



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TESIS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO OPERATIVO EN ALMACÉN PARA
MEJORAR GESTIÓN DE INVENTARIOS.
DISTRIBUCIONES AGRÍCOLAS CORRE EIRL. 2017**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Bach. Guerra Soralúz Luis Ángel

Asesor:

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú

2019

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO
EN ALMACEN PARA MEJORAR GESTION DE INVENTARIOS.
DISTRIBUCIONES CORRE EIRL. 2017**

APROBACION DEL JURADO

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel
Asesor

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando
Presidente del Jurado

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel
Secretario del Jurado

Mg. Chapoñan Ramírez Edgard
Vocal del Jurado

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo, sacrificio y sabiduría en todos estos años, gracias a ellos eh logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanas, por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi novia, por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mí y en mi capacidad desde un inicio, siendo así la mayor motivación en mi vida encaminada al éxito.

A mis maestros, por sus enseñanzas y pautas brindadas en cada una de las materias.

A mis compañeros del grupo de estudio M.C por compartir no solo amistad sino también conocimientos, anécdotas y gratos momentos a lo largo de los años universitarios.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Luis Guerra y Gregoria Soralúz, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Gracias a mis hermanas Clarita y Claudia, por su paciencia y preocupación a su hermano menor y el enorme cariño recíproco que nos brindamos.

Gracias a mi novia Rafaela, que con su amor me ha enseñado a salir adelante y no rendirme ante las adversidades, gracias por compartir en este momento tan importante en mi vida.

Agradezco a nuestros docentes de la Escuela de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, a la Magister Janet Cubas Carranza tutora de mi investigación quien ha guiado con su conocimiento, paciencia y su rectitud como docente.

Gracias a mis compañeros del grupo de estudio M.C. y de vida universitaria, Jorge, Darwin, Michel, Heysen, Cristhian, Luis, Düardo, Marita, por compartir conocimientos y un sinnúmero de experiencias dentro y fuera de la carrera universitaria.

Resumen

El objetivo de la investigación fue Elaborar un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017. El estudio tuvo un tipo de investigación cuantitativo, con un nivel descriptivo con propuesta, y diseño no experimental, donde para dar respuesta al objetivo planteado se emplearon como herramientas el cuestionario, guía de análisis documental y entrevista, para la recolección de datos en una muestra conformada por 15 unidades de análisis, representada por colaboradores de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L.

Tras el estudio realizado, se concluyó en la elaboración de un sistema de control interno compuesto principalmente por los elementos en donde la empresa en estudio evidenció mayores deficiencias, las cuales responden a los procesos de Planificación y organización, Recepción, y Almacenamiento; planteadas a participar de la identificación tras el diagnóstico del control interno operativo que efectuaba la empresa y como ello afectaba la gestión de inventarios de la misma.

Palabras claves: Sistema de control interno operativo en almacén, Gestión de inventarios, Propuesta, Empresa Distribuciones Agrícolas Corre E.I.R.L.

Abstract

The objective of the investigation was to elaborate an internal control system operative in warehouse for the company Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. - 2017. The study had a type of quantitative research, with a descriptive level with proposal, and non-experimental design, where to answer the objective, the questionnaire, document analysis guide and interview were used as tools for data collection in a sample consisting of 15 units of analysis, represented by employees of the company Distribuciones Agrícolas Correa EIRL

After the study, it was concluded in the elaboration of an internal control system composed mainly of the elements in which the company under study showed greater deficiencies, which respond to the processes of Planning and Organization, Reception, and Storage; raised to participate in the identification after the diagnosis of the internal operational control carried out by the company and how it affected the inventory management of the same.

