciones, debido a que estos riesgos son en su mayoría la pérdida de los inventarios de tabaco en rama y puros terminados, así como también mermas en los inventarios de materia prima. Estos niveles son altos debido a las circunstancias encontradas en la empresa en cuanto a los controles deficientes que existen para el resguardo de los materiales en proceso y el tabaco en rama en la finca productiva. Al desarrollarse estos riesgos inherentes se producen pérdidas económicas cuantificables



que en su momento al no existir un receso a esta problemática se producirán grandes sumas económicas de pérdidas.

Un 30% de los riesgos encontrados se consideran Alto-Medio debido a que presenta un nivel entre el intervalo medio y alto, sin embargo este nivel resultante presenta una probabilidad de ocurrencia no muy baja el impacto que se observa y está ligado a desfavorecer los resultados de la empresa. Estos riesgos son: Errores al momento de adquisición, daño y deterioro de inventarios y stock de seguridad en los inventarios. En los tres riesgos el impacto es alto si ocurriese el riesgo, dichos riesgos tienen una probabilidad de ocurrencia media debido a que estos riesgos se pueden minorar a través de controles.

Un 10% de los riesgos de estudio son de nivel medio y es el caso de registros contables incorrectos los cuales no presentan factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia y al presentarse este riesgo provocaría efectos pero éstos pueden ser sujetos de modificación. Lo que indica que al existir errores en los registros contables se deben de mejorar dichos registros, normalmente esta mejora únicamente es posible con los ajustes de corrección a periodos anteriores.

Una vez realizada la matriz de riesgos a los inventarios y el mapa de análisis de los riesgos es muy importante la realización de la matriz de gestión a los riesgos identificados.

A continuación se presenta una tabla que indica los comandos acerca de los tipos de acciones que podría tomar TAPSA en base a los resultados o calificaciones presentadas por los riesgos en la matriz.

Tabla #15: Posibles acciones a tomar frente a los niveles de riesgos.

Valor	Nivel del Riesgo	Acciones
6 a 9	Alto	Gestionar los riesgos de inventarios: Se deberán analizar las posibles soluciones por la gerencia para mitigar cada uno de los riesgos presentados en TAPSA evitando nuevos espacios de ocurrencia.
3 y 4	Medio	Monitorear los riesgos: Se requiere que en la empresa se haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: todos los riesgos ubicados en los niveles 1 y 2 se pueden aceptar en la empresa ya que el impacto no es significativo y la probabilidad de que suceda el evento es muy baja. Ocasionando leves consecuencias en TAPSA.

Fuente: Elaboración propia

Para el área de los inventarios de TAPSA las pólizas de seguro no son la única forma de mitigar los riesgos tal como menciona la encargada de los inventarios, por tanto se deben



realizar análisis para considerar otras formas de atender los riesgos. La principal idea al realizar un análisis de los riesgos es identificar el impacto que podrían tener estos en la situación financiera de la empresa para desarrollar planes de mejora y reducir las amenazas.

A continuación se presenta la matriz de riesgos con un análisis de los resultados a desarrollar para una buena gestión de los inventarios.



Tabla # 16: Análisis de Matriz de riesgos

Nº	Tipos de riesgo	Identificación de Riesgo	Descripción de la respuesta al riesgo	Responsable o dueño de la acción	Indicador del cumplimiento
1	Gestión	Pérdida de Pacas de Tabaco	<p>Instalar cámaras de seguridad en las bodegas que almacenar las pacas.</p> <p>El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.</p> <p>Responsabilizar a cada uno de los trabajadores de las áreas de inventarios ante cualquier pérdida.</p>	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	Ausencia de pérdidas y extravíos en inventarios
2	Gestión	Pérdida de Puros procesados	Establecer funciones más detalladas a los encargados de la vigilancia, para mejorar resguardar la producción.	Supervisores, Personal de Seguridad	Ausencia de pérdidas y extravíos en inventarios
3	Gestión	Inexistencia de controles Tabaco en rama	<p>Asignar un encargado que contabilice las existencias provenientes de la cosecha de tabaco en la finca.</p> <p>Efectuar rotación de personal</p>	Encargado de producción de Tabaco en rama	Montos precisos y oportunos de las existencias de tabaco en rama.



N°	Tipos de riesgo	Identificación de Riesgo	Descripción de la respuesta al riesgo	Responsable o dueño de la acción	Indicador del cumplimiento
4	Técnicos	Errores al momento de adquisición	<p>Sustituir los proveedores incumplidos en fechas de entrega o corrección de algún defecto.</p> <p>Revisar los datos según factura y existencia física para ver que sean razonables antes de su entrada en un sistema Solicitar los pedidos con tiempo de anticipación.</p> <p>Recepción y verificación del estado de productos entregados por los proveedores Ubicación, control de calidad y custodia de los productos obtenidos.</p> <p>Usar un PACKING LIST (Documento que permite el registro de información de los productos importados recibidos en la bodega)</p>	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	Disminución de devoluciones sobre compras
5	Calidad	Daño y deterioro de inventarios	<p>Deben efectuarse revisiones físicas, periódicas de los productos almacenados.</p> <p>Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.</p> <p>Trate de responsabilizar al Jefe de Almacén de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas.</p>	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	Inventarios con alta calidad
6	Gestión	Uso inadecuado de los recursos de producción	Realizar análisis en los costos de eficiencia de materia prima	Supervisores de Producción	Menos picadura proveniente del departamento de producción



N°	Tipos de riesgo	Identificación de Riesgo	Descripción de la respuesta al riesgo	Responsable o dueño de la acción	Indicador del cumplimiento
7	Técnico y Calidad	Mermas y desperdicios en los inventarios	El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	Datos homogéneos en entradas y salidas de bodega.
8	Técnicos	Registros contables incorrectos	Conformar los inventarios físicos con los registros contables Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables. Hacer cuadro en valores, entre los datos de los movimientos reportados por el almacén y los registrados por contabilidad.	Contador General y auxiliares contables	Inventario físico de materiales
9	Técnicos	Aprovisionamiento de materiales	Mejorar las condiciones de almacenamiento, mejorar los pisos de bodegas de materiales.	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	la Materia prima conserva su calidad
10	Técnicos	Stock de seguridad en los inventarios	Identificar inexistencias de materias primas, Solicitar la compra de materia prima inexistentes. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	Producción continúa de los pedidos de puros.

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar la gestión sobre los riesgos encontrados en la empresa se debe realizar un monitoreo continuo de las condiciones y los supuestos de los riesgos para determinar si estos han sufrido cambios que determinen una reclasificación con base en la información original, así como para identificar nuevos riesgos. En este caso el gerente general debe revisar periódicamente la información sobre los riesgos de la empresa con el fin de actualizar los niveles de probabilidad y de impacto.



Al realizar un análisis a los principales riesgos que se desarrollaron durante el año 2015 se obtuvieron datos numéricos sobre el impacto financiero que se produjo al ocurrir dichos sucesos, a continuación se presentan dos datos relevantes que identifican ese impacto en la situación financiera.

Tabla # 17: Impacto financiero de los riesgos con alto impacto en la situación financiera de empresa TAPSA durante el año 2015.

