

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE EXISTENCIAS
PARA DETERMINAR SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA
DE MEJORA EN LA EMPRESA NORCENTRO S.A.C
JAEN 2013 - 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

Susan Fiorella Burgos Sánchez

Karina del Pilar Vera Cruz

Chiclayo, 30 de noviembre de 2017

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE EXISTENCIAS
PARA DETERMINAR SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA
DE MEJORA EN LA EMPRESA NORCENTRO
S.A.C JAEN 2013 - 2015**

POR:

Susan Fiorella Burgos Sánchez

Karina del Pilar Vera Cruz

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Mgtr. Maribel Carranza Torres

Presidente de Jurado

CPC Jorge Sánchez Morales

Secretario de Jurado

Magtr. Flor de María Beltrán Portilla

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

*A Dios por guiarme en este camino
lleno de retos y darme fortaleza para
seguir adelante, a mi madre por
brindarme su apoyo incondicional y
darme esta oportunidad de
superarme profesionalmente y como
persona, a mi hermano Franco Rojas
por su comprensión y a mi familia
por brindarme su apoyo y siempre
estar conmigo en todo momento.*

Karina del Pilar Vera Cruz

*A Dios por derramarme muchas
bendiciones, a mis padres Ysabel y
Gerardo por su apoyo que me
brindan siempre que son el motivo
de salir adelante y darme este regalo
de ser una futura contadora, a mi
hermano Eloy por estar siempre
conmigo y a mi familia por
brindarme su apoyo incondicional.*

Susan Fiorella Burgos Sánchez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por derramar su bendición sobre nosotros y darnos la sabiduría para que podamos elaborar nuestra tesis de manera satisfactoria, para aquellas personas que están a nuestro lado siempre, que nos ayudan y colaboran con nosotras en la presente tesis.

A Nuestra distinguida casa de estudios Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y especialmente a nuestra asesora de tesis Mg .CPC. Flor de María Beltrán portilla por su leal apoyo.

Karina y Susan

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RESUMEN
ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN.....	11
II.	MARCO TEÓRICO	14
	2.1. Antecedentes	14
	2.2. Bases teóricas	18
	2.2.1. Existencia	18
	2.2.2. Costo de las existencias.....	19
	2.2.3. Costo de adquisición	19
	2.3. Inventarios	19
	2.3.1. Importancia de inventarios.....	19
	2.3.2. Funciones de inventarios:.....	20
	2.3.3. Clasificación de inventarios:	21
	2.3.4. Costos de inventarios	21
	2.4. Métodos de valuación de inventarios	21
	2.5. Gestión de existencias	22
	2.5.1. Definición	22
	2.5.2. Objetivos de un modelo de gestión de inventario	23
	2.5.3. Factores que inciden en la gestión de inventarios.....	23
	2.5.4. Procesos de compra	24
	2.5.5. Procesos de venta	27
	2.5.6. Control de inventarios	28
	2.5.7. Modelos de gestión de inventarios	29
	2.5.8. Eficiencia	33
	2.5.9. Indicadores de gestión de inventarios.	33
	2.5.10.Demanda.	34
	2.6. Rentabilidad	35
	2.7. Estrategia.....	37
	2.7.1. Definición:.....	37
	2.7.2. Estrategias genéricas de Michael Porter:	38
III.	METODOLOGÍA.....	39
	3.1. Diseño de investigación.....	39
	3.1.1 Tipo de estudio.....	39
	3.2. Área y línea de investigación.....	39
	3.3. Población, muestra de estudio y diseño de la muestra.	39

3.3.1. Población.....	39
3.3.2. Muestra	39
3.3.3. Diseño de la Muestra	39
3.4. Operacionalización de Variables:.....	39
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.5.1. Método de investigación.	41
3.5.2. Técnicas de recolección de datos:.....	41
3.5.3. Instrumentos de recolección de datos	41
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	42
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1. Resultados.	43
4.1.1 Conocimiento operativo de la empresa.	43
4.1.2 Proceso operativo.....	45
4.1.3 Análisis de los indicadores de gestión y rentabilidad periodo 2013 -2015.....	54
4.1.4. Indicadores cualitativos de la gestión de inventarios	63
4.1.5. Diagnóstico.....	67
4.2. Discusión	68
V. PROPUESTA	70
5.1. Propuesta de estrategia de liderazgo en costos de mejora para incrementar la rentabilidad.....	70
5.2. Base legal y Contable.....	73
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
6.1. Conclusiones.....	80
6.2. Recomendaciones.....	81
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	82
VIII. ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	40
TABLA 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
TABLA 3: RATIO ROTACIÓN DE MERCADERÍA	54
TABLA 4: RATIO DURACIÓN DE INVENTARIO.	54
TABLA 5: RATIO VALOR ECONÓMICO DEL INVENTARIO.....	55
TABLA 6: RATIO DE VOLUMEN DE COMPRA	56
TABLA 7: RENTABILIDAD DE EXISTENCIAS EN LOS AÑOS 2013-2015.....	57
TABLA 8: UTILIDAD BRUTA EN LOS AÑOS 2013-2015.....	57
TABLA 9: CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA 2013-2015	58
TABLA 10: RATIOS DE MARGEN DE BENEFICIO 2013-2105	59
TABLA 11: RATIO DE ROTACIÓN DE ACTIVOS 2013-2015	59
TABLA 12: RENTABILIDAD FINANCIERA 2013-2015.....	60
TABLA 13: RENTABILIDAD DE EXISTENCIAS 2013-2015	61
TABLA 14: RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RENTABILIDAD 2013-2015	62
TABLA 15: MOTOS MENOS VENDIDAS EN EL AÑO 2013.....	66
TABLA 16: MOTOS MENOS VENDIDAS EN EL AÑO 2014.....	66
TABLA 17: MOTOS MENOS VENDIDAS EN EL AÑO 2015.	66
TABLA 18: ADQUISICIONES MENSUALES NACIONALES EN EL AÑO 2015	71
TABLA 19: ADQUISICIÓN DE BIENES POR IMPORTACIÓN DIRECTA	71
TABLA 20: COSTOS DE COMPRAS POR ADQUISICIÓN VS COMPRAS NACIONALES. ...	72
TABLA 21: PORCENTAJE DE UTILIDAD ADICIONAL DE IMPORTACIÓN.	72
TABLA 22: PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE BIENES IMPORTADOS.....	77
TABLA 23: RELACIÓN DE SUB PARTIDA NACIONAL.	79
TABLA 24: TASA DE IMPUESTOS AFECTOS PARA LA IMPORTACIÓN DE MOTOCICLETAS.	79

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1. PROCESO DE COMPRAS	25
FIGURA 2. PROCESO DE COMPRAS DE IMPORTACIÓN.....	27
FIGURA 3. PROCESO DE VENTAS	28
FIGURA 4. MODELOS DE EOQ.....	29
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	44
FIGURA 6. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	45
FIGURA 7. PROCESO DE COMPRAS	47
FIGURA 8: FLUJOGRAMA DE ALMACÉN	49
FIGURA 9. MODELO OPERATIVO CRÉDITO DIRECTO.....	52
FIGURA 10. MODELO OPERATIVO CRÉDITO FINANCIERO	53
FIGURA 11: VENTAS DEL AÑO 2013 SEGÚN MODELOS DE MOTOS.....	63
FIGURA 12. VENTAS DEL AÑO 2014 SEGÚN MODELOS DE MOTOS	64
FIGURA 13. VENTAS DEL AÑO 2015 SEGÚN MODELOS DE MOTOS	65
FIGURA 14. TRIBUTOS AFECTOS A UNA IMPORTACIÓN.....	76
FIGURA 15. ESQUEMA DE LOS DERECHOS ARANCELARIOS Y TRIBUTOS GRAVADOS EN LA IMPORTACIÓN.....	76
FIGURA 16. PROCESO DE INCOTERMS CIF.	78

RESUMEN

En la empresa comercial Norcentro S.A.C. se dedica a la venta de vehículos motorizados en la ciudad de Jaén, siendo la más representativa en la venta de motos. Por ser una empresa comercial su mayor activo son sus mercaderías, representando el 80% del total. Y necesita que su proceso operativo sea eficiente para controlar sus costos e incrementar la rentabilidad

Es por ello que la presente investigación buscó evaluar la gestión de existencias que se desarrolla en la empresa comercial Norcentro S.A.C. en la ciudad de Jaén para establecer estrategias de mejora como la adquisición de bienes por importación directa.

En esta investigación, se evaluó la gestión de existencias para establecer estrategias operativas, con lo cual se busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿La evaluación de gestión de existencia y la propuesta de estrategia de mejora en la empresa NORCENTRO S.A.C permitirá incrementar su rentabilidad?

La evaluación de gestión de existencias es importante en una empresa comercial porque controla las entradas y salidas de las mercaderías permitiendo utilizar eficientemente sus recursos y lograr disminuir sus costos e incrementar la rentabilidad y además permite mantener a sus clientes satisfechos al contar con el producto necesario en el momento indicado y a precios competitivos.

PALABRAS CLAVES: Gestión de inventarios, Rentabilidad, eficiencia.

ABSTRACT

In the commercial company Norcentro S.A.C. is dedicated to the sale of motorized vehicles in the city of Jaén, being the most representative in the sale of motorcycles. Because it is a commercial company, its greatest asset is its merchandise, representing 80% of the total. And you need your operational process to be efficient to control your costs and increase profitability

That is why this research sought to evaluate the stock management that takes place in the commercial company Norcentro S.A.C. in the city of Jaén to establish improvement strategies such as the acquisition of goods by direct importation.

In this research, inventory management was evaluated to establish operational strategies, which seeks to answer the following question: Does the evaluation of existence management and the proposed improvement strategy in the company NORCENTRO SAC allow to increase its profitability ?

The evaluation of stock management is important in a commercial company because it controls the inputs and outputs of the merchandise allowing to efficiently use its resources and achieve lower costs and increase profitability and also allows to keep its customers satisfied by having the necessary product in the indicated moment and at competitive prices.

KEY WORDS: Inventory management, Profitability, efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector comercial ha crecido considerablemente, pero muchos empresarios que recién se inician en el mundo de los negocios, se enfocan en invertir y obtener ganancias, sin tomar en cuenta que lo más importante en un negocio es el control de sus inventarios. Siendo el mundo empresarial muy competitivo, las empresas crecen cada vez más, y gran parte de estas quiebran y otras solo se conforman con obtener pequeñas ganancias. Esto ocurre por la mala administración de los recursos y dentro de ello implica un factor importante la gestión de inventarios debido a que las existencias cumplen un rol importante dentro de un negocio.

La gestión de existencias se basa en controlar las entradas y salidas de existencias de manera eficiente, minimizando costos e incrementando la rentabilidad, y permite a las empresas contar con mercaderías en niveles deseados para servir al cliente en el plazo previsto sin acumular excesivos stock y sin tener a los clientes esperando por una escasez, que por ende proviene de una mala gestión de existencias.

Debido a la inadecuada gestión de existencias, las empresas que pasan por una crisis económica y comercial, han sufrido problemas de desabastecimiento de existencias, originando un deficiente servicio al cliente al no atender de forma inmediata y no satisfacerles con el producto pedido, ocasionando pérdidas económicas al no cumplir con la demanda y tener que afrontar costos de desabastecimiento de existencias.

Por ello el problema de la investigación se basa en ¿La evaluación de la gestión de existencias permitirá determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa NORCENTRO S.A.C. Jaén 2013 - 2015?

La gestión de existencias en una empresa comercial se centra respondiendo tres preguntas que es ¿Qué comprar?, ¿Cuándo comprar? Y ¿Cuánto comprar? Lo que ayuda disminuir en los procesos costo, tiempo y cantidad para una adecuada atención al cliente y de esta manera incrementar la demanda y por ende la rentabilidad que es el rendimiento o ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de

una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa.

Según Ballena, R. (2009) en su tesis *Generación de valor en la gestión de existencias aplicado en las empresas: Ferronorte SAC, América SAC, Y Lambayeque SRL en el periodo 2008-2009*. Muestra que han realizado modelos de gestión de inventarios que han sido aplicados a las tres empresas analizadas de acuerdo a su actividad empresarial para obtener mejoras significativas sobre la actual gestión de inventarios en la que prime la generación de valor a la empresa, el control y la toma de decisiones sobre los inventarios juegan un papel fundamental.

Reino, C. (2014) en su tesis *Propuesta de uno Modelo de Gestión de Inventarios, Caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado*. Este estudio demostró que la gestión de inventarios son técnicas, procedimientos empleados en el control de los materiales, que abarca desde la solicitud de pedido hasta la puesta en venta lo que implica una serie de proceso por lo cual se tiene que pasar y se debe controlar a través una gestión eficiente.

La empresa NORCENTRO S.A.C presenta dificultades en su gestión de inventarios debido a que no cuenta con poder de negociación, ya que sus adquisiciones lo realiza de proveedores nacionales, además que presenta altos costos de almacenamiento debido al sobre stock que tiene por realizar compras elevadas, y existe mercadería que con el tiempo ya no tiene salida debido al mercado en el que se encuentra, los clientes buscan nuevos modelos lo que esto implica tener poca liquidez y tener dinero estancado.

Así pues se ha establecido la siguiente hipótesis: Una evaluación de gestión de existencias permitiría determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa comercial Norcentro S.A.C. Ciudad de Jaén 2013 – 2015.

Para confirmar nuestra hipótesis se ha definido el siguiente objetivo general: Evaluación de la gestión de existencias para determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa comercial Norcentro S.A.C Jaén 2013 - 2015. Del mismo modo, se ha procedido a determinar los siguientes objetivos específicos: Conocimiento operativo de la empresa, identificación y análisis del proceso de control de existencias, análisis de los indicadores de gestión y rentabilidad del periodo 2013-2015, diagnosticar la

eficiencia de la gestión de existencia de la empresa y propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad.

Esto significa que la empresa no cuenta con un eficiente manejo operativo de sus existencias, debido a sus altos costos que incurren al adquirir sus productos de proveedores nacionales, y conlleva a tener una rentabilidad mínima. Por lo tanto la propuesta planteada le va ayudar a mejorar disminuir sus costos y tener una adecuada gestión de sus existencias, incrementando así su rentabilidad.

Por ello la gestión de existencias es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes y es el área más factible, donde se disminuye costos y manteniendo los ingresos incrementa la rentabilidad. Por lo cual para disminuir su costo de adquisición de sus productos se propone la importación por adquisición directa de su mercadería.

Por ello es importante evaluar la gestión de existencias de la empresa NORCENTRO S.A.C. que nos va a permitir analizar sus compras, ventas y sus costos incurridos en ellos y determinar su eficiencia operativa, e identificar las dificultades que presenta, así establecer estrategias para mejorar su gestión e incrementar su rentabilidad. De esta forma debe gestionar sus inventarios para que no incurra en mayores costos y mantener satisfechos a sus clientes.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Al realizar una breve investigación sobre temas relacionados a la gestión de inventarios se ha encontrado las siguientes tesis:

Calderon, G. & Cornetero, A. (2013) en su tesis *Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa distribuciones NAYLAMP S.R.L.*

Se concluyó que la Gestión Logística influye en la determinación del costo de venta, siendo el costo de venta determinado por la empresa mayor al determinado por la tesis. Además que la empresa Naylamp SRL no cumple de manera eficiente con el proceso por lo que es necesario esquematizar el proceso de compras y distribución de mercancías de los almacenes, esto conlleva a que las empresas comerciales realice de manera eficaz el proceso de gestión logística dentro de sus almacenes, y se tenga un control de las entradas, almacenamientos y salida de su mercancías, aplicando métodos de valuación que nos permitan determinar de manera correcta el costo de ventas de sus productos vendido, logrando así obtener una utilidad más real.

Ballena, R. (2009) en su tesis *Generación de valor en la gestión de existencias aplicado en las empresas: Ferronorte SAC, América SAC, Y Lambayeque SRL en el periodo 2008-2009.*

Muestra que han realizado modelos de gestión de inventarios que han sido aplicados a las tres empresas analizadas de acuerdo a su actividad empresarial para obtener mejoras significativas sobre la actual gestión de inventarios en la que prime la generación de valor a la empresa, el control y la toma de decisiones sobre los inventarios juegan un papel fundamental.

Asimismo concluye que la gestión de inventarios en la empresa Ferronorte SAC por la aplicación de “descuentos por cantidad” generaría descuentos totales por la economía de escala, dichos descuentos son más que el incremento de hacer el pedido y mantener el inventario, disminuyendo el costo total. Por otra parte América SAC, la aplicación de la EQQ muestra que si se piden cantidades mayores hay menos pedidos,

el resultado es menos costos además de saber cuándo se debe realizar el pedido sin la incertidumbre de quedarse sin stock y stockearse.

Y para concluir la empresa Lambayeque SAC, con la misma aplicación de EQQ de producción se entiende por línea o niveles de producción la frecuencia o tiempo de reabastecimiento, es decir, que tan a menudo o cuando el que toma decisiones sobre la producción puede controlarla cantidad como la frecuencia de la producción tomando como datos la compras y salidas de materiales, en este caso de tratarse de empresa manufacturera el cálculo va enfocado a niveles de producción.

Edquen, M. (2015) en su tesis *Propuesta para la mejora de la gestión de inventarios en la empresa DEL AGUILA ESTRUCTURA S.R.L. para minimizar pérdidas monetarias.*

En este estudio la empresa DEL AGUILA ESTRUCTURA S.R.L., no cuenta con una adecuada gestión de inventario, por lo que siempre les hace falta materiales e insumos en el almacén, esto conlleva a que tengan pérdidas monetarias. Para ello se realizó una observación superficial en la empresa y se comprobó la urgente necesidad de realizar una gestión para el control adecuado de inventarios y lograr así maximizar su utilidad.

Concluye que el proceso de gestión de inventarios se lleva a cabo en conjunto con las áreas de gerencia administración y almacén, la misma que si una de ellas se retrasa, retrasa todo el proceso de producción. Por ello es necesario mantener un adecuado planeamiento y gestión de inventarios en los almacenes para lograr abastecer a los operarios de materiales e insumos en los momentos solicitados y así no tener demoras.

Arciniegas, C. (2002) en su tesis de *Modelo de plan estratégico para la gestión de inventarios para los repuestos JOHN DEERE DE PONCE YEPES S.A.*

Menciona que se necesita un control efectivo de inventario para manejar el máximo movimiento de repuestos y un elevado volumen de negocios con la menor inversión posible, pero que al mismo tiempo pueda satisfacer con su disponibilidad un alto porcentaje de las necesidades del cliente. El mantener un inventario demasiado grande significa un gasto innecesario. En el caso contrario, un inventario

insuficiente produce el descontento de los clientes y crea una resistencia a las ventas que es sumamente difícil de superar.

Asimismo como resultado del presente trabajo ha formulado el modelo de plan estratégico a aplicarse para que la empresa alcance los objetivos fundamentales que se han planteado, que son los siguientes: elevar el porcentaje de disponibilidad de los repuestos en un 5% anual, incrementar las ventas en un 10% anual, y, levantar una base de datos de los clientes y utilizar dicha información para proporcionarles un servicio de calidad para conseguir la satisfacción de sus necesidades. Se han establecido las estrategias (acciones) y las políticas (métodos) para alcanzar cada objetivo, las cuales se sintetizan tanto en la matriz del plan operativo como en el cronograma de cumplimiento del plan operativo. Así mismo, se han elaborado el modelo de seguimiento del plan operativo en donde se presentan los indicadores de cumplimiento para las acciones correspondientes a cada objetivo y el flujo de caja del presupuesto de costos de dicho plan.

En el informe se concluye que los inventarios de repuestos representan una inversión de importancia ya que las ventas de repuestos ofrecen un margen de utilidad más alto al compararse con las ventas de maquinaria.

Reino, C. (2014) en su tesis *Propuesta de uno Modelo de Gestión de Inventarios, Caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado.*

Este estudio demostró que la gestión de inventarios son técnicas, procedimientos empleados en el control de los materiales, que abarca desde la solicitud de pedido hasta la puesta en venta lo que implica una serie de proceso por lo cual se tiene que pasar y se debe controlar a través una gestión eficiente. Por lo que llamamos gestión de inventarios y nos indica los puntos principales que se debe tener en cuenta como costos, demanda, calidad de servicio.

La gestión de inventarios radica en facilitar el manejo de existencias a los empresarios permitiendo así a la empresa disminuir costos, contar con existencias necesarias para la satisfacción del cliente, mejorar el flujo operativo de abastecimiento de inventarios.

Concluye que un modelo de gestión de inventarios mejora las adquisiciones de la forma actual de abastecimiento de la empresa, mejora el flujo de la mercadería dentro

de la empresa evitando tener dinero muerto en el inventario sin movimiento y permite a la empresa evaluar su desempeño, analizando y realizando seguimientos a los resultados obtenidos

Acero, C. & Pardo, A. (2010) en su tesis Estrategia para la Gestión de Inventarios de una Empresa Comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: CASO DISTRIBUIDORA SURTIR S.A.C.

En esta investigación como objetivo general es diseñar una estrategia que garantice una eficiente gestión de inventarios en las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos plásticos, específicamente en la empresa Distribuidora Surtir S.A.S, por lo cual permitirá conocer el proceso del manejo de inventarios de la empresa y así identificar los problemas que generan mayores costos y una menor rentabilidad a la compañía con la finalidad de evaluar la eficiencia del proceso de gestión de inventarios.