Keywords: Internal control system operative in warehouse, Inventory management, Proposal, Empresa Distribuciones Corre E.I.R.L

ÍNDICE

Aprobacion Del Jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Astract	¡Error! Marcador no definido.vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Trabajos previos.....	4
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	12
1.4. Formulación del problema.....	41
1.5. Justificación	41
1.6. Hipótesis	42
1.7. Objetivos.....	42
1.7.1. Objetivo General.....	42
1.7.2. Objetivos Específicos	42
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	43
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	43
2.2. Población y muestra.....	43
2.3. Variables, Operacionalización	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	46
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	47
2.6. Aspectos éticos	47
2.7. Criterios de Rigor científico	47
III. RESULTADOS.....	49
3.1. Tablas y Figuras.....	49
3.2. Discusión de resultados	83
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS:.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución interna del almacén	18
Tabla 2. Componentes típicos del costo de inventario	35
Tabla 3. Operacionalización de la variable.....	45
Tabla 4. ¿En la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. se realiza una revisión periódica de los inventarios?	53
Tabla 5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza ello?.....	54
Tabla 6. ¿Cuál es el motivo de ello?.....	55
Tabla 7. ¿Se elabora un registro físico en dónde se detalle la cantidad de unidades por producto?	56
Tabla 8. ¿Considera que la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. cuenta con los recursos necesarios para realizar la revisión de inventarios?	57
Tabla 9. ¿Alguna vez la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. se ha visto desabastecida por algún producto?	58
Tabla 10. ¿Cuenta la Empresa con productos en stock para hacer frente a esas situaciones?..	59
Tabla 11. ¿La empresa tiene claro cuáles son los productos con mayor y menor rotación?	60
Tabla 12. ¿Se tiene productos a los cuales es difícil de acceder, por lo que los proveedores deben ser informados con antelación que se requerirán tales productos?	61
Tabla 13. ¿Cómo califica el manejo de los costos en que incurre la empresa respecto a la selección de los proveedores, gastos de papeleos, llamadas telefónicas, y otros gastos administrativos?.....	62
Tabla 14. ¿Cómo califica el manejo de los costos en que incurre la empresa respecto a los controles para verificar el embalaje, desembalaje, colaciones, transporte, etc.?.....	63
Tabla 15. ¿Estos costos incurridos son?	64
Tabla 16. ¿Las condiciones en cuanto a la infraestructura donde son almacenadas las mercaderías, como la califica?.....	65
Tabla 17. ¿Los productos en inventarios presentan daños, alteraciones, rajaduras, etc.?	66
Tabla 18. ¿Estas pérdidas de productos por las unidades físicas son?	67
Tabla 19. ¿Estas pérdidas de productos por los daños en montos económicos respecto al valor de la mercadería son?	68
Tabla 20. ¿Los productos son desechados o guardados en forma indefinida debido a que ya no son propicios para el mercado?	69
Tabla 21. ¿De forma mensual, cada cuánto tiempo la empresa debe reponer productos?	70
Tabla 22. Indicadores operativos	71
Tabla 23. Distribución del almacén	73
Tabla 24. Presupuesto	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de proceso del sistema de control interno operativo	17
Figura 2. Diseño de un almacén	19
Figura 3. Composición del código de barras	21
Figura 4. Estructura de codificación	22
Figura 5. Proceso de recepción	23
Figura 6. Tipos de riesgos operativos	27
Figura 7. Matriz de probabilidad e impacto de riesgo	30
Figura 8. Comportamiento del inventario según política de revisión periódica.....	34
Figura 9. Revisión periódica de inventarios.	53
Figura 10. Número de veces para revisión.	54
Figura 11. Motivos considerados para la no revisión.	55
Figura 12. Elaboración de registro físico de productos.	56
Figura 13. Recursos necesarios para revisión de inventario.....	57
Figura 14. Desabastecimiento de productos.	58
Figura 15. Productos en Stock.....	59
Figura 16. Productos de mayor y menor rotación.	60
Figura 17. Solicitud de productos con anticipación.	61
Figura 18. Calificación del manejo de costos.....	62
Figura 19. Calificación de costos operativos.....	63
Figura 20. Calificación de los costos incurridos.....	64
Figura 21. Condiciones de infraestructura de almacén.....	65
Figura 22. Daños en productos almacenados.	66
Figura 23. Clasificación de la magnitud en pérdidas de productos.	67
Figura 24. Clasificación de productos según montos porcentual.	68
Figura 25. Desechados de productos no adecuados.	69
Figura 26. Número de veces para reposición de productos.	70
Figura 27. Sistema de control interno operativo para la empresa Distribuciones	79