Tipo cambio al 31/12/15 C\$ 27.93

Nº	Tipos de riesgo	Identificación de Riesgo	Descripción de la respuesta al riesgo	Responsable o dueño de la acción	Indicador del cumplimiento	Impacto Financiero por sucesos ocurridos
1	Gestión	Pérdida de Pacas de Tabaco	Instalar cámaras de seguridad en las bodegas que almacenar las pacas. El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros. Responsabilizar a cada uno de los trabajadores de las áreas de inventarios ante cualquier pérdida.	Jefes de Bodegas y auxiliares de bodega	Ausencia de pérdidas y extravíos en inventarios	C\$ 8,378.49
2	Gestión	Pérdida de Puros procesados	Establecer funciones más detalladas a los encargados de la vigilancia, para mejorar resguardar la producción.	Supervisores, Personal de Seguridad	Ausencia de pérdidas y extravíos en inventarios	C\$ 41,580.00
TOTAL						C\$ 49,958.49

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por TAPSA.

Esta pérdida ocurrida a lo largo de todo el año no incluye gran cantidad de los riesgos analizados debido a que hay información que no ha sido revelada por la empresa sin embargo esta muestra de perjuicios financieros son producto de ineficiencias en los controles ante los diferentes riesgos inherentes que presenta un área tan sensible como lo es los inventarios de TAPSA.



En síntesis se pueden identificar que el realizar un análisis de los diferentes riesgos existentes en el área de inventarios resulta bastante productivo, debido a que en éste se trata de analizar cada una de las situaciones a las cuales se encuentran propensos los inventarios de una empresa con altos volúmenes de producción como lo es TAPSA.

Al realizar la identificación de los diferentes riesgos, las matrices de riesgos donde se contemplan las posibles propuestas ante las situaciones encontradas y un mapa de riesgo que califique el riesgo, donde cada calificación representa un diagnóstico del evento y a la vez el conocimiento del nivel de probabilidad de ocurrencia e impacto que este puede tener; se desarrolla un amplio estudio sobre qué tipo de respuestas se deben de dar ante cada situación. Por tanto la gestión de riesgos es una actividad que hoy en día debería de ser un mecanismo o dicho en otras palabras el patrón número uno a seguir en las diferentes industrias.

Las matrices de riesgos junto con la gestión de riesgos fueron de gran utilidad para determinar que tanto inciden los diferentes riesgos vividos en los inventarios en la situación financiera de TAPSA.

Como se mencionó al inicio de este capítulo TAPSA ha asegurado sus inventarios en seguros ASSA una aseguradora que se preocupa por proteger el bienestar de sus clientes.

Según el vicegerente el seguro opta por la póliza de seguro de incendio y paga el Valor Real Actual de los bienes afectados o dañados por un siniestro amparado por la póliza. Entendiéndose por Valor Real Actual, el valor o costo de reposición de los bienes dañados menos su depreciación.

ASSA determina como mínimo el 80% del valor real actual de la empresa, (con depreciación incluida) sin contemplar el valor del terreno.

Según comento la encargada de los inventarios el seguro convenido protege dentro de las coberturas básicas ante los eventos:

- El incendio de las bodegas
- El Impacto de rayo
- Daños por humo y hollín
- La explosión de cualquier tipo excepto las causadas por calderas, motores a combustión interna o aparatos que trabajen a presión.

Indicó además que al tener conocimiento de un evento o siniestro que pueda causar daños o pérdidas de bienes descritos en la póliza, de debe hacer todo lo que le sea posible para evitar o disminuir el daño y notificarlo inmediatamente a ASSA o al corredor de seguros.

En caso de siniestro la aseguradora hará ASSA hará efectivo cualquier reembolso o indemnización en un plazo no mayor de treinta (30) días, contados a partir de la fecha en que la empresa haya recibido a satisfacción toda la documentación requerida.



Además señalo que este seguro ampara la pérdida de la posesión de los bienes del Asegurado como consecuencia de Robo. La Compañía se compromete a indemnizar al asegurado por los daños sufridos por la desaparición, destrucción o deterioro de los objetos asegurados a causa de un robo en donde con fuerza o violencia se dejen señales visibles de la ocurrencia del evento.



VII: CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados, por ello se presenta lo siguiente:

- Tomando como referencia los estados financieros: balance general y el estado de resultado del año 2014, ambos informes de la situación financiera y económica de la empresa TAPSA, se obtuvo que la empresa presenta suficiente liquidez financiera y monetaria para hacer frente a sus obligaciones. Además se conoció que en la empresa no se realizan mapas de identificación de los riesgos de inventarios, identificándose deficiencias en los controles aplicables ante situaciones de robo y mantenimiento de inventarios, pues no se han tomado medidas de mejora ante las situaciones ocurridas en los inventarios las que han incidido negativamente en la situación financiera de la empresa.
- En el desempeño operacional de TAPSA se presentan un gran número de riesgos inherentes a sus inventarios los cuales surgen producto de su giro y desarrollo empresarial, siendo éstos de manera general los siguientes: robos en inventarios de materia prima y materiales en proceso, errores sobre las adquisiciones de materia prima y en registros contables, mermas y desperdicios en inventarios de materiales en proceso y riesgos de almacenamiento y existencias (stock de seguridad).
- La aplicación del control interno enfocado a la localización de riesgos en los inventarios de la empresa TAPSA, disminuirá en gran medida los robos y faltantes de inventarios pues con los diferentes métodos de gestión que existen se garantiza un plan de acción y una mayor vigilancia sobre las operaciones diarias que se realizan con la materia prima, producción en proceso y artículos terminados.
- La gestión de riesgos a los inventarios posee un efecto significativo debido a que permitió identificar los diferentes riesgos que sufrieron los inventarios durante el periodo de estudio, de igual manera se identificó la cuantificación económica producto de riesgos, siendo ésta significativa para la empresa y produciendo un impacto alto a la situación financiera. Al desarrollar esta gestión de riesgos en los inventarios de TAPSA se obtuvieron propuestas de acciones a considerar para mitigar cada uno de los riesgos encontrados.
- Sin duda el desarrollo de la gestión de riesgos en los inventarios es un mecanismo a seguir debido a que éste permite obtener el conocimiento necesario sobre cómo están los inventarios de TAPSA y ante que riesgos se enfrentan a diario, información que es clave para mejorar el desempeño financiero, pues permite una mejor optimización de los recursos y mayor cuidado y resguardo de los inventarios.



VIII. RECOMENDACIONES

- A la gerencia realizar la práctica de los análisis de la problemática mostrada en esta investigación como una herramienta auto reflexiva, incorporándolo en sus operaciones como un proceso evaluativo constante.
- Identificar cada uno de los riesgos que poseen sus inventarios.
- Implementar el modelo de gestión de riesgos y hacerlo más propio a las funciones que se desarrollan en TAPSA.
- Realizar análisis financieros sobre los perjuicios que pueden ocasionar los riesgos en los inventarios cuando no se controlan.