Se concluyó que con una mejor gestión de inventarios, se logrará estandarizar el proceso de flujo materiales, desde materia prima, hasta producto terminado, por lo que conllevará a no tener un exceso y descontrol de inventarios y así tener una mejor gestión de inventarios y a una mejor rentabilidad.

Flores, C. (2014) en su tesis La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector minero en Lima Metropolitana.

Tiene como objetivo principal determinar la influencia de la gestión logística en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector minero en Lima Metropolitana, es por ello que se enfoca principalmente en incrementar la rentabilidad de la empresa de una manera constante. La importancia de este proyecto de investigación es dar alternativas de solución para enfrentar los graves problemas que se vienen suscitando actualmente. Su hipótesis que pretende probar es: La gestión logística influye significativamente en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector minero en Lima Metropolitana.

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es; descriptivo, La conclusión que arriba es se centra en: La gestión logística en un porcentaje razonable de

empresas no engloba los procesos y operaciones necesarias para proveer al consumidor el producto correcto, en la cantidad requerida y en condiciones adecuadas lo que hace que influya significativamente en la rentabilidad financiera.

Por último **Alberca, J. & Rodríguez, G. (2012) en su tesis *Incremento de Rentabilidad en la empresa El Carrete.***

El estudio tiene como objetivo principal, mejorar la rentabilidad de las necesidades de la empresa, con el fin de alcanzar su desarrollo y mejorar su ubicación en el mercado, por lo cual es dar a conocer los principales problemas y proporcionar soluciones adecuadas para lograr incrementar su rentabilidad. Su finalidad es crear nuevas estrategias y formas de mejorar el desempeño empresarial, de una manera ordenada y eficaz. La hipótesis que pretende probar es el incremento de Rentabilidad mejorará los beneficios y el progreso de la empresa, tanto como para sus dueños, empleados y clientes; alcanzando su desarrollo y ubicación en el mercado, por medio de procedimientos adecuados de trabajo y organización.

Según Fundamentos de Finanzas corporativas nos dice que: La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que realiza la empresa.

La conclusión a la que arribó se centra en el estudio de mercado contribuyó a identificar el lugar para que inicie su actividad económica la nueva sucursal permitiendo que los consumidores finales o al por mayor puedan acceder fácilmente a adquirir los productos que ellos requieren.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Existencia

Según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2), define que “*Son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación; en proceso de producción de cara a esa venta; o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministros de servicios (p. 2)*”.

2.2.2. Costo de las existencias

El coste de las existencias comprenderá todos los costes derivados de la adquisición y transformación de las mismas, así como otros costes en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales (NIC 2, p. 3).

2.2.3. Costo de adquisición

El costo de las existencias comprende el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos, además costos por transporte, almacenamiento y otros costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías. Los descuentos y las rebajas comerciales se deducirán para determinar el coste de adquisición (NIC 2).

2.3. Inventarios

Mark, citado por Ballena, (2009) define: *“El inventario como el almacenamiento de cualquier elemento o recurso que utilice la organización”* (p.8).

La palabra inventarios es un término americano que en algunos libros ingleses se encuentra como stocks, que indica un depósito de mercancías, materias prima u otro objeto cualquiera y el hecho de almacenar stock es una actividad económica que tiene como fin la satisfacción de las necesidades humanas con medios materiales escasos, apropiables y susceptibles de usos alternativos (Parra, 1999, p.15).

“Un inventario excesivo aumenta el costo y reduce la rentabilidad como resultado de agregar almacenes, capital de trabajo, seguros, impuesto y obsolescencia” (Bowersox, Closs& Cooper, 2008, p 130).

Tomando en cuenta la definición de los autores antes citados la palabra inventarios hacen referencia mayormente al manejo de las mercaderías o materia prima en sí de la empresa.

2.3.1. Importancia de inventarios

Mark, citado por Ballena, (2009) define La importancia de los inventarios en que radica las empresas buscan *“Protegerse contra la incertidumbre, apoyar un plan estratégico y aprovechar las economías de escala”*(p. 9).

La importancia de la gestión financiera de inventarios, radica en que *“no sólo los comerciantes deben administrar inventarios, de hecho los inventarios prevalecen en*

el mundo de los negocios, mantener inventarios es necesarios para las compañías que trata con productos físicos, como fabricantes, distribuidores y comerciantes”. (Hillier, citado por Ballena,2009, p.2).

Según Ballou (2004) en su libro *Administración de la cadena de suministro* afirma:

Las decisiones de inventario se refieren a la forma en que se manejan los inventarios. La asignación de inventarios (entrada) a los puntos de almacenamiento contra la salida (Pulling) hacia los puntos de almacenamiento mediante reglas de reabastecimiento de inventario, representan dos estrategias. La ubicación selectiva de distintos artículos en la línea de producción en los almacenes de planta, o la administración de los niveles de inventario mediante el uso de distintos métodos de control de inventario perpetuo (p.26).

Kiesco citado por Reino, (2014) define “*La Gestión de Inventarios es necesaria dentro de toda empresa, ofrece planificación, dirección, control, evaluación de las actividades para obtener sus productos con eficiencia, eficacia, efectividad*” (p.11).

Parra (1999) afirma:

La importancia de los Stock radica en cuatro puntos fundamentales según:

- Su consideración histórica, nos confirma que la buena gestión de stock es símbolo de eficacia y sabiduría.
- Sus Necesidades de tener existencias, tiene origen en la utilidad que nos reporta estos Stock referidas a cantidad, oportunidad, calidad y precio.
- Volumen que representa necesidades a dentro del total de activos de la empresa, podemos afirmar que ser un porcentaje alto, los stocks tienen una gran importancia.
- Dependencia de las áreas organizativas de la empresa con respecto a la gestión de stock, cualquier departamento de la empresa depende de los Stocks, y de la gestión de stocks pero donde existe unos más fuertes lazos es entre las tareas y los problemas de la producción y los del almacenamiento (p. 16)

2.3.2. Funciones de inventarios:

Schroder (2011) indica las principales funciones del inventario son:

- Mantener la independencia entre las diversas operaciones.
- Enfrentar las variaciones de la demanda del producto.
- Permitir la flexibilidad en la planeación de la producción.

- Protegerse contra el inventario agotado, proveyendo un margen de seguridad para la escasez de los proveedores, los problemas de calidad o las entregas mal efectuadas.
- Tomar ventaja económica de los descuentos por la cantidad de compra.
- Protegerse de la inflación y los cambios de precios (p. 422).

2.3.3. Clasificación de inventarios:

Los inventarios se pueden clasificar por su forma dentro de ello tenemos:

- Materia prima: Son los materiales básicos para el proceso.
- Productos en proceso: Son las materias en proceso de producción.
- Productos terminados: son aquellos que han pasado por el proceso productivo y están listos para su comercialización.
- Mercadería: Son bienes y productos que fueron adquiridos con la objeto de ser vendidos y que se utilizan en operaciones de compra y venta.

Y por su función tenemos:

- Inventarios de seguridad: Son aquellos que se mantienen para compensar los riesgos por incremento de la demanda.
- Inventarios de tránsito: Son los artículos que se han pedido y que no se han recibido todavía.
- Inventarios de ciclo: Son cuando se compra cantidades de artículos mayores a las necesidades de la empresa, de previsión sirve para enfrentar la demanda alta. (Acero & Pardo, 2010).

2.3.4. Costos de inventarios

Los costos que suponen el inventario son:

- Costos de compra: Se origina por la adquisición de las existencias.
- Costo de lanzar un pedido: Que comprenden los gastos ocasionados por el hecho de tramitar la compra.
- Costo de mantenimiento: Que son inherentes a la existencia misma de los stocks entre estos tenemos los costos de almacenaje y financieros.
- Costos de rupturas: Que se derivan de la carencia de existencias en el almacén, es decir una mala gestión de inventarios (Parra, 1999).

2.4. Métodos de valuación de inventarios

- Método PEPS: Establece un mecanismo que las primeras entradas son las primeras existencias a las que les vamos a dar salida, esto significa que enviamos a sala de ventas

las primeras unidades que realmente entraron, quedando las ultimas para efectos del inventario.

- Método UEPS: Con este método consiste en lo último que entra al inventario es lo primero a lo cual le daremos salida.
- Método del costo promedio: Establece un promedio ponderado, lo que facilita su utilización en el aspecto contable por lo que no se dan variaciones entre el costo de una salida en relación con la anterior (Gerencia.com,2010)

$$CP = \frac{\sum CT}{\sum Q}$$

En donde:

CP= Costo Promedio

$\sum CT$ = Sumatoria de Costo Total

$\sum Q$ = Sumatoria de unidades compradas.

2.5. Gestión de existencias

2.5.1. Definición

La gestión de los inventarios es una de las actividades básicas de la Dirección de Operaciones de cualquier organización. Para realizarla, existen diversos sistemas que pueden ser empleados en factor de múltiples factores, como la periodicidad de la toma de decisiones, la naturaleza de la demanda, los costes inventarios o el tiempo de suministro, entre otros (Afalla, García, & Garrido, 2008, p. 1).

Ferrin citado por Cruelles (2012) afirma: *“La gestión de stocks consiste en una proyección de la evolución futura de los Stock que nos permite establecer un programa de compra, controlando los pedidos a los proveedores”* (p. 44).

La gestión de inventarios en una empresa comercial se centra respondiendo tres pregunta que es ¿Qué comprar?, ¿Cuándo comprar? Y ¿Cuánto comprar? Lo que ayuda disminuir en los procesos costo, tiempo y cantidad para una adecuada atención al cliente y que este se sienta satisfecho y de esta manera incrementar la demanda.

2.5.2. Objetivos de un modelo de gestión de inventario

Por lo tanto un modelo de gestión de inventarios es creado con varios objetivos (Suárez, citado por Reino, 2014):

- Minimizar los costos de Inventario.
- Aumentar la rentabilidad de la organización.
- Asegurar el nivel de servicio entrégalo al cliente
- Crear políticas internas para las compras –ventas.
- Diseñar un modelo de gestión de inventarios a la medida de la empresa.
- Asegurar la disposición de los materiales, en las mejores condiciones económicas para satisfacer las necesidades próximas y futuras.
- Evaluar la capacidad física del almacén y sus condiciones. (p.12).

2.5.3. Factores que inciden en la gestión de inventarios

a) Stock de seguridad

Es una protección de la demanda, del tiempo de entrega y del suministro.

Se crea con dos objetivos. El primero orientado a satisfacer la demanda que excede de las previsiones para un determinado periodo, y el segundo a proteger a la empresa de las irregularidades no previstas del entorno. (Cortés, s.f, p.1).

Para calcular el valor del inventario o Stock de seguridad debemos considerar el plazo máximo de entrega (PME), es decir, cuánto tardarían en llegar las mercancías en caso de que se produjera un retraso. El stock de seguridad deberá ser lo bastante grande para cubrir la demanda media (DM) en esos días; de este modo, el stock de seguridad se calculará según la siguiente fórmula:

$$ss = (PME - PE)VM$$

b) Punto de pedido (PP):

Es el nivel de Stock que nos indica que se debe realizar un nuevo pedido si no queremos quedarnos desbastecidos y que se produzca una rotura de Stock. Para calcular el punto de pedido se le añade el stock de seguridad para evitar las roturas de stocks.

Para esto hay que tener en cuenta el plazo de entrega del proveedor (PE) y la media de las ventas previstas, esto es, la demanda media (DM). De este modo, el punto de pedido se calcula según la siguiente fórmula:

$$PP = SS(PE * DM)$$

De acuerdo a esta fórmula, el punto de pedido debe aumentar siempre y cuando que aumente el plazo de entrega del proveedor o cuando aumente la demanda media.

2.5.4. Procesos de compra

Según Labarca, G. (s/f). Considera el proceso de compra en los siguientes puntos:

a) Análisis de la solicitud de compras.

Es la primera etapa del ciclo de compra, es aquí donde se analiza el pedido para conocer las especificaciones de la compra como: material, cantidades, época adecuada para su recepción, nombre del proveedor, entre otros. Una forma de facilitar esta tarea es manteniendo una lista de materiales necesarios y una lista de proveedores para cada tipo de material.

b) Investigación y selección de proveedores.

La investigación consiste en estudiar los posibles proveedores, obteniendo información total sobre ellos e informándose sobre sus condiciones de negociación. Luego se realiza la selección que consiste en comparar sus propuestas o cotizaciones recibidas y ver cuál es la más conveniente para la empresa y poder decidir. Y para una buena selección se debe analizar precios, calidad del producto, condiciones de pago descuentos, plazos de entrega, etc.

c) Negociación con el proveedor (seleccionado).

Es la tercera etapa del proceso consiste en negociar la adquisición de material con las condiciones adecuadas a cuanto precio y pago. Y sirve para definir como se hará la emisión de la orden de compra al proveedor.

d) Acompañamiento de pedido (follow-up).

Luego de la orden de compra se necesita asegurar que la entrega del material de realizar de manera adecuada a la negociación, y se realizara un seguimiento del pedido a través de contactos personales o telefónicos con el proveedor.

e) Control de la recepción del material comprado

La última etapa del proceso de compra y se da cuando se recepción el material solicitado, aquí se verifica si las cantidades están correctas y si se encuentra en buena calidad para luego

recepcionar en almacén y autorizar el pago de la factura de acuerdo a las condiciones de precio y plazo.

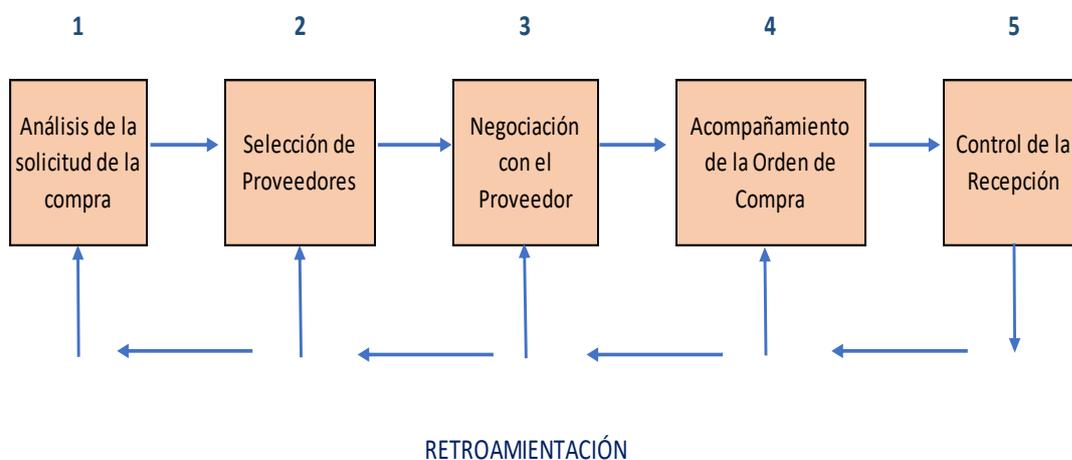


Figura 1. Proceso de compras

Fuente: Guillermolabarca.com

Fecha: 2016

PROCESO DE COMPRAS DE IMPORTACION:

Según el Comercio Exterior (Comex) nos indica la secuencia de una importación:

a) Contactar al proveedor del exterior y acordar la compra:

Usualmente, el contrato de compra-venta internacional se instrumenta a través de una "Orden de Compra", la cual es la aceptación expresa de la oferta "Cotización" del proveedor.

Con respecto a los precios en el comercio internacional, estos pueden ser de varios tipos. Los más comunes son ExWorks, FOB, y CIF. La utilización de las distintas condiciones de precio, muchas veces tienen que ver con la experiencia en comercio exterior que posean ambas partes, proveedor y comprador.

b) Solicitar los servicios de una agencia de aduana:

El Agente de Aduana es un profesional que lo asesorará con respecto a los derechos de importación que le corresponde al tipo de mercadería que desea importar para poder analizar la viabilidad de la operación.

Además es quien le confeccionará la documentación aduanera correspondiente al ingreso y egreso de mercaderías del territorio.

Esta documentación, se realiza al momento de arribo de la carga al país (puerto destino), y es controlada y visada por el personal aduanero.

c) Efectivizar el pago al proveedor:

El comercio internacional es una actividad en la que posee especial importancia la manera de pago y cobro de las operaciones de compra venta, por ello escoger el medio de pago más idóneo a cada operación, puede ser uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de una transacción internacional.

Uno de los medios de pago utilizado más frecuentemente es la carta de crédito. Este medio asegura el cumplimiento de las condiciones pactadas entre las partes. Con esta documentación en su poder el comprador puede realizar el despacho a plaza de la mercadería a su arribo.

Carta de Crédito

Es el documento esencial por el cual un banco se obliga a pagar al exportador por cuenta del importador.

De acuerdo con la carta de crédito, el exportador deberá presentar ciertos documentos probatorios de haber realizado el embarque de la mercancía que requiere el importador.

d) Despacho de la mercancía:

Una vez que la mercadería llega al puerto destino, el despachador de aduana le informa al comprador el monto que debe depositarle al Estado Nacional por concepto de pago de los derechos de importación o nacionalización.

Seguidamente, el despachador confecciona la documentación correspondiente y la presenta ante la delegación de Aduana del puerto destino, para que esta última, autorice el ingreso de la mercadería al territorio

e) Contratación de flete

Una vez liberada la mercadería por Aduana, una empresa de transporte podrá retirar la mercadería del puerto y la traslada hasta el negocio del comprador.

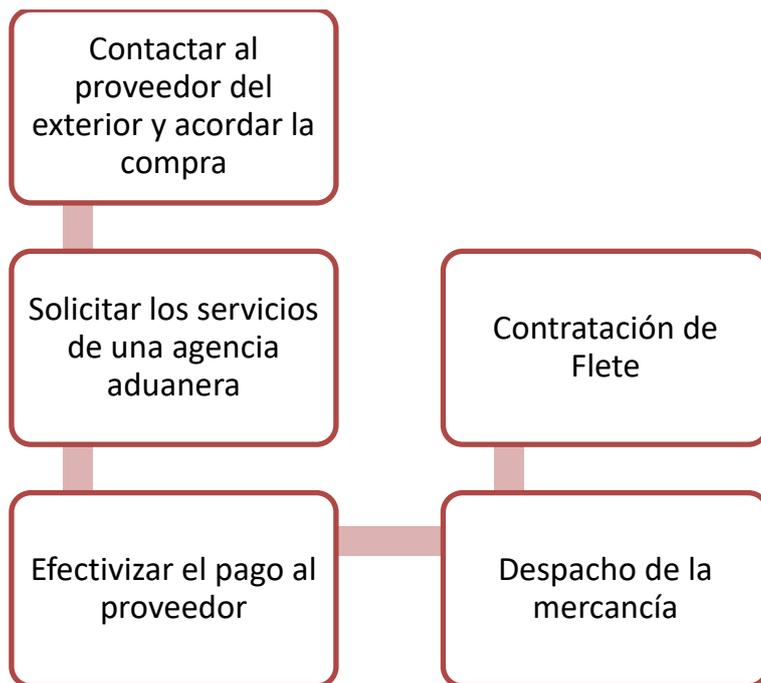


Figura 2. Proceso de compras de importación

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2016

2.5.5. Procesos de venta

Según Labarca, G. (s/f). Considera el proceso de ventas en los siguientes puntos:

a) Recepción y revisión de la orden de compra o nota de pedido, emitida por el cliente

Ésta consiste en la operación que realiza el departamento de ventas de una empresa, posteriormente se verifican todos los antecedentes contenidos en ella, como: Nombre del cliente, RUC, domicilio, giro, descripción y cantidad de los materiales solicitados, valores unitarios y totales, firma autorizada del cliente.

b) Despacho de mercaderías o materiales requerido

Corresponde a la clasificación de las mercaderías contenidas en cada uno de los ítems de la orden de compra o nota de pedido. Una vez clasificadas y separadas las mercaderías, corresponde la emisión de la documentación respectiva (Guía de despacho, facturas), para su posterior envío a los clientes.

c) Revisión posterior al despacho realizado

Se procede a revisar los despachos realizados y la documentación emitida a cada cliente.

A veces se comenten errores que por los volúmenes de venta y tiempo de despacho, no se pueden detectar al momento, tal como: Envío de cantidades indebidas, cobro de mayor o menor precio de ciertos productos, no consideración de descuentos involucrados.

Estos errores deben ser corregidos y para ello es necesario utilizar documentos especialmente diseñados para éstos, como Nota de Débito y Nota de Crédito.

d) Recepción de ingresos de valores involucrados a la venta

Consiste en recibir los valores correspondientes a las facturas, por parte de los clientes.

El cliente cuando cancela una Factura de acuerdo a lo pactado, suele hacerlo mayormente al crédito y pocas veces al contado.



Figura 3. Proceso de ventas

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

2.5.6. Control de inventarios

El control de inventarios consiste en:

- **Requisición de materiales:** Es un documento en el que se solicita los materiales. Se da cuando el empleado entrega materiales para su venta y esta debe ser respaldada por este documento.
- **Nota de remisión:** Este documento es emitido por el proveedor a su cliente, para constar el envío de la mercadería para su traslado y revisión.