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO EN ALMACÉN PARA MEJORAR GESTIÓN DE INVENTARIOS. DISTRIBUCIONES AGRÍCOLAS CORREA E.I.R.L. - 2017, Se propone un sistema de control interno operativo en almacén, para el cual estuvo compuesto por tres pilares representados por los procesos propios de sistemas que respondieron a: Planificación y organización, Recepción y Almacenamiento.

Para un mejor alcance la investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

CAPITULO I:

INTRODUCCION; contiene información donde se expone la realidad problemática internacional, nacional y local acorde a la investigación, veremos también trabajos previos, teorías relacionadas al tema las cuales contienen información de autores, ideologías, etc. Asimismo la formulación del problema, objetivo general, específicos y la hipótesis.

CAPITULO II:

MATERIALES Y METODOS; encontraremos el tipo y diseño de la investigación, variables, operacionalización la cual nos permite poder desarrollar el proyecto, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad que son los procedimientos que se utilizaran para el transcurso de la investigación, y por ultimo aspectos éticos seguido de criterios de rigor.

CAPITULO III:

RESULTADOS; en esta parte de la investigación observaremos los datos arrojados al aplicar los instrumentos, así como también la deducción e interpretación de estos a través de tablas, figuras y gráficos. Y por último la propuesta para la mejora de la empresa investigada.

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES; aquí veremos el resumen de lo que hemos obtenido en el trayecto de la investigación, así mismo las deducciones en función a todo lo que ha acontecido.

REFERENCIAS; aquí encontraremos información detallada sobre todos aquellos bases teóricas, científicas, etc. De las cuales hemos hecho referencia para la realización de mi investigación.

ANEXOS; en este aspecto tenemos los instrumentos tales como cuestionario, entrevista y guía de entrevista así como también todas las fotos para evidenciar el proceso fehaciente de la investigación.

1.1. Realidad problemática

En el mercado competitivo de hoy en día, las empresas no pueden permitirse perder dinero en ninguna parte dentro de sus operaciones comerciales. El 43% por ciento de propietarios de pequeñas empresas que aún cuentan con el inventario manual o ingresan de forma manual, se predisponen a tener serios problemas de inventario pues están sujetos al error humano; por lo que pasar de la administración manual de inventario a un sistema estructurado con herramientas efectivas, ahorra tiempo y dinero en muchos niveles diferentes, que incluyen: deterioro, obsolescencia y significativos costos de almacenamiento de las mercancías de (Sutter, 2017).

Para Moore (2016) los cinco principales problemas de la gestión de existencias en almacenes, estos son: 1) Recibos y órdenes de compra inexactos, 2) La falta de comunicación entre los empleados, 3) Falta de cooperación entre departamentos, 4) Gestión del tiempo y 5) Espacio de almacenamiento y organización. Cuando hay un desglose en alguno de estos puntos, el inventario puede perderse parcialmente o perderse por completo y, como resultado directo, la confianza y la satisfacción del cliente se verán comprometidas. Debe haber puntos de control, listas de verificación, procesos y reglas en el almacén para garantizar que ingrese el producto correcto, que se almacene en el lugar correcto, que se retire para el cliente correcto y se envíe a la dirección correcta. Un almacén gestionado eficazmente es la clave de una

empresa exitosa porque el inventario disponible de la empresa puede ser su mayor gasto y su mayor activo (Moore, 2016).