IX. Bibliografía

- Arimana Ayala, J. (2014). ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS DE CONTROL INTERNO: PRINCIPALES FUNCIONES Y TÉCNICAS.
- Cano CPT., M., Castro CPT., R., & Estupiñán CPT., R. (s.f.). *United states Interamerican community Affairs*. Obtenido de MANIPULACION CONTABLE Y FRAUDE CORPORATIVO: <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm>
- Faxas del Toro, P. J. (2011). *Administración de inventario para el análisis económico financiero de la empresa*.
- González Enciso, A., & Torres Sánchez, R. (1999). *Tabaco y economía en el Siglo XVIII*. México : LAROUSE.
- Guerra Valverde, Y., & Valdés, P. (2014). *Modelos y sistemas de inventarios: Incluye ejercicios resueltos*.
- M. Lachin, J. (2010). *Biostatistical methods: the assessment of relative risks*. Obtenido de https://es.Evaluaci%C3%B3n_de_riesgo
- Merton, R., & Bodie, Z. (s.f.). *Finanzas*. Boston : PEARSON.
- Ramírez Reyes, G., & Manotas Duque, D. (2014). Modelo de medición del impacto financiero del . *Scientia et Technica Año XIX, Vol. 19, 9*.
- Antonio Luis , I. (09 de Mayo de 2013). *Documentos de interés: Logispyme*. Obtenido de Logispyme: <https://logispyme.wordpress.com/2013/05/09/factores-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-inventario/>
- Aprende y piensa. (10 de mayo de 2012). *Aprende y Piensa*. Obtenido de Análisis y Resolución de Problemas, Gestión de Proyectos, Procesos, Creatividad e Innovación: <http://www.aprendeypiensa.com/2012/05/uso-de-recursos.html>
- Aragonés González, J., & Carlos, B. (2000). *Valor en Riesgo: Aplicación a la Gestión*. España: Pirámide.
- Arteta Rizo , F. J., Meneses Falcón , H. d., & Zelaya Hernández , L. (2012). *Evaluación del cumplimiento sistema de control in terno del inventario de Repuestos de Casa Pellas Estelí en el segundo semestre del año 2011*. Estelí.
- Asociación de Academias de la Lengua Española . (2014). *Diccionario de la Lengua española* . Madrid : Grupo Santillana .
- Barrera Doblado , O., & Casanova Arribas, R. (2015). *Logística y comunicación en un taller de vehículos* . España: Ediciones Paraninfo, S.A. .
- Berendsohn, M. (Julio de 2003). *Medición de Riesgos Financieros en Sistemas Financieros Menos desarrollados*. Perú.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill.

- Conrado Paredes, M. (1998). *Administración de inventarios*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2016, de <http://html.administracion-de-inventarios.html>
- Conso, P. (1973). *La gestión financiera de la empresa*. Barcelona (España): HISPANO EUROPEA.
- Cruz, J., & Contreras, E. (Diciembre de 2009). Medición de riesgos. *Tutorial: Medición de riesgos*. Chile : Universidad de Chile .
- Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. México : LIMUSA, S.A.
- Definición. (2008). *Definición*. Obtenido de Póliza de seguro : <http://definicion.de/poliza-de-seguro/>
- Educaconta. (2015). *Copyright © 2015 Educaconta All Right Reserved*. Recuperado el 06 de Marzo de 2016, de Control de inventarios: <http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>
- Emprende Pyme. (Febrero de 2008). *Empleare.com*. Obtenido de Emprende Pyme: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3560/Informaci%C3%B3n-financiera-de-tu-empresa>
- Fernandez Izquierdo, P. (1869). *El tabaco su cultivo y elaboración*. Madrid: La Católica .
- Gómez, G. (11 de Junio de 2001). *Sistemas de valuación de inventarios*. Recuperado el 06 de Marzo de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/sistemas-de-valoracion-de-inventarios/>
- Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (s.f.). *Contabilidad Gerencial. Fundamentos, Principios e Introducción a la contabilidad: enfoque práctico*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Guajardo Cantú, G. (2002). *Contabilidad Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Guajardo, C. G. (1995). *Necesidades del Comercio al por Menor en Celaya. Pequeños y micro negocios*. México: orange.
- Hernández Cabrera, J. L. (05 de Noviembre de 2005). www.gestipolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm. (U. p. Valdelomar-Peú, Ed.) Recuperado el 15 de agosto de 2012, de www.gestipolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm.
- Kirschenbaum, P., & Manguian, J. (03 de 12 de 2016). *Marco Integrado de Administración de*. Obtenido de <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>
- La gran enciclopedia de Economía. (2009). *La gran enciclopedia de Economía*. Obtenido de La gran enciclopedia de Economía : <http://www.economia48.com/spa/d/merma-de-inventario/merma-de-inventario.htm>
- La voz de Houston. (30 de Junio de 2011). *La voz de Houston*. Obtenido de ¿A qué se debe generalmente la merma de los inventarios?: <http://pyme.lavoztx.com/qu-se-debe-generalmente-la-merma-de-los-inventarios-9226.html>
- Lahoud, D. (2006). *Los principios de las finanzas y los mercados financieros*. Caracas.
- Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México: Avante.

- Lawrence J., G. (2007). *Principios de administración financiera*. LIMUSA.
- Maracaibo. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Merton , R. (1997). *Finanzas* . Boston : PEARSON Educación .
- Míguez Pérez , M., & Bastos Boubeta , A. (2006). *Introducción a la Gestión de stocks: El Proceso de Control, valoración y gestión de stocks 2 Edición*. España : Ideaspropias .
- Monsalve, J. C. (20 de abril de 2011). <http://jcmonsalve1210.blogspot.com/2011/04/metodo-vertical-y-horizontal-de.html>. (z. e. Cojedes, Ed.) Recuperado el 15 de agosto de 2012, de <http://jcmonsalve1210.blogspot.com/2011/04/metodo-vertical-y-horizontal-de.html>.
- Pacheco, A. (2005). *Metodología del mapa de riesgos*. Bogotá.
- Pérez Úbeda, F. G. (2012). *Evaluar los controles internos en el área de inventarios de materia prima y productos terminados en la fábrica de puros American Caribbean Cigars, S.A. en la ciudad de Esteli en el año 2011*. Estelí.
- Presidencia República de Argentina. (09 de Julio de 1995). *Conceptos básicos de la gestión de riesgos*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <http://www.msal.gov.ar/salud-y-desastres/index.php/informacion-para-comunicadores/conceptos-basicos-de-la-gestion-de-riesgos>
- Ricardo Cuadra . (17 de Enero de 2013). *Nicaraguanoticias.com*. Obtenido de Nicaraguanoticias.com: <http://www.nicanoticias.com/2013/01/17/nicaragua-el-pais-con-el-mejor-tabaco-del-mundo/>
- Rivera Urrutia, F., Rugama Talavera, M., & Umanzor Mejía , A. (2015). *Importancia de la aplicación de indicadores financieros en la toma de decisiones de la empresa New Cigars S.A. durante el periodo 2013-2014*. Estelí.
- Rodríguez , I. (31 de 10 de 2010). *Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Obtenido de Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <http://auditoolcomunicaciones.org/contenido/audit/mt/gae070.pdf>
- Rodríguez , I. (2016). *Red Global de conocimientos en Auditoría y control interno*. Obtenido de Red Global de conocimientos en Auditoría y control interno: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Rodríguez , J. (2001). *El Inventario de los riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en la empresa hotelera bajo régimen de Todo Incluido*. Obtenido de <http://www.trabajos41/inventario-riesgos-hotelera/inventario-riesgos-hotelera2.shtml>
- Rodríguez Carrazana, Y., Guerra Garcés, M., & Reyes Santos, F. (12 de 14 de 2016). *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial: <http://www.eumed.net/ce/2009a/cgs.htm>
- Rubio Romero, J. (2004). *Métodos de Evaluación de riesgos laborales* . Madrid: Diaz de Dantos .

Suárez Suárez, A. S. (1997). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: PIRAMIDE, S.A.

Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: LIMUSA-Noriega Editores.

Tanaka Nakasone, G. (2003). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de decisiones*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Teruel, S. (01 de 09 de 2014). *Control Financiero*. Obtenido de Blog Captio: <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementation>

Villalta Marengo, M. (s.f.). *Valor en Riesgo: herramienta clave para la medición del Riesgo de Mercado*. Artículo científico . Obtenido de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/035905.pdf>

X. ANEXOS

ANEXO #1.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELI**



ENTREVISTA

Soy estudiante de la Maestría de Contabilidad con énfasis en Auditoría II Edición, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizo una investigación para determinar el efecto que genera la gestión de riesgos de los inventarios en la situación financiera de la empresa TAPSA, de la ciudad de Estelí.