- **Recepción:** En este punto del control de inventarios se revisa la mercadería que ha sido entregada por parte del proveedor, para verificar calidad y cantidad del bien.
- **Informe de devolución a los proveedores:** Después de haber revisado la mercadería existiera productos en mala condición se realiza un informe al proveedor describiendo los motivos por las cuales se hace la devolución.
- **Comprobante de pago (factura):** es el documento que emite el proveedor al cliente por sus respectivas compras.
- **Stock de inventarios o tarjeta de kardex:** es el documento donde se registran las entradas y salidas y saldos de las existencias.

2.5.7. Modelos de gestión de inventarios

Básicamente, estos modelos intentarán dar una respuesta a las preguntas que normalmente se plantea el departamento de gestión de inventarios: (1) ¿Cuándo lanzar una orden de producción o de compra?, y (2) ¿Cuál debe ser el tamaño óptimo de dicho pedido?

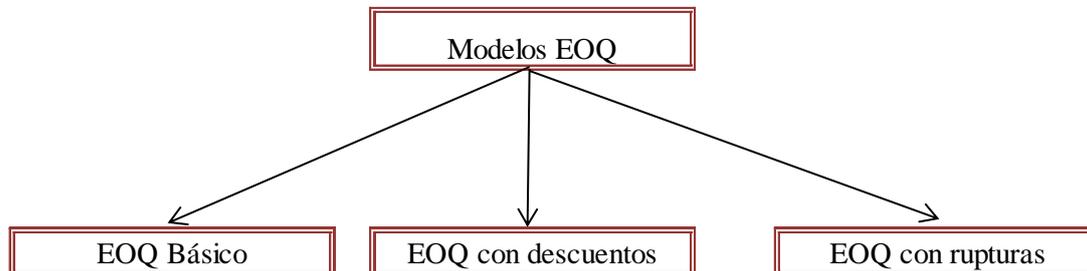


Figura 4. Modelos de EOQ

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2016

a) El modelo EOQ básico o modelo de Harris-Wilson

Los supuestos en que se fundamenta este modelo según Angel& García son las siguientes:

- El horizonte temporal que afecta a la gestión de stocks es ilimitado.
- La demanda (D) es continua, conocida y homogénea en el tiempo

- El período de entrega, L , es constante y conocido.
- No se aceptan rupturas de stock.
- El coste de adquisición, CA u.m./unidad, es constante y no depende del tamaño del lote (no hay descuentos por grandes volúmenes de compra).
- La entrada del lote al sistema es instantánea una vez transcurrido el período de entrega.
- Se considera un coste de lanzamiento de CL u.m./pedido y un coste de posesión de stock igual a CP u.m./unidad y año.

Bajo esta hipótesis resulta más económico organizar los pedidos de manera que se produzca la entrada de un lote al sistema en el momento en que el nivel de stock sea nulo. Por lo cual se calculará los siguientes costos:

El lote de pedido (Q) es la cantidad de unidades que vamos a solicitar en cada pedido, es el que minimiza los costes totales de la gestión de inventarios.

Puesto que se desea calcular el tamaño del lote que minimiza los costes totales de la gestión de inventarios, en primer lugar se determinará cada uno de éstos en función de la variable buscada (el tamaño del lote):

Costes de adquisición (CA_d): Es el monto que figura en la factura. Para hacer este cálculo, se suele tener en cuenta el coste anual de adquisición de mercancías, que se calcula multiplicando las ventas anuales por el precio del producto:

$$CA_d = V \times P$$

Costes de emisión de pedido (CP): En este coste consiste que cuando se hace un pedido y paga la mercancía, se presenta una serie de gastos. Esos gastos son los de administración del departamento de compra: Por emitir: por emitir la orden de compra y su expedición, gastos del transporte del pedido y su recepción, los de seguros, impuestos, etc.

Para calcularlo hay que multiplicar el coste de un pedido (C_p) por el número de pedidos

$$CP = CP \frac{V}{Q}$$

Costes de almacenamiento (CA): Son los gastos que genera el local, las instalaciones y elementos de manipulación de mano de obra. Se mide por unidades físicas de artículos, para hallar el coste de almacenaje total, multiplicamos el coste de mantener una unidad (Ca) por el stock medio (Q/2).

$$CA = Ca \frac{Q}{2}$$

El coste total sería la suma de los tres costes anteriores:

$$CT = V \times P + Cp \frac{V}{Q} + Ca \frac{Q}{2}$$

Para minimizar los costes totales (CT), igualamos la ecuación a cero, derivamos y llegamos matemáticamente al tamaño óptimo de pedido (lote económico):

$$Q^* = \sqrt{\frac{Cp \times V \times 2}{Ca}}$$

b) Modelo EOQ con descuentos por volumen de compras

Este modelo de descuento por cantidad es una extensión del modelo básico de EEOQ, en este modelo se asume que el costo de adquisición (C) disminuye en la medida que aumenta el tamaño de lote.

En este modelo se busca obtener una cantidad óptima a pedir, porque el abastecerse de mercadería por acoger el descuento genera un incremento de costo por almacén.

Formula:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * Cp * D}{C_{mi}}}$$

Donde:

Q^* = cantidad óptima.

C_P = costo de pedir.

D = demanda.

C_{mi} = costo de mantenimiento de inventario

c) Modelo EOQ con rupturas de stocks.

Este modelo nos va a permitir evitar costos que se incurren por no contar con inventarios para satisfacer a la demanda, es decir en muchas situaciones en la vida real la demanda no es satisfecha debido a la falta de existencias lo que implica pérdidas monetarias y sobre todo de clientes.

En este modelo, tanto el coste anual de lanzamiento como el coste anual de adquisición son idénticos a los del modelo EOQ básico. El coste anual de posesión, sin embargo, sí resulta distinto. Ello es debido a la variación en el nivel medio de posesión. Además, a la hora de calcular la función de coste total deberemos considerar el coste anual de diferir la demanda KD . El tiempo de cada ciclo (tiempo entre dos entradas consecutivas de un lote) es igual a Q/D años (Angel& García, s/f).

Formula:

$$Q^* = \frac{[2C_{LD} D (C_P + C_D)]^{1/2}}{(C_P C_D)}$$

Donde:

C_L = costo de lanzamiento

D = demanda.

C_P = costo anual de posesión.

C_D = costo anual de diferir la demanda.

2.5.8. Eficiencia

a) Definición

Es la capacidad de lograr aquello que se ha propuesto, es decir llegar a la meta objetiva utilizando los recursos necesarios para lograrlo. La eficiencia es un indicador que mide el logro de la meta a un menor costo y tiempo.

b) Eficiencia en la gestión de inventarios

La eficiencia en la gestión de inventarios viene hacer la capacidad de mantener inventarios necesarios para satisfacer a los clientes con una menor inversión. Esto implica que los procesos operativos que abarca la gestión de inventarios desde el pedido el bien hasta la recepción en almacén deben estar bien controlados en cuanto a costos y tiempo.

2.5.9. Indicadores de gestión de inventarios.

Según Mora (s.f) muestra los siguientes indicadores:

a) Rotación de mercancía:

Este indicador permite controlar las salidas por referencias y cantidades del centro de distribución, proporciona entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Numero de veces}$$

b) Duración de inventario:

Es aquel que controla la duración de los productos en el centro de distribución, facilita que entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo nos indican cuantas veces dura el inventario que se tiene.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ dias}$$

c) Valor económico del inventario:

Es aquel que controla el valor de la mercancía que se encuentra almacenado con respecto a las mercancías que está saliendo por ventas. Mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de venta de la mercancía.

$$Valor = \frac{Costo\ Venta}{Valor\ inventario\ fisico}$$

d) Volumen de compra:

Este indicador permite controlar la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de ventas, es el porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.

$$Valor\ \% = \frac{Valor\ de\ compras}{Total\ de\ Ventas}$$

2.5.10. Demanda.

a) Definición

Volumen físico o monetario que de un producto servicio están dispuestos a adquirir determinados compradores en un lugar de tiempo de tiempo dado bajo determinadas condiciones (Parra, 1999).

b) Características

Según Ángel & García la demanda presenta las siguientes características:

- Continua o Discreta: La unidad de medida de la demanda puede variar según el entorno y la presentación del artículo concreto (unidades, centenas, litros, kilogramos, etc.)
- Determinista o probabilística: Hay casos en que la demanda futura se supone perfectamente conocida; otras veces se supone que los valores de la demanda son aleatorios
- Dependiente o independiente: La demanda de componentes dependerá de la demanda de productos finales, mientras que la de estos últimos se considerará independiente
- Homogénea o heterogénea: La demanda es homogénea si su valor es constante en el tiempo

- Diferida o Perdida: Si no se satisface la demanda (ruptura de stocks), a veces será posible diferir la entrega

2.6. Rentabilidad

2.6.1 Definición

Parada, citado por Flores (2014) explica:

El concepto de rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir, en parte; el grado de satisfacción síquica de los individuos, pero no en su totalidad. ¿Por qué, entonces, la rentabilidad ha adquirido la importancia que hoy tiene en las organizaciones empresariales? Una respuesta a la interrogante es que toda empresa es una unidad económica y como tal se deben buscar las formas de evaluar la gestión (p. 19).

Según SUNAT (2015) sustenta que es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa.

Amat (2008) concluye: *"El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y fondos propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial"* (p.85)

Podemos concluir que la rentabilidad mayormente se caracteriza por su eficiencia económica del trabajo que realiza la empresa.

2.6.2 Rentabilidad económica – ROI

a) Definición

Según De Jaime (2010). *"La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo como a los propios accionistas de la empresa"* (p. 91).

Es la relación entre el beneficio antes de intereses impuestos y el activo total. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo, independientemente de

cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros. (Amat, 2008, p.86).

b) Indicadores de rentabilidad

- Rentabilidad económica:

Este indicador se considera como el concepto de resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión al total de activo. Mide la eficacia del activo de cómo esté financiado.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

- Ratios del margen y rotación:

El primer elemento o variable que permite evaluar la procedencia de la rentabilidad es el ratio de margen de beneficio, calculado como:

$$\text{Margen de Beneficio} = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

Podemos concluir que este ratio mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, para incrementar el margen de beneficio tenemos que aumentar el precio de venta de sus productos o reducir sus costos.

$$\text{Rotacion de los activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía de ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida (Sánchez, p.9).

Se concluye que cuando mayor sea el ratio, tendrá mejor aprovechamiento que obtiene la empresa de sus inversiones.

2.6.3 Rentabilidad financiera - ROE

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. (Sánchez, p.10)

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

2.7. Estrategia

2.7.1. Definición:

Según Johnson y Scholes, (p.10, 2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los Stakeholders.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, p.10, 1999)”

Se entiende que la estrategia es como una guía a seguir para el lograr de sus metas establecidas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

2.7.2. Estrategias genéricas de Michael Porter:

a. Estrategias de liderazgo en costos:

Según Fred R, (p.175,2003), El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Francés, p.107,2006)

b. Estrategia de diferenciación:

Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax y Majluf, p.163, 2004)

Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.(Fred R, p. 175, 2003)

c. Estrategia de enfoque o concentración

Según Fred R, (p.176, 2003), El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

“La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.)”. (Larrea, p.98, 1991).

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

3.1.1 Tipo de estudio

De acuerdo al fin que se quiere lograr con el presente estudio se realizará un trabajo de investigación aplicada con diseño descriptivo-analítico no experimental orientado a resolver problemas que surgen en la práctica contable vinculados en la gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad.

3.2. Área y línea de investigación

- a) Área: Ciencias Sociales
- b) Línea: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social

3.3. Población, muestra de estudio y diseño de la muestra.

3.3.1. Población

La empresa Norcentro SAC y todas las áreas involucradas. Debido a que nuestro estudio está enfocado a la gestión de existencias, lo cual es el giro principal de la empresa comercial.

3.3.2. Muestra

La muestra comprende el área de logística de la empresa comercial NORCENTRO SAC. La cual nos brindará información de los procedimientos operativos (compras, ventas, financiamiento, almacén, etc.)

3.3.3. Diseño de la Muestra

El muestreo utilizado es el no probabilística por conveniencia debido a que se ha elegido la muestra que nos brindará la mayor información para la investigación como: Gerente y Contador de la empresa.

3.4. Operacionalización de Variables:

- **Variable Independiente:** Gestión de Existencias
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad
- **Variable Interviniente:** Empresa Comercial Norcentro SAC

Tabla 1

Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de Inventarios	La gestión de los inventarios es una de las actividades básicas de la Dirección de Operaciones de cualquier organización. Para realizarla, existen diversos sistemas que pueden ser empleados en factor de múltiples factores, como la periodicidad de la toma de decisiones, la naturaleza de la demanda, los costes inventarios o el tiempo de suministro, entre otros (Afalla, García, & Garrido, 2008, p. 1)	Es una serie de procesos operativos que comprende: procesos de compra, ventas; factores de inventarios y costos de inventario.	Procesos de compra	Análisis de compras
				Investigación y selección de proveedores.
				Negociación con los proveedores
				Acompañamiento y control de la compra
			Procesos de venta	Recepción y revisión de pedido
				Despacho de mercadería
				Revisión posterior al despacho realizado
			Factores de inventarios	Cantidad a pedir
				Punto de pedido
				Stock de Seguridad
				Plazo de aprovisionamiento
			Costos de inventarios	Costo de compra
				Costo de lanzar un pedido
				Costo de almacenamiento.
				Costos de ruptura.
Modelos de Gestión de Inventarios	Modelos EOQ básico o de HARRIS WILSON			
	Modelos con descuentos por volumen de compras			
	Modelos EOQ con rupturas de stocks			
Rentabilidad	Es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa".(Sunat)	La rentabilidad viene hacer el excedente económico después de afrontar todos los gastos.	Rentabilidad Económica	Rentabilidad del activo ROI
				Ratio del Margen
				Ratio de Rotación
			Rentabilidad de Gestión de Inventarios.	Rotación de mercancías
				Duración de inventarios.
				Vejez del inventario.
				Valor económico del inventario.
				Exactitud del inventario.
			Volumen de compra	
			Rentabilidad Financiera	Rentabilidad del patrimonio ROE

Fuente: Elaboración propia

Año: 2016

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Método de investigación.

La metodología a aplicar será Empírico – Teórico, ya que permitirá hacer una serie de investigaciones referentes al problema, a la vez permitirá tener un contacto directo con la empresa en estudio, mediante la observación, para lo cual se extrae información de la entidad.

3.5.2. Técnicas de recolección de datos:

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información serán:

a) Entrevista:

Orientada a establecer contacto directo con las personas que son fuente de Información, la cual será más espontánea y abierta, y puede profundizarse para ser utilizada como fuente de investigación.

b) Observación.

Es verdadera debido a que la Información es directa y confiable. Nos permitirá describir el comportamiento, registrarlo y analizarlo mediante herramientas necesarias

c) Revisión de documentos

Se analizará material impreso, para una investigación de calidad, con el propósito de complementar datos.

3.5.3. Instrumentos de recolección de datos

Los Instrumentos están en relación a las técnicas, por ende se aplicarán las siguientes:

Tabla 2
Instrumentos de recolección de datos

Técnica de Investigación	Instrumentos de Recolección de Datos
Entrevista	- Personal - Telefónica - Correo - Internet
Observación	- Diario de campo - Cuadros de trabajo - Cuaderno de Notas
Análisis de Documentos	- Personal directa - Medios Electrónicos - Notas de Campo - Registro

Fuente: Elaboración propia.
Año: 2016

3.6. Técnicas de procesamiento de datos.

- Conocimiento operativo de la empresa:

Para desarrollar este primer objetivo, se han utilizado herramientas como la entrevista, y el cuestionario, que nos ha permitido conocer sus etapas en su proceso operativo de la empresa, desde el momento que se realiza la compra hasta su venta.

- Identificación y análisis del proceso de control de existencias.

Para este segundo objetivo, identificar el proceso de control de existencias también se ha trabajado con la entrevista personal y el cuestionario, la información que hemos obtenido son los documentos que ellos utilizan para el control de su existencias.

- Análisis de los indicadores de gestión y rentabilidad periodo 2013-2015.

En este tercer objetivo se ha solicitado información física es decir sus estados financieros para luego aplicarlos en los ratios de gestión y rentabilidad, de esa manera obtener información sobre su gestión y rentabilidad.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.

4.1.1 Conocimiento operativo de la empresa.

EMPRESA

NORCENTRO S.A.C es una empresa privada del sector comercial de vehículos motorizados, que inició sus actividades el 01 de Agosto del 2006, con Registro Único del Contribuyente RUC 20480038267 y cuyo propietario es Edamar Toro Cueva, titular gerente de la misma. Con domicilio fiscal en Cal. Diego Palomino Nro. 1500 en el departamento de Cajamarca, provincia de Jaén, distrito de Jaén. La cual tiene como objetivo dedicarse a la compra, venta, mantenimiento y reparación de vehículos motorizados (moto lineal, forgones, moto taxi).

La empresa NORCENTRO S.A.C, cuenta con cuatro filiales ubicadas en Bagua, San Ignacio, Cutervo y Lonya Grande a través de las cuales ofertan los productos antes mencionados y los comercializa, siendo sus principales proveedores Corporación Caimán (Tarapoto), Caimán S.A.C. (Lima), e India Motor S.A.C. (Lima).

En la actualidad, la empresa está empleando un sistema informático a través del cual puede controlar las operaciones que realiza como compras, ventas, stock, también el sistema informático le permite controlar los flujos operativos, como tesorería, ventas, almacén, reportes de compras, reportes de ventas.

La empresa NORCENTRO S.A.C. tiene como:

Misión

“Satisfacer las necesidades de la sociedad peruana, promoviendo el consumo de nuestros motocicletas, basándome en la excelencia del servicio. Logrando a su vez las solidez de la empresa y el bienestar de sus integrantes y el desarrollo de la comunidad en la que operamos”.

Visión

“Estar en la mente y el corazón de las personas que necesiten nuestros productos y servicios”.

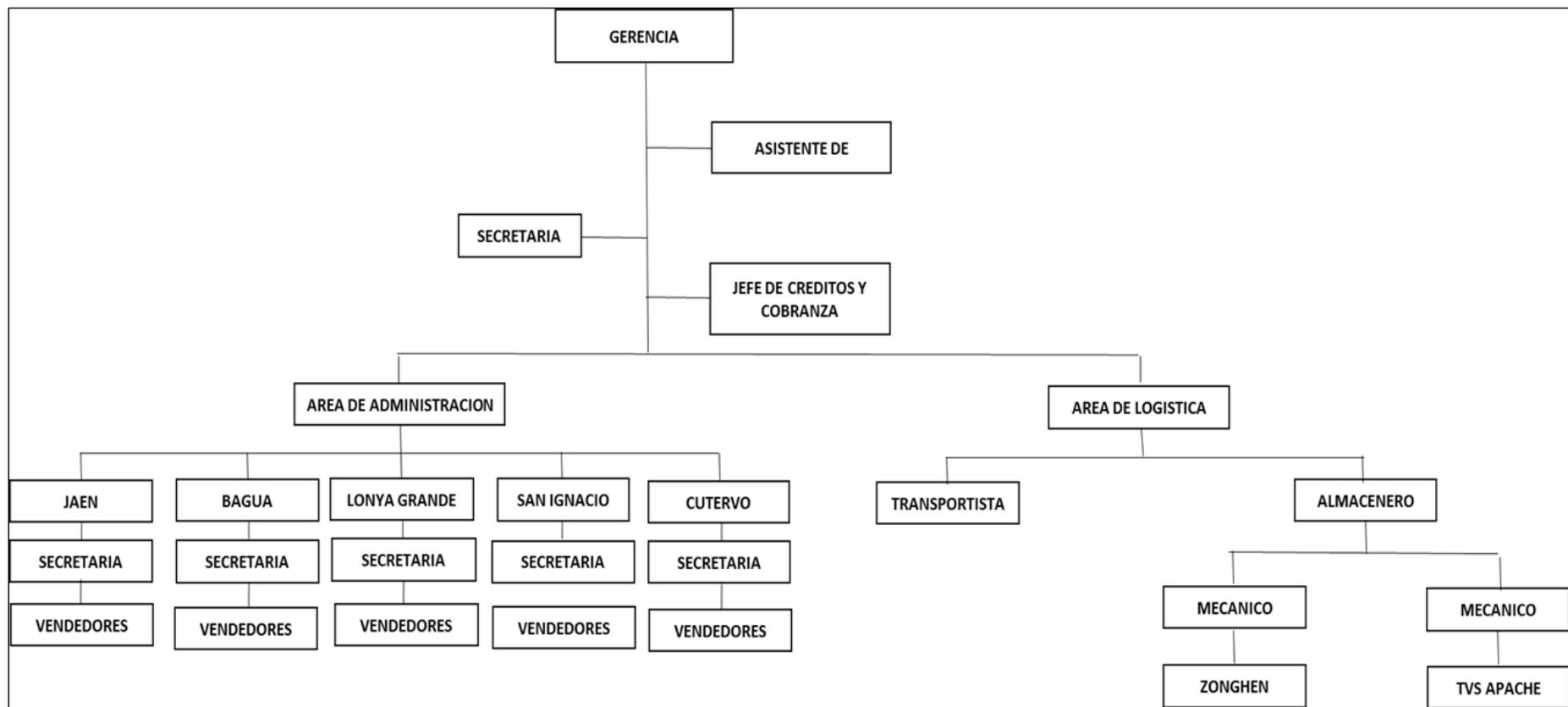


Figura 5. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2016

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

MODELO	MARCA	PRODUCTO	
APACHE 160	TVS APACHE	MOTOCICLETA	
APACHE 180			
MAX-125			
NEO-110	ZONGSHEN		
RX 150			
SPEX 150			
Z-ONE 150			
ZS 110			
ZS 110-60			
ZX 200			
ZS 200-CM			MOTOFURGON
ZS 250-CM			MOTOTAXI
ZS150-N-XL			
ZS150-N-XLC			

Figura 6. Descripción de productos

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2016

4.1.2 Proceso operativo.

NORCENTRO S.A.C dedicada a la venta de vehículos motorizados, dentro de sus procesos operativos cuenta con los subprocesos de compras, ventas y almacén. Las cuales describiremos a continuación.

