



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Máster en Administración de Empresas

(MBA)

Trabajo de Fin de Máster

**MÉTODOS DE CONTROL INTERNO:
UNA APLICACIÓN AL SECTOR LÁCTEO PARA INVENTARIOS DE
BAJA ROTACIÓN**

Presentado por:

Chrystel Vásquez Molina

Tutelado por:

José Minguez Conde

Valladolid, 04 de Julio de 2019

Resumen

Este trabajo de fin máster trata de la elaboración de procedimientos de control interno para la administración y reducción de inventario de baja rotación o pérdida total para una empresa fabricante de productos lácteos, estos procedimientos ayudarán a la compañía a tener un mejor control en este tipo de inventarios ya que debido a su rotación y al volumen de producción es necesario llevar procesos adecuados para que el personal sepa cómo actuar cuando disponga de este tipo de stock, además de contribuir a la elaboración de una guía con pasos a seguir y puntos importantes a revisar antes de tomar alguna decisión, con estos procedimientos ayudaremos a que se realicen los estudios necesarios y a agotar todas las posibilidades de uso tanto de materia prima como producto terminado antes de dar de baja el inventario caducado, descatalogados, dañado, con corta fecha de consumo e incluso contaminado.

Abstract

This master's degree project deals with the elaboration of internal control procedures for the administration and reduction of low rotation inventory or total loss for a dairy products manufacturer, these procedures will help the company to have better control in this type inventory, because due to business and production volume is necessary to carry appropriate processes for staff to know how to out when you have this type of stock, also have a guide with steps to follow and important points to review before making any decision with these procedures we will help to carry out the necessary studies and to exhaust all the possibilities of using both raw material and finished product before deleting the expired inventory, discontinued, damaged, with a short date of consumption and even contaminated.

Palabras Claves

Control Interno, Procedimientos, COSO, Inventario

Códigos de la clasificación de JEL (Journal of Economic Literature)

JEL: M11, M42, M49

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivo Especifico	7
4. CONTROL INTERNO	8
4.1. Objetivos del Control Interno	8
4.1.1. Confiabilidad de los informes financieros	9
4.1.2. Eficiencia y eficacia de las operaciones	9
4.1.3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos	9
4.2. Importancia del control interno	9
4.3. COSO	10
4.4. Componentes de control interno bajo el COSO	11
4.4.1. Ambiente de control	12
4.4.2. Evaluación de Riesgo	13
4.4.3. Actividades de Control	13
4.4.4. Información y Comunicación	14
4.4.5. Actividades de Monitoreo	14
4.5. Principios de control interno bajo el COSO	14
4.6. Control de Procesos	15
4.7. Políticas	16
4.7.1. Características de una política	16
4.8. Procedimientos	17
4.9. Manual de Políticas y Procedimientos	17
4.9.1. Contenido de los Manuales de Políticas y Procedimientos	18
4.10. Importancia de contar con Manuales de Procedimientos en una organización	19
5. MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	20

5.1. Método del estudio.....	20
5.2. Alcance del estudio.....	20
5.2.1. Estudio Exploratorio.....	20
5.3. Pertinencia de lo que se investiga.....	21
6. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	21
6.1. Misión.....	22
6.2. Visión	22
6.3. Valores	22
6.4. Portafolio de productos.....	22
6.5. Fechas estimadas para el consumo por línea de producto	23
6.5.1. Yogures	23
6.5.2. Lácteos	23
6.5.3. Gelatinas de leche	24
6.6. Procedimientos actuales para la administración y reducción de inventario de baja rotación o pérdida total.....	24
7. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y REDUCCIÓN DE INVENTARIO DE BAJA ROTACIÓN O PÉRDIDA TOTAL	26
7.1.1. Inventario No Conforme.....	26
7.1.2. Inventario Contaminado.....	26
7.1.3. Inventario Descatalogados	27
7.1.4. Inventario Caducado.....	27
7.1.5. Inventario Dañado	27
7.1.6. Inventario de Corta Fecha	27
7.2. Procedimientos	27
7.2.1. Inventario no conforme o contaminado para materias primas y producto terminado	27
7.2.2. Inventario caducado para materias primas y producto terminado	28
7.2.3. Inventario dañado para materias primas y producto terminado.....	28

7.2.4.	Inventario descontinuado para materias primas y producto terminado	28
7.2.5.	Inventario con fecha corta, para producto terminado (≤ 15 días de vida útil)	29
7.2.6.	Inventario de baja rotación, para materia prima (> 3 meses sin rotar)	30
7.2.7.	Revisión de Contraloría	30
7.2.8.	Autorización de baja de inventario.....	31
7.2.9.	Control de baja de inventario.....	31
7.2.10.	Gestión ambiental.....	32
7.3.	Flujograma de procesos	32
7.3.1.	Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios contaminados, caducados, dañados y descatalogados.	33
7.3.2.	Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios con fecha corta y baja rotación.	35
7.3.3.	Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios dados de baja	37
7.3.4.	Diagrama funcional de procedimientos para control de baja de inventario	38
8.	CONCLUSIONES	39
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	42

ÍNDICE GRÁFICO

Gráfico 4.1: Relación entre componentes y principios según el informe COSO ..	11
Gráfico 4.2: Detección y Reacción	16
Gráfico 7.1: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios contaminados, caducados, dañados.....	33
Gráfico 7.2: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios descatalogados	34
Gráfico 7.3: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios con fecha corta.....	35
Gráfico 7.4: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios baja rotación	36
Gráfico 7.5: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios dados de baja.....	37
Gráfico 7.6: Diagrama funcional de procedimientos para control de baja de inventario.....	38

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen grandes industrias alimentarias, que trabajan con un gran volumen de inventario, en muchos casos perecedero o con poco tiempo de consumo. Por lo general el departamento de calidad es el que se encarga de que los productos cumplan con los estándares de calidad necesarios para que estén aptos para el consumo humano.

Sin embargo, una vez que el producto esté disponible para la venta y haya cumplido con todos los procedimientos y estándares de calidad, no siempre es vendido de manera inmediata. En compañías donde se trabaja con altos volúmenes de producción, el stock de inventario es alto y es difícil llevar un control para evitar inventarios caducados, descatalogados, dañados o incluso contaminados.

Por lo que no solo es trabajo del departamento de calidad sino también del departamento de logística, llevar un control de estos inventarios, para que esto no genere un mayor problema a la compañía ya sea por devolución de inventario o peor aún por daños al consumidor.

Por lo antes mencionado, sería útil y necesario que tanto el departamento de calidad como el departamento de logística posean un manual de políticas y procedimientos acerca del manejo de este tipo de inventarios, es importante que los trabajadores que conforman estos departamentos sepan cómo actuar al presentarse una situación de inventario en mal estado o no apto para el consumo, esto abarca no solo a los productos terminados sino también a la materia prima.

Esto ayudará no solo a los departamentos mencionados anteriormente, sino también al departamento financiero, ya que gracias a la supervisión constante se podrá reducir las pérdidas en inventarios y el departamento contable estará informado constantemente de las bajas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es frecuente que compañías no implementen procedimientos correctos para el control adecuado del inventario que posee, debido a que se trabaja con grandes volúmenes de producción e inventarios perecederos, es importante que se establezcan políticas y procedimientos para las áreas de calidad y logística ya que les permitirá saber cómo actuar frente a inconvenientes con inventarios caducados, materia prima en mal estado, etc.

Es necesario realizar procedimientos correctos para dar de baja dichos inventarios en mal estado, tanto físicamente como en los sistemas informáticos y contables, para evitar errores en los mismos.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo General

Implementar procedimientos de control interno en el sector lácteo para inventarios caducados, descatalogados, dañados o contaminados, tanto para productos terminados como para materia prima para una correcta gestión, enfocado en la metodología Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y en la naturaleza del negocio.

3.2. Objetivo Especifico

- Tener un mejor entendimiento de la naturaleza del negocio.
- Establecer procedimientos adecuados para un mejor control de los inventarios caducados, descatalogados, dañados, contaminados o con corta fecha de consumo.
- Evitar los saltos de procedimientos.
- Elaborar diagramas con los procedimientos planteados para mejor entendimiento del personal.
- Mejorar la comunicación entre las áreas involucradas con respecto al manejo de inventarios.