El objetivo de esta entrevista es obtener información confiable referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados, por tanto se le pide amablemente su valiosa colaboración y contestarla de manera concreta, veraz y responsable.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación antes mencionado. De antemano muchas gracias por su apoyo.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo que desempeña: Gerente General y Vice gerente

Hora: _____

Fecha: _____

I. SITUACION FINANCIERA

1. ¿Cuál es el giro de su empresa?
2. ¿De qué manera responde económicamente la empresa ante las obligaciones contraídas?
3. ¿Qué capacidad tiene la empresa para mantenerse en condiciones financieras favorables para el ejercicio de sus actividades?
4. ¿En la empresa se desaprovechan los diversos recursos de mano de obra y materia prima? Explique: ¿de qué manera?
5. ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa en relación a los inventarios?

VII. MANEJO DE INVENTARIOS

6. ¿Qué finalidad tienen los inventarios de la empresa?
7. ¿Cómo clasifican los inventarios?
8. ¿Cómo clasifican los inventarios según costos, presentaciones y tamaños?
9. ¿En base a qué sistema de inventarios se contabilizan las operaciones?
10. ¿Se maneja algún software de inventarios en su empresa?, ¿Cuál?, ¿Qué funciones realiza en éste?
11. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan en TAPSA?
12. ¿Cuáles son los procedimientos de control interno de inventarios?
13. ¿Considera que son adecuados y suficientes?
14. ¿Posee formularios de control en los inventarios? ¿Cuáles?
15. ¿Qué personal está involucrado en el proceso de administración de los inventarios y los riesgos?
16. ¿Los inventarios están asegurados?
17. ¿Qué condiciones de almacenamiento presentan los inventarios?
18. ¿Cada cuánto ve útil aplicar el tiempo de reabastecimiento?
19. ¿realizan inventarios físicos?
20. ¿Con qué frecuencia?
21. ¿Quién los realiza?
22. ¿con que frecuencia se realizan?
23. ¿Qué importancia presentan los inventarios para la empresa?

VIII. RIESGOS INHERENTES

24. ¿Se han encontrado situaciones de robo en los inventarios de TAPSA? Explique
25. ¿han ocurrido pérdidas de inventarios por errores de las personas que poseen su custodia? ¿Cuáles?
26. ¿Al recepcionar las compras de inventarios se han presentado perdidas por errores en dicha adquisición? Explique
27. ¿Qué daños han presentado los diversos inventarios en la empresa?
28. ¿Cuál es el ciclo de vida de cada uno de los inventarios de la empresa?
29. ¿Cuál es la vida útil de cada uno de los inventarios productivos?
30. ¿en la empresa se lleva un control sobre la eficiencia de los recursos? Explique
31. ¿Cuál es la principal causa de las mermas en los inventarios?
32. ¿En qué procesos productivos se obtienen desperdicios de inventarios? Y ¿Qué hace la empresa física y contablemente con dichos desperdicios?
33. ¿se han realizado registros contables incorrectos de los inventarios en la empresa? ¿cuál ha sido la principal causa de dichos errores?
34. ¿Qué prácticas utilizan para el aprovisionamiento de los materiales e inventarios?
35. ¿Existe una cantidad de inventario establecida para estar siempre en bodega y evitar faltantes de materiales? Explique

IX. GESTION DE RIESGOS

36. ¿Qué Sistema de gestión de inventarios utilizan?
37. ¿Ordenan los inventarios en base a la importancia relativa que ellos poseen?
38. ¿Cuáles son las actividades más relevantes al momento de administrar los inventarios en TAPSA? Fundamente su respuesta.
39. ¿Qué dificultades se han presentado en la gestión de control de los inventarios?
40. ¿Qué han realizado para disminuir o gestionar los riesgos relacionados con el inventario? Explique
41. ¿Verifican que las mermas de los inventarios se encuentran en un rango normal? ¿De qué manera?
42. ¿Cómo solucionan el problema de pérdidas por merma en los inventarios?
43. ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes al momento de realizar controles en los inventarios?
44. ¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados? ¿Por qué?
45. ¿se ha elaborado anteriormente un mapa de riesgos de control de inventario? explique por qué
46. Si se han realizado mapas de riesgos de control ¿Este mapa presenta los riesgos por Áreas y Unidades?
47. ¿Existe una unidad de gestión de riesgos que evalúe los inventarios? ¿En caso de que no exista cómo realizan la gestión de riesgos?
48. ¿Qué alternativas se pueden tomar en cuenta para mejorar el control de riesgos en los inventarios según su punto de vista?
49. ¿Cómo se evaluaron los procesos de los inventarios durante el año 2015 en la empresa?
50. ¿Considera relevante la implementación de un sistema de gestión de riesgo sólido en los inventarios? ¿por qué?
51. ¿De qué manera actúa ante un suceso producto de los riesgos inherentes a los inventarios?
52. ¿De qué manera puede incidir la gestión de riesgos de inventario en las finanzas empresa?
53. ¿Considera que son necesarias las asesorías en los inventarios para la identificación y mitigación de los riesgos? ¿por qué?
54. ¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de control de riesgos de inventarios? ¿Por qué?
55. ¿De qué manera se administran los tiempos de abastecimiento de los inventarios?
56. ¿Qué otras medidas practican para el resguardo de los inventarios?
57. ¿Qué medidas para mitigar los riesgos de los inventarios se emplean en la planificación de la producción?
58. ¿Han logrado identificar los niveles de riesgos alto, medio y bajo en cada uno de los inventarios? Explique
59. ¿Conoce los componentes de la administración de riesgos ERM?

- 60. ¿En la empresa actualmente se trabaja con esta administración de control interno?
- 61. ¿Qué limitantes existen para no aplicar la administración ERM?
- 62. ¿Se han realizado auditorías en la empresa? ¿Qué hallazgos y recomendaciones les han brindado respecto al inventario?

X. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (RIESGOS EN INVENTARIOS)

- 63. ¿Se conocen los riesgos relacionados con los inventarios que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa? ¿cuáles son?
- 64. ¿Qué mecanismos aplican para el reabastecimiento de materias primas?
- 65. ¿Qué factores internos determinan riesgos inherentes de los inventarios para la empresa?
- 66. ¿Qué factores externos determinan riesgos inherentes de los inventarios para la empresa?
- 67. ¿Qué demanda tienen en el mercado los productos que se fabrican?
- 68. ¿La empresa produce lo suficiente para abastecer su mercado?
- 69. ¿Cuál es el riesgo que se corre en la empresa producto de recibir importaciones tardías de materia prima? ¿Qué se ha hecho para mitigar este riesgo?
- 70. ¿Qué sucede si las materias primas solicitadas a proveedores no cumplen con los estándares y/o requerimientos?
- 71. ¿A qué costo contabilizan los inventarios?
- 72. ¿Con que periodo de tiempo se solicita una orden al área de producción una vez realizado el pedido por el cliente?
- 73. ¿Cuál es el tiempo aproximado para solicitar materiales a los proveedores una vez identificados el stock de inventarios?
- 74. ¿Cuánto tiempo tarda el proveedor en enviar sus productos hasta el destino final al momento de realizar una compra de inventarios?
- 75. ¿Qué eventos relacionados con el inventario se han presentado en la empresa?
- 76. ¿De qué manera los han solucionado?

XI. DESEMPEÑO FINANCIERO

- 77. ¿En qué beneficia el método de valuación implementado en los inventarios?
- 78. Dentro de los tipos de inventarios (Materia Prima, Artículos en proceso, artículos terminados y materia prima en tránsito) ¿cuál de ellos conforma mayor porcentaje de inventarios en la empresa? ¿Por qué?
- 79. ¿Cómo han afectado eventos relacionados al inventario en las finanzas de la empresa?
- 80. ¿En la empresa se aplican análisis financieros a través de razones financieras?
- 81. ¿Realizan análisis financieros sobre la gestión de los inventarios?