En ese sentido un sistema de control interno operativo efectivo sobre los inventarios es la base sobre la cual se construyen las organizaciones saludables. Dado que los inventarios son la principal fuente de ingresos para una organización con fines de lucro, teniendo siempre un mayor riesgo asociado con esta área. El sistema de control interno que la administración desarrolla para mitigar este riesgo dependerá de una variedad de factores. (Smith, 2016).

En el Perú, la gestión de inventarios y almacenes se presenta entono a la carencia de planificación, control y seguimiento de las existencias, ocasionando que éstas se queden almacenadas durante tiempo indefinido, generando grandes pérdidas para la empresa; así mismo el no contar con datos actualizados ocasiona que se desconozca que productos están desabastecidos y cuáles viene acumulándose de forma ineficiente (Iglesias, 2013).

Según el Instituto de Estadística e Informática (INEI), en el Perú cada año se crean aproximadamente 250 mil empresas, de las cuales solo un porcentaje logra mantenerse en el mercado. En el primer trimestre del 2016, 47 mil empresas formales salieron del mercado, y posiblemente la misma situación tengan el 90 % de las denominadas Startups antes de cumplir su primer año. Aunque las causas son diversas, una de las principales es la mala gestión de los inventarios (Choque, 2018). En consecuencia, carecer de una debida logística coloca en riesgo el funcionamiento de la organización, puesto que la operatividad no está siendo gestionada adecuadamente, teniéndose un alto nivel de desperdicio, elevados costos, errores en el control del inventario, dentro de los principales. Al margen del tamaño de la empresa, estos problemas pueden generar grandes problemas de rentabilidad. (Choque, 2018).

La presente investigación se llevará a cabo en la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., con domicilio fiscal en la Av. Luis Gonzales N°1630, UPIS COIS Lambayeque - Chiclayo. Acogida al Régimen Especial. La empresa cuenta con 12 años en el rubro de venta al por mayor de productos agrícolas, ofreciendo con calidad y con buen servicio cada uno de estos, a sus clientes. El principal problema se centra en la gestión de inventarios, ya que carece de controles internos en cuanto al manejo de los inventarios que le

permita lograr una mayor eficiencia en el control de sus actividades operativas. Se carece de un manejo adecuado de los almacenes, así mismo están desorganizados, hay exceso de sobrantes, faltantes y materiales deteriorados por las malas condiciones de almacenamiento. Los almaceneros no reportan en el sistema los consumos y transferencias de materiales en la fecha indicada, originando atraso en la gestión contable, por la falta de supervisión constante, repercutiendo en el incremento de costos en el presupuesto anual.

La empresa no ha desarrollado y formalizado de manera suficiente las medidas organizativas que le permitan tener una estructura de sistema de control interno bien definido, que le garantice el adecuado uso y manejo del inventario en el almacén, así como de las áreas relacionadas con este, tales como: compras, ventas, contabilidad, etc.

Para dar solución al problema de la gestión de inventarios en la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L “DISAGROC” se propone un sistema de control interno operativo en almacén para mejorar la gestión de inventarios que ayude a lograr los objetivos trazados en el proyecto; convirtiéndose en un elemento de apoyo para la empresa y así lograr una ventaja competitiva respecto a otras empresas del mismo sector. Por tanto, también se pueda reducir los riesgos que podrían aparecer durante el periodo de realización; y de este modo la empresa pueda seguir creciendo y desarrollándose en el mercado, llegando a cada cliente con una buena calidad de servicio.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes internacionales

Nail (2016) en su investigación “Propuesta de mejora para la gestión de inventarios de Sociedad Repuestos España Limitada” (Tesis pre grado). Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile. Al finalizar el estudio se tuvo como propuesta el automatizar el proceso de compras, donde se vincule las ventas con el inventario en tiempo real, lo cual reduce costos de hasta \$400,000 (53%) en un año; además de mejorar la distribución del almacén donde se reduce el espacio empleado, pudiendo incorporar nuevos productos sin necesidad de que estos se vean hacinados o sufran daños. Con lo anterior la propuesta pretendió generar una gestión de inventario que facilite la actividad comercial que la empresa realiza.