4.1.2.1. Proceso de compras:

a) Análisis de la solicitud de compra:

La empresa decide realizar la solicitud de compra en el momento que verifica la falta de stock en el almacén o cuando sus proveedores le informan de nuevos modelos de motos a través de correo electrónico, aquí se analiza la información brindada por los proveedores, comparando modelos y precios, se elige al proveedor y realiza los listados de la mercadería a pedir en cuanto a cantidad y modelos y marca, se acuerda la forma de pago entrega y recepción de las mismas.

b) Investigación y selección de proveedores.

La empresa cuenta con proveedores fijos que le abastece con la mercadería siendo estos:

- Corporación Caimán (Tarapoto)
- Caimán S.A.C. (Lima)
- India Motor S.A.C. (Lima).

Norcentro elige al proveedor, de acuerdo a la información que esta presenta en cuanto modelo y precios.

c) Negociación con el proveedor.

Los precios están establecidos por el proveedor ya que son las únicas empresas que importan vehículos motorizados y no se puede negociar ni solicitar descuentos por la cantidad que realiza pedido. El pedido es realizado en algunas ocasiones mediante llamada telefónica y a veces de forma presencial.

d) Acompañamiento de pedido.

Se realiza llamadas telefónicas para acelerar la entrega del pedido y obtener información actualizada sobre la mercadería que le ha sido enviada para prevenir cualquier inconveniente.

e) Control de la recepción del material comprado.

La recepción de mercadería se realiza luego de 7 días tratándose del proveedor Corporación Caimán debido a que se encuentra ubicado en Tarapoto lugar cercano al punto de despacho. Y de 15 días de los proveedores de Caimán S.A.C. (Lima) e India Motor S.A.C. (Lima).

La empresa realiza la recepción de la mercadería solicitada, verificando si las cantidades están correctas y si se encuentra en buena calidad. Se realiza el pago de la factura de acuerdo a las condiciones establecidas en la solitud de compra.

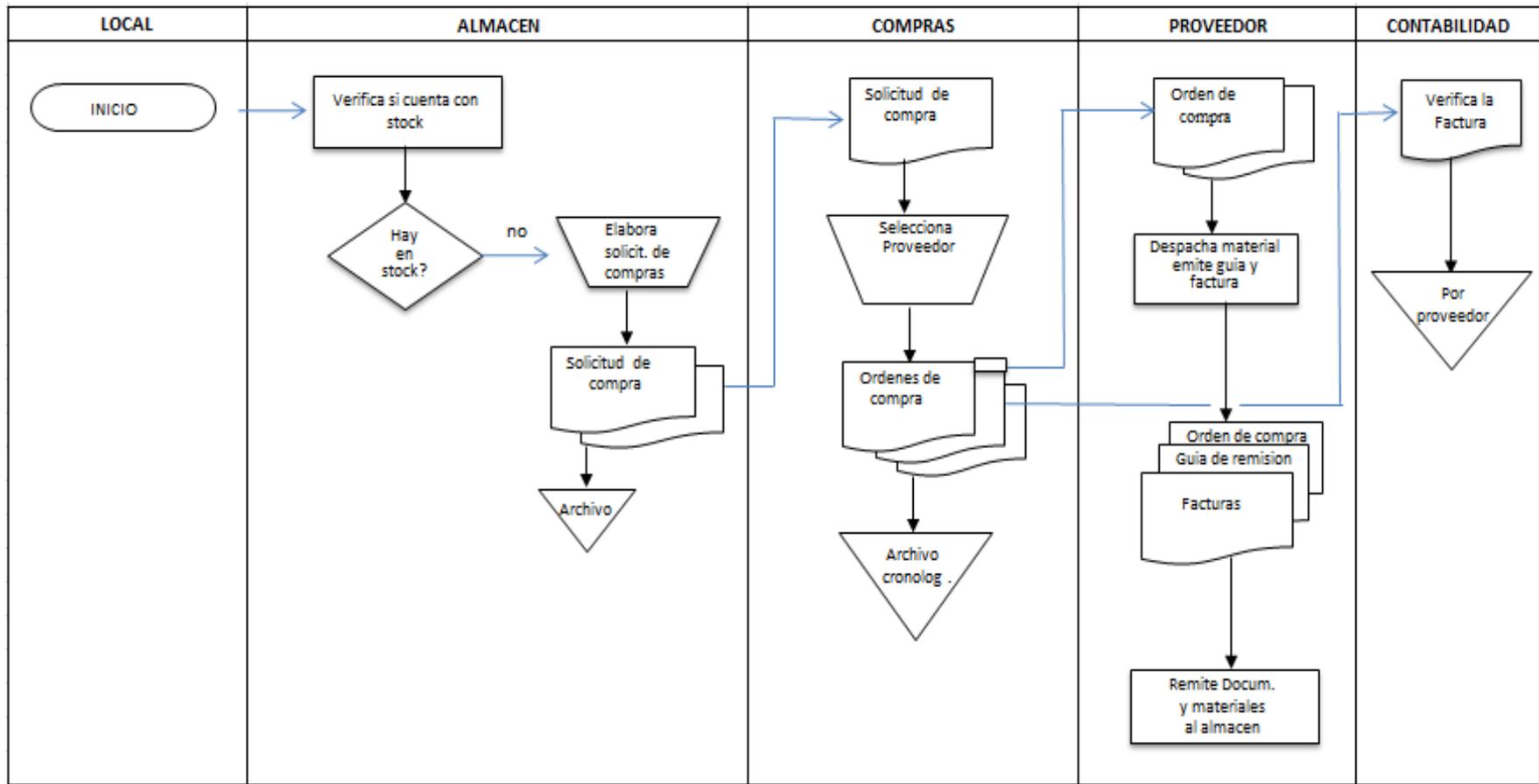


Figura 7. Proceso de compras

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2016

4.1.2.2. Proceso de almacén:

a) Recepción de mercadería:

La empresa recibe la mercadería en su almacén que está ubicado en calle Los Ángeles N° 262, es el lugar donde se recibe los vehículos motorizados semi-ensamblados en un 70% con los documentos: guía de remisión y factura.

b) Verificación de la mercadería:

En el momento que se recibe los vehículos motorizados se realiza la verificación de estas para constatar la conformidad de la cantidad pedida, modelos y si ha sufrido algún daño. Si está conforme se realiza la aceptación del pedido con el transportista de lo contrario se hace un llamado con el proveedor para solucionar problemas.

c) Ingreso al sistema:

Una vez revisada la mercadería se realiza el registro en el sistema, se realiza en las oficinas de la empresa donde se ingresa toda la información de la mercadería en cuanto cantidad, marca, modelo.

d) Ensamblaje de motos:

Como ya se mencionó anteriormente los vehículos motorizados son enviados en un 70% fabricados es la empresa quien se encarga de terminar de ensamblar para su posterior venta.

e) Mantenimiento:

El lugar donde se almacenan los vehículos motorizados se realiza mantenimiento cada cierto tiempo como limpieza del lugar y también de las motos mismas además que se tiene a una persona encargada del cuidado de las motos.

f) Salida de mercadería:

La empresa registra la salida de la mercadería cuando esta es vendida y transportada al cliente.

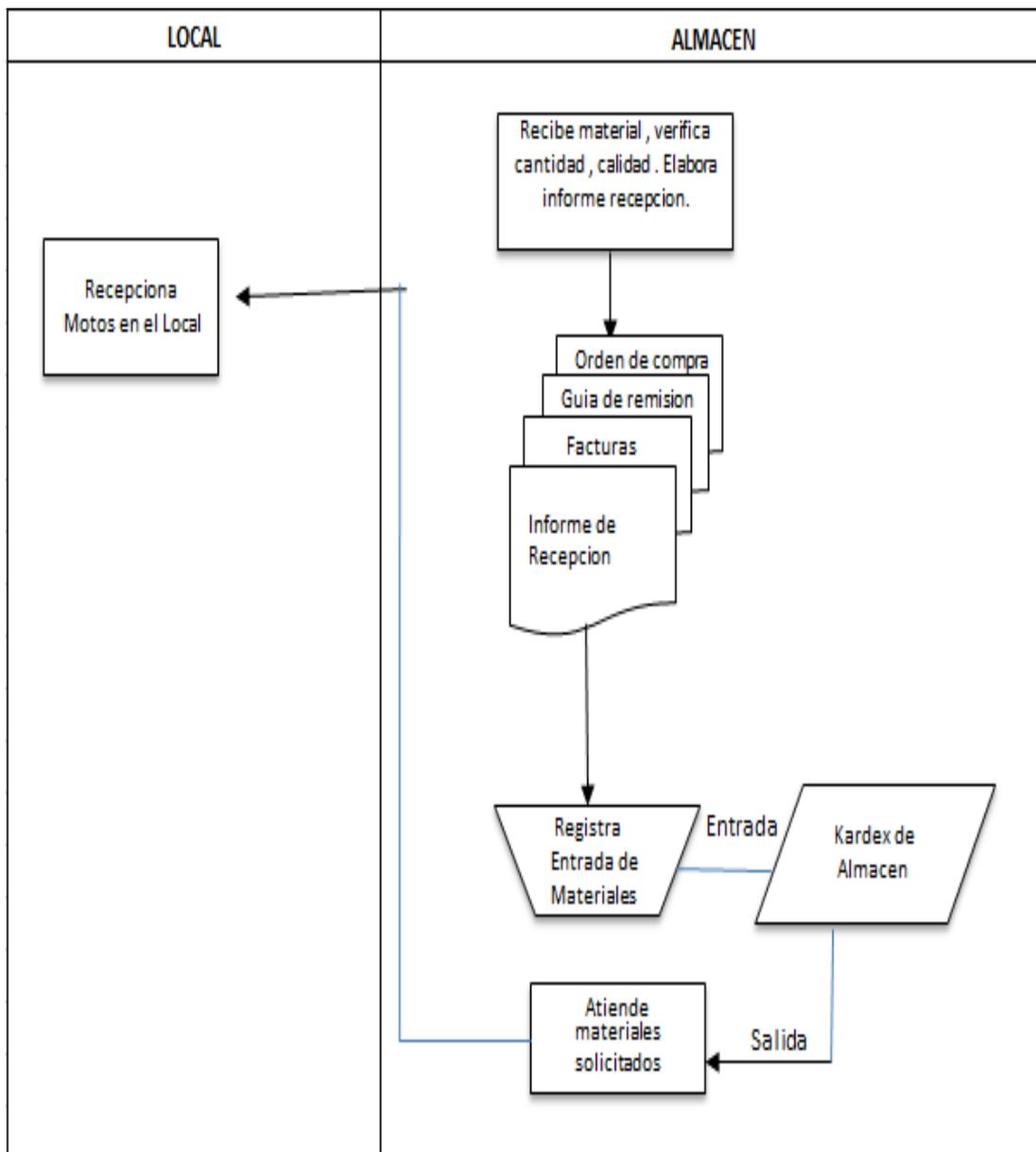


Figura 8: Flujograma de almacén

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

4.1.2.3. Proceso de ventas.

Norcentro S.A.C. cuenta con 3 modelos de ventas:

A) Modelo operativo crédito directo:

- **OBJETIVO:**

Establecer el Procedimiento a seguir para la Aprobación de Créditos en nuestras Tiendas.

- **COBERTURA**

A nivel nacional.

- **VIGENCIA**

A partir de la fecha.

- **NORMATIVIDAD**

Aspectos Generales:

- ❖ Las tiendas por intermedio del asistente administrativo harán el filtro de bases al cliente, conyugue del cliente y aval a través de Central de Riesgo (CERTICOM). De no tener acceso se solicitara al supervisor e Inspector de créditos.
- ❖ Para la Aprobación de Créditos Directos (NORCENTRO SAC.), las Tiendas canalizarán todas sus operaciones a través de la Supervisión de Créditos.
- ❖ La comunicación de las Tiendas y la Supervisión de Créditos será de dos modalidades:
 1. Comunicación vía RPM, para la venta Directa o de Campo.
 2. Comunicación vía Email, para venta Receptiva, considerar la siguiente información:
 - Tienda
 - DNI Cliente
 - Datos titular del crédito(Nombres y Apellidos)
 - Datos del conyugue.
 - Tenencia de Vivienda del Cliente
 - Perfil del Cliente
 - Línea Producto y Plazo del Crédito.

EJEMPLO: Detalle de Solicitud de Crédito:

Tienda: Ej. BAGUA

DNI Cliente: Ej. 40476612 y conyugue

Dato titular del crédito: Ej. Lucía Matos Méndez

Vivienda del Cliente: Ej. Casa Propia

Perfil del Cliente: Ej. Independiente Informal

Línea Producto y Plazo del Crédito: Ej. Mototaxi ZS 125M GL / 18 cuotas

RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR DE CRÉDITOS:

- ❖ El Supervisor e Inspector de Créditos es Responsable del Análisis, Evaluación y Aprobación de los Expedientes de Créditos Directos.
- ❖ El Supervisor e Inspector de créditos será la persona autorizada para realizar las inspecciones de Créditos.
- ❖ Una vez realizada las inspecciones y estas resulten positivas se procederá a emitir la carta de aprobación del crédito y comunicara a la tienda para citar al cliente para firmar los documentos respectivos para el otorgamiento del crédito.

RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADOR DE TIENDA - VENDEDOR – SUPERVISOR INSPECTOR.

- ❖ Vendedor, será responsable de la regularización del Expediente de Crédito, bajo la Supervisión del Administrador de tienda, en el caso de que existiera alguna observación o faltante de documentación exigida por Política.
- ❖ Supervisor e Inspector de Créditos, encargado de realizar las inspecciones en campo, de acuerdo a los parámetros que estipula la Política.
- ❖ Administrador de Tienda, será la persona responsable que los Expedientes de Crédito se encuentren con la documentación completa y de acuerdo a la política de crédito vigente.
- ❖ Administrador de Tienda, será la persona autorizada para la toma de firmas de los titulares del crédito.
- ❖ Administrador de Tienda y la Secretaria de Gerencia, serán las personas encargadas y responsable de la custodia de los Files de Créditos Directos generados en Tienda, luego deberán enviar con Cargo a la Gerencia General para su archivo.

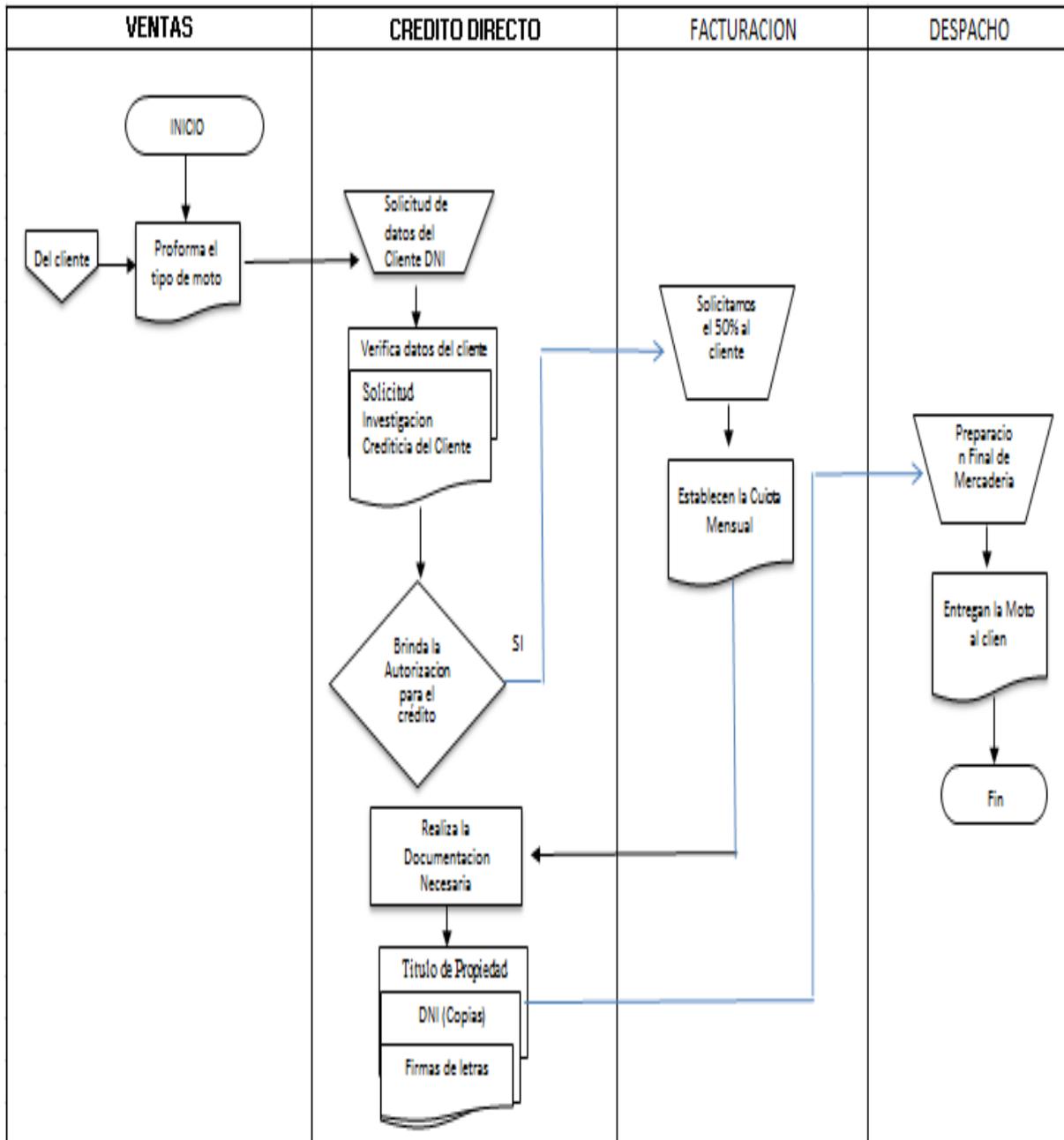


Figura 9. Modelo operativo crédito directo

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

B) Modelo operativo crédito por financiera.

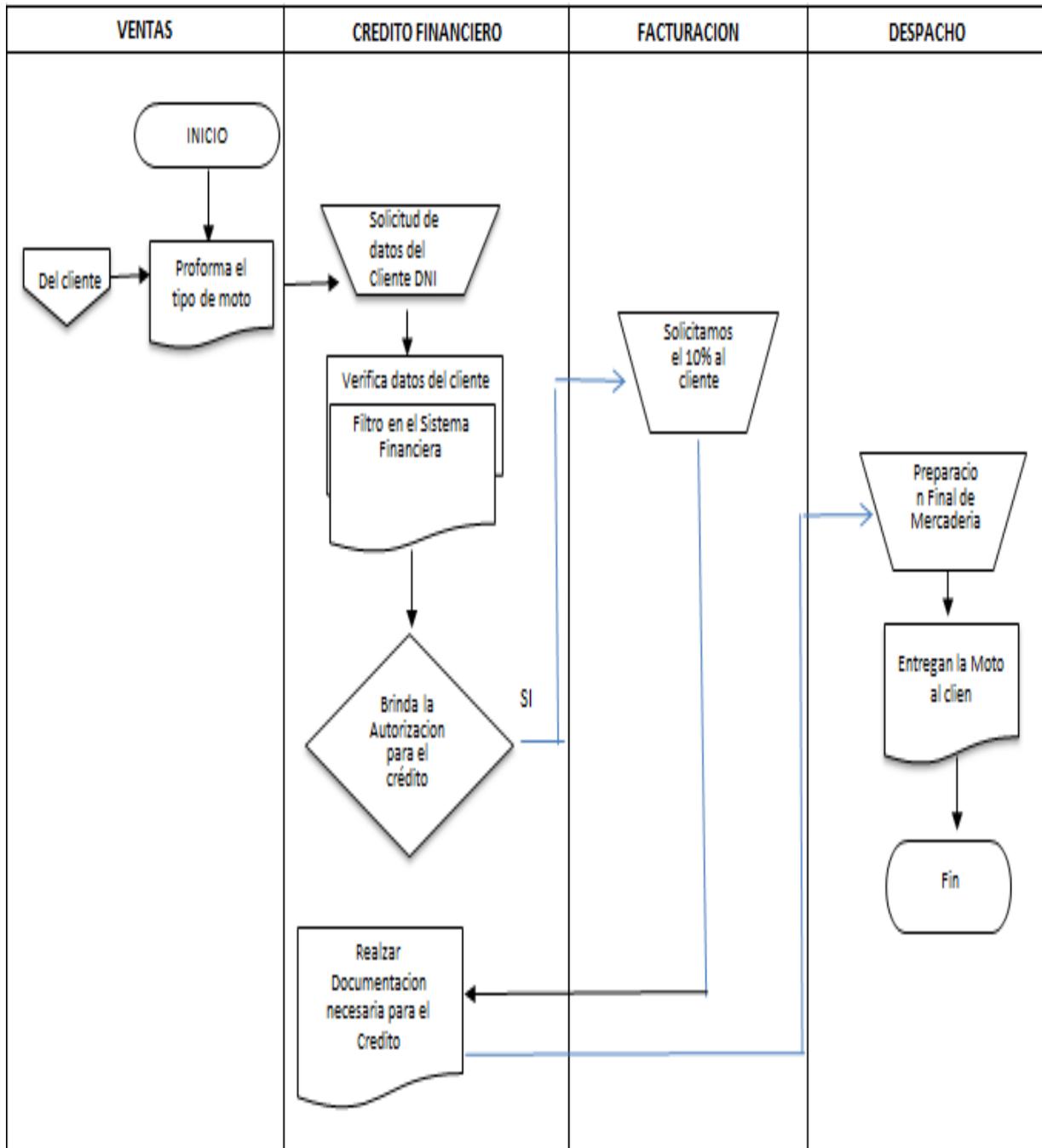


Figura 10. Modelo operativo crédito financiero

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

4.1.3 Análisis de los indicadores de gestión y rentabilidad periodo 2013 -2015

a) Rotación de Mercancía:

$$Valor = \frac{Ventas\ acumuladas}{Inventario\ promedio} = Numero\ de\ veces$$

Tabla 3

Ratio rotación de mercadería

2013	2014	2015
$\frac{\$/. 4,751,328.00}{\$/. 474,320.00} = 10$	$\frac{\$/. 6,135,267.00}{\$/. 666,844.50} = 9$	$\frac{\$/. 6,597,156.00}{\$/. 915,899.00} = 7$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

La rotación de mercadería de la empresa para el año 2013 representa 10 veces de las ventas, para el 2014 representa 9 veces y para el 2015 es de 7 veces. Como se observa la rotación del año 2013 al 2015 ha ido disminuyendo, a pesar que la empresa ha ido creciendo en el mercado teniendo sucursales en diferentes distritos de Jaén como en Lonya Grande, Bagua, San Ignacio y Cutervo. Esto se debe a la competencia que ha ido incrementado en el mercado de vehículos motorizados en Jaén. Además se está comprando demasiada mercadería y no se está vendiendo lo esperado.

b) Duración de inventario:

$$Valor = \frac{Inventario\ Final}{Ventas\ promedio} * 360\ dias$$

Tabla 4

Ratio duración de inventario.