ANEXO# 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELI**



ENTREVISTA

Soy estudiante de la Maestría de Contabilidad con énfasis en Auditoría II Edición, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizo una investigación para determinar el efecto que genera la gestión de riesgos de los inventarios en la situación financiera la empresa TAPSA, de la ciudad de Estelí.

El objetivo de esta entrevista es obtener información confiable referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados, por tanto se le pide amablemente su valiosa colaboración y contestarla de manera concreta, veraz y responsable.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación antes mencionado. De antemano muchas gracias por su apoyo.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo que desempeña: CONTADOR GENERAL Y RESPONSABLE DE BODEGA

Hora: _____

Fecha: _____

I. SITUACION FINANCIERA

01. ¿Cuál es el giro de su empresa?
02. ¿De qué manera responde económicamente la empresa ante las obligaciones contraídas?
03. ¿Qué capacidad tiene la empresa para mantenerse en condiciones financieras favorables para el ejercicio de sus actividades?
04. ¿En la empresa se desaprovechan los diversos recursos de mano de obra y materia prima? Explique: ¿de qué manera?
05. ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa en relación a los inventarios?

II. MANEJO DE INVENTARIOS

06. ¿Cómo clasifican los inventarios?
07. ¿Cómo clasifican los inventarios según costos, presentaciones y tamaños?
08. ¿En base a qué sistema de inventarios se contabilizan las operaciones?
09. ¿Se maneja algún software de inventarios en su empresa?, ¿Cuál?, ¿Qué funciones realiza en éste?
10. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan en TAPSA?
11. ¿Cuáles son los procedimientos de control interno de inventarios?
12. ¿Considera que son adecuados y suficientes?
13. ¿Posee formularios de control en los inventarios? ¿Cuáles?
14. ¿Los inventarios están asegurados?
15. ¿Qué condiciones de almacenamiento presentan los inventarios?
16. ¿Cada cuánto ve útil aplicar el tiempo de reabastecimiento?
17. ¿realizan inventarios físicos?
18. ¿Con qué frecuencia?
19. ¿Quién los realiza?
20. ¿con que frecuencia se realizan?

III. RIESGOS INHERENTES

21. ¿Se han encontrado situaciones de robo en los inventarios de TAPSA? Explique
22. ¿han ocurrido pérdidas de inventarios por errores de las personas que poseen su custodia? ¿Cuáles?
23. ¿Al recepcionar las compras de inventarios se han presentado perdidas por errores en dicha adquisición? Explique
24. ¿Qué daños han presentado los diversos inventarios en la empresa?
25. ¿Cuál es el ciclo de vida de cada uno de los inventarios de la empresa?
26. ¿Cuál es la vida útil de cada uno de los inventarios productivos?
27. ¿en la empresa se lleva un control sobre la eficiencia de los recursos? Explique
28. ¿Cuál es la principal causa de las mermas en los inventarios?
29. ¿En qué procesos productivos se obtienen desperdicios de inventarios? Y ¿Qué hace la empresa física y contablemente con dichos desperdicios?
30. ¿se han realizado registros contables incorrectos de los inventarios en la empresa? ¿cuál ha sido la principal causa de dichos errores?
31. ¿Qué prácticas utilizan para el aprovisionamiento de los materiales e inventarios?
32. ¿Existe una cantidad de inventario establecida para estar siempre en bodega y evitar faltantes de materiales? Explique

IV. GESTION DE RIESGOS

33. ¿Qué Sistema de gestión de inventarios utilizan?
34. ¿Ordenan los inventarios en base a la importancia relativa que ellos poseen? Explique
35. ¿Qué dificultades se han presentado en la gestión de control de los inventarios?

36. ¿Qué han realizado para disminuir o gestionar los riesgos relacionados con el inventario? Explique
37. ¿Verifican que las mermas de los inventarios se encuentran en un rango normal?
¿De qué manera?
38. ¿Cómo solucionan el problema de pérdidas por merma en los inventarios?
39. ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes al momento de realizar controles en los inventarios?
40. ¿Qué alternativas se pueden tomar en cuenta para mejorar el control de riesgos en los inventarios según su punto de vista?
41. ¿Cómo se evaluaron los procesos de los inventarios durante el año 2015 en la empresa?
42. ¿Considera relevante la implementación de un sistema de gestión de riesgo sólido en los inventarios? ¿por qué?
43. ¿De qué manera actúa ante un suceso producto de los riesgos inherentes a los inventarios?
44. ¿De qué manera puede incidir la gestión de riesgos de inventario en las finanzas empresa?
45. ¿Considera que son necesarias las asesorías en los inventarios para la identificación y mitigación de los riesgos? ¿por qué?
46. ¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de control de riesgos de inventarios?
¿Por qué?
47. ¿De qué manera se administran los tiempos de abastecimiento de los inventarios?
48. ¿Qué otras medidas practican para el resguardo de los inventarios?
49. ¿Qué medidas para mitigar los riesgos de los inventarios se emplean en la planificación de la producción?
50. ¿Han logrado identificar los niveles de riesgos alto, medio y bajo en cada uno de los inventarios? Explique
51. ¿Conoce los componentes de la administración de riesgos ERM?
52. ¿En la empresa actualmente se trabaja con esta administración de control interno?
53. ¿Qué limitantes existen para no aplicar la administración de riesgos ERM?
54. ¿Se han realizado auditorías en la empresa? ¿Qué hallazgos y recomendaciones les han brindado respecto al inventario?

V. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (RIESGOS EN INVENTARIOS)

55. ¿Se conocen los riesgos relacionados con los inventarios que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa? ¿cuáles son?
56. ¿Qué mecanismos aplican para el reabastecimiento de materias primas?
57. ¿Qué factores internos determinan riesgos inherentes de los inventarios para la empresa?
58. ¿Qué factores externos determinan riesgos inherentes de los inventarios para la empresa?
59. ¿Qué demanda tienen en el mercado los productos que se fabrican?

60. ¿La empresa produce lo suficiente para abastecer su mercado?
61. ¿Cuál es el riesgo que se corre en la empresa producto de recibir importaciones tardías de materia prima? ¿Qué se ha hecho para mitigar este riesgo?
62. ¿Qué sucede si las materias primas solicitadas a proveedores no cumplen con los estándares y/o requerimientos?
63. ¿A qué costo contabilizan los inventarios?
64. ¿Con que periodo de tiempo se solicita una orden al área de producción una vez realizado el pedido por el cliente?
65. ¿Cuál es el tiempo aproximado para solicitar materiales a los proveedores una vez identificados el stock de inventarios?
66. ¿Cuánto tiempo tarda el proveedor en enviar sus productos hasta el destino final al momento de realizar una compra de inventarios?
67. ¿Qué eventos relacionados con el inventario se han presentado en la empresa?
68. ¿De qué manera los han solucionado?

VI. DESEMPEÑO FINANCIERO

69. ¿En que beneficia el método de valuación implementado en los inventarios?
70. Dentro de los tipos de inventarios (Materia Prima, Artículos en proceso, artículos terminados y materia prima en tránsito) ¿cuál de ellos conforma mayor porcentaje de inventarios en la empresa? ¿Por qué?
71. ¿Cómo han afectado eventos relacionados al inventario en las finanzas de la empresa?
72. ¿En la empresa se aplican análisis financieros a través de razones financieras?
73. ¿Realizan análisis financieros sobre la gestión de los inventarios?