Rivera (2014) en su estudio “Mejoramiento de la gestión de inventarios en el almacén de repuestos de empresa Andina de herramientas” (Tesis pre grado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. Llegó a la conclusión de un estado preocupante en la empresa en estudio, explicado por las diferencias entre la mercadería vendida y la registrada, y presencia de productos obsoletos y en malas condiciones, aspectos que fueron revertidos tras la aplicación de la propuesta donde se mejoró el ingreso y registro del inventario con un sistema de código de barras; el seguimiento a la manipulación del inventario tuvo mayor eficiencia con la incorporación de dispositivos de control visual colocados en almacén; y elementos como el orden, limpieza y planificación también se implantaron, lo cual se agilizó el proceso de almacenamiento y distribución de la mercadería.

Cabriles (2014) en su investigación “Propuesta de un sistema de control de inventario stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la Empresa Balgres C.A.” (Informe de pasantía). Universidad Simón Bolívar. Camuri grande, Venezuela. La autora concluye que el sistema de control de inventario con el que cuenta la empresa mencionada, está ocasionando la baja calidad de sus productos, a razón de que al no contar con un registro y control de los insumos, éstos se ven obligados a tomar cualquier materia prima para fabricar el producto, olvidando que ello disminuye la confianza de los clientes. La propuesta se presenta como alternativa de solución, la cual tuvo como pilar el diseño del proceso adecuado en el control de los insumos (flujograma).

Rojas & Amaya (2014) en su investigación “Diseñar un sistema de inventarios para establecer mecanismos de control de mercancía del almacén y taller Súper Motos” (Tesis pre grado). Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Colombia. En la investigación se concluye que la empresa presenta una administración de almacén precaria y limitada, pues existe carencia de recursos, infraestructura, tecnología y personal capacitado. De forma que se optó por el sistema permanente que otorga facilidad en la búsqueda inventarios cuando se desea realizar un corte, dándole eficiencia al proceso, a través del uso de documentación de verificación, oportunidad en el abastecimiento, y subsanación de errores durante el registro de las mercancías.

Pimienta (2013) en su estudio “Sistema de control administrativo - contable de los inventarios de la empresa Super Market Poco Express, C.A.” (Tesis pre grado). Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. Con el previo diagnóstico realizado por el autor, se tuvo que la clasificación ABC de productos, la empresa tiene el 79.1% del tipo A, 15% del tipo B, y el 6% tipo C (según los productos de la empresa), donde la carencia de libros contables está impidiendo un control efectivo sobre dicha clasificación; en consecuencia, el sistema de control administrativo - contable de la empresa se cataloga como ineficiente, siendo imperativo que la empresa lo corrija, caso contrario mermarán sus ingresos, afectando su rentabilidad.

Santacruz & Aguirre (2013) en su investigación “Diseño de un sistema de controles de inventarios de la microempresa "Aluminio y Vidrios Xavier" (Tesis pre grado). Universidad del Milagro, Ecuador. Se concluye que la empresa evaluada carece de un sistema de control interno explicado por la ausencia de una adecuada gestión de inventarios, personal no capacitado, y carencia de registros actualizados, lo cual genera la compra de productos innecesarios que se duplican, significando el aumento de costos para la empresa. Por lo que el diseño del sistema incorporó diagramas de flujo donde se detalla el proceso a seguir para controlar los inventarios, estipulando las funciones a realizar por el personal, además de los materiales y documentación que deben llenar para validar los ingresos y salidas de la mercadería.