2013	2014	2015
$\frac{\$/. 474,320.00}{\$/. 4,751,328.00} = 36$	$\frac{\$/. 859,369.00}{\$/. 5,443,297.50} = 57$	$\frac{\$/. 972,429.00}{\$/. 6,366,211.50} = 55$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En el 2013 el inventario final en relación a las ventas promedio se tiene que su duración de inventarios es de 36 días, es decir cada 36 días se demora en vender su mercadería para generar sus ventas promedio.

Para los años del 2014 – 2015 se ha incrementado su inventario final, sin embargo su duración de inventario ha sido de 57 y 55 días respectivamente, esto quiere decir que ha mayor inversión su duración de inventarios aumenta.

c) Valor económico del inventario:

$$Valor = \frac{Costo\ de\ Venta}{Valor\ inventario\ final}$$

Tabla 5

Ratio valor económico del inventario.

2013	2014	2015
$\frac{\$/. 3,582,202.00}{\$/. 474,320.00} = 8$	$\frac{\$/. 4,769,359.00}{\$/. 859,369.00} = 6$	$\frac{\$/. 5,126,958.00}{\$/. 972,429.00} = 5$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En este ratio de gestión se observa que el costo de venta representa 8 veces del inventario final en el 2013. Con respecto al año 2014 – 2015 ha disminuido su valor económico, esto se debe a que ha incrementado su inventario y su costo de venta se ha mantenido lo que quiere decir que se ha stokeado y no se ha realizado las ventas suficientes para mantener su margen.

d) Volumen de compra:

$$Valor\ \% = \frac{Valor\ de\ compras}{Total\ de\ Ventas}$$

Tabla 6
Ratio de volumen de compra

2013	2014	2015
$\frac{S/. 3,801,602.00}{S/. 4,751,328.00} = 80\%$	$\frac{S/. 5,154,408.00}{S/. 6,135,267.00} = 84\%$	$\frac{S/. 5,240,018.00}{S/. 5,126,958.00} = 102\%$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En el año 2013, 2014 y 2015 su volumen de compras representa el 80%, 84% y 102% del total de ventas respectivamente, lo que muestra que se ha sobre stockeado en los tres periodos. Y aún más en el periodo 2015 ha comprado más y se está vendiendo menos.

e) Indicadores cualitativos.

- Personal de almacén:

$$\text{Personal de almacen} = \frac{\text{Personal de almacen autorizado}}{\text{Personal de almacen requerido}}$$

$$\text{Personal de almacen} = \frac{1}{2}$$

$$\text{Personal de almacen} = 50\%$$

El personal autorizado es el 50% del personal requerido, por lo cual la empresa no cuenta con personal suficiente para el control de almacén.

- Inventarios practicados:

$$\text{Inventarios practicados} = \frac{\text{Inventario practicados}}{\text{Inventario programados}}$$

$$\text{Inventarios practicados} = \frac{5}{5}$$

$$\text{Inventarios practicados} = 100\%$$

La empresa cuenta con una buena política de inventario, debido que se realizan todos los inventarios programados.

4.1.3.1 Rentabilidad.

Realizando un análisis vertical en el estado de situación financiera de la empresa Norcentro S.A.C. del periodo 2013-2015 se obtuvo como resultado que su activo con mayor representatividad es el de existencias, esto se explica por ser una empresa comercial donde su mercadería es el principal giro, por lo cual se encuentra los siguientes resultados donde se muestra que este activo corriente ha ido incrementando del año 2013 al 2015:

Tabla 7

Rentabilidad de existencias en los años 2013-2015

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
EXISTENCIAS	30.48%	53.71%	60.81%

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Siguiendo con el análisis en el estado de resultado de la empresa Norcentro S.A.C. Se puede mostrar en el siguiente cuadro que su utilidad bruta de los años 2013, 2014, 2015 representa el 24.61%, 22.26%, 22.29% respectivamente. Lo que nos indica que a medida que incrementa sus existencias su utilidad bruta disminuye aun no siendo significativa la variación.

Tabla 8

Utilidad bruta en los años 2013-2015

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Utilidad Bruta	24.61%	22.26%	22.29%

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En el análisis horizontal, el rubro de existencias ha incrementado en 81.18% del año 2013 al 2014, y su utilidad bruta ha incrementado en 16.83% en el mismo periodo. Esta variación nos muestra que el incremento de existencias en gran porcentaje no ha contribuido directamente en un mayor incremento en la rentabilidad. Para los años 2014-2015 las existencias se incrementó en 13.16%, en cuanto a su utilidad bruta aumento de 7.64%, siendo esta variación a un menor a los años 2013-2014.

a) Rentabilidad económica (ROA).

La rentabilidad de la empresa NORCENTRO S.A.C. en estos últimos 3 años ha obtenido una rentabilidad mínima.

La rentabilidad económica se va analizar a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

b) Cálculo de la rentabilidad económica.

Tabla 9

Cálculo de la rentabilidad económica 2013-2015

2013	2014	2015
$\frac{S/. 126,515.00}{S/. 1,556,400.00} = 0.08$	$\frac{S/. 277,645.00}{S/. 1,600,048.00} = 0.17$	$\frac{S/. 420,617.00}{S/. 1,599,060.00} = 0.26$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Para el cálculo de la rentabilidad económica de la empresa Norcentro SAC se ha aplicado la fórmula que consiste en dividir el beneficio antes de impuesto sobre el total de los activos, lo cual nos indicará el rendimiento obtenido por cada sol invertido. Se puede observar que la empresa tiene un retorno mínimo en función de lo que invierte. Es decir la empresa por cada sol invertido obtiene un retorno de S/. 0.08 en el año 2013.

En este periodo del 2014 la empresa ha incrementado su rendimiento siendo un s/. 0.17 mayor que el año pasado, y para el año 2015 obtuvo un incremento de s/. 0.26.

c) Ratios del margen y rotación.

- Margen de Beneficio:

$$\text{Margen de Beneficio} = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 10

Ratios de margen de beneficio 2013-2105

2013	2014	2015
$\frac{S/. 126,515.00}{S/. 4,751,328.00} = 2.66$	$\frac{S/. 277,645.00}{S/. 6,135,267.00} = 4.53$	$\frac{S/. 420,617.00}{S/. 6,597,156.00} = 6.38$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Con el ratio margen de beneficio nos indica el rendimiento obtenido en relación a las ventas realizadas, es decir la empresa para el año 2013 ha obtenido el 2.66% de beneficio antes de impuestos e interés por cada sol vendido, este beneficio ha ido incrementando en los años 2014 y 2015, en un 4.53% y 6.38% respectivamente.

- Rotación de activos:

$$\text{Rotacion de los activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 11

Ratio de rotación de activos 2013-2015

2013	2014	2015
$\frac{S/. 4,751,328.00}{S/. 1,556,400.00} = 3.05$	$\frac{S/. 6,135,267.00}{S/. 1,600,048.00} = 3.83$	$\frac{S/. 6,597,156.00}{S/. 1,599,060.00} = 4.13$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Se observa que las veces que han rotado los activos ha ido incrementando, teniendo una mínima variación.

Este ratio nos muestra que las ventas realizadas en el 2013 representan 3.05 veces al activo invertido. Y para el año 2014 representa 3.83 veces y por ultimo para el 2015 representa 4.13. Lo que la empresa refleja que sus ventas han ido mejorando teniendo incrementos en los años y obteniendo una buena rotación de activos.

4.1.3.2 Rentabilidad financiera:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Tabla 12

Rentabilidad financiera 2013-2015

2013	2014	2015
$\frac{\text{S/. } 114,760.00}{\text{S/. } 254,850.00} = 0.45$	$\frac{\text{S/. } 184,629.00}{\text{S/. } 254,850.00} = 0.72$	$\frac{\text{S/. } 275,825.00}{\text{S/. } 254,850.00} = 1.08$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

La rentabilidad financiera de la empresa según los resultados nos muestra que obtiene una buena rentabilidad en base a fondos propios de la empresa, siendo el rendimiento de s/. 0.45 por cada sol de fondos propios para el 2013, y para los años 2014 y 2015 ha incrementado en s/. 0.72 y s/. 1.08 respectivamente reflejando así un buen rendimiento para este último año.

4.1.3.3 Rentabilidad de existencias:

$$\text{Rentabilidad de Existencias} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Existencias}}$$

Tabla 13

Rentabilidad de existencias 2013-2015

2013	2014	2015
$\frac{S/. 126,515.00}{S/. 474,320.00} = 0.27$	$\frac{S/. 277,645.00}{S/. 859,369.00} = 0.32$	$\frac{S/. 420,617.00}{S/. 972,429.00} = 0.43$

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En el año 2013 la empresa ha obtenido una rentabilidad de 27% sobre sus existencias, en tanto para el 2014 - 2015 han generado 32% y 43% respectivamente.

Tabla 14

Resumen de indicadores de gestión y rentabilidad 2013-2015

INDICADORES DE GESTION DE EXISTENCIAS								
INDICADORES	FORMULA	2013		2014		2015		COMENTARIO
Rotacion de Mercadería	Ventas acumuladas	S/. 4,751,328.00	10	S/. 6,135,267.00	9	S/. 6,597,156.00	7	La empresa para el año 2013 su mercadería ha rotado 10 veces de las ventas, para el 2014 representa 9 veces y para el 2015 es de 7 veces.
	Inventario promedio	S/. 474,320.00		S/. 666,844.50		S/. 915,899.00		
Duración de Inventario	Inventario Final	S/. 474,320.00	36	S/. 859,369.00	57	S/. 972,429.00	55	La mercadería ha tenido una duración de 36 días para el año 2013, para los años 2014 - 2015 es de 57 y 55 de duración en días respectivamente.
	Ventas Promedio	S/. 4,751,328.00		S/. 5,443,297.50		S/. 6,366,211.50		
Valor económico del Inventario	Costo de Venta	S/. 3,582,202.00	8	S/. 4,769,359.00	6	S/. 5,126,958.00	5	El costo de venta representa 8 veces del inventario final en el 2013, en tanto que en los años 2014 - 2015, representa 6 y 5 veces.
	Valor Inventario final	S/. 474,320.00		S/. 859,369.00		S/. 972,429.00		
Volumen de Compra	Valor de Compras	S/. 3,801,602.00	80%	S/. 5,154,408.00	84%	S/. 5,240,018.00	102%	En el año 2013, 2014 y 2015 su volumen de compras representa el 80%, 84% y 102% del total de ventas respectivamente
	Total de ventas	S/. 4,751,328.00		S/. 6,135,267.00		S/. 5,126,958.00		
INDICADORES DE RENTABILIDAD								
Rentabilidad Económica	Resultados antes de impuestos	S/. 126,515.00	0.08	S/. 277,645.00	0.17	S/. 420,617.00	0.26	La empresa por cada sol invertido obtiene un retorno de S/. 0.08 en en el año 2013. En el periodo del 2014 ha incrementado su rendimiento a un s/. 0.17 mayor que el año pasado, y para el año 2015 obtuvo un incremento de s/. 0.26.
	Activo Total	S/. 1,556,400.00		S/. 1,600,048.00		S/. 1,599,060.00		
Margen de Beneficio	Resultados antes de interes e impto	S/. 126,515.00	2.66	S/. 277,645.00	4.53	S/. 420,617.00	6.38	Para el año 2013 ha obtenido el 2.66% de beneficio antes de impuestos e interés por cada sol vendido, este beneficio ha ido incrementando en los años 2014 y 2015, en un 4.53% y 6.38% respectivamente.
	Ventas Netas	S/. 4,751,328.00		S/. 6,135,267.00		S/. 6,597,156.00		
Rotacion de Activos	Ventas Netas	S/. 4,751,328.00	3.05	S/. 6,135,267.00	3.83	S/. 6,597,156.00	4.13	Las ventas realizadas en el 2013 representan 3.05 veces al activo invertido. Y para el año 2014 representa 3.83 veces y por ultimo para el 2015 representa 4.13.
	Activo Total	S/. 1,556,400.00		S/. 1,600,048.00		S/. 1,599,060.00		
Rentabilidad Financiera	Benfeicio Neto	S/. 114,760.00	0.45	S/. 184,629.00	0.72	S/. 275,825.00	1.08	El rendimiento obtenido por la empresa es de s/. 0.45 por cada sol de capital social para el 2013 y para los años 2014 y 2015 ha incrementado en s/. 0.72 y s/. 1.08 respectivamente.
	Capital	S/. 254,850.00		S/. 254,850.00		S/. 254,850.00		
Rentabilidad de Existencias	Utilidad Operativa	S/. 126,515.00	27%	S/. 277,645.00	32%	S/. 420,617.00	43%	En el año 2013 la empresa ha obtenido una rentabilidad de 27% sobre sus existencias, en tanto para el 2014 - 2015 han generado 32% y 43% respectivamente.
	Existencias	S/. 474,320.00		S/. 859,369.00		S/. 972,429.00		

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En conclusión en el diagnóstico de la gestión de existencias de la empresa, podemos observar que en los tres últimos periodos ha sido deficiente debido a que ha ido incrementando su stock existiendo así activo inmovilizado, viéndose reflejado en sus indicadores de gestión, lo que quiere decir que ha incrementado sus compras aun cuando sus ventas se han mantenido. Asimismo su rentabilidad ha incrementado a pesar de la deficiencia existente, esta podría aumentar si se manejara una buena gestión.

4.1.4. Indicadores cualitativos de la gestión de inventarios

La empresa NORCENTRO S.A.C muestra a continuación las diferentes marcas de motos vendidas en el periodo 2013, 2014 y 2015.

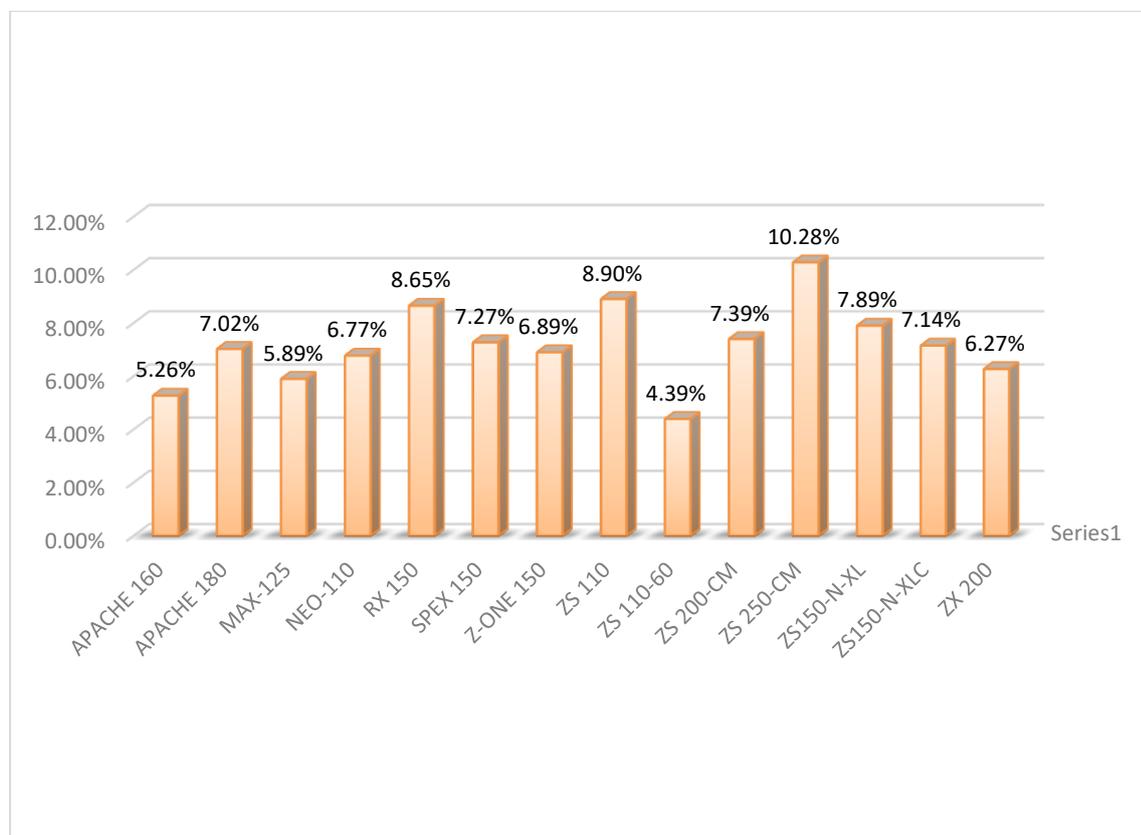


Figura 11: Ventas del año 2013 según modelos de motos

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

En el periodo 2013 se puede observar que la moto con más demanda fue del modelo ZS-250- CM (Moto furgón) representando el 10.28% al total de sus motos, esto se debió a que en ese año existió una alta cosecha de café donde los agricultores

optaban por adquirir vehículos para trasladarse rápidamente. La moto con menos demanda en ese periodo fue del modelo ZS110- 60 (Motocicleta).

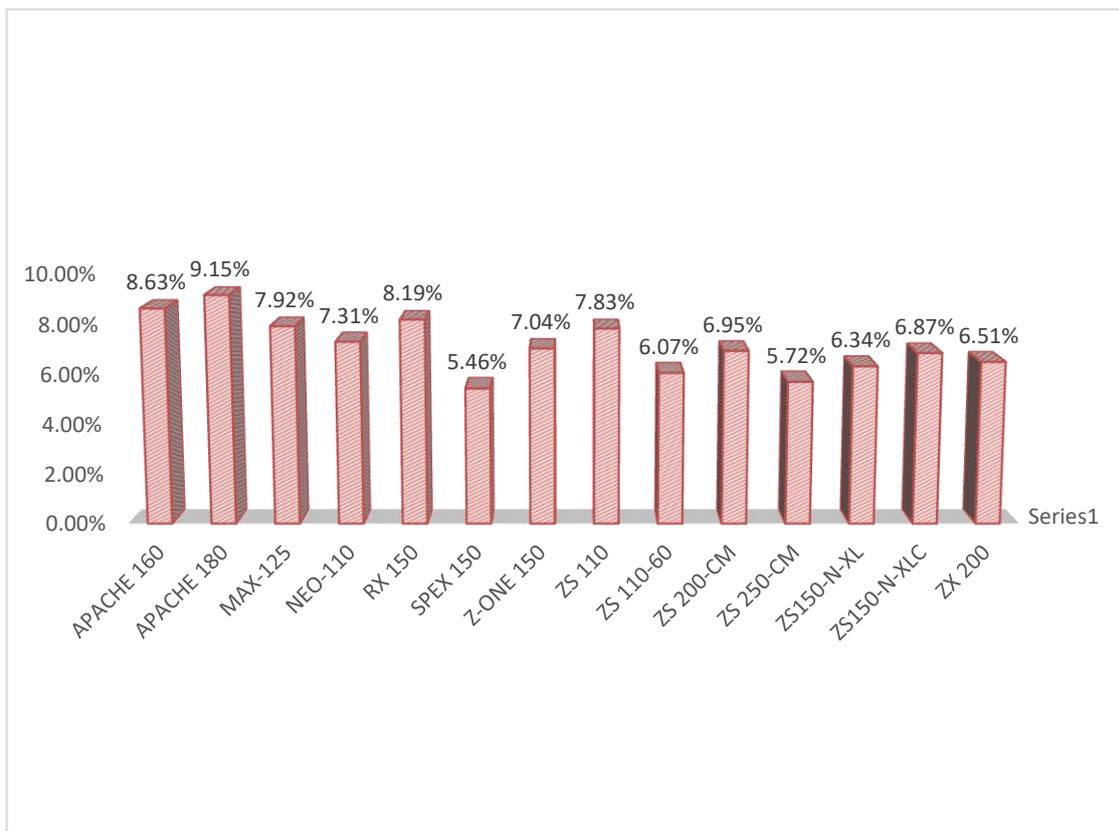


Figura 12. Ventas del año 2014 según modelos de motos

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

La moto más vendida en el periodo 2014 fue del modelo APACHE 180 (Motocicleta), representando un 9.15% al total de sus motos vendidas, debido a que en ese periodo incrementó la demanda de motocicleta y empezó a ser un modelo exclusivo y representativo en el mercado, donde las personas optaban por ese modelo. El modelo menos vendido fue SPEX 150 (Motocicleta) con un 5.46%.