ANEXO N° 3: Guía de observación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI
(UNAN – MANAGUA) (FAREM – ESTELI)



GUIA DE OBSERVACIÓN

Soy estudiante de la Maestría de Contabilidad con énfasis en Auditoría II Edición, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizo una investigación para determinar el efecto que genera la gestión de riesgos de los inventarios en la situación financiera de la empresa TAPSA, de la ciudad de Estelí. El objetivo de esta guía de observación es obtener información confiable referente al tema de investigación el cual permita establecer resultados a los objetivos planteados.

Datos Generales

Nombre de la Empresa: Tabacalera Perdomo S, A. Fecha: ___/___/____.

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en las finanzas de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015.

OBJETIVO: Describir la situación financiera actual de la empresa e identificar los diferentes riesgos en los inventarios de la misma.

Nombre del observador: Marling del Rosario Molina Picado.

E: Excelente.

B: Bueno.

M: Malo.

ÍTEM A OBSERVAR	E	B	M	A VECES
1. Métodos y procedimientos que usa la empresa para autorizar las operaciones.				
2. Información expresada en los estados financieros del año 2015.				
3. Idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en el proceso productivo.				
4. Condiciones generales de la empresa y de sus resultados a simple vista.				
5. Riesgos inherentes en los inventarios				

ÍTEM A OBSERVAR	E	B	M	A VECES
6. Proceso de producción de acuerdo a estándares de calidad.				
7. Existe un detalle del costo y existencias de adquisición de la materia prima.				
8. La empresa registra las entradas y salidas de bodega en unidades físicas y monetarias.				
9. Manejo adecuado de recursos de que dispone la empresa				
10. Comportamiento de las diferentes operaciones en la empresa				
11. Capacidad de la empresa para mantenerse en condiciones financieras sanas durante un periodo determinado.				
12. Controles aplicados a los inventarios				
13. Características de cada uno de los diferentes inventarios de la empresa				
14. Existencias de cada uno de los inventarios				
15. Solicitud de inventarios de materia prima				
16. Estrategias para reducir inventarios con mayor cantidad de antigüedad				
17. Vida útil de los diferentes inventarios				
18. Ciclos de producción				
19. La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.				
20. Las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas así como los productos terminados				
21. Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico.				
22. Almacenamiento de materiales.				

ANEXO N° 4: Estados financieros de TAPSA, 2014.

TAPSA Balance General Al 31 de diciembre del 2014

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES

1001	Efectivo en caja	22,300.00
1008	BANPRO C\$ 1001 1207 752933	710,702.65
1009	BANPRO \$ 1010 1217 752933	1091,828.75
1013	PROCREDIT C\$ 17 3978 320103	500.00
1200	Cuentas a cobrar a clientes	138,509,256.52
1300	Financiamiento a productores	3718,524.55
1301	Anticipos para compras	32938,152.30
1302	Anticipos para pagos de planilla	2,753.25
1304	Préstamos	374,203.97
1308	Pago de IVA anticipado	7,068.81
1385	Anticipos a proveedores	406,299.41
1386	Anticipos a PERDOMO Import. Mercancías	3820,850.17
1390	Inventario	148026,559.93
1400	Inventario de materia prima	76383,752.85
1401	Traslado de inventario de tabaco a PAC	- 30,392.69
1450	Inventario almacén central	30414,719.56
1470	Inventario de producción agrícola	9993,757.71
1500	Inventario de costo el Coyoil	15143,749.92
1530	Gastos diferidos a mediano plazo	493,526.35
1700	Ensayos de cultivos	610.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		323519,467.49

ACTIVOS FIJOS

1800	Terrenos	327,363.75
1801	Edificios	23275,310.00
1802	Maquinarias y equipos de producción	7171,779.90
1803	Vehículos	889,078.78
1804	Mobiliario y equipo de oficina	518,153.04
1805	Otros activos fijos	579,307.08
1806	Mejoras en edificio	1133,987.42
1807	Construcción en proceso	3976,453.67
2248	Menos la depreciación acumulada	- 10812,225.19
TOTAL ACTIVOS FIJOS		27059,208.45

OTROS ACTIVOS
TOTAL ACTIVOS

-
350578,675.94

PASIVO

PASIVOS CORRIENTES

2000	Cuentas por pagar a proveedores	2902,008.40
2001	Cuentas por pagar a productores	274,763.02
2003	Gastos acumulados por pagar	4025,837.08
2004	Retenciones	115,075.84
2005	Cuentas por pagar no facturadas	21113,012.44
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		28430,696.78

PASIVOS A LARGO PLAZO

2006	Cuentas a pagar a Nicholas Isaías Perdomo	121,038.56
2007	Cuentas por pagar a Nick G. PERDOMO	1636,614.07
2008	Cuentas por pagar a PERDOMO IMPORT	33382,403.96
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		35140,056.59
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		63570,753.37

CAPITAL SOCIAL

4000	Capital de acciones iniciales	199,788.58
4001	Aportes de capital	23865,370.62
4002	Reserva legal	45165,842.38
4003	Ajuste años anteriores	1567,218.01
4004	Ganancias retenidas	168859,010.07
4007	Utilidad del período	47350,692.91
4009	Total Capital Social	287007,922.57
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		350578,675.94

Elaborado _____ Revisado _____ Autorizado _____

<p>TAPSA</p> <p>Estado de resultado</p> <p>Del 01 al 31 de diciembre del 2014</p>
--

INGRESOS

5000	Ventas	228,714,802.97
5002	Devoluciones y rebajas sobre ventas	84,783.47
5003	Rebajas sobre compras	63,082.60
		228566,936.90

COSTO DE VENTAS

5020	Costo de producción	114450,134.10
5021	Gasto de la preindustria	17363,077.59
5022	Gastos de la producción	6667,519.44
5023	Gastos de la fábrica de cajas	5163,041.52
5024	Gastos del área de empaque	9467,589.90
5025	Gastos de comercialización	3744,918.49
5026	Gastos del área máquinas para puros	281,101.62
		157137,382.66

UTILIDAD BRUTA

71429,554.24

GASTOS DE OPERACIÓN

5030	Gastos indirectos	3920,320.17
5045	Alquileres	3032,715.60
6000	Gastos de administración	12805,988.97

19759,024.74

INGRESOS NETOS

51670,529.50

OTROS INGRESOS Y GASTOS

7000	Cambio de moneda	6184,194.80
8010	Otros ingresos	1864,358.21

47350,692.91

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

PROVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA

0

UTILIDAD DEL EJERCICIO

47350,692.91

Elaborado _____ Revisado _____ Autorizado _____

ANEXO N° 5: Razones financieras año 2014

A) Análisis de liquidez

1a) Liquidez general	=	Activo cte.	=	323519,467.49	=	11.37 veces
		Pasivo Cte.	=	28430,696.78		

Esto quiere decir que el activo corriente es 11.37 veces más grande que el pasivo corriente o que por cada UM de deuda la empresa cuenta con UM 11.37 para pagarla lo que significa que la empresa tiene capacidad de pago ante sus obligaciones.

2a) Prueba ácida	=	Activo Cte. - Inventario	=	323,519,467.49 -	=	1.53 Veces
		Pasivo Corriente	=	279,932,147.30 28430,696.78		

La empresa cuenta con 1.53 veces para pagar sus deudas sin incluir el inventario.

B) Análisis de la gestión o actividad

1b) Período promedio de cobranza	=	Ctas X cobrar por Día en el año	=	138,509,25 6.52x365	=	221 días
		Ventas anuales al crédito	=	228,714,80 2.97		

El periodo promedio de cobro es de 221.04 días.