4. CONTROL INTERNO

Antes de realizar el desarrollo de la propuesta de este trabajo sobre los procedimientos de control interno es necesario e importante definir su significado:

El control interno consiste en procesos y políticas diseñadas y establecidas por la administración que adopta cada empresa, diseñado para proveer seguridad, eficiencia y evitar fraudes o errores con el fin de lograr los objetivos de la organización tales como tener la capacidad de coordinar sus funciones, determinar si la empresa está operando de acuerdo a las políticas establecidas. A estas políticas y procedimientos por lo general se les denomina controles y en conjuntos, estos comprenden el control interno. (Estupiñán, 2011)

De acuerdo con (Servin, 2019) el control interno ayuda a resguardar los recursos de la compañía evitando pérdidas por fraude o negligencia, detectar las desviaciones que surjan en la empresa que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, (Toro et al., 2005, pp. 3) indica que *“el control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos como confiabilidad de la información, eficiencia de las operaciones, cumplimiento de leyes y control de recursos.”*

Existen varios conceptos similares de la definición de control interno por distintos autores, pero todos llegan a la conclusión de que el objetivo es lograr un buen rendimiento de la organización en sus operaciones bajo un grado de seguridad.

4.1. Objetivos del Control Interno

La administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos

A continuación, describimos cada uno de ellos:

4.1.1. Confiabilidad de los informes financieros

La administración de la empresa tiene la responsabilidad de elaborar los estados financieros, por lo que depende de ellos que la información reflejada sea real y verídica sin alteraciones e imparcial. El objetivo del control interno en los informes financieros es cumplir con las responsabilidades que deben reflejar estos informes.

4.1.2. Eficiencia y eficacia de las operaciones

El incorporar controles en la organización ayudan a obtener eficacia y eficiencia en sus recursos con el fin de alcanzar las metas la compañía. Estos controles ayudaran a poder supervisar las diferentes operaciones que realizan y poder identificar errores en la ejecución de alguna de ellas.

4.1.3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos

Al establecer el control interno ayuda a la organización a tener un mejor control sobre el cumplimiento de las diferentes leyes y reglamentos que aplican dependiendo de la actividad de la compañía, leyes y reglamentos tanto externos como internos.

4.2. Importancia del control interno

De acuerdo con (Servin, 2019) comúnmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una administración bien definida, usualmente los objetivos, planes o procesos que realizan no se encuentran por escrito, generalmente se trabaja de manera empírica, resolviendo problemas conforme se vayan presentando, creando departamentos según surja la necesidad, contratando personal sin planificación, tomando decisiones y haciendo inversiones sin analizar las consecuencias.

Todo esto puede originar un impacto financiero y que se presenten situaciones no previstas como es el caso de la malversación o pérdida de activos, problemas legales por incumplimiento de leyes, fraudes financieros, robos internos, niveles de riesgos altos. Estas situaciones podrían ser prevenidas incorporando medidas de control interno con anticipación.

Algo a destacar de lo dicho por (Servin, 2019) es que el control interno en las organizaciones es algo inevitable para las empresas que quieren surgir en el mercado y lograr competitividad en su negocio, ya que una organización que tiene un control interno adecuado disminuye significativamente los errores y fraudes financieros, generando un impacto positivo en su negocio.

Por otro lado, (Frias, 2016) indica que para obtener una estructura eficaz del control interno este debe ser integral, se tendrá que involucrar al personal de toda la organización, todas áreas de la empresa deberán de formar parte de esta estructura y se tendrá que incluir tanto al personal que supervisa como el que realiza las tareas operativas.

4.3. COSO

El COSO (Committee of Sponsoring Organization) es una organización que tiene como fin mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Establece un modelo de gestión basado en un control interno eficiente

Este modelo ayuda a establecer criterios para lograr una gestión efectiva basada en la evaluación del riesgo y en la evaluación de los controles internos de la empresa. Adicionalmente hay que tener en cuenta que define los roles de las personas involucradas en el diseño e implementación del control interno.

Debemos de mencionar que el COSO es el modelo de control más completo y efectivo a nivel mundial que es aplicado en las organizaciones, podría decirse que representa los principios de control interno por el que deberían regirse las organizaciones en el siglo XXI.

La misión del (COSO, 2018) “es proporcionar liderazgo a través del desarrollo de marcos y guías integrales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión de fraudes diseñados para mejorar el desempeño y la gobernanza de la organización para reducir el alcance del fraude en las organizaciones.”

A continuación, se adjunta una imagen donde se reflejan los objetivos, componente y estructura que componen el COSO:

Gráfico 4. 1: Relación entre componentes y principios según el informe COSO



Fuente: (COSO, 2018)

4.4. Componentes de control interno bajo el COSO

El control interno consta de cinco componentes según el COSO, que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo, estos componentes relacionados entre sí, es decir uno se deriva del otro, están totalmente integrados. Esto ocasiona que los componentes pueden y van a impactar en cualquier otro.

Los 5 componentes principales que lo conforma son:

- Ambiente de control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Actividades de Monitoreo

Se detalla cada uno de ellos a continuación:

4.4.1. Ambiente de control

Considero que de los cinco componentes esté en particular sirve como unificador de los otros cuatro, ya que, sin un ambiente de control adecuado, es poco probable que los otros den como resultado un control interno efectivo. Detrás de una organización controlada de forma adecuada esta una administración dedicada.

Según (Arens et al., 2007) el ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes de la alta administración, directivos, gerentes y propietarios de la compañía en relación al control interno y la importancia para su organización.

Para lograr obtener un ambiente de control eficaz es necesario seguir ciertos puntos que nos ayudarán a cumplir con este componente:

- La organización deberá de mostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
- Deberá de existir la participación de un consejo directivo o comité de auditoría que sea independiente de la administración para ejercer una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- Correcta estructura organizativa ya que ayudará a definir las líneas de responsabilidad y autoridad existentes.
- Asignación de autoridad y responsabilidad al equipo de trabajo

4.4.2. Evaluación de Riesgo

Este componente ayuda a identificar y analizar riesgos relevantes para lograr los objetivos planteados, a su vez sirve de base para determinar la forma apropiada para que tales riesgos puedan ser mejorados.

Arens et al. (2007) plantean que todas las entidades independientemente del tamaño se enfrentan a una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que son necesarias de administrar, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio.

Sin importar la metodología empleada por la entidad para analizar el riesgo y sus procesos debe incluir al menos los siguientes aspectos:

- Evaluar y estimar la importancia del riesgo y sus efectos
- Evaluar las probabilidades de ocurrencia
- Establecer controles necesarios
- Evaluación periódica del proceso anterior

4.4.3. Actividades de Control

Son aquellas actividades realizadas por la alta gerencia y personal de la entidad para cumplir con las tareas asignadas, que se ven reflejadas en las políticas y procedimientos diseñadas por la organización.

Arens et al. (2007) indican que existen varias actividades de control en cada entidad, incluyendo controles manuales y automáticos, sin embargo, el COSO establece cinco actividades importantes:

- Correcta segregación de funciones o responsabilidades
- Autorización adecuada de las operaciones y actividades
- Documentación y registros adecuados
- Control físico sobre activos y registros
- Verificaciones independientes referentes al desempeño

4.4.4. Información y Comunicación

Estupiñán (2011) menciona que los sistemas de información están en toda la organización y estos atienden a uno o más objetivos de control.

Por otra parte, Toro et al. (2005) indica que también debe de existir una comunicación eficaz, que fluya en todas las direcciones a través de los ámbitos de la organización. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue correctamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

4.4.5. Actividades de Monitoreo

(Arens et al., 2007) menciona que las actividades de monitoreo se refieren a la supervisión, revisión y evaluación continua y periódica del desempeño del control interno por parte de la administración, con el objetivo de identificar si los procedimientos establecidos por la administración están operando correctamente y de no ser así que puedan ser identificados.

4.5. Principios de control interno bajo el COSO

“De los cinco componentes del control interno que establece el COSO, se deberán considerar los 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo sistema de control” (Deloitte, 2015, pp.13)

A continuación, se detalla cada uno de los componentes con sus principios correspondientes:

AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE MONITOREO
Integridad y valores éticos	Identificación y valoración de los riesgos	Desarrollar actividades de control que contribuyan a mitigar riesgos	Información relevante y de calidad	Seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones
Supervisión del desarrollo y el rendimiento	Analizar riesgos	Desarrollar actividades de control sobre tecnología	Comunicación interna	Evaluar y comunicar deficiencias de control interno
Estructuras, Líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas	Considerar la posibilidad de fraude	Actividades de control a través de políticas y procedimientos	Comunicación con grupos externos que afecten el funcionamiento del control interno	
Demostrar compromiso en atraer, desarrollar y retener personas que ayuden al cumplimiento de sus objetivos	Identificar y evaluar cambios			
Retener individuos comprometidos				

4.6. Control de Procesos

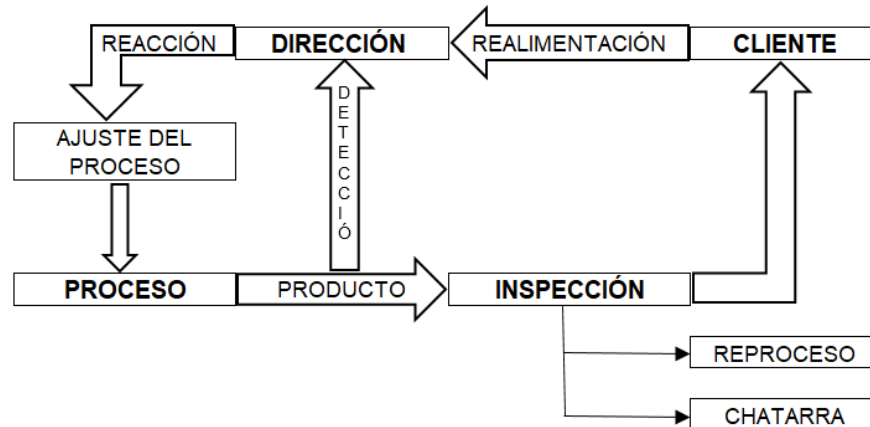
Para poder llevar un control de procesos es necesario primero definir que es un proceso, según Vilar (2000) un proceso es una serie de acciones u operaciones que transforma entradas en respuestas, la función del proceso es producir respuestas añadiendo valor a las entradas.