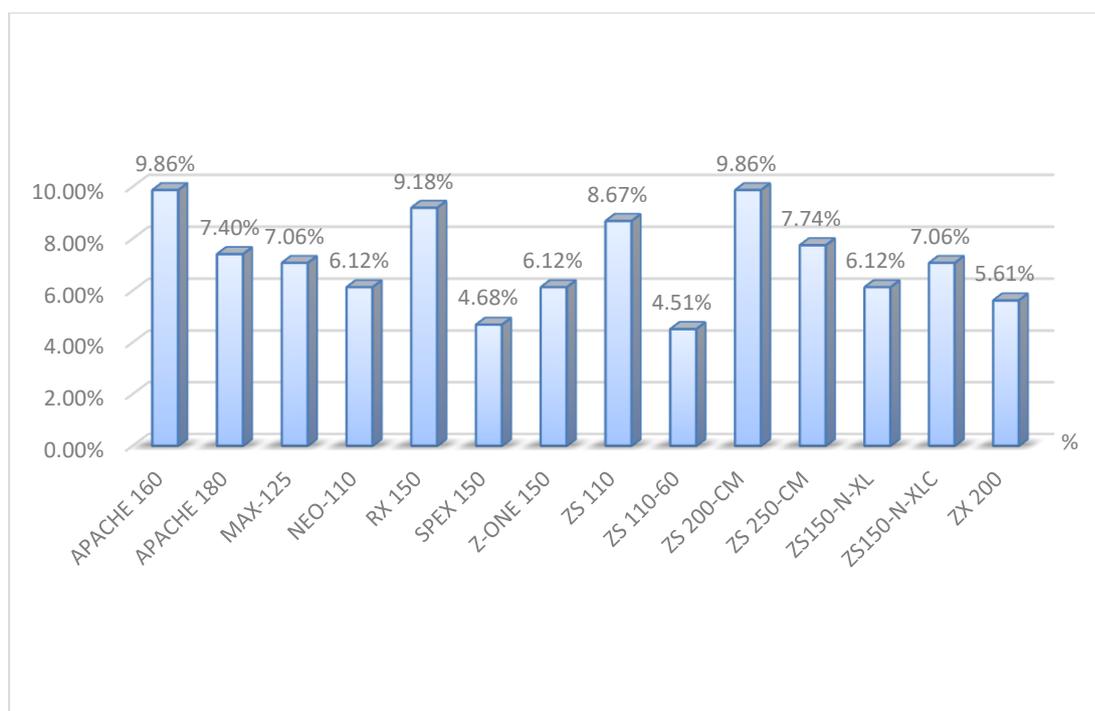


Figura 13. Ventas del año 2015 según modelos de motos

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 2016

De acuerdo al gráfico podemos observar que existen dos modelos de motos con más demanda siendo la motocicleta APACHE 160 y la moto furgón ZS 200-CM representando con un 9.86%. La menos representativa en ventas de los vehículos motorizados es ZS 110 -60. (Motocicleta).

En conclusión se puede observar en los gráficos de ventas de vehículos motorizados del periodo 2013, 2014 y 2015, que sus ventas de cada modelo de motos han sido variadas en los distintos años, debido que el mercado siempre busca novedades de nuevos modelos, por lo cual la empresa debe mantener información actualizada del producto para ofrecer a sus clientes, por ende la importación directa le va permitir obtener información actualizada y así decidir en qué momento tomar una decisión de compra de acuerdo a la demanda que presenta el mercado.

ANALISIS DE LAS MOTOS MENOS VENDIDAS.

Tabla 15

Motos menos vendidas en el año 2013

2013				INVENTARIO FINAL	S/. 474,320.00
MODELO	% VENTAS	COSTO	UNIDADES	COSTO TOTAL	% DE STOCK
APACHE 160	5.26%	S/. 4,880.00	11	S/. 53,680.00	11.3%
MAX-125	5.89%	S/. 3,120.00	13	S/. 40,560.00	8.6%
ZS 110-60	4.39%	S/. 1,840.00	9	S/. 16,560.00	3.5%
TOTAL			33	S/. 110,800.00	23.4%

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Tabla 16

Motos menos vendidas en el año 2014

2014				INVENTARIO FINAL	S/. 859,369.00
MODELO	% VENTAS	COSTO	UNIDADES	COSTO TOTAL	% DE STOCK
SPEX 150	5.46%	S/. 3,440.00	16	S/. 55,040.00	6.4%
ZS 110-60	6.07%	S/. 2,800.00	12	S/. 33,600.00	3.9%
ZS 250-CM	5.72%	S/. 7,280.00	18	S/. 131,040.00	15.2%
TOTAL			46	S/. 219,680.00	25.6%

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Tabla 17

Motos menos vendidas en el año 2015.

2015				INVENTARIO FINAL	S/. 972,429.00
MODELO	% VENTAS	COSTO	UNIDADES	COSTO TOTAL	% DE STOCK
SPEX 150	4.68%	S/. 3,440.00	21	S/. 72,240.00	7.4%
ZS 110-60	4.51%	S/. 2,800.00	23	S/. 64,400.00	6.6%
ZX 200	5.61%	S/. 3,920.00	19	S/. 74,480.00	7.7%
TOTAL			63	S/. 211,120.00	21.7%

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: 2016

Se puede observar que en las ventas del año 2013-2015 del total de modelos de motos existen tres modelos de poca rotación, y analizando dichas motos representan un promedio entre 20% y 25%, este inventario afecta a la rentabilidad generando un costo adicional, por razones de la poca demanda en el mercado de éstos modelos.

4.1.5. Diagnóstico

La empresa comercial de vehículos motorizados NORCENTRO SAC muestra en sus análisis de sus ratios de gestión que del periodo 2013 al 2015 sus ventas han ido disminuyendo pero su stock de inventarios ha incrementado, es por ello que su rotación de mercadería ha sido menor en el 2015 ha comparación de los años anteriores. Este problema de su aumento de stock de mercadería también se refleja en su creciente duración de inventario en el año, lo que quiere decir que la empresa ha incrementado su inversión en mercadería y está vendiendo menos, si bien es cierto que el mercado de vehículos motorizados ha crecido y se ve reflejado en las sucursales que instalado en los distritos cercanos a Jaén, también ha crecido las ofertas de esta mercadería incorporándose nuevas tiendas de motos en dicha ciudad (Motocorp, Honda, C&C, Sumo, Mavila, Lifan, Cross, Yamaha, RTM, Cross, Wanxin, Curacao). Asimismo se observa en su ratio de valor de inventario que su costo de ventas representa 8 veces el valor de inventarios es decir 8 veces significa nuestro costo de ventas y este valor para el 2015 ha disminuido debido a que se tiene stockeado mayor mercadería y sus ventas no han variado mucho.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa sus activos fijos le genera un retorno mínimo llegando has 0.17 soles por cada sol invertido en el 2015. Y su utilidad operativa en base a las ventas ha incrementado del 2013 al 2015 a pesar que sus ventas no variado significativamente. Asimismo también se observa que su rentabilidad financiera sobre su capital social ha incrementado a pesar de los problemas de sobrestock que existe en la empresa. Por ultimo en su rentabilidad de existencias se muestra que la mercadería le brinda una mayor rentabilidad al negocio por tratarse de una empresa comercial. En tanto que esta ha incrementado del 2013 al 2015 llegando con un 43% de retorno de su inversión a pesar que tiene problemas de sobreabastecimiento y sus ventas no han incrementado en la misma proporción todavía mantienen una rentabilidad considerable.

Por lo tanto se llega a la conclusión que su gestión de existencias es deficiente debido al sobrestock que esta mantiene ya que ha ido incrementando en sus últimos años y sus ventas se ha mantenido, a pesar de ello todavía mantiene una rentabilidad considerable, pero si esto mejoraría podría alcanzar mayor rentabilidad y mejorar su eficiencia en la gestión de stoks.

4.2. Discusión

Norcentro S.A.C. presenta el problema de realizar pedido cuando el proveedor le informa sobre los modelos y cantidades que tiene, y éste por obtener los modelos exclusivos opta por realizar el pedido sin analizar los factores que lo rodean como la demanda, el mercado y el poder de adquisición de las personas.

Ferrin citado por Cruelles (2012) afirma: *“La gestión de stocks consiste en una proyección de la evolución futura de los Stock que nos permite establecer un programa de compra, controlando los pedidos a los proveedores”*

Además de ello la empresa no tiene poder de negociación con sus proveedores ya que son los únicos en el Perú que importan dicha mercadería, y a pesar de que haga gran cantidad de pedido no se le otorgan descuentos, y trae como consecuencia un costo mayor de la mercadería.

Monterrosa, E (2015) nos dice que para la mayoría de las organizaciones, tanto de servicios como manufactureras, la función de compras adquiere una importancia estratégica, ya que la eficiencia con que la misma sea cumplida determinará la marcha de la misma, sus costos y su capacidad de respuesta a los requerimientos internos y externos.

Una vez que se ha escogido el proveedor más adecuado, el organismo de compras empieza a negociar con él la adquisición del material requerido, dentro de las condiciones más adecuadas de precios y pagos.

La empresa se ha identificado las deficiencias en su gestión de existencias como el sobre stock de mercadería al realizar las compras excesivas de vehículos motorizados sin evaluar la demanda de mercado que se presenta, es por ello que la empresa cuenta con modelos de motos con poca salida, lo cual incurre un mayor costo de almacenamiento.

Según Bowersox, Closs & Cooper. (2008) “Un inventario excesivo aumenta el costo y reduce la rentabilidad como resultado de agregar almacenes, capital de trabajo, seguros, impuesto y obsolescencia”

Según el análisis de los indicadores cualitativos de gestión de inventarios se puede observar que en los periodos 2013-2015, las ventas de cada modelo de motos han sido variadas en los distintos años, debido que el mercado siempre busca novedades de nuevos modelos. Además del total de ventas de motos existen seis modelos de poca salida, y analizando dichas motos representan un promedio entre 20% y 25%, este inventario perjudica a la rentabilidad de la empresa lo cual genera un costo adicional, por razones de la poca demanda en el mercado de éstos modelos.

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía de ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida (Sánchez, p.9).

V. PROPUESTA

5.1. Propuesta de estrategia de liderazgo en costos de mejora para incrementar la rentabilidad.

Fundamento:

La empresa NORCENTRO SAC según el estudio realizado se ha detectado que presenta problemas como poder de negociación ya que la empresa se abastece de la mercadería de proveedores nacionales y estos son dos, los que establecen los precios sin dar opción a negociar.

Por ello para disminuir su costo de adquisición de sus productos se propone la importación por adquisición directa, a continuación se muestra los costos comparados

Tabla 18

Adquisiciones Mensuales Nacionales En El Año 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COSTO	S/. 478,035.20	S/. 421,251.20	S/. 463,430.40	S/. 375,742.40	S/. 448,070.40	S/. 382,854.40	S/. 343,988.80	S/. 426,433.60	S/. 443,892.80	S/. 557,375.20	S/. 469,404.80	S/. 527,608.00
SEGURO												
FLETE	S/. 8,870.00	S/. 7,850.00	S/. 8,600.00	S/. 7,200.00	S/. 8,470.00	S/. 7,220.00	S/. 6,720.00	S/. 8,250.00	S/. 8,350.00	S/. 9,900.00	S/. 9,130.00	S/. 9,840.00
COSTO TOTAL	S/. 486,905.20	S/. 429,101.20	S/. 472,030.40	S/. 382,942.40	S/. 456,540.40	S/. 390,074.40	S/. 350,708.80	S/. 434,683.60	S/. 452,242.80	S/. 567,275.20	S/. 478,534.80	S/. 537,448.00
IGV	S/. 87,642.94	S/. 77,238.22	S/. 84,965.47	S/. 68,929.63	S/. 82,177.27	S/. 70,213.39	S/. 63,127.58	S/. 78,243.05	S/. 81,403.70	S/. 102,109.54	S/. 86,136.26	S/. 96,740.64
TOTAL	S/. 574,548.14	S/. 506,339.42	S/. 556,995.87	S/. 451,872.03	S/. 538,717.67	S/. 460,287.79	S/. 413,836.38	S/. 512,926.65	S/. 533,646.50	S/. 669,384.74	S/. 564,671.06	S/. 634,188.64

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2016

Tabla 19

Adquisición de bienes por importación directa.

DESCRPCIÓN	TRIMESTRAL ENERO			TRIMESTRAL ABRIL			TRIMESTRAL JULIO			TRIMESTRAL OCTUBRE			TOTAL
	VALOR US\$	T/C	VALOR EN S/.	VALOR US\$	T/C	VALOR EN S/.	VALOR US\$	T/C	VALOR EN S/.	VALOR US\$	T/C	VALOR EN S/.	
VALOR FOB	\$ 348,607.04	3.3	1,150,403.25	\$ 306,682.05	3.12	956,847.99	\$ 301,737.29	3.18	959,524.57	\$ 369,213.43	3.26	1,203,635.79	4,270,411.59
SEGURO	\$ 6,100.62	3.3	20,132.06	\$ 5,366.94	3.12	16,744.84	\$ 5,280.40	3.18	16,791.68	\$ 6,461.24	3.26	21,063.63	74,732.20
FLETE	\$ 31,500.00	3.3	103,950.00	\$ 28,000.00	3.12	87,360.00	\$ 28,000.00	3.18	89,040.00	\$ 31,500.00	3.26	102,690.00	383,040.00
CIF ADUANERO	\$ 386,207.67	3.30	1,274,485.30	\$ 340,048.98	3.12	1,060,952.83	\$ 335,017.69	3.18	1,065,356.25	\$ 407,174.67	3.26	1,327,389.41	4,728,183.80
AD VALÓREM 6%	\$ -	3.3	-	\$ -	3.12	-	\$ -	3.18	-	\$ -	3.26	-	-
	\$ 23,172.46	3.3	76,469.12	\$ 20,402.94	3.12	63,657.17	\$ 20,101.06	3.18	63,921.37	\$ 24,430.48	3.26	79,643.36	283,691.03
	\$ -	3.3	-	\$ -	3.12	-	\$ -	3.18	-	\$ -	3.26	-	-
BASE IMPONIBLE (IGV)	\$ 409,380.13	3.30	1,350,954.42	\$ 360,451.92	3.12	1,124,610.00	\$ 355,118.75	3.18	1,129,277.62	\$ 431,605.15	3.26	1,407,032.78	5,011,874.82
IGV	\$ 65,500.82	3.3	216,152.71	\$ 57,672.31	3.12	179,937.60	\$ 56,819.00	3.18	180,684.42	\$ 69,056.82	3.26	225,125.24	801,899.97
1PM	\$ 8,187.60	3.3	27,019.09	\$ 7,209.04	3.12	22,492.20	\$ 7,102.37	3.18	22,585.55	\$ 8,632.10	3.26	28,140.66	100,237.50
TOTAL	\$ 483,068.55	3.30	1,594,126.22	\$ 425,333.27	3.12	1,327,039.80	\$ 419,040.12	3.18	1,332,547.59	\$ 509,294.07	3.26	1,660,298.68	5,914,012.29
PERCEPCIÓN	\$ 16,907.40	3.3	55,794.42	\$ 14,886.66	3.12	46,446.39	\$ 14,666.40	3.18	46,639.17	\$ 17,825.29	3.26	58,110.45	206,990.43
TOTAL DE LA OPERACIÓN	\$ 499,975.95	3.30	1,649,920.63	\$ 440,219.93	3.12	1,373,486.19	\$ 433,706.53	3.18	1,379,186.76	\$ 527,119.37	3.26	1,718,409.13	6,121,002.72

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2016

**RESUMEN DE LOS COSTOS DE IMPORTACIÓN VS COMPRAS NACIONALES DE LA EMPRESA
NORCENTRO SAC.**

Tabla 20

Costos de compras por adquisición vs compras nacionales.

RESUMEN ANUAL 2015			
IMPORTACION		COMPRA NACIONAL	
DESCRPCIÓN		DESCRPCIÓN	
VALOR FOB	4,270,411.59	COSTO	S/. 5,338,087.20
SEGURO	74,732.20	SEGURO	
FLETE	383,040.00	FLETE	S/. 100,400.00
CIF ADUANERO	4,728,183.80	COSTO TOTAL	S/. 5,438,487.20
	-		
AD VALÓREM 6%	283,691.03		
	-		
BASE IMPONIBLE (IGV)	5,011,874.82		5,438,487.20
IGV	801,899.97	IGV	S/. 978,927.70
IPM	100,237.50		
TOTAL	5,914,012.29		6,417,414.90
PERCEPCIÓN	206,990.43		
TOTAL DE LA OPERACIÓN	6,121,002.72	TOTAL	S/. 6,417,414.90

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2016

Los costos calculados en la importación se han realizado en base al promedio de compras nacionales mensuales del año 2015, dicha compra en el exterior se realizara a valor CIF, costo seguro y flete.

Según la subpartida N° 8711.30.00.00 (motocicletas), le corresponde una tasa de Ad Valorém de 6% y de percepción 3.5%. Esta importación será destinada al puerto de Paita para luego ser transportada a la ciudad de Jaén.

Tabla 21

Porcentaje de utilidad adicional de importación.

	IMPORTACION	COMPRA NACIONAL
COSTO MERCADERIA	S/. 5,011,874.82	S/. 5,438,487.20
TRANSPORTE	S/. 9,705.48	
AGENTE	S/. 9,166.29	
OTROS COSTOS	S/. 4,205.71	S/. 8,157.73
	5,034,952.30	S/. 5,446,644.93
DIFERENCIA	S/. 411,692.63	
%	8.2%	

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2016

En el cuadro se muestra lo rentable que vendría importar porque según los cálculos realizados importar representa el 8.2% más rentable que la compra nacional.

Por lo cual se ha decidido proponer realizar la importación de las motos de China, ya que la mayor parte de la mercadería es de dicho país, para así incurrir en costo menor y poder obtener mayor rentabilidad.

5.2. Base legal y Contable.

La ley General de Aduanas define a la importación como el régimen aduanero que permite el ingreso legal de las mercaderías provenientes del exterior para ser destinadas a su consumo.

Según el Decreto Supremo N°129-2004-EF, Ley General de Aduanas, define a la importación definitiva como el régimen aduanero que permite el ingreso legal de mercancías provenientes del exterior, para ser destinadas al consumo. Así mismo las mercancías las mercancías extranjeras se consideraran nacionalizadas cuando haya sido concedido el levante, momento en que culmina el despacho de importación.

Según el artículo 79 del Reglamento de la Ley General de Aduanas del Decreto Supremo N° 011-2005-EF, dice: La importación de mercancías es definitiva, cuando previo cumplimiento de todas las formalidades aduaneras correspondientes, son nacionalizadas y quedan a libre disposición del dueño o consignatario.

Según la NIC 2 párrafo 11: “Los costos de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. También formarán parte del costo los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares, las cuales se deducirán para determinar el costo de adquisición”.

Resolución de Superintendencia N° 203-2003/sunat. La presente resolución regula el Régimen de Percepciones del IGV aplicable a las operaciones de importación definitiva de bienes gravadas con el IGV, según el cual la SUNAT

percibirá del importador un monto por concepto del impuesto que causará en sus operaciones posteriores.

1. Beneficios:

Según Chambergo, G. (2010), nos indica que los beneficios de la Importación son los siguientes

- Permite el mejoramiento de la tecnología y la tecnificación.
- Permite ingresar un conjunto de mercadería o bienes que son indispensable para la producción nacional.
- Contribuye a que las empresas puedan mantenerse con los estándares de competitividad.
- Genera el incremento de la recaudación tributaria.