Pérez (2010) en su estudio “Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una empresa dedicada a la venta de maquinaria, repuestos y materia prima para la industria alimenticia" (Tesis pre grado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Concluye en diagnosticar la carencia de un sistema de control interno de inventarios en la empresa mencionada, explicado por inexistencia de mecanismos claramente establecidos para el proceso de verificación, registro, colocación, evaluación, rotación y distribución de las mercancías, lo cual llevó a diseñar un sistema que se ciña a los requerimientos y naturaleza de la empresa. Ésta consistió en la formulación de flujogramas que detallen paso a paso el proceso de gestión de inventario, desde que las mercaderías llegan al establecimiento hasta que se le vende al cliente final.

Antecedentes nacionales

Hernández & Zegarra (2017) en su investigación “Propuesta de un sistema de control interno de inventario, en la distribuidora ladrillera P&A La Muralla EIRL, 2016” (Tesis pre Propuesta de un sistema de control interno de inventario, en la distribuidora ladrillera P&A La Muralla EIRL, 2016 grado). Universidad Peruana Unión. Tarapoto, San Martín. Las autoras concluyen en proponer un sistema de control interno de inventario de acuerdo al modelo COSO, tras diagnosticar deficiencias en el control de ingresos y salidas de la mercaderías, lo mismo para la distribución de éstas, que sumado a personal que carece de conocimientos en la gestión de inventarios, obstaculiza la productividad en la empresa; y por ende el desarrollo de ésta.

Lezama (2016) en su estudio “Propuesta de implementación de un sistema de control interno para el desarrollo de la gestión de la Empresa Agroindustrial Molino el Comance S.R.L. en el Distrito de San José” (Tesis pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, La Libertad. Al finalizar la investigación se tuvo el afirmar la relación directa entre el sistema de control interno y la gestión que la empresa mencionada efectúa. Así mismo la propuesta elaborada tuvo como pilar la realización de conciliaciones bancarias (principal problema de la empresa), incorporación de un programa informático que facilite la gestión administrativa y operativa, y capacitación al personal.

Sánchez (2016) en su estudio “El control interno en el área de almacén de las empresas comercializadoras de vidrios y aluminios: Caso Rímac lass SRL Trujillo, 2016” (Tesis pre grado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Trujillo, La Libertad. Al finalizar se diagnosticó la ausencia de políticas que rijan el adecuado funcionamiento del almacén, más aún cuando no se cuenta con una clasificación por línea de producto, lo cual dificulta el trabajo de distribución y actualización de los inventarios. En esa línea el control interno en el área de almacén de la empresa es inadecuado, ya que obstaculiza la operatividad de las mercaderías, poniendo en riesgo el buen funcionamiento, y por ende, permanencia de la empresa en el mercado.

Ayasta (2015) en su investigación “El sistema del control interno en los almacenes de las empresas de servicio en Perú. Caso: Hotel los Portales de Piura, año 2015” (Tesis pre grado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Piura. El autor concluye en que el Hotel cuenta con la planificación y organización de sus actividades dentro del área de almacén en cuanto a los ingresos y salidas de bienes, los cuales son registrados en el Kardex computarizado. Con ello se afirma que el control interno permite otorgar seguridad al sistema contable, puesto que permite detectar manejos deficientes en la gestión, de forma que se garantice el óptimo funcionamiento de la empresa.

Albújar & Huamán (2014) en su investigación “Estrategias del control de inventarios para optimizar la producción y rentabilidad de la Empresa Aro Macaton S.A.C.” (Tesis pre grado). Universidad Autónoma del Perú. Lima. Las autoras sostienen que debido a la naturaleza la empresa, de por sí es complejo el llevar un control de inventarios efectivo, sin embargo con estrategias como: realizar inventarios de insumos semanales, análisis de ratios de rentabilidad, incorporación de sistema informático, y clasificar el inventario de acuerdo al tiempo de duración de los insumos; la empresa podrá mejorar la gestión de sus inventarios.