El control de procesos enfoca su atención no en el producto final, sino más bien en el conocimiento, seguimiento y control de los subsistemas y procesos relacionados.

Una de los puntos importantes para un correcto control de procesos es conocer y entender muy bien los procesos porque el seguimiento y control se va a realizar dentro de los propios sistemas de la compañía. Con este método los problemas de

calidad son identificados y corregidos conforme se van presentando sin esperar a la inspección del producto final.

Gráfico 4. 2: Detección y Reacción



Fuente: (Vilar, 2000)

4.7. Políticas

Para poder diseñar correctamente los manuales de procedimientos, es necesario conocer con exactitud la definición de políticas, es una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, también se puede definir como directrices que facilitan la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Definir políticas en una organización ayuda a que las operaciones sean más rápidas, a evitar defectos y pérdida de tiempo en los diferentes procesos de la organización, las políticas nos ayudan a saber cómo actuar frente a un problema que se presente y a tomar decisiones.

4.7.1. Características de una política

En el manual de (Álvarez, 2006) se menciona algunas características que es necesaria conocer:

- Establece lo que la dirección prefiere que se haga
- No dice cómo proceder (eso lo indica el procedimiento)
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares

- Ayuda al personal operativo a tomar decisiones firmes
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección

4.8. Procedimientos

Por otro lado, un procedimiento es una guía detallada que refleja bajo un orden y secuencia el trabajo que realizan dos o más personas.

Los procedimientos que están documentados, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permite que el usuario vaya por un camino seguro previamente probado. Adicionalmente al usarlo continuamente podrá ser mejorado.

En consecuencia, usando correctamente procedimientos escritos, los trabajadores ganan precisión y rapidez ya que, si el trabajador es nuevo, obtendrá conocimientos previos de cómo es la forma correcta de realizar su trabajo sin necesidad de que otra persona este constantemente indicándole como realizar su nuevo trabajo.

4.9. Manual de Políticas y Procedimientos

Álvarez (2006) indica en su libro la definición de manual, como una de las herramientas más eficaces para poder transmitir experiencias y conocimientos, ya que en estos se documenta la tecnología acumulada hasta ese momento. Dentro del ámbito de los negocios, se descubre día a día la utilidad y la importancia de tener a disponibilidad y usar manuales, sobre todo manuales de políticas y procedimientos son esenciales para una compañía ya que le permiten documentar sus sistemas de trabajo y multiplicar su posición competitiva.

El tener manuales facilita y ayuda al crecimiento de la organización; no tenerlos, limitaría a la compañía y permitiría que ocurran errores en sus operaciones.

Ahora bien, podemos definir a los manuales de políticas y procedimientos como manuales que documentan las tecnologías que se utilizan dentro de un área

específica, cargo, gerencia u organización. Este tipo de manuales sirve para orientar al usuario sobre lo que hace el área, puesto de trabajo y como se debe hacer para administrar el área, gerencia u organización, son útiles adicionalmente para llevar un control sobre procesos que están asociados a la calidad hasta la entrega del producto o servicio al cliente.

Aunque ya conocemos la importancia de contar con este tipo de manuales en las organizaciones, (Álvarez, 2006, pp.22) indica que *“su elaboración todavía no es común en las organizaciones y esto se debe a tres causas principales:*

- *No son muy conocida las técnicas y metodologías para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.*
- *Este tipo de manuales no reciben la importancia y el apoyo de los niveles directivos.*
- *Adicionalmente, la elaboración y diseño de manuales necesita de tiempo por parte de los responsables de cada área y este muchas veces es muy escaso.”*

4.9.1. Contenido de los Manuales de Políticas y Procedimientos

A continuación, detallamos una referencia de lo que podría contener un manual de políticas y procedimientos:

- Índice
- Hoja de autorización del área indicando la última actualización
- Política de calidad (si aplica)
- Objetivo(s) del manual
- Definición de los procedimientos indicando las personas encargadas
- Políticas
- Procedimientos
- Flujos
- Anexos

4.10.Importancia de contar con Manuales de Procedimientos en una organización

Uno de los motivos que podemos identificar sobre la importancia de tener manuales de procedimientos en las empresas es que ayuda a la toma de decisiones, mantiene bien informado al personal acerca de la forma correcta de realizar las tareas que les corresponden, esto evita confusiones a la hora de realizar sus funciones, también ayuda en la rendición de cuentas acerca de cómo, cuándo y dónde se realizaran las funciones de cada trabajador. (Consultora RIS Solutions, 2013)

Por otro lado para (PROCEM Consultores, 2017) se indica que es de suma importancia consolidar los procesos dentro de un manual ya que ayuda a estandarizar conocimientos en la organización, logrando entregar el mismo producto y servicio a todos los clientes, sin importar quién esté brindando el servicio o fabricando el producto, también son útiles para consultar información ya que al documentar los procesos que se deben ejecutar, el personal sabrá en dónde buscar cuando tenga alguna duda acerca de sus funciones a realizar, al tener esta información el trabajador se sentirá seguro de las decisiones que puede tomar.

En lo que respecta a este trabajo, además de la importancia que ya hemos mencionado, al incorporar manuales de procedimientos en un tipo de proceso que es tan significativo para esta actividad como la administración y reducción de inventario de baja rotación o pérdida total, ayudará a guiar a las áreas implicadas acerca de los pasos que deben seguir cuando se presente este tipo de inventarios en stock y a llevar la documentación adecuada para no tener inconvenientes con las auditorias anuales, además también nos ayudará a optimizar recursos.

5. MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

Para este estudio se optará por trabajar bajo una investigación exploratoria con un enfoque cualitativo. El estudio que se realizará es en base a las necesidades de compañías en el sector lácteo, que después de un análisis de las áreas a investigar permite la elaboración de nuestros procedimientos de control interno para la administración y reducción de inventario de bajo rotación o pérdida total.

5.1. Método del estudio

Se puede entender como método de estudio, aquellos procedimientos lógicos que siguen los investigadores para obtener conocimientos.

Todo estudio se origina a partir de una situación observada o sentida, que genera incertidumbres, inquietudes o preguntas que no se pueden responder de forma inmediata, sino que requiere establecer un proceso de desarrollo para dar soluciones.

Existen tres tipos de enfoque de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. Este proyecto trabajará con un enfoque cualitativo ya que realizó indagaciones en el área para poder determinar las necesidades de las compañías del sector lácteo.

5.2. Alcance del estudio

El alcance del estudio dependerá de los objetivos de la persona que investiga, que tomará como referencia el estudio exploratorio a continuación, explicaremos de qué trata este estudio.

5.2.1. Estudio Exploratorio

La investigación exploratoria es la que se realiza para conocer el contexto sobre un tema que es objeto de estudio, este tipo de investigación está enfocada en el conocimiento que se tiene de un tema, por lo que el significado es único, no cuenta

con una estructura obligada y es capaz de encontrar una solución a problemas que no fueron tomadas en cuenta en el pasado.

5.3. Pertinencia de lo que se investiga

Su pertinencia es muy amplia, ya que involucra a todo el personal del área de logística y calidad que tengan contacto con inventarios caducados, descatalogados, dañados o incluso contaminados, con esto conocerán los procedimientos y lineamientos que deben seguir al trabajar con este tipo de inventario.

Esto mejorará el control en esta área y también dará la oportunidad de realizar mejoras futuras.

6. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

El trabajo está enfocado en compañías del sector lácteo ecuatorianas con una amplia trayectoria en el segmento de lácteos de alto valor agregado en Ecuador, teniendo en cuenta que cabe la posibilidad de implementarse en otros países, cuyas empresas cumplan con características similares.

El portafolio de productos de estas compañías cuenta con yogures, lácteos (leche regular y saborizada) y gelatinas de leche. La calidad y tecnología implementada en la producción han permitido tener un volumen de ventas muy elevado, abarcando su distribución a nivel nacional e incursionando a la distribución fuera del país.

Por lo general las compañías de este sector cuentan con dos plantas de lácteos, en las dos ciudades más grandes del país, Quito y Guayaquil, de donde se realizan la distribución de los productos abarcando la región Costa, Sierra, Amazonia e Insular.

6.1. Misión

Generar valor para nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidades y accionistas, satisfaciendo las expectativas de nuestros consumidores con productos y servicios de calidad.

6.2. Visión

Ser líder en la producción y comercialización de productos lácteos y en los mercados donde participemos ya sea nacional o internacional de forma rentable y sustentable a través de un liderazgo ejemplar bajo un ambiente profesional que promueva honestidad, integridad y respeto.

6.3. Valores

Los valores que promueven a sus colaboradores son:

- Orientación al cliente y vocación al servicio
- Integridad sustentada en respeto y justicia
- Desarrollo integral del capital humano
- Responsabilidad social

6.4. Portafolio de productos

Los productos que fabrican por lo general este sector son:

Yogures

- Yogur frutaris
- Yogur Mix
- Yogur entero
- Yogur Griego
- Yogur Light

Lácteos

- Leche Blanca
- Leche Saborizada Light
- Leche miniatura
- Café Lato
- Avena

Gelatinas de leche

- Gelapro Original
- Gelapro Light
- Gelapro Chiqui

6.5. Fechas estimadas para el consumo por línea de producto

Teniendo en cuenta el tipo de producto que produce el sector lácteo, es importante tener en cuenta las fechas de caducidad de cada tipo de producto, ya que se trabaja con productor perecederos.

A continuación, se detallan las fechas de caducidad estimadas para cada tipo:

6.5.1. Yogures

Teniendo en cuenta que la compañía produce yogures en distintas presentaciones la fecha límite para su consumo varía según el tamaño del producto, para los yogures con un contenido de 120g y 200g su tiempo de consumo es de 60 días, para los de 600g y 1 litro tendrán un tiempo de 90 días y para los de 1700g su consumo será hasta de 120 días.

6.5.2. Lácteos

Por otro lado, los lácteos se manejan de manera diferente ya que tanto la leche blanca, leche saborizada y leche miniatura tienen un tiempo de consumo de hasta

90 días independientemente de los tamaños de presentación y el café lato y la avena tendrán un tiempo de consumo de 150 días.

6.5.3. Gelatinas de leche

Este tipo de producto a diferencia de los anteriores solo es producido en un solo tamaño que es 200g y tiene un tiempo de consumo de 180 días.

6.6. Procedimientos actuales para la administración y reducción de inventario de baja rotación o pérdida total

Por lo general las compañías del sector lácteo no disponen de procedimientos para la administración y reducción de inventario de baja rotación o pérdida total. Los trabajadores de las áreas implicadas casi siempre llevan controles y procedimientos de acuerdo a su intuición y experiencia, algunos de ellos se han parametrizado debido al tiempo que llevan ejecutándolo, pero no existe nada por escrito que lo respalde.

Si la empresa ejecutase alguno de los procedimientos estos serían informales y poco útiles, ya que no se lleva un control adecuado con este tipo de inventarios que teniendo en cuenta su volumen puede llegar a representar un rubro significativo para la compañía.

A continuación, se detalla los procedimientos que generalmente ejecuta el personal de compañías del sector lácteo con respecto a este tipo de inventario.

- Con respecto al inventario no conforme o contaminado incluyendo materia prima y producto terminado, la persona encargada del departamento de calidad usualmente informa mediante un correo electrónico al personal de Contraloría y Bodega la existencia de este inventario y posteriormente el departamento de bodega solicita la baja de inventario.
- En relación al inventario caducado y dañado incluyendo materia prima y producto terminado, la persona encargada del departamento de bodega por

lo general informa mediante un correo electrónico al personal de Contraloría la existencia de este inventario y solicita la baja.

- Con respecto al inventario descontinuado, podría no existir una comunicación entre las áreas implicadas (Mercadeo, Planificación y Ventas) lo que evita la posibilidad de mitigar el impacto en resultados, ya que si se posee un stock alto de materia prima y no se evalúa correctamente la salida del mercado o el uso de ese material en la producción de otro producto no estaríamos optimizando los recursos y podría causar pérdidas significativas.
- En relación al inventario sin movimiento o con una corta fecha de consumo, la compañía por lo general no cuenta con un control adecuado ya que el departamento de bodega podría realizar una inspección del stock de este tipo de inventario una vez a la semana y esta actividad usualmente no consta como obligatoria y teniendo en cuenta que hablamos de producto con menos de 2 semanas de vida útil es muy probable que exista varias bajas de inventario o peor aún al llevar un control esporádico existe la posibilidad de que estos productos salgan de bodega con un fecha caducada o con menos de 2 días para su consumo.
- Las bajas de inventario usualmente son solicitadas mediante un correo electrónico al departamento de contraloría, quienes por lo general no corroboran las unidades, tipo de producto o motivo de la solicitud, no es necesario ningún documento adicional para realizar una baja de inventario, por lo que es común que al final de cada mes existan irregularidades en la existencia.
- Usualmente no es obligatorio dejar algún documento por escrito que de constancia de la baja del inventario o de la persona que lo solicito, únicamente se registra el diario y ese es el documento de sustento por parte del departamento contable y bodega.

- Las autorizaciones para realizar la baja por lo general son por parte del contralor financiero independientemente del valor monetario, toda la responsabilidad recae sobre una sola persona, el contralor no está en la obligación de comunicar la baja a otras áreas que podrían verse afectadas, como es el caso del área financiera.
- Cuando la compañía decide enviar su material para su destrucción, el departamento encargado usualmente no solicita al proveedor ninguna constancia de que la destrucción del material se haya realizado en su totalidad.

7. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y REDUCCIÓN DE INVENTARIO DE BAJA ROTACIÓN O PÉRDIDA TOTAL

7.1. Definiciones

Inicialmente expones algunas definiciones importantes y necesarias de conocer para el entendimiento de los procedimientos, las detallamos a continuación:

7.1.1. Inventario No Conforme

Es aquel que no cumple con un requisito específico. Esta definición se aplica a la variación o ausencia de una o más de sus características relativas a la calidad, incluyendo seguridad del funcionamiento, en relación con los requisitos especificados.

7.1.2. Inventario Contaminado

Mercancías destinadas a la venta o procesos de producción que han sufrido una alteración o degradación de su pureza al entrar en contacto con otras sustancias perjudiciales.

7.1.3. Inventario Descatalogados

Insumos a ser utilizados para la elaboración de productos que dejaron de producirse, comercializarse o venderse.

7.1.4. Inventario Caducado

Mercancías destinadas para la venta o producción que han superado el rango de vigencia para su consumo.

7.1.5. Inventario Dañado

Mercancías destinadas para la venta o producción que han sufrido algún tipo de deterioro durante su almacenamiento, estiba, transporte o distribución.

7.1.6. Inventario de Corta Fecha

Producto almacenado en bodega con menos de 15 días de vida útil.

7.2. Procedimientos

7.2.1. Inventario no conforme o contaminado para materias primas y producto terminado

- El Gerente/Jefe o encargado de Control de Calidad, debe comunicar al Departamento de Planificación, Gerentes/Jefes de Bodega, personal de Contraloría/Administración, vía e-mail que existe inventario no conforme o contaminado, detallando el motivo de la no conformidad o contaminación.
- El Departamento de Planificación evaluará el riesgo por la carencia de inventario.
- El Gerente/Jefe o encargado de Bodega deberá solicitar la baja al Departamento de Contraloría/Administración.

7.2.2. Inventario caducado para materias primas y producto terminado

- El Gerente/Jefe o encargado de Bodega debe comunicar al Departamento de Planificación y al Departamento de Contraloría/Administración vía e-mail que existe inventario caducado para ser dado de baja.
- El Departamento de Planificación evaluará el riesgo por la carencia de inventario.

7.2.3. Inventario dañado para materias primas y producto terminado

- El Gerente/Jefe o encargado de Bodega debe comunicar al Departamento de Planificación y Contraloría/Administración que existe inventario dañado por manipulación en las Bodegas para ser dado de baja.
- El Departamento de Planificación evaluará el riesgo por la carencia de inventario.