2. Requisitos:

Según Orientación Aduanera (s.f), nos indica que los requisitos son los siguientes:

- Declaración Única de Aduanas debidamente canceladas o garantizada
- Fotocopia autenticada del documento de transporte
- Fotocopia autenticada de la factura, documento equivalente o contrato
- Fotocopia autenticada o copia carbonada del comprobante de pago y fotocopia adicional de éste, cuando se efectuó transferencia de bienes antes de su nacionalización, salvo excepciones.
- Fotocopia autenticada del documento de seguro de transporte de las mercancías cuando correspondan.
- Fotocopia autenticada del documento de autorización del sector competente para mercancías restringidas o declaración jurada suscrita por el representante legal del importador en los casos que la norma específica lo exija.
- Volante de despacho, en caso sea solicitado por la autoridad aduanera.
- La Declaración Andina de Valor (DAV), en los casos que sea exigible el formato B de la DUA.
- Lista de empaque o información técnica adicional.

3. Principales documentos que intervienen:

Aldea, Benites & Castillo. (2009) señala los documentos que interviene:

- El Invoice: Comprobante emitido por el exportador que remite los bienes, el cual contiene el monto a asumir por el importador, según las obligaciones que asume el vendedor de acuerdo al contrato.

- La DUA: Declaración que indica el régimen aduanero que deberá aplicarse a las mercancías y mediante la que se suministra la información requerida para la aplicación del régimen mencionado.

Según Gonzáles (2007), nos indica los siguientes documentos:

- Conocimiento de embarque o Bill of Lading: Es un recibo que prueba el embarque de la mercancía sin este título no se puede retirar la mercancía del lugar del destino.
- Póliza de seguro (opcional): Es el documento en el que consta el contrato de seguro.
 - El Seguro: Es un contrato por el cual se establece los parámetros del servicio que otorgará, mediante el cual se encuentra vinculados tres elementos entre sí para establecer la indemnización. Los elementos son: El Asegurado (exportador o importador), el asegurador (Compañía de Seguro) y la carga asegurar.
 - La Póliza: Es el documento expedido por la empresa aseguradora donde se estipula las condiciones o requisitos básicos en el contrato como: Nombre y domicilio de las partes, el interés o la persona asegurada, los riesgos asumidos (cobertura), el momento desde el cual se asume los riesgos y el plazo, la prima, la suma asegurada, y las condiciones generales del contrato. (p. 62-69).

4. Tributos afectos a una importación.

Respecto a la parte tributaria, la importación definitiva de bienes se encuentra sujeta al pago de impuestos, las mismas que apreciaremos en el siguiente cuadro:

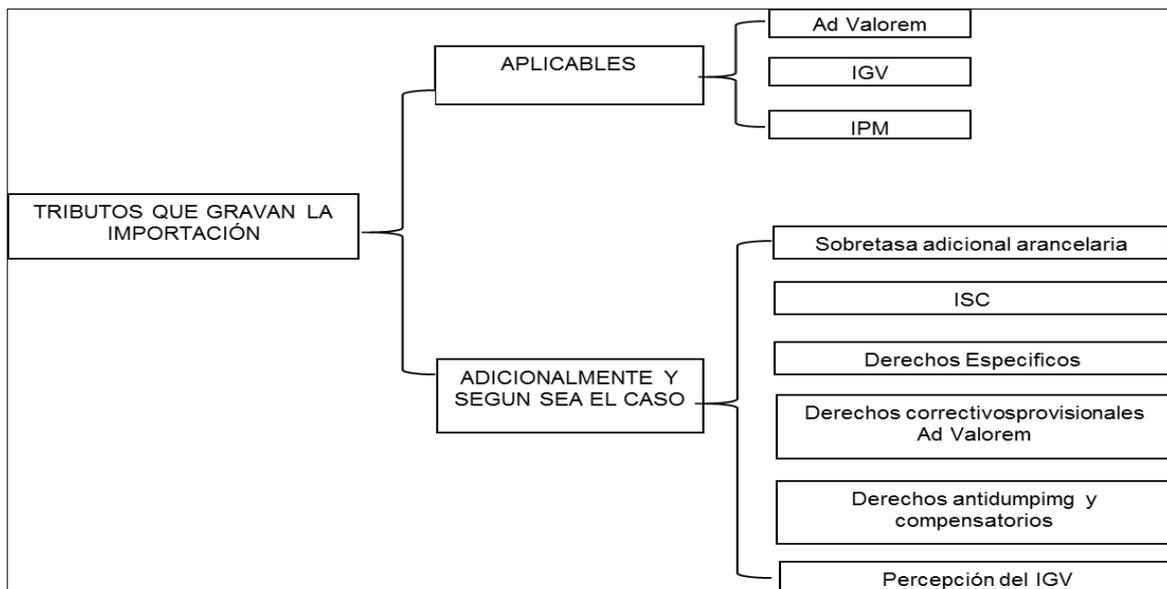


Figura 14. Tributos afectos a una importación.

Fuente: Actualidad Empresarial

Fecha: 2007

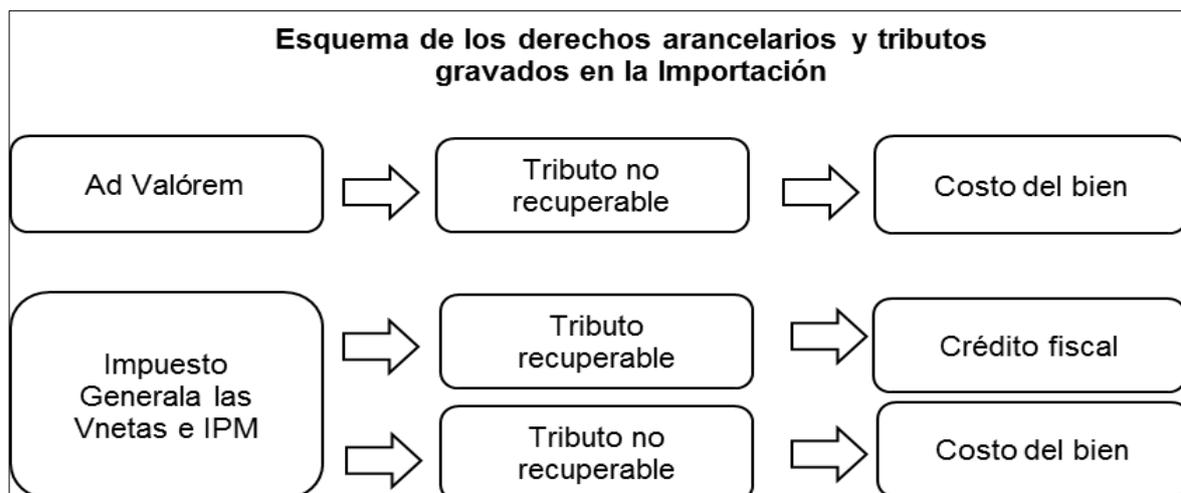


Figura 15. Esquema de los derechos arancelarios y tributos gravados en la importación.

Fuente: Actualidad Empresarial

Fecha: 2013

Según SUNAT los tributos que gravan la importación:

- **Ad Valórem:** Es un derecho arancelario que grava la importación de bienes que se encuentran codificados en el arancel de aduanas, su base imponible está constituida por el valor CIF Aduanero (también llamado valor en aduanas) que está compuesto por el valor FOB más el seguro y el flete.
- **Impuesto selectivo al consumo:** Tributo de realización inmediata que grava la importación de bienes tales como combustible, vehículos, cigarrillos o bebidas alcohólicas; las

tasas del impuesto fluctúan entre 0 % y 50 %, según el tipo de bien o servicio gravado. En algunos casos se prevé el pago de sumas fijas, dependiendo del producto o servicio gravado.

- **Impuesto general a las ventas (IGV):** Este tributo grava la importación de todos los bienes, teniendo como base imponible el valor CIF Aduanero determinado según el acuerdo del valor de la OMC, más los derechos arancelarios y demás impuestos que grava la importación. La tasa es del 16 %, a la que se agrega un 2 % por concepto de impuesto al patrimonio municipal.
- **Derechos antidumping:** Los derechos antidumping constituyen un mecanismo de resguardo, contra las prácticas desleales del comercio internacional.
- **Percepción:** El régimen se aplica a las operaciones de importación definitiva que se encuentren gravadas con el IGV, y no será aplicable a las operaciones de importación exoneradas o inafectas a dicho impuesto.

Tabla 22

Porcentaje de percepción de bienes importados.

BIENES IMPORTADOS DE MANERA DEFINITIVA		BASE LEGAL
10%	Cuando el importador se encuentra en los siguientes supuesto: <ul style="list-style-type: none"> - Tenga la condición de domicilio fiscal no habido de acuerdo con las normas vigentes. - La SUNAT le hubiera comunicado o notificado la baja de su inscripción en el RUC y dicha condición figure en los registros de la Administración Tributaria. - Hubiera suspendido temporalmente sus actividades y dicha condición figure en los registros de la Administración Tributaria. - No cuente con número de RUC o teniéndolo no lo consigne en la DAM o DSI. - Realice por primera vez una operación y/o régimen aduanero. - Estando inscrito en el RUC no se encuentre afecto al IGV. 	Resolución de Superintendencia N° 203-2003/SUNAT. Segunda Disposición Transitoria de la Ley N° 29173
5%	Cuando el importador nacionalice bienes usados.	
3.5 %	- Cuando el importador no se encuentra en ninguno de los dos supuestos anteriores.	

Fuente: SUNAT

Fecha: 2013

INCOTERMS:

Los incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidas por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Los incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quien contrata y paga el transporte.
- Quien contrata y paga el seguro.
- Que documentos tramita cada parte y su costo (Rosas, 2009).

CIF (Cost, Insurance and Freight) – costo seguro y flete (puerto de destino convenido).

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando este sobre pasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y fletes necesarios para conducir la mercadería al puesto de destino convenido.

Este término puede ser utilizado sólo el transporte por mar o por vías navegables interiores (Mamami, 2013).

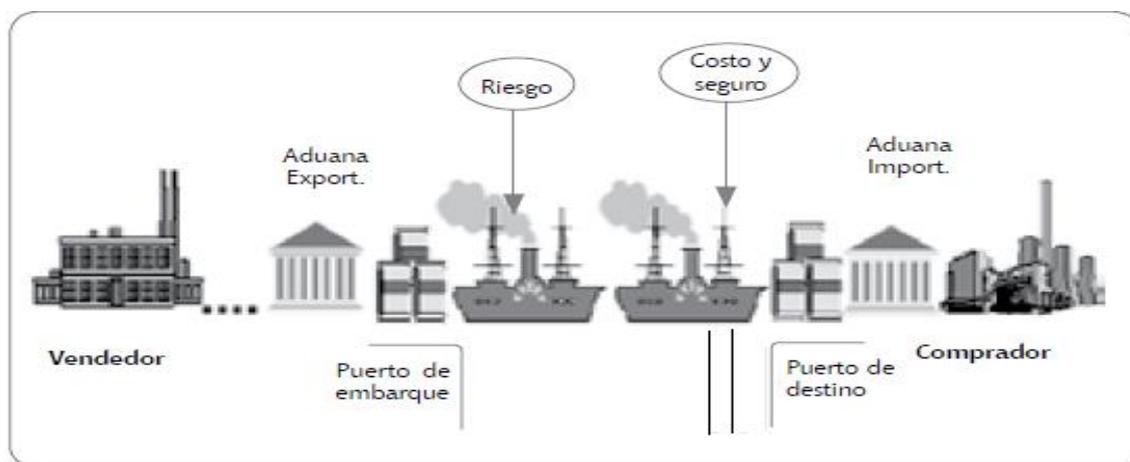


Figura 16. Proceso de incoterms CIF.

Fuente: Actualidad Empresarial

Fecha: 2013

NORCENTRO SAC: IMPORTACIÓN

Sub partida de importación.

Tabla 23

Relación de sub partida nacional.

Nro Partida	Descripción de Partida
4011.40.00.00	NEUMATICOS NUEVOS DE CAUCHO DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN MOTICLETAS
8711.20.00.00	MOTOCICLETAS Y VELOCIPEDOS CON MOTOR DE EMBOLO ALTERNATIVO, 50 CC< CIL<250 CC
8711.30.00.00	MOTOCICLETAS Y VELOCIPEDOS CON MOTOR DE EMBOLO ALTERNATIVO, 250 CC< CIL<=500 CC
8711.50.00.00	MOTOCICLETAS Y VELOCIPEDOS CON MOTOR DE EMBOLO DE CIL SUP. A 800 CC
8711.10.00.00	MOTOCICLETAS Y VELOCIPEDOS CON MOTOR DE EMBOLO ALTERNATIVO DE CILINDRADA <=A 50 CM3
8711.40.00.00	MOTOCICLETAS Y VELOCIPEDOS CON MOTOR DE EMBOLO ALTERNATIVO DE 500 CC < CIL<= 800CC

Fuente: SUNAT

Fecha: 2016

Tasas de los impuestos afectos para la importación de motocicletas:

Tabla 24

Tasa de impuestos afectos para la importación de motocicletas.

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuestos de Promocion Municipal	2%
Derechos Específicos	N.A
Derechos Antidumping	N.A
Seguro	1.75%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida	(*)

Fuente: SUNAT

Fecha: 2016

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Mediante el uso de flujogramas se analizó el proceso operativo de la empresa NORCENTRO SAC, según los Gráficos N°8, 9 y 10, se determinó que sus procesos funcionan correctamente por lo que no presenta deficiencias logísticas.
- Al evaluar el Gráfico N°07 del proceso de compras se identificó que no tiene poder de negociación con sus proveedores siendo éstos Corporación Caimán, India Motor S.A.C y Caimán S.A.C. a pesar de que sus pedidos sean significativos no se le otorgan descuentos y trae como consecuencia un costo mayor de la mercadería.
- Al analizar los indicadores de gestión según la Tabla N° 12, se ha identificado deficiencias en la gestión de existencias: El sobre stock de mercadería al realizar las compras excesivas de vehículos motorizados sin evaluación de demanda de mercado, es por ello que la empresa mantiene en su existencia modelos de motos con poca rotación, y esto origina mayor costo de almacenamiento.
- Según el análisis de los indicadores cualitativos de gestión de inventarios se puede observar que en los periodos 2013-2015, las ventas de cada modelo de motos han sido variadas en los distintos años. Además del total de ventas de motos existen seis modelos de poca rotación, y analizando dichas motos representan un promedio entre 20% y 25%, esta situación perjudica a la rentabilidad de la empresa porque genera costos adicionales, porque los modelos no tienen mucha demanda en el mercado.
- Al evaluar la compra por adquisición directa de importación, se determinó que genera una mayor rentabilidad generando un 8.2% más de la rentabilidad obtenida al 31.12.2015. Debido a que los costos disminuyen, además que tendrá opción a elegir diferentes modelos y en el tiempo que ellos creen conveniente, por eso se recomienda la estrategia de implementar la adquisición por importación.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la gerencia evaluar la propuesta presentada de compras por adquisición directa al exterior a fin de que se implemente las estrategias determinadas en ella, y así disminuir sus costos e incrementar su rentabilidad y poder expandir su portafolio de mercadería en cuanto a sus modelos y marcas.
- Se sugiere a la gerencia se implemente un sistema de gestión de almacenes computarizados para tener las estadísticas correspondientes para poder hacer los requerimientos a los proveedores del exterior de los nuevos modelos más vendidos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acero, C. & Pardo, A. (2010). *Estrategia para la Gestión de Inventarios de una Empresa Comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: CASO DISTRIBUIDORA SURTIR S.A.C* (Tesis para obtener el título de contador público). Escuela de Ingeniería de Antioquía. Colombia.
- Afalla, R., García, R. & Garrido, P. (2008). *Introducción a la dirección de operaciones táctico – operativo: Un enfoque práctico*. Madrid: Delta.
- Aldea, V.; Benites J & Castillo, J (2009). *Manual Práctico de importación y exportación: TLC Perú- EE.UU*. Lima Perú: Caballero Bustamante.
- Amat, O. (2008). *Análisis económico – financiero*. Barcelona: Gestion 2000
- Arciniegas, C. (2002). *Modelo de plan estratégico para la gestión de inventarios para los repuestos John Deere de Ponce Yepes S.A* (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Ballena, T. (2009). *Generación de valor en la gestión de existencias aplicado en las empresas: Ferronorte SAC, América SAC, Y Lambayeque SRL en el periodo 2008-2009* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro* (5a ed.). México, D.F: Prentice Hall.
- Bowersox, D., Closs, D & Cooper, M. (2008). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw-Hill.
- Chambergo, I. (2010). *Importación: Concepción, costo y Registro Contable*. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/5_11138_17185.pdf
- Flores, C. (2014). *La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas para el sector minero en Lima Metropolitana*. (Tesis para obtener el título de contador público)). Universidad San Martín de Porres. Perú
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9a ed.). México.
- Gonzales, Y. (2007). *Guía para importar y exportar paso a paso*. (1ª ed.) Lima. Pacifico editores.

- Gerencia.com (2010). *Métodos de valuación de inventarios*. Recuperado de <http://www.gerencia.com/metodo-peps.html>
- Larrea, P (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid Ediciones. Díaz de Santos S.A.
- Mamani, J. (2013). *Determinación de costos de importación-tratamiento contable*. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/5_15636_68452.pdf
- Mora, G. (s.f). *Los indicadores claves del desempeño logístico*. Recuperado de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- Normas Internacionales de contabilidad. (2005). Recuperado de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nico2.pdf>
- Parra, F. (1999). *Gestión de Stock* (2ª ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Reino, C. (2014). *Propuesta de un Modelos de Gestión de Inventarios, Caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado. (Tesis para obtener el título de contador público)*. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Rosas, R. (2009). *GManual de importación y exportación – TLC'S (1era ed.)*. Lima. Entre líneas
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de la rentabilidad de una empresa*. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Schroeder R. (2011). *Administración de operaciones (5a ed.)*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2015). Recuperado de www.sunat.gob.pe.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (s.f). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/requisitos.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (s.f). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TITULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	BASES TEÓRICAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
Evaluación de la gestión de existencias para determinar su impacto en la rentabilidad y propuesta de estrategia de mejora en la empresa Norcentro S.A.C Jaén 2013 - 2015.	¿La evaluación de la gestión de existencias permitirá determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa NORCENTRO S.A.C. Jaén 2013 - 2015?	<p>INVENTARIOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importancia. -Funciones. -Clasificaciones. - Costos. - Existencias. - Costo de adquisición. Costo de existencias. -Método de evaluación. <p>GESTION DE INVENTARIOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos. -Factores. -Proceso de compra -Proceso de venta. - Control de inventarios. - Modelos de inventarios. - Indicadores - Demanda. <p>RENTABILIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> - R. Económica. - R. Financiera. 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Evaluación de la Gestión de existencias para determinar su impacto en la rentabilidad y propuesta de estrategia de mejora en la empresa Norcentro SAC. Jaén 2013 – 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento operativo de la empresa. • Identificación y análisis del proceso de control de existencias. • Análisis de los indicadores de gestión y rentabilidad periodo 2013-2015. • Diagnosticar la eficiencia de la gestión de existencias de la empresa. • Propuesta de estrategia de mejora para incrementar la rentabilidad. 	Una evaluación de gestión de existencias permitiría determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa comercial Norcentro S.A.C. Jaén 2013 - 2015	<p>V. INDEPENDIENTE</p> <p>Gestión de Existencias</p> <p>V. Dependiente</p> <p>Rentabilidad</p> <p>V. Interviniente</p> <p>Empresa comercial Norcentro SAC</p>

Anexo 2: Estado de Situación Financiera del año 2013

NORCENTRO SAC.					
Balance					
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013					
(Expresado en Nuevos Soles)					
Activos		2013	Pasivos y Patrimonio Neto		2013
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Caja y Bancos	Nota 2	401,785	Préstamos y Sobregiros Bancarios	Nota 10	158,894
Inversiones Financieras		0	Cuentas por Pagar Comerciales	Nota 11	13,848
Cuentas por Cobrar Comerciales	Nota 3	183,734	Cuentas por Pagar Vinculadas		0
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	Nota 4	91,813	Otras Cuentas por Pagar	Nota 12	22,103
Otras Cuentas por Cobrar	Nota 5	98,155			
Existencias	Nota 6	474,320			
Gastos Pagados por Anticipado	Nota 7	45,535			
Total Activo Corriente		1,255,343	Total Pasivo Corriente		154,845
Inversiones Financieras		0	Deudas a Largo Plazo	Nota 13	517,979
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo		0	Cuentas por Pagar a Vinculadas		0
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 8	155,671	Ingresos Diferidos		0
Inversiones Permanentes		0	Impuesto a la Renta y Participaciones Diferido Pasivo		0
Inmueble, Maquinaria y Equipo (Neto de Depreciación Acum.)	Nota 9	105,386	Total Pasivo		712,825
Activos Intangibles (Neto de Amortización Acum.)		0	Contingencias		0
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos		0	Interés Moratorio		0
Otros Activos		0	Patrimonio Neto		
			Capital		254,850
			Capital Adicional		0
			Acciones de Inversión		0
			Excedentes de Revaluación		0
			Reservas Legales		17,633
			Otras Reservas		0
			Resultados Acumulados	Nota 14	571,093
			Total Patrimonio Neto		843,576
Total Activo		1,556,400	Total Pasivo y Patrimonio Neto		1,556,400