2b) Rotación de inventarios	=	Costo de ventas	=	157,137,38 2.66	=	0.56 veces
		Inventario	=	279932147. 3		

La empresa rota en el año 0.56 veces su inventario lo que significa que tiene una rotación muy baja en sus inventarios ya que no alcanza ni una vez en el año

3b) Rotación de caja y bancos	=	Caja y Bancos X 365	=	1,825,331.40 x 365	657,119,304.00	2.91 días
		Ventas	=	228,714,802.97	228,714,802.97	

La empresa cuenta con liquidez para cubrir 2.91 días es decir puede subsidiar 2.91 sin recurrir a la venta.

4b) Rotación de activos totales	=	Ventas	=	$\frac{228,714,80}{2.97}$	=	0.65 veces
		Activos Totales	=	$\frac{350578675.9}{}$	=	

La empresa está colocando entre sus clientes 0.65 veces el valor de la inversión efectuada.

5b) Rotación del activo fijo	=	ventas	=	$\frac{228,714,80}{2.97}$	=	8.45 veces
		activo fijo	=	$\frac{27,059,208.45}{}$	=	

Es decir la empresa está colocando en el mercado 8.45 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

C. Razones de rentabilidad

1d) Margen de utilidad bruta	=	Utilidad bruta	=	$\frac{71429554.24}{}$	=	$\frac{0.312308}{4 \times 100}$	=	31.23%
		Ventas	=	$\frac{228,714,80}{2.97}$	=			

Significa que el 31.23 % es la utilidad bruta y el 68.77% son los gastos.

2d) Margen de utilidad operativa =	=	Utilidad operativa	=	$\frac{47350692.91}{}$	=	$\frac{0.207029}{419 \times 100}$	=	20.70%
		Ventas	=	$\frac{228,714,80}{2.97}$	=			

El 20.70% representa las ganancias obtenidas por las operaciones de la empresa.

3d) Rendimiento sobre activo	=	Utilidad neta	=	$\frac{47350692.91}{}$	=	$\frac{0.13506^*}{100}$	=	13.50%
		Activos totales	=	$\frac{350578675.9}{}$	=			

En relación a lo invertido en activos se genera 13.50 de utilidad. Es decir por cada córdoba invertido la empresa tiene un rendimiento del 13.50 % en el año.

4d) Rendimiento sobre el patrimonio	=	Utilidad neta	=	47350	=	0.164980438	=	16.50%
				692.91				
		Patrimonio	=	28700				
				7922.6				

La empresa tiene una rentabilidad de 16.50 % con respecto al patrimonio que posee. Es decir la empresa utiliza 16.50% de su patrimonio en la generación de utilidades.

ANEXO N° 6: Razones financieras año 2015

A) Análisis de liquidez

1) Liquidez general	=	Activo cte.	=	378146,029.51	=	22.49 veces
		Pasivo Cte.		16816,480.82		

Esto quiere decir que el activo corriente es 22.49 veces más grande que el pasivo corriente o que por cada UM de deuda la empresa cuenta con 22.49 UM para pagarla lo que significa que la empresa tiene capacidad de pago ante sus obligaciones para este año.

B) Análisis de la gestión o actividad

2) Rotación de inventarios	=	Costo de ventas	=	240072,019.30	=	0.83 veces
		Inventario		289,932,359.00		

La empresa rota en el año 0.83 veces su inventario lo que significa que tiene una rotación muy baja en sus inventarios ya que no alcanza ni una vez en el año

3) Rotación de activos totales	=	Ventas	=	317861,541.48	=	0.77 veces
		Activos Totales		414415,653.97		

La empresa está colocando entre sus clientes 0.77 veces el valor de la inversión efectuada.

ANEXO N° 7: Razones financieras año 2015 aplicadas a una proyección sobre la ocurrencia de los riesgos en los inventarios.

A) Análisis de liquidez

1) Liquidez general	=	Activo cte.	=	378146,029.51 - 127570,237.96	=	14.90 veces
		Pasivo Cte.		16816,480.82		

Esto quiere decir que el activo corriente es 14.90 veces más grande que el pasivo corriente o que por cada UM de deuda la empresa cuenta con 14.90 UM para pagarla lo que significa que la empresa tiene capacidad de pago ante sus obligaciones para este año.

B) Análisis de la gestión o actividad

2) Rotación de inventarios	=	Costo de ventas	=	240072,019.30	=	1.48 veces
		Inventario		289,932,359.00 - 127570,237.96		

La empresa rota en el año 1.48 veces su inventario lo que significa que tiene una rotación más alta por la reducción de sus inventarios.

3) Rotación de activos totales	=	Ventas	=	317861,541.48	=	1.11 veces
		Activos Totales		414415,653.97 - 127570,237.96		

La empresa está colocando entre sus clientes 1.11 veces el valor de la inversión efectuada.



Compañía de Seguros, S.A.
Dirección: Edificio El Centro, S.A. - Managua, Nicaragua
Teléfono: (505) 2276-9000 • Fax: (505) 2276-9003 •
Apartado: MR-67 • Página web: www.assanet.com.ni

POLIZA DE SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS CONDICIONES ESPECIALES

No. de Póliza I-91232-2037-0

Vigencia

01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011

CONDICIONES ESPECIALES.-

Toda obligación derivada de este seguro será pagadera, en caso de volverse exigible, única y exclusivamente por y en ASSA Compañía de Seguros, S. A. sujeto a las leyes, y bajo la jurisdicción exclusiva de los Tribunales de la República de Nicaragua. De ninguna manera se podrá hacer responsable a cualquier entidad afiliada o vinculada a ASSA Compañía de Seguros, S. A. o vinculada a Citigroup y sus entidades afiliadas o vinculadas.

Las obligaciones de ASSA Compañía de Seguros, S. A. derivadas de éste seguro, en caso de volverse exigibles, serán pagaderas en cualquier moneda que sea de curso legal en la República de Nicaragua a opción de ASSA Compañía de Seguros, S.A, al momento del pago.

PRIMERA.- CARACTERISTICA DEL GRUPO ASEGURABLE.- La característica del Grupo Asegurable es: Ser persona natural que tenga una Tarjeta de Crédito emitida a su nombre por CITIBANK DE NICARAGUA, S. A.

SEGUNDA.- COBERTURA.- Este Seguro cubre el valor de los cargos facturados fraudulentamente al tarjetahabiente, a consecuencia del robo o extravío de su Tarjeta de Crédito emitida por CITIBANK DE NICARAGUA, S. A. en lo sucesivo denominado el Contratante, hasta un 100% del límite de crédito. Adicionalmente, la presente Póliza se extiende a cubrir el Reintegro del costo de reposición de documentación personal, hasta un 10% del límite de crédito.

Se entenderá por Fraude, la pérdida sufrida por el tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado por el uso fraudulento, clonación, alteración fraudulenta o falsificación de la Tarjeta de Crédito por un tercero, sin su autorización ni consentimiento.

La cobertura tendrá efecto a partir de la última transacción no reconocida por el tarjeta habiente integrante del Grupo Asegurado. En caso de robo es obligación del titular de la cuenta reportar y bloquear la tarjeta con el Contratante. Estas transacciones serán evaluadas y validadas por el Contratante y la Aseguradora. El cliente tendrá un plazo de 90 días para notificar el fraude.

La cobertura tendrá efecto en cualquier parte del mundo, pero solo para Tarjetas de Crédito emitidas en la República de Nicaragua por el Contratante.