Espinoza (2014) en su investigación “Diseño y planeación de la cadena de suministro para empresa de comercialización de tractores agrícolas a nivel nacional” (Tesis pre grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Concluyó en la elaboración de una reestructura de la cadena logística de la empresa en estudio, donde los sobrecostos de la administración del almacén, baja calidad del inventario, y bajo nivel de rotación del inventario, representan la principales causas del por qué la logística se encuentra lenta y rígida. A razón de ello se propone descentralizar los almacenes, producir a escala y así disminuyan los costos, y emplear la curva de intercambio para que los pedidos sean atendidos con mayor eficiencia.

Hemeryth & Sánchez (2013) en su estudio “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C de la ciudad de Trujillo – 2013” (Tesis pre grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. El estudio concluye que, la falta de estructura organizativa, la carencia de un manual de organización y funciones y el personal con un nivel de educación baja, son

las deficiencias de la empresa y es por ello que se encontraba en situaciones deplorables frente a una gestión adecuada de inventarios. Pero gracias a la implementación de un sistema de control interno se pudo mejorar significativamente cada uno de los puntos deficientes anunciados anteriormente, siendo así que la empresa constructora A&A S.A.C. logrará optimizar los riesgos y procedimientos de control frente a sus inventarios.

Antecedentes locales

Sandoval & Villanueva (2017) en su investigación “Propuesta de políticas de control de inventarios para contribuir a mejorar la gestión de las existencias en los almacenes de la empresa Distribuciones Salvador E.I.R.L. del Distrito de J.L.O. - Chiclayo 2015” (Tesis pre grado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo, Lambayeque. Concluyen que la empresa en estudio si bien contaba con mecanismos básicos en el manejo de inventarios, ello no era suficiente para cumplir a cabalidad todas las obligaciones que contraían con sus clientes, pues muchas veces la falta de un registro actualizado, recepción, almacenaje y despacho impedía llevar un control de las entradas y salidas de la mercadería. Con ello la propuesta estuvo formulada en base a elementos como: estructura organizacional, funciones del personal de almacén, flujograma de actividades, equipos y tecnología, registros y formularios, y mecanismo de distribución.

Colchado (2017) en su estudio “Evaluación del sistema de control del inventario en la empresa Beta S.A. y su impacto en el resultado económico: 2015 – 2016” (Tesis pre grado). Universidad Católica Santa Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Lambayeque. Presenta como conclusión que el resultado económico que mantuvo la empresa durante el período evaluado, carece de validez, ya que las cuentas, principalmente, de inventarios carece de una valoración sincera, pues los mecanismos empleados presentan deficiencias.

Mija (2017) en su investigación “Gestión de existencias y su efecto en la rentabilidad del Grupo Molino S&G del departamento de Lambayeque durante el período 2014 – 2015” (Tesis pre grado). Universidad Católica Santa Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Lambayeque. Expuso como conclusión la existencia de un efecto positivo de la gestión de existencias sobre la rentabilidad de la empresa, puesto que tras incorporar políticas y herramientas relacionadas al manejo de inventarios, se logró reducir los riesgos a los que éstos estaban expuestos, lo cual permitió ahorrar s/ 43,137, siendo evidenciado la mejora rentable de la empresa.

Díaz & Morales (2017) en su estudio “Evaluación del control interno del área de almacén para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. Octubre - Diciembre 2014” (Tesis pre grado). Universidad Católica Santa Toribio de

Mogrovejo. Chiclayo, Lambayeque. Manifiestan como conclusión la existencia de una estructura orgánica deficiente y con carencia de políticas claras para los departamentos que conforman la empresa, por lo que existen brechas de información en cuánto al real estado del almacén, generando riesgos en la operatividad, principalmente en los ingresos y salida de existencias.

Rodríguez & Vega (2016) en su investigación “Diseño de un sistema de control interno en la empresa A&B representaciones S.R.L., con el fin de mejorar los procesos operativos – periodo 2015” (Tesis pre grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque. La investigación concluye que, al no contar con políticas, procedimientos y una organización bien estructurada, se confirma que la empresa mencionada carece de una sólida cultura de control, siendo de esta forma el mal y deficiente manejo empresarial que se está llevando con respecto a sus procesos operativos y se ve reflejado en el resultado del periodo final arrojando pésimos remanentes e hasta pérdidas.