7.2.4. Inventario descontinuado para materias primas y producto terminado

- Será responsabilidad del Gerente de Mercadeo o Producción, comunicar al Departamento de Planificación cuando existen productos que van a ser descatalogados o cuando se vaya a relanzar una variante y/o marca de producto.
- Con la información recibida del numeral anterior, el Departamento de Planificación procederá a realizar un informe de análisis de costos, cobertura en días, posibles riesgos de pérdidas o desabastecimiento e informa al Departamento de Mercadeo.
- El Departamento de Mercadeo debe analizar el informe de planificación y revisa con personal de Desarrollo la posibilidad del uso de estos materiales en otros productos.

- Se evaluará acciones y planes para agotar y mitigar el impacto del resultado, se elaborará propuesta de agotamiento en conjunto con el departamento de Ventas detallando cantidades mensuales a evacuar y comunican a Planificación.
- Si a pesar de las acciones realizadas en el punto anterior existen materiales que no se pudieron utilizar, el Departamento de Planificación deberá comunicar a los Gerentes/Jefes o encargado de Bodega.
- El Gerente/Jefe o encargado de Bodega debe solicitar la baja al Departamento de Contraloría/Administración.

7.2.5. Inventario con fecha corta, para producto terminado (≤ 15 días de vida útil)

- El Gerente/Jefe o encargado de Bodega debe comunicar diariamente al Departamento de Planificación, Ventas o Trademarketing, Contraloría, Recursos Humanos y Comunicación Corporativo, que existe inventario corta fecha.
- El uso del producto corta fecha deberá ser usado inicialmente por Recursos Humanos para necesidades internas, posteriormente por el Departamento de Comunicación Corporativo para obsequios a instituciones sin fines de lucro y eventos corporativos.
- El Jefe de Bodega debe distribuir el producto corta fecha inicialmente a Recursos Humanos para necesidades internas como consumos internos, obsequios a colaboradores, capacitaciones y eventos internos.
- El Gerente de Recursos Humanos coordinará la cantidad a entregar por obsequios, los mismo deben ser entregados previa firma del coordinador que recibió los productos.
- Si a pesar del uso por parte de Recursos Humanos todavía existe producto corta fecha, el Jefe de Bodega deberá coordinar con el Gerente de Comunicación Corporativo para realizar obsequios a instituciones sin fines de lucro, con previa autorización de gerencia.

- Si a pesar del uso del producto corta de fecha de acuerdo a los numerales anteriores existe producto corta fecha, el Gerente Comunicación Corporativo lo debe solicitar para eventos corporativos.
- Si a pesar del uso que se da al producto corta fecha todavía existe en bodega, el Jefe de Bodega lo debe distribuir al Departamento de Trademarketing para usarlo como palanca comercial.
- Si a pesar de las acciones realizadas en los puntos anteriores existen materiales que no se pudieron utilizar, el Gerente/Jefe o encargado de Bodega debe solicitar la baja al Departamento de Contraloría.

7.2.6. Inventario de baja rotación, para materia prima (> 3 meses sin rotar)

- El Gerente/Jefe o encargado de Bodega debe realizar un análisis semanal para identificar si existe inventario mayor a 3 meses sin rotar y comunicar semanalmente al Departamento de Planificación y Contraloría.
- El Departamento de Planificación procederá a realizar un informe de análisis de costos, cobertura en días, posibles riesgos de pérdidas o desabastecimiento e informa al Departamento de Mercadeo.
- El Departamento de Mercadeo debe analizar el informe de planificación y revisa con personal de Desarrollo la posibilidad del uso de estos materiales en otros productos.
- Se evaluará acciones y planes para agotar y mitigar el impacto del resultado, elabora propuesta de agotamiento en conjunto con el departamento de Ventas detallando cantidades mensuales a evacuar y comunican a Planificación.

7.2.7. Revisión de Contraloría

- Los Gerentes/Jefes o encargados de las Bodegas junto al personal de Contraloría deben realizar toma física de los materiales a dar de baja;

en base a los datos del inventario, el Jefe/Asistente de la Bodega respectiva llenará el “Anexo 1 Inventario de Bodega” el cual deberá ser firmado por el personal de Contraloría/Administración y el Jefe de Bodega.

7.2.8. Autorización de baja de inventario

- El personal de Contraloría/Administración debe valorizar la baja y la remite al Contralor Financiero.
- Si el monto de la baja es de \$1 a \$10.000 deberá aprobar la baja el Contralor Financiero y copia al Contralor Corporativo.
- Si el monto de la baja es de \$10.000 a \$25.000 se debe comunicar al Contralor Financiero y deberá aprobar la baja el Contralor Corporativo con copia al Director Financiero.
- Si el monto de la baja es de \$25.001 a \$200.000 se debe comunicar al Contralor Corporativo y deberá aprobar la baja el Director Financiero con copia al Director General.
- Si el monto de la baja es de \$200.001 a \$500.000 se debe comunicar el Director Financiero y deberá aprobar la baja el Director General.
- Si el monto de la baja es de \$500.001 en adelante deberá aprobar la baja el Director General.

7.2.9. Control de baja de inventario

- El personal de Contraloría/Administración debe elaborar el Acta de Baja de Inventarios y recoge firma de las personas involucradas.
- El personal de Contabilidad/Contraloría debe remitir el Acta de Baja de Inventarios con todos los soportes al Departamento de Gestión y archiva el original.
- El Coordinador Ambiental comunicará vía e-mail que materiales son para la venta y que materiales se van a desalojar.

- Si existe material reciclable, el Coordinador Ambiental se debe comunicar con el proveedor calificado para el desalojo y venta como reciclaje.
- Si no es material reciclable se debe coordinar con el proveedor el desalojo y destrucción. Envía e-mail a Contraloría/Administración indicando las fechas de desalojo.
- Durante el proceso de desalojo y su respectiva venta o destrucción, el personal de Contraloría/Administración debe verificar físicamente los bienes vs. lo indicado en el acta de baja.
- Si se realizó venta de reciclaje, el Coordinador Ambiental debe comunicar al Departamento de Tesorería la cantidad y valor que debe facturarse por la venta y a Contraloría para la contabilización.
- Si se destruye el material, el Coordinador Ambiental deberá recibir informe de destrucción del proveedor y entregar copia al Departamento de Contraloría Financiera para la contabilización y archivo.

7.2.10. Gestión ambiental

- Todos los materiales dados de baja por cambios de diseño, descatalogados, contaminados o caducados, deben ser tratados de acuerdo a los procedimientos de desechos peligrosos y no peligrosos de cada compañía.

7.3. Flujograma de procesos

El flujograma de procesos es un esquema o dibujo del movimiento del material, el producto o las personas, estos diagramas ayudan a la comprensión, análisis y comunicación de un proceso. (Heizer & Render, 2007)

7.3.1. Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios contaminados, caducados, dañados y descatalogados.

Gráfico 7. 1: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios contaminados, caducados, dañados.