 CPC: *[Signature]*
 C.P.C. **Roberto E. Barrios Díaz**
 Lic. 32 - 789

Anexo 3: Notas del Balance del año 2014

NORCENTRO S.A.C.				
Notas al Balance				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
(Expresado en Nuevos Soles)				
Nota 2			Nota 10	
Caja y Bancos			Préstamos y Sobregiros Bancarios	
-Caja	112,134		-Sobregiro Banco de Crédito	0
-Cuenta Corriente Banco de Crédito Soles	1,666		-Préstamo Banco Continental	211,210
-Cuenta Corriente Banco de la Nación Soles	7,922		-Préstamo por pagar Banco de Crédito	0
-Cuenta Corriente Scotiabank Soles	19,654		-Préstamo por pagar Caja Piura	0
-Cuenta Corriente Scotiabank Dolares	41		Total Préstamos y Sobregiros Bancarios	<u>211,210</u>
-Cuenta Corriente Caja Piura Soles	2,538			
Total Caja y Bancos	<u>144,275</u>			
Nota 3			Nota 11	
Cuentas por Cobrar Comerciales			Cuentas por Pagar Comerciales	
-Facturas por cobrar	212,533		-Facturas por pagar	319,940
Total Cuentas por Cobrar Comerciales	<u>212,533</u>		Total Cuentas por Pagar Comerciales	<u>319,940</u>
Nota 4			Nota 12	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas			Otros cuentas por pagar	
-Mutuos dinerarios a empresa relacionada	91,613		-Impuesto a la renta	0
Total Cuentas por Cobrar Vinculadas	<u>91,613</u>		-Tributos por pagar	225
Nota 5			-Contribuciones a Instituciones Públicas	2,758
Otras Cuentas por Cobrar			-Contribuciones a Instituciones Privadas	990
-Préstamo Accionista	172,462		-Compensación por Tiempo de Servicios	1,902
Total Cuentas por cobrar diversas	<u>172,462</u>		-Cta por pagar a Socio Edamar Toro	25,088
Nota 6			-Alquiler de Local	30,000
Existencias			Otras cuentas por pagar	<u>40,955</u>
-Mercaderías	659,369			
Total Existencias	<u>659,369</u>		Nota 13	
Nota 7			Deudas a Largo Plazo	
Gastos Pagados por Anticipo			-Arrendamiento Financiero Banco Continental	0
-Salto a favor del Imp. A la Rta	3,479		-Préstamo Banco Continental	0
Total Gastos Pagados por Anticipo	<u>3,479</u>		-Mutuos Dinerarios	0
Nota 9			Total Deudas a Largo Plazo	<u>0</u>
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de deprec. Acumulada)			Nota 14	
-Edificios y otras construcciones	109,165		Resultados Acumulados	
-Maquinarias equipos y otras unidades de explotación	0		-Ejercicios anteriores	571,093
-Unidades de Transporte	64,680		-Utilidad al 31/12/2014	184,629
-Muebles y Enseres	2,100		Total Resultados Acumulados	<u>755,722</u>
-Equipos diversos	34,237			
-Construcciones en curso	0			
-Depreciación y Amortización Acumulada	-104,452			
Total Inmuebles, Maquinaria y Equipo	<u>105,730</u>			

Anexo 4: Estado de Situación Financiera del año 2015

NORCENTRO SAC Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre del 2015 (Expresado en Nuevos Soles)					
	Notas	Ejercicio		Notas	Ejercicio
Activos			Pasivos y Patrimonio		
Activos Corrientes			Pasivos Corrientes		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	01	283,611	Otros Pasivos Financieros	07	238,652
Otros Activos Financieros		0	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		56,378
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar		242,538	Cuentas por Pagar Comerciales	08	42,563
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)		0	Otras Cuentas por Pagar	09	13,815
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	02	242,538	Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas		0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas		0	Ingresos diferidos		0
Anticipos		0	Provisión por Beneficios a los Empleados		0
Inventarios	03	972,429	Otras provisiones		0
Activos Biológicos		0	Pasivos por impuestos a las Ganancias		0
Activos por Impuestos a las Ganancias		0	Otros Pasivos no financieros		0
Otros Activos no financieros	04	288	Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta		295,030
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios		1,498,866	Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta		0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta		0	Total Pasivos Corrientes		295,030
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para Distribuir a los Propietarios		0			
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta o como Mantenedos para Distribuir a los Propietarios		0	Pasivos No Corrientes		
Total Activos Corrientes		1,498,866	Otros Pasivos Financieros		0
Activos No Corrientes			Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		0
Otros Activos Financieros		0	Cuentas por Pagar Comerciales		0
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas		0	Otras Cuentas por Pagar		0
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar		0	Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas		0
Cuentas por Cobrar Comerciales		0	Ingresos Diferidos		0
Otras Cuentas por Cobrar		0	Provisión por Beneficios a los Empleados		0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas		0	Otras provisiones		0
Anticipos		0	Pasivos por impuestos diferidos		0
Activos Biológicos		0	Otros pasivos no financieros		0
Propiedades de Inversión		0	Total Pasivos No Corrientes		0
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	05	100,194	Total Pasivos		295,030
Activos Intangibles distintos de la plusvalía		0			
Activos por Impuestos diferidos		0	Patrimonio		
Plusvalía		0	Capital Emitido	12	254,850
Otros Activos no financieros		0	Primas de Emisión		0
Total Activos No Corrientes		100,194	Capital Adicional	12	0
			Acciones Propias en Cartera		0
			Otras Reservas de Capital		17,633
			Resultados Acumulados	11	1,031,547
			Otras Reservas de Patrimonio		0
			Total Patrimonio		1,304,030
TOTAL DE ACTIVOS		1,599,060	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1,599,060


 G.P.C. Leslie P. Celona Córdova
 Med. 12, 790
 E. O. R. C. 20

Anexo 5: Estado de Resultados del año 2013

NORCENTRO SAC. Estado de Resultados Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 (Expresado en Nuevos Soles)	
Ventas netas	4,751,328
Costo de Ventas	-3,582,202
Utilidad Bruta	1,169,126
Gastos de Administración	-80,262
Gastos de Venta	-962,349
Utilidad en venta de activos	
Gastos Varios	
Resultado de Operaciones	126,515
Otros Ingresos	56,104
Otros Gastos	-
Gastos Financieros	-51,174
Ingresos Financieros,neto	32,667
Enajenación de bienes del activo fijo	
Costo enajenación de bienes del activo fijo	
Resultado antes de Participaciones e	
Impuesto a la Renta	164,112
Participaciones	
Impuesto a la Renta	-49,352
Resultado (utilidad) del ejercicio	114,760



 CPC: Jorge R. Herrera Diaz
 Mat. 12 - 703

Anexo 5: Estado de Resultados del año 2014

NORCENTRO SAC. Estado de Resultados Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 (Expresado en Nuevos Soles)	
Ventas netas	6,135,267
Costo de Ventas	-4,769,359
Utilidad Bruta	1,365,908
Gastos de Administración	-151,704
Gastos de Venta	-936,559
Utilidad en venta de activos	
Gastos Varios	
Resultado de Operaciones	277,645
Otros Ingresos	3,312
Otros Gastos	-
Gastos Financieros	-40,144
Ingresos Financieros,neto	25,194
Enajenación de bienes del activo fijo	
Costo enajenación de bienes del activo fijo	
Resultado antes de Participaciones e	
Impuesto a la Renta	266,007
Participaciones	
Impuesto a la Renta	-81,378
Resultado (utilidad) del ejercicio	184,629


 CPC: Jorge R. Herrera Diaz
 Mat. 12 - 703

Anexo 6: Estado de Resultados del año 2016

NORCENTRO SAC	
Estado de Resultados	
Al 31 de Diciembre del 2016	
Expresado en Nuevos Soles	
	Notas
	Ejercicio
Ingresos de actividades ordinarias	6,597,156
Costo de Ventas	-5,126,958
Ganancia (Pérdida) Bruta	1,470,188
Gastos de Ventas y Distribución	-749,988
Gastos de Administración	-299,593
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0
Otros Ingresos Operativos	0
Otros Gastos Operativos	0
Otras ganancias (pérdidas)	0
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	420,617
Ingresos Financieros	15,579
Gastos Financieros	-53,106
Diferencias de Cambio neto	0
Otros Ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	0
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	0
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar	0
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	383,080
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-107,265
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	276,825
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	276,825
Ganancias (Pérdida) por Acción:	
Ganancias (pérdida) básica por acción:	
Básica por acción ordinaria en operaciones continuadas	0.000
Básica por acción ordinaria en operaciones discontinuadas	0.000
Ganancias (pérdida) básica por acción ordinaria	0.000
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	0.000
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0.000
Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Inversión	0.000
Ganancias (pérdida) diluida por acción:	
Diluida por acción ordinaria en operaciones continuadas	0.000
Diluida por acción ordinaria en operaciones discontinuadas	0.000
Ganancias (pérdida) diluida por acción ordinaria	0.000
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	0.000
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0.000
Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Inversión	0.000


 G.E.G. Lenin E. Colorado Córdova
 Mgr. C. 2016
 E. A. D. C.

Anexo 7: Estado de Situación Financiera del año 2013 – 2014 y 2015

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2013 -2014 - 2015										
ACTIVO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL			
							AUMEN-DISH	%	AUMEN-DISH	%
ACTIVO CORRIENTE										
CAJA Y BANCOS	S/. 401,785.00	S/. 144,275.00	S/. 283,611.00	25.82%	9.02%	17.74%	-257,510.00	-64.09%	139,336.00	96.58%
INVERSIONES FINANCIERAS										
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	S/. 183,735.00	S/. 212,533.00	S/. 242,538.00	11.81%	13.28%	15.17%	28,798.00	15.67%	30,005.00	14.12%
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADAS	S/. 91,813.00	S/. 91,813.00		5.90%	5.74%		0.00	0.00%	-91,813.00	-100.00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	S/. 98,155.00	S/. 172,482.00		6.31%	10.78%		74,327.00	75.72%	-172,482.00	-100.00%
EXISTENCIAS	S/. 474,320.00	S/. 859,369.00	S/. 972,429.00	30.48%	53.71%	60.81%	385,049.00	81.18%	113,060.00	13.16%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	S/. 45,535.00	S/. 3,479.00		2.93%	0.22%		-42,056.00	-92.36%	-3,479.00	-100.00%
ACTIVOS NO FINANCIEROS			S/. 288.00			0.02%			288.00	100.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 1,295,343.00	S/. 1,443,951.00	S/. 1,492,866.00	83.23%	92.74%	93.73%	188,608.00	14.56%	14,915.00	1.01%
INVERSIONES FINANCIERAS										
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADAS A LARGO PLAZO										
OTRAS CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	S/. 155,671.00			10.00%			-155,671.00	-100.00%		
INVERSIONES PERMANENTES										
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO DE DE	S/. 105,386.00	S/. 105,750.00	S/. 100,194.00	6.77%	6.61%	6.27%	364.00	0.35%	-5,556.00	-5.25%
ACTIVOS INTANGIBLES										
IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIF	S/. 0.00	S/. 10,347.00			0.65%		10,347.00	100.00%	-10,347.00	-100.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 261,057.00	S/. 116,097.00	S/. 100,194.00	16.77%	7.26%	6.27%	-144,960.00	-55.53%	-15,903.00	-13.70%
TOTAL ACTIVO	S/. 1,556,400.00	S/. 1,600,048.00	S/. 1,599,060.00							
PASIVO Y PATRIMONIO										
PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	S/. 158,894.00	S/. 211,210.00	S/. 238,652.00	10.21%	13.20%	14.92%	52,316.00	32.93%	27,442.00	12.99%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	S/. 13,848.00	S/. 319,940.00	S/. 42,563.00	0.89%	20.00%	2.66%	306,092.00	2210.37%	-277,377.00	-86.70%
CUENTAS POR PAGAR VINCULADAS	S/. 0.00	S/. 0.00								
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	S/. 22,104.00	S/. 40,693.00	S/. 13,815.00	1.42%	2.54%	0.86%	18,589.00	84.10%	-26,878.00	-66.05%
DEUDAS A LARGO PLAZO	S/. 517,979.00			33.28%			-517,979.00	-100.00%		
TOTAL PASIVO	S/. 712,825.00	S/. 571,843.00	S/. 295,030.00	45.80%	35.74%	18.45%	-140,982.00	-19.78%	-276,813.00	-48.41%
PATRIMONIO NETO										
CAPITAL	S/. 254,850.00	S/. 254,850.00	S/. 254,850.00	16.37%	15.93%	15.94%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
ACCIONES DE INVERSION										
EXCEDENTES DE REVALUACION										
RESERVA LEGAL	S/. 17,633.00	S/. 17,633.00	S/. 17,633.00	1.13%	1.10%	1.10%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
RESULTADOS ACUMULADOS	S/. 571,092.00	S/. 755,722.00	S/. 1,031,547.00	36.69%	47.23%	64.51%	184,630.00	32.33%	275,825.00	36.50%
TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 843,575.00	S/. 1,028,205.00	S/. 1,304,030.00	54.20%	64.26%	81.55%	184,630.00	21.89%	275,825.00	26.83%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	S/. 1,556,400.00	S/. 1,600,048.00	S/. 1,599,060.00							

Anexo 8: Estado de Resultados del año 2013 – 2014 y 2015

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2013 -2014 - 2015

				ANÁLISIS VERTICAL			2013 - 2014		2014 - 2015	
	2013	2014	2015	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AUMEN-DISMI	%	AUMEN-DISMI	%
Ventas netas	S/. 4,751,328.00	S/. 6,135,267.00	S/. 6,597,156.00	100.00%	100.00%	100.00%	S/. 1,383,939.00	29.1%	461,889.00	7.5%
Costo de ventas	S/. 3,582,202.00	S/. 4,769,359.00	S/. 5,126,958.00	75.39%	77.74%	77.71%	S/. 1,187,157.00	33.1%	357,599.00	7.5%
Utilidad Bruta	S/. 1,169,126.00	S/. 1,365,908.00	S/. 1,470,198.00	24.61%	22.26%	22.29%	S/. 196,782.00	16.8%	104,290.00	7.6%
Gastos de Administracion	S/. 80,262.00	S/. 151,704.00	S/. 749,988.00	1.69%	2.47%	11.37%	S/. 71,442.00	89.0%	598,284.00	394.4%
Gastos de Venta	S/. 962,349.00	S/. 936,559.00	S/. 299,593.00	20.25%	15.27%	4.54%	-S/. 25,790.00	-2.7%	-636,966.00	-68.0%
Depreciación										
Utilidad Operativa	S/. 126,515.00	S/. 277,645.00	S/. 420,617.00	2.66%	4.53%	6.38%	S/. 151,130.00	119.5%	142,972.00	51.5%
Otros Ingresos	S/. 56,104.00	S/. 3,312.00		1.18%	0.05%		-S/. 52,792.00	-94.1%	-3,312.00	-100.0%
Otros Gastos										
Gastos Financieros	S/. 51,174.00	S/. 40,144.00	S/. 53,106.00	1.08%	0.65%	0.80%	-S/. 11,030.00	-21.6%	12,962.00	32.3%
Ingresos financieros	S/. 32,667.00	S/. 25,194.00	S/. 15,579.00	0.69%	0.41%	0.24%	-S/. 7,473.00	-22.9%	-9,615.00	-38.2%
Utilidad antes del Impuesto	S/. 164,112.00	S/. 266,007.00	S/. 383,090.00	3.45%	4.34%	5.81%	S/. 101,895.00	62.1%	117,083.00	44.0%
Impuestos	S/. 49,352.00	S/. 81,378.00	S/. 107,265.00	1.04%	1.33%	1.63%	32026	64.9%	25,887.00	31.8%
UTILIDAD NETA	S/. 114,760.00	S/. 184,629.00	S/. 275,825.00	2.42%	3.01%	4.18%	S/. 69,869.00	60.9%	91,196.00	49.4%

Anexo 9: Entrevista del Proceso Operativo de la Empresa



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo:

Estimado señor gerente, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso operativo de la Empresa NORCENTRO SAC.

1. Nombre _____
2. Edad _____ Sexo _____
3. Lugar de nacimiento _____
4. Grado _____ Título _____
5. Lugar y Fecha de entrevista _____
6. Entrevistador _____

- 1) ¿La empresa tiene establecido un Manual de Procedimientos Administrativos, contables y de ventas?
- 2) ¿Están definidas y separadas claramente las funciones de: almacén, gerencia de compras y gerencia de ventas?
- 3) ¿Existen algún método de evaluación de inventarios?
- 4) ¿Existe solo una persona encargada de modificar los precios en el sistema?
- 5) ¿Existe un sistema de control para las entradas y salidas de inventarios?
- 6) ¿Se encuentra con una medida de seguridad para los registros de inventarios?
- 7) ¿Son consistentes y uniformes durante todo el periodo contable el sistema de registro contable del método de evaluación de inventarios?
- 8) ¿Existe alguna persona encargada en el almacén?
- 9) ¿Los registros contables de inventario los lleva una persona ajena al encargado de tienda?

- 10) ¿Realiza inventarios físicos periódicamente de las existencias, la persona encargada de llevar los registros contables?
- 11) ¿Se revisa en la recepción de mercadería que la misma sea ingresada y registrada en su totalidad?
- 12) ¿Cada que tiempo verifican que lo que existe en el almacén este acorde con el sistema y los comprobantes de pago?
- 13) ¿La persona que autoriza la salida de la mercadería es diferente a la que lo distribuye?
- 14) ¿La persona que realiza la venta es diferente a la persona que cobra?
- 15) ¿Las funciones de contabilidad y caja están separadas y definidas?
- 16) ¿Se le ha perdido alguna vez mercadería (piezas)?
- 17) ¿Recae la responsabilidad de pérdida de mercadería sobre una sola persona?
- 18) ¿Ha sufrido con obsolescencia con algunos productos?

Anexo 10: Entrevista del Proceso de Compras de la Empresa



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo:

Estimado señor administrador, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso de compras de la Empresa NORCENTRO SAC.

1. Nombre _____

2. Edad _____ Sexo _____

3. Lugar de nacimiento _____

4. Grado _____ Título _____

5. Lugar y Fecha de entrevista _____

Entrevistador _____

- 1) ¿Con que documento le solicita usted a sus proveedores el mejor precio de las mercaderías que está dispuesto a comprar?
- 2) ¿Solicita usted una o varias cotizaciones de la mercadería que está faltando en su almacén a diferentes proveedores?
- 3) ¿Cuál es el requisito primordial para elegir a un determinado proveedor que le abastezca de mercadería?
- 4) ¿El pedido de su nueva mercadería lo hace a través de una orden de compra?
- 5) ¿Qué tiempo demora desde que envía la orden de compra a su proveedor hasta que pueda aprobar y despacho su mercadería?
- 6) ¿A través de qué medios o documentos realiza usted el seguimiento de atención de su orden de compra?
- 7) ¿Realiza usted algún adelanto de dinero para que el proveedor pueda comenzar a despachar su orden de compra?

- 8) ¿Al momento de recepcionar la mercadería en sus almacenes le es posible constatar que lo que le envía el proveedor, es exactamente lo que usted solicitó en su orden de compra. Incurrir en algunos gastos adicionales?
- 9) ¿En qué momento el proveedor le emite los documentos contables que acrediten la compra?
- 10) ¿En promedio cuánto de tiempo le demora a usted realizar todo este proceso de compras?
- 11) ¿Tienen información necesaria sobre la mercadería, aconsejando el más adecuado?
- 12) ¿Ud ha optado por ver otros proveedores?
- 13) ¿Qué costos incurren en almacén?

Anexo 11: Entrevista del Proceso de Ventas de la Empresa



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo:

Estimado señor administrador, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso de ventas de la Empresa NORCENTRO SAC.

1. Nombre _____

2. Edad _____ Sexo _____

3. Lugar de nacimiento _____

4. Grado _____ Título _____

5. Lugar y Fecha de entrevista _____

Entrevistador _____

- 1) ¿El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado?
- 2) Existe un encargado de ventas quien le proporciona un reporte diario sobre la información.
- 3) ¿Son los pedidos de los clientes revisados y aprobados por el personal encargado independiente de: facturación?
- 4) ¿Se cuenta con información que permita tomar decisiones adecuadas? (Estadísticas de ventas)?
- 5) ¿Está seguro que no se pierden ventas?
- 6) ¿Están por escrito las políticas de venta?
- 7) ¿Se comparan las facturas contra las órdenes de pedido, despacho, para cerciorarse de que todos los equipos, instrumentos y agares enviados hayan sido facturados?
- 8) ¿Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en: cantidades, precios, cálculos.

Anexo 12: Entrevista del Proceso de Ensamblaje de la Empresa



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo:

Estimado señor del área de almacén, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso de ensamblaje y almacén de la Empresa NORCENTRO SAC.

6. Nombre _____

7. Edad _____ Sexo _____

8. Lugar de nacimiento _____

9. Grado _____ Título _____

10. Lugar y Fecha de entrevista _____

Entrevistador _____

- 1) ¿Existe un encargado de ensamblaje responsable?
- 2) ¿Existe un control sobre las piezas que se van a requerir para realizar el ensamblaje?
- 3) ¿La entrega de los artículos se hace a las personas indicadas?
- 4) ¿Qué moto ensambla más?
- 5) ¿Se ensambla por pedido o por stock?
- 6) ¿Cuántas personas se dedican a ensamblar?
- 7) ¿Cuánto tiempo demoran en ensamblar a una moto?
- 8) ¿Qué costos incurrir en realizar el ensamblaje?
- 9) ¿Existe un encargado de almacén responsable?
- 10) ¿Qué costos incurrir en almacén?