TERCERA.- SUMA ASEGURADA.- La Suma Asegurada Máxima Individual es la siguiente:

- Hasta el 100 % del límite de crédito de la tarjeta de crédito titular y/o tarjetas adicionales en caso de Fraude por Robo y/o Exravío por evento.
- Reintegro del costo de reposición de emisión de documentación personal hasta el 10% del límite de crédito de la tarjeta. Aplica únicamente para costos de reposición de emisión de DUI, pasaporte y licencia que haya sido robado junto con la tarjeta de crédito.



Compañía de Seguros, S.A.

Dirección: Edificio El Centro, S.A. - Managua, Nicaragua
Teléfono: (505) 2276-9000 • Fax: (505) 2276-9001 •
Apartado: MR-67 • Página web: www.asanet.com.ni

POLIZA DE SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS CONDICIONES ESPECIALES

No. de Póliza I-91232-2037-0

Vigencia

01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011

CUARTA.- CÁLCULO DE LA PRIMA.- El cálculo de la prima a pagar por este Seguro es la siguiente:

Límite de la tarjeta – saldo utilizado de la tarjeta = Límite no utilizado de la tarjeta

Límite no utilizado de la tarjeta / Límite de la tarjeta = % saldo expuesto a fraude

Prima cobrada Siempre Protegido *% saldo expuesto a fraude = Prima Fraude, Robo y Extravío

QUINTA.- FECHA EFECTIVA DE LA COBERTURA.- Cada tarjetahabiente elegible para el seguro, quedará automáticamente asegurado desde el momento en que su tarjeta esté vigente y haya manifestado su voluntad de pertenecer al Grupo Asegurado, y hasta que suceda alguna de las causas de terminación listados en la **CONDICION ESPECIAL SEPTIMA.- TERMINACION DE LA COBERTURA.**

SEXTA.- EXCLUSIONES.- La Compañía no será responsable por:

- a) Las pérdidas en las que el tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado pueda legalmente cobrar u obtener reembolso de:
 - ❖ Cualquier persona, firma o corporación que haya acordado aceptar tarjetas de CITIBANK DE NICARAGUA, S. A.
- b) La pérdida de intereses o pérdida financiera, correspondiente a un descuento otorgado por cualquier persona, firma, entidad o corporación que haya acordado aceptar tarjetas del Contratante.
- c) Pérdidas derivadas de actos fraudulentos de familiares y dependientes del tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado, vivan o no con él, dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad.
- d) Pérdidas que provengan de dolo o mala fe del tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado, sus familiares, vivan o no con él, dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad, sus dependientes o sus representantes, tenga o no éste conocimiento de ello.
- e) Pérdidas ocasionadas por empleados del Contratante, ya sean a tiempo completo o temporales, o de empresas de trabajo temporal, incluyendo fraude electrónico ocasionado por o como consecuencia de las relaciones de trabajo con el Contratante, o por el propio tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado. En cualquiera de estos casos, el Contratante se hará responsable por dichas pérdidas.
- f) Pérdidas o errores causados por daños en los sistemas electrónicos o de transferencia bancaria por cualquier causa. En tales casos el Contratante deberá hacerse responsable por dichas pérdidas.
- g) Cualquier pérdida consecencial o indirecta por el uso indebido de la tarjeta de crédito, incluida pero no limitada a interrupción de negocios, demora en pagos o compras, lucro cesante, retrasos, pérdida de mercado o similares; es decir, pérdida financiera pura del tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado o del Contratante.
- h) Pérdidas ocasionadas directa o indirectamente por tarjetas o información extraviada o robada mientras estén bajo la custodia del fabricante o del Contratante, Courier, mensajero o servicio postal o en tránsito entre los anteriores. En tales casos, el Contratante deberá hacerse responsable por dichas pérdidas.



Compañía de Seguros, S.A.
Dirección: Edificio El Centro, S.A. - Managua, Nicaragua
Teléfono: (505) 2276-9000 • Fax: (505) 2276-9003 •
Apurador: MR-67 • Página web: www.asanet.com.ni

POLIZA DE SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS CONDICIONES ESPECIALES

No. de Póliza I-91232-2037-0

Vigencia

01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011

SÉPTIMA.- TERMINACION DE LA COBERTURA.- La cobertura para cada uno de los miembros del Grupo Asegurado finaliza por las siguientes razones:

- La tarjeta haya sido dada de baja temporal o definitivamente.
- Falta de pago de la prima correspondiente.
- Cuando el tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado tenga más de 90 días de mora en el pago de su Tarjeta de Crédito.
- La tarjeta de crédito haya sido cancelada.
- Cancelación Voluntaria por parte del tarjeta habiente integrante del Grupo Asegurado.
- La póliza Colectiva haya sido cancelada por cualquiera de las partes en los casos permitidos por la Ley o no haya sido renovada.

OCTAVA.- DEVOLUCION DE PRIMAS.- Si por error la Compañía recibe el pago de una prima de personas que no tengan derecho a gozar de los beneficios de esta póliza, la Compañía no estará en obligación de indemnizar en forma alguna y solamente efectuará la devolución de las primas correspondientes a dichas personas.

NOVENA.- AVISO EN CASO DE SINIESTRO.- Al tener conocimiento de una pérdida cubierta por ésta póliza, el tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado tiene la obligación de ejecutar todos los actos que tiendan a evitar o disminuir la pérdida, tal y como se contempla en su contrato con el Contratante. De lo contrario, se entenderá, inclusive, como único responsable al tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado quedando la Compañía libre de responsabilidad.

En caso de cualquier pérdida bajo esta póliza, el tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado deberá presentar la denuncia correspondiente ante las autoridades competentes. El tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado deberá presentar al Contratante la documentación requerida en su contrato de tarjeta de crédito con el Contratante para demostrar que ha sufrido la pérdida reclamada en el tiempo señalado en la condición especial segunda.

Los documentos que deben ser enviados por el Contratante a la Compañía para presentar una reclamación bajo la cobertura de fraude en el uso de tarjeta de créditos son:

- a) Certificación por parte del Contratante del pago de la póliza mensualmente.
- b) Certificación por parte del Contratante del cumplimiento del proceso para reclamación bajo fraude por parte del tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado y el Contratante, con respecto a la marca de la tarjeta de crédito para la cual se paga la cobertura.
- c) Detalle de la investigación llevada a cabo por el Contratante y la Compañía emisora de la tarjeta de crédito con respecto a la reclamación del tarjetahabiente integrante del Grupo Asegurado.
- d) Cualquier otra información que sea requerida o se haya acordado entre la Compañía y el Contratante.



Compañía de Seguros, S.A.
Dirección: Edificio El Centro, S.A. - Managua, Nicaragua
Teléfono: (505) 2276-9000 • Fax: (505) 2276-9003 •
Apartado: MR-67 • Página web: www.asisa.com.ni

POLIZA DE SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS CONDICIONES ESPECIALES

No. de Póliza I-91232-2037-0

Vigencia

01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011

DÉCIMA.- CLÁUSULAS NO APLICABLES.- No serán aplicables en este contrato las Cláusulas TERCERA.- SITUACIÓN DE LOS BIENES ASEGURADOS Y RIESGOS CUBIERTOS.- y DÉCIMA.- DISMINUCIÓN Y REINSTALACIÓN DE LA SUMA ASEGURADA.- de las Condiciones Generales.

DECIMA PRIMERA.- FORMA DE OPERAR DE LA POLIZA.- La presente póliza tendrá vigencia mensual a partir de la fecha de contratación y El Contratante y La Compañía acuerdan expresamente que se renovará automáticamente.

En fe de lo anterior se firma el presente documento en la ciudad de Managua a los 20 días del Mes Enero del 2011.

FIRMA AUTORIZADA