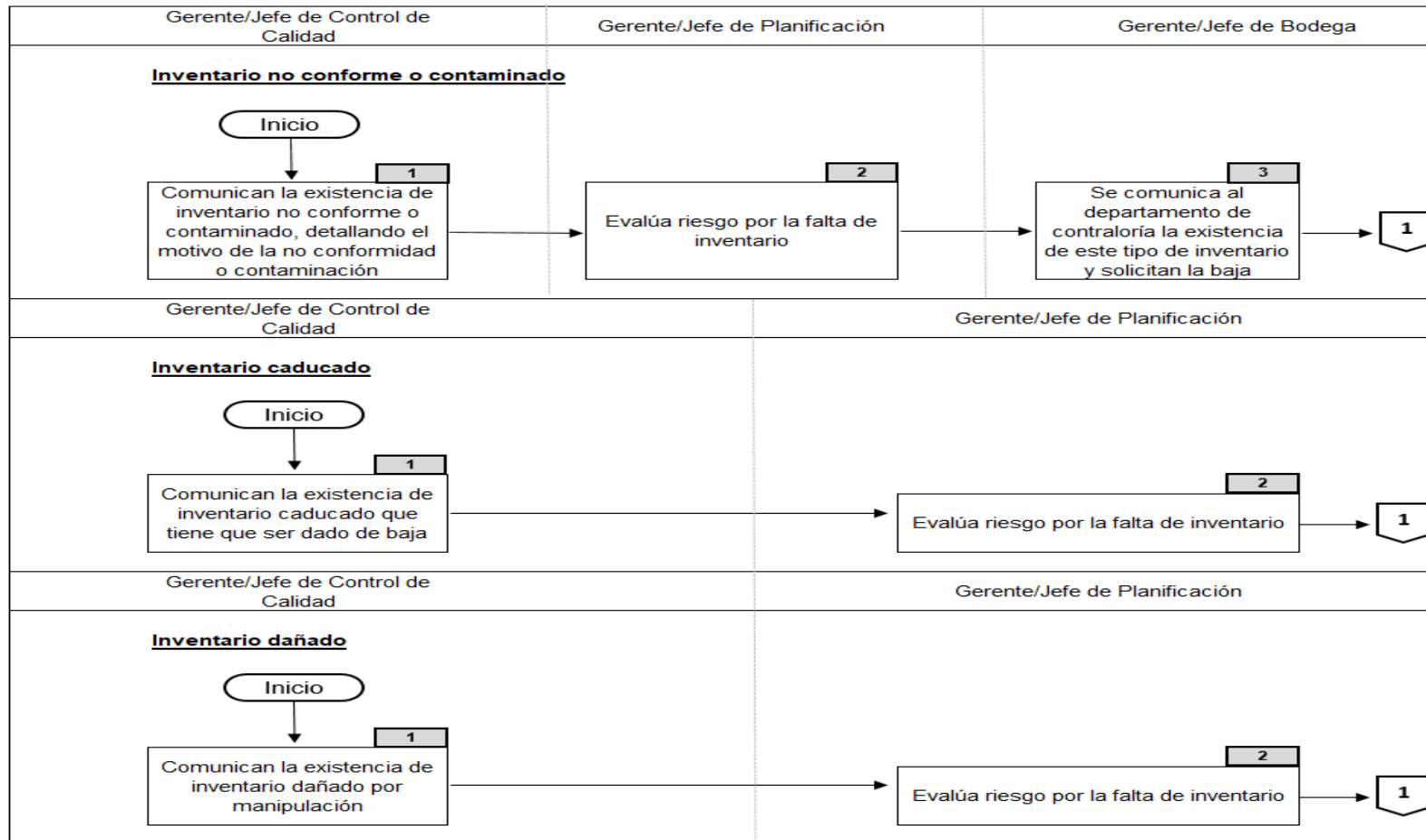
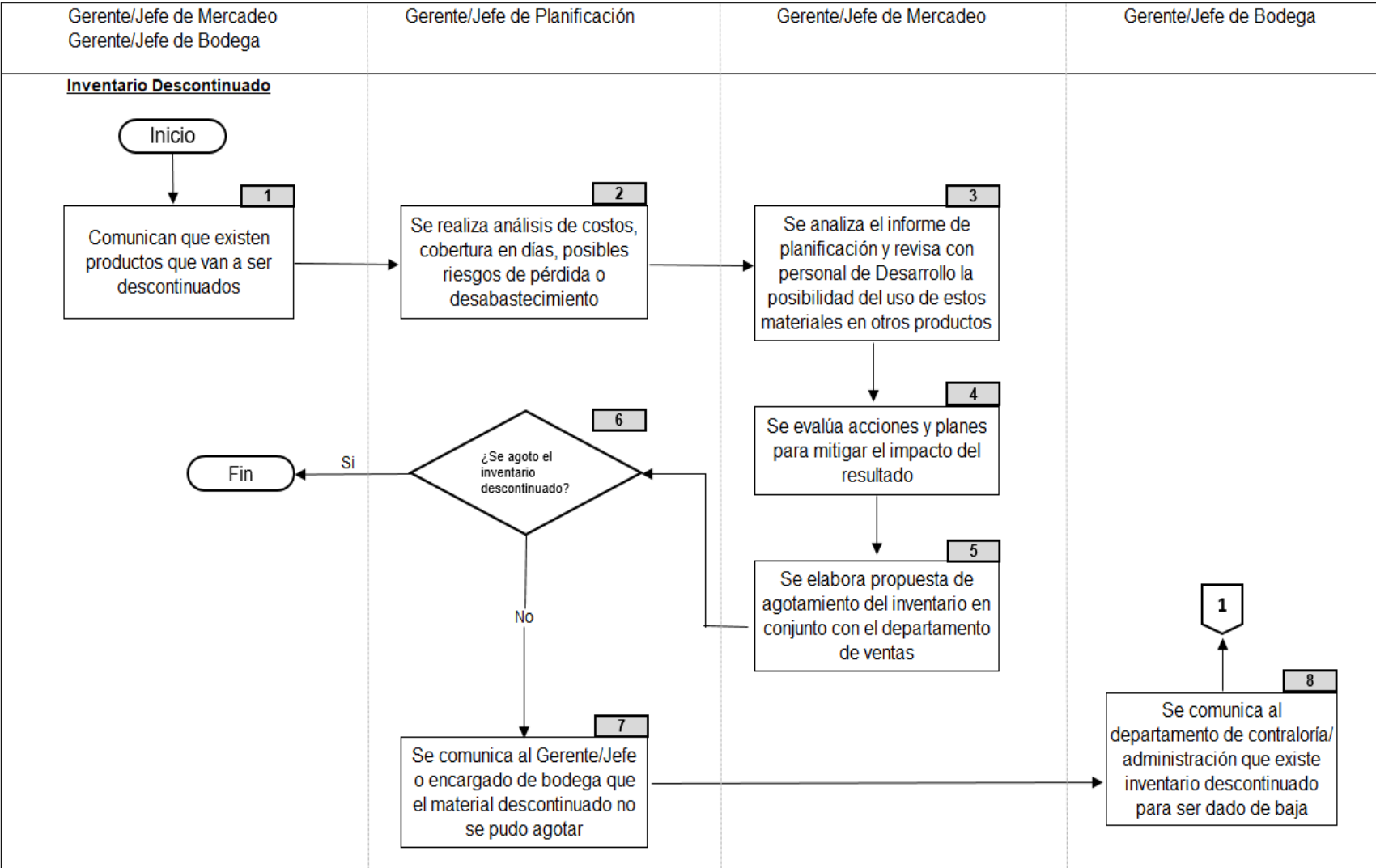


Gráfico 7. 2: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios descatalogados



7.3.2. Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios con fecha corta y baja rotación.

Gráfico 7. 3: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios con fecha corta

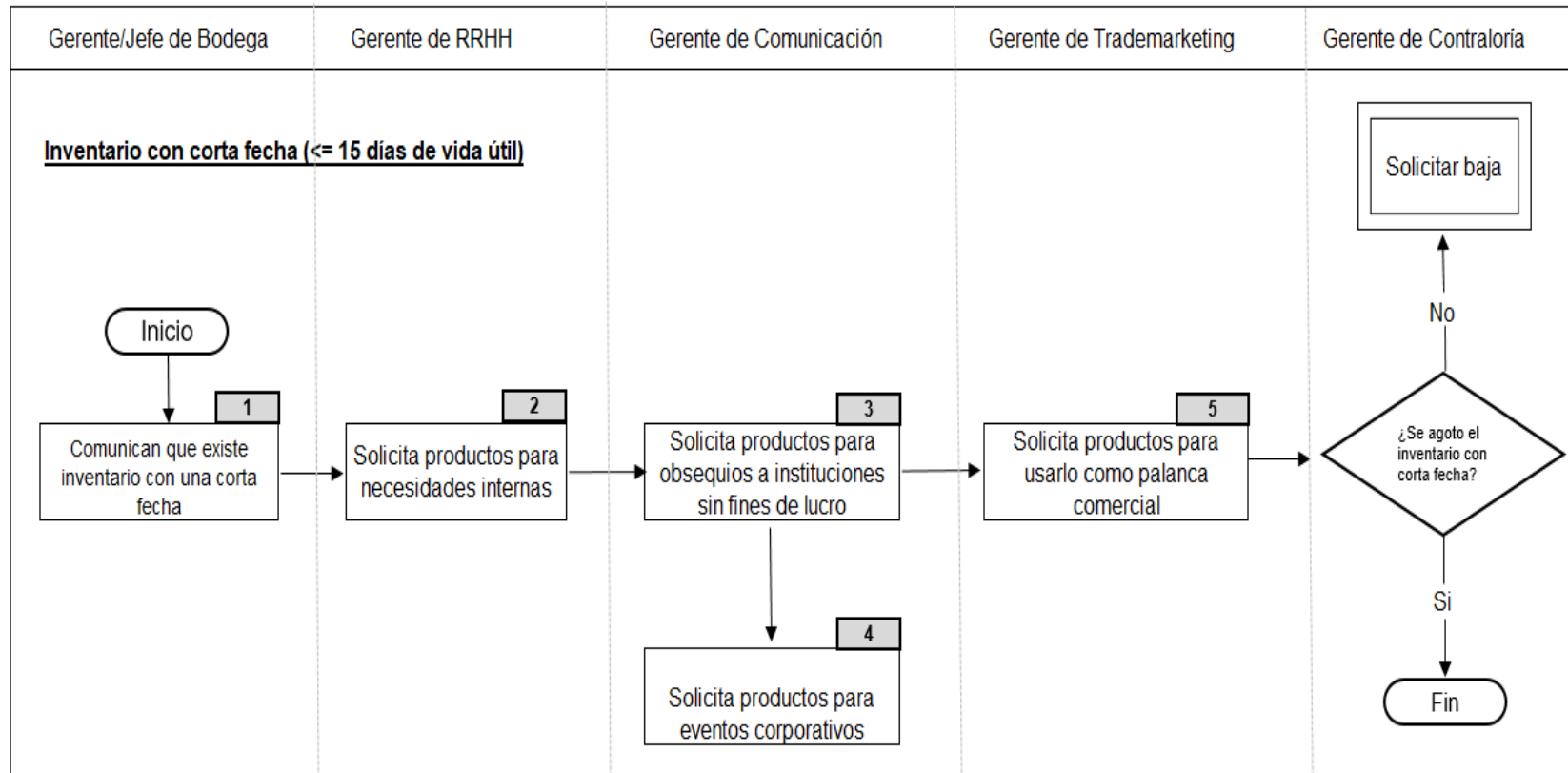
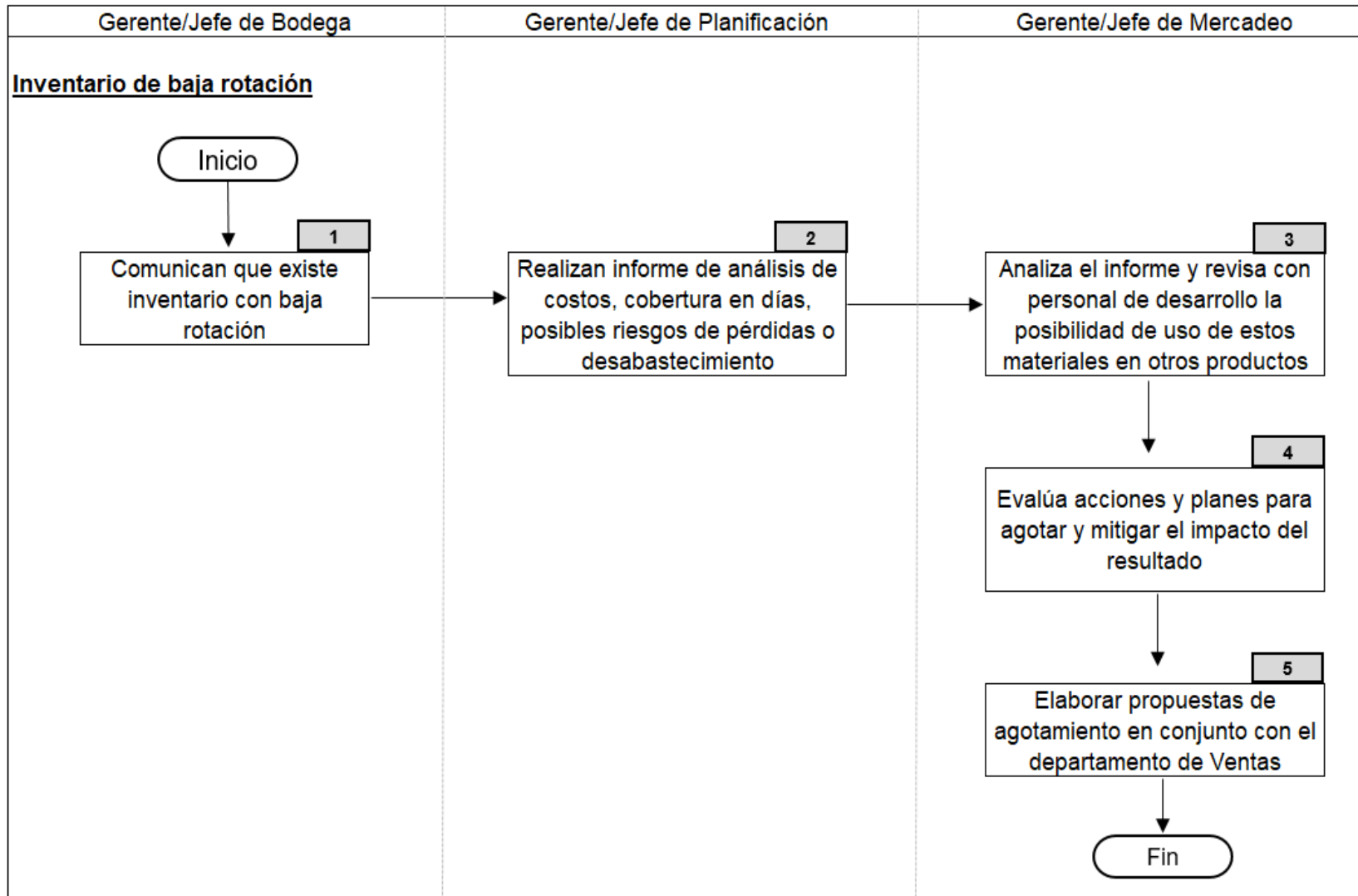
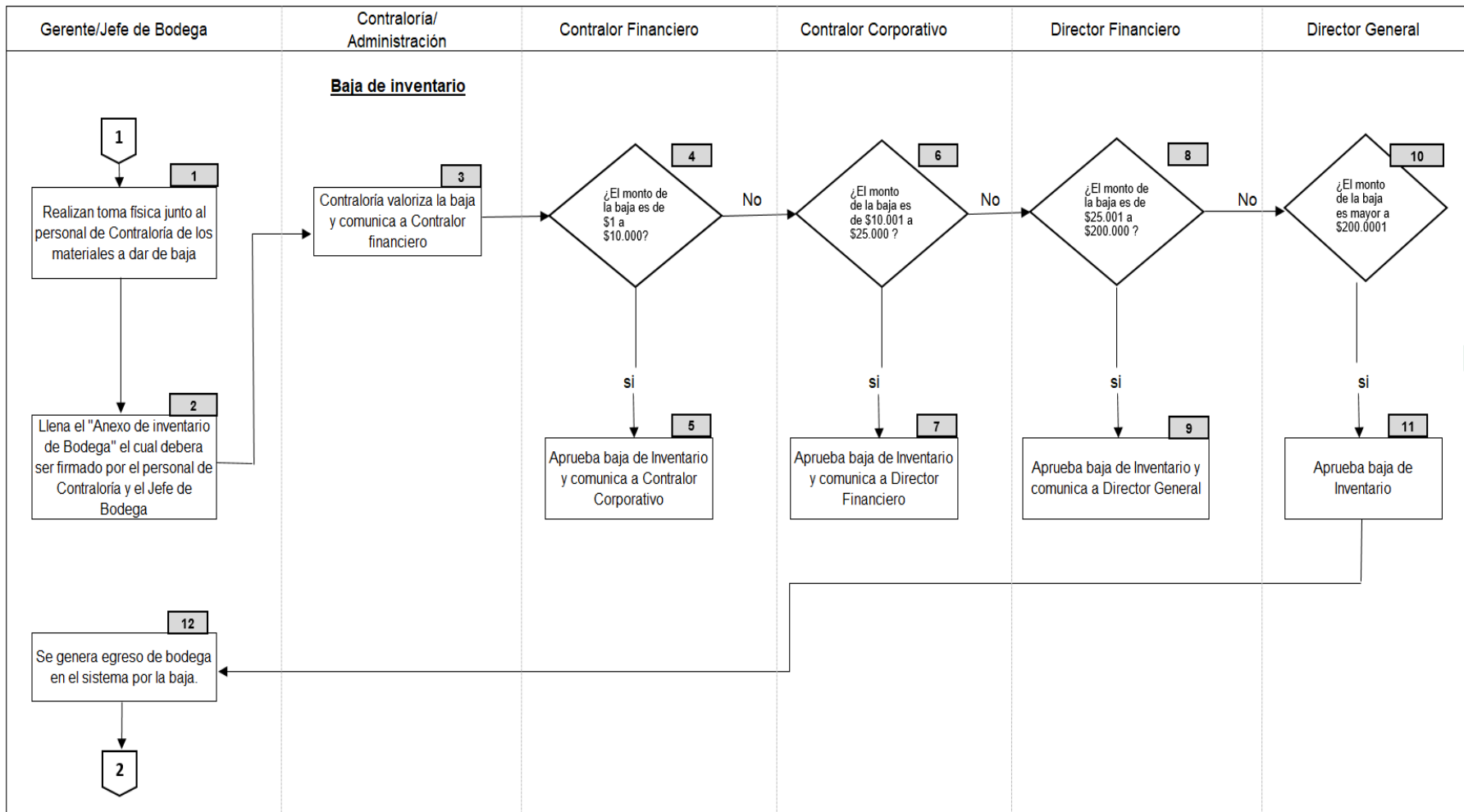


Gráfico 7. 4: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios baja rotación



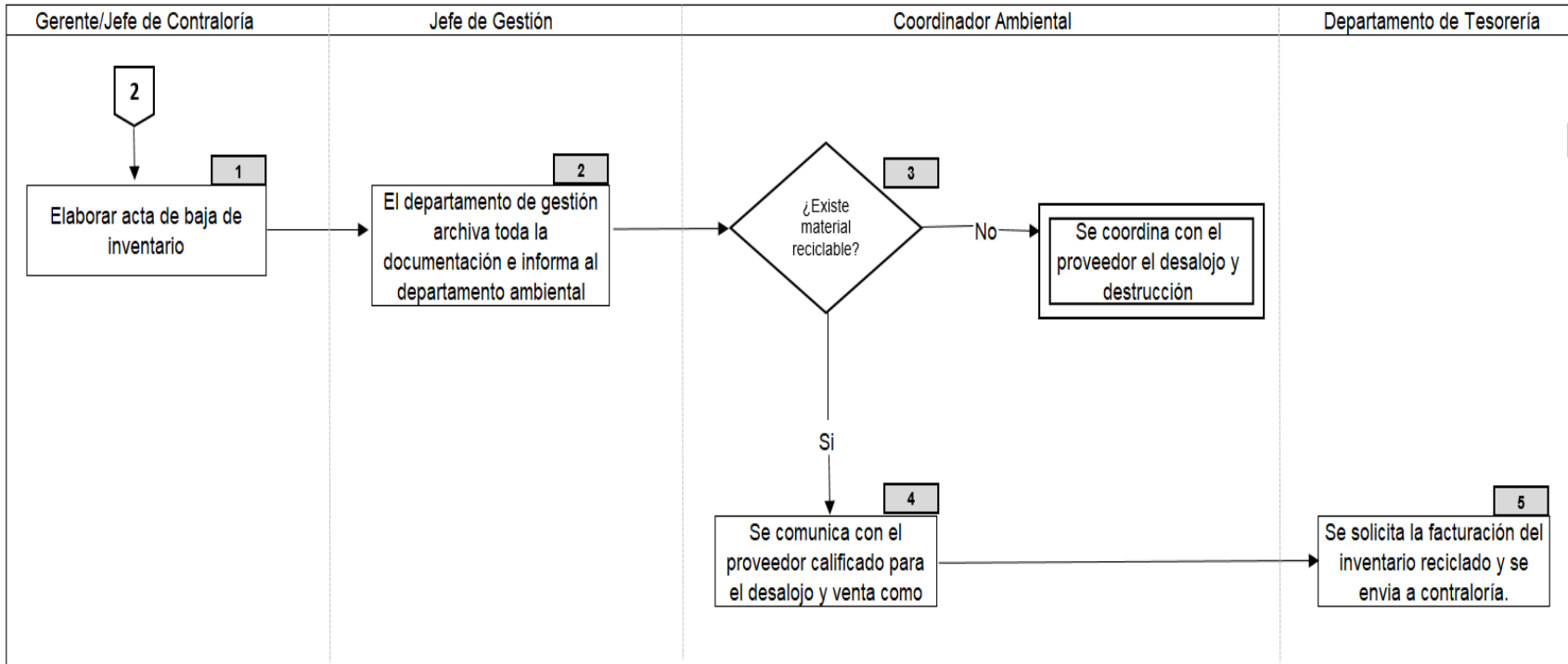
7.3.3. Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios dados de baja

Gráfico 7. 5: Diagrama funcional de procedimientos para la administración de inventarios dados de baja



7.3.4. Diagrama funcional de procedimientos para control de baja de inventario

Gráfico 7. 6: Diagrama funcional de procedimientos para control de baja de inventario



8. CONCLUSIONES

Después de realizar los estudios y análisis necesarios para la elaboración de procedimientos en relación a la administración y reducción de inventario de baja rotación o pérdida total para empresas del sector lácteo, podemos determinar que hemos cubierto nuestros objetivos planteados al inicio de este trabajo de fin de máster, detallamos a continuación:

1. Tener un mejor entendimiento de la naturaleza del negocio

Consideramos que, al leer este trabajo y estos procedimientos claramente se pueden dar cuenta la naturaleza de negocio de las compañías en estudio que es la fabricación y venta de productos lácteo.

Consideramos importante conocer con qué tipo de productos se trabajará, al tener una idea clara de las actividades que realiza la compañía será más sencillo manejar el inventario que produce, ya que conoceremos las fechas de caducidad de cada producto que son muy importantes en esta actividad económica.

2. Establecer procedimientos adecuados para un mejor control del inventario caducado, descatalogado, dañado, con corta fecha de consumo y contaminado

Se ha realizado un estudio completo y amplio para poder elaborar estos procedimientos por lo que podemos corroborar que fueron diseñados de la manera más detallada posible para un mejor entendimiento del personal, y fomentando una guía parametrizada que se considere útil entre el personal de las áreas involucradas.

Podemos mencionar que estos procedimientos fueron diseñados para compañías del sector lácteo en Ecuador, sin dejar de lado que es posible

implementarlos en compañías de otros países que cumplan con parámetros similares a los mencionados en este trabajo.

Siguiendo lo antes indicado sobre el contenido de los manuales de políticas y procedimientos este diseño conto con un índice, objetivos del manual, definición de los procedimientos indicando las personas encargadas, políticas implícitas, procedimientos y flujogramas.

3. Evitar saltos de procedimientos

Con los procedimientos diseñados es poco probable que los trabajadores puedan saltarse algún procedimiento ya que todas las tareas están constantemente supervisadas y forman una cadena, adicional uno de los objetivos de realizar estos procedimientos es que exista constancia de las decisiones y pasos a seguir por cada área que manipula este tipo de inventario, esto también ayuda a evitar saltos de procedimientos.

4. Elaborar diagramas con los procedimientos planteados para un mejor entendimiento del personal

En todos nuestros procedimientos hemos diseñado de la forma más detallada posible diagramas funcionales en donde se explica cada procedimiento mediante esquemas y figuras para un mayor entendimiento del personal, estos diagramas ayudan al personal a que pueda guiarse dependiendo del tipo inventario que disponga en ese momento.

A demás para obtener un entendimiento aún más sencillo, se diseñaron diagramas funcionales por cada tipo de inventario a tratar.

5. Mejorar la comunicación entre las áreas con respecto al manejo de este tipo de inventario

Al elaborar estos procedimientos hemos podido incorporar las áreas necesarias que intervienen en la toma de decisiones con este tipo de inventario, los procedimientos detallan en que momento y bajo qué circunstancias se deberá comunicar el estado del inventario, a que área y medio, esto también ayuda a optimizar y agotar todos los recursos con los que cuenta la compañía, reduciendo el impacto en los estados financieros.

En relación al objetivo general planteado que fue la elaboración de estos procedimientos enfocados en el COSO, consideramos que también ha sido logrado ya que hemos incorporado sus componentes principales, promoviendo un ambiente de control, evaluando el riesgo constante, ejecutando actividades de control, inculcando el envío de información y comunicación constante entre las áreas involucradas y que exista un constante monitoreo.

Adicional, estos procedimientos establecen unos métodos de control interno que facilitan la tarea del auditor externo basados en:

- Tener confiabilidad de los informes financieros
- Saber que existe eficiencia y eficacia en las operaciones
- Conocimiento de la compañía promueve el cumplimiento de leyes y reglamentos

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Mexico: Pearson Educación.
- Consultora RIS Solutions. (2013). *RIS Solutions*. Obtenido de <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>
- COSO. (Enero de 2018). COSO. Obtenido de Committee of Sponsoring Organizations of the Theadway Commission: <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Deloitte. (2015). COSO, Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.
- Estupiñán, R. (2011). *Control Interno y Fraude*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Frias, I. (26 de 02 de 2016). *Perspectivas EY Perú*. Obtenido de Ernst & Young Web site: <https://perspectivasperu.ey.com/2016/02/26/importancia-control-interno-empresa/>
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: PEARSON Prentice Hall.
- PROCEM Consultores. (19 de 10 de 2017). *PROCEM Consultores*. Obtenido de PROCEM Consultores Web Site: <https://procemconsultores.com/contar-con-un-manual-de-procesos/>
- Servin, L. (2019). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte Web Site: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html#>

Toro, J., Fonteboa, A., Armada, E., & Santos, C. (2005). *Control Interno*. La Habana: CECOFIS.

Vilar, J. (2000). *Como mejorar los procesos en su empresa*. Madrid: Fundación Confemental.