Ferreñan & Paredes (2015) en su estudio “Implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de los inventarios en la empresa Constructora INGCOPER S.A.C. – 2015” (Tesis pre grado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Lambayeque. Concluyen que la empresa en estudio carece de un sistema de control interno que guíe, genere, y controle el manejo de inventarios, por lo que se presenta la necesidad de implementar un sistema generador de planificación y organización para la gestión de existencias. Con ello la propuesta se basó en establecer políticas, herramientas y flujogramas que actúen como manual de operaciones para el personal de la empresa.

Albújar & Orlando (2014) en su investigación “Diseño de un sistema de gestión de inventario para reducir las pérdidas en la empresa TAI LOY S.A.C. - Chiclayo 2014” (Tesis pre grado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Lambayeque. Las conclusiones a las que llegaron fueron en la existencia de una gestión deficiente en los procesos relacionados al tratamiento del almacén de la empresa, generando elevados costos para una rotación de inventarios muy bajo, provocando pérdidas. De esta manera el diseño del sistema se basó en el establecimiento de políticas, realización de la clasificación ABC y cálculos de los precios que

permite valorar el inventario, con ello se pretendió contribuir a mermar las pérdidas de la empresa.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Aproximación teórica a sistema de control interno operativo en almacén

Control interno operativo

Según el Institute of Internal Auditors (IIA, 1999) el control interno permite que las empresas alcancen sus objetivos a través de una mirada holística, es decir, donde sus procesos son vistos como parte de un sistema, lo cual les permite evaluar la efectividad del manejo de riesgos. Control interno, tal como se define en el Instituto Helénico de Auditores Interno es un organismo independiente, objetivo, adecuadamente diseñado y organizado por procedimientos, que a través de los enfoques técnicos y científicos evalúa cómo el sistema de funciones de control interno debe ser adecuado (Dogalas, Karagiorgos, Christodoulou, & Euaggelidou, 2010).

De acuerdo a García (2014) el control interno operativo concibe el plan de organización, así como todos los métodos y procedimientos relacionados con la principal responsabilidad de una gerencia “Operar la organización de una manera eficiente con el fin de lograr mayores resultados, significa contar con controles operativos que se refieren al sistema de gestión, que tiene como fin asegurar una ordenada y eficaz gestión de la organización” (p.5)

De las definiciones anteriores, está claro que el control interno operativo no es solo una herramienta unilateral para controlar el orden y la corrección de ciertas situaciones, es un método para detectar el valor sumado a una empresa, logrando el índice de efectividad y rentabilidad de la compañía. Además, el propósito de este control es el efecto intencional, programado y enfocado de la compañía en la situación actual, para que esta situación se reforme en el futuro y se convierta uno que debería existir. La desviación entre ya logrado y la situación programada también puede ser posible a través del control del parámetro de manejo correcto de situaciones de peligro (Dogalas, Karagiorgos, Christodoulou, & Euaggelidou, 2010).

Sistema de control interno operativo

El Sistema de Control Interno operativo se refiere a una amalgama organizada de funciones y procedimientos, dentro de un sistema completo de controles establecido por gestión y cuyo propósito es la función exitosa del negocio (Cheung & Chen, 1997, citado por Dogalas, Karagiorgos, Christodoulou, & Euaggelidou, 2010).

El Sistema de Control Interno operativo son todos los métodos y procedimientos seguidos por la gestión para garantizar, en gran medida, tanto el éxito en la cooperación como sea posible con el director de la empresa, el seguro de capital, la prevención y la detección de fraudes, así como la preparación temprana de toda la información financiera útil (Papadatou, 2008).

Conforme para Cook & Wincle (1976, citado por Dogalas, Karagiorgos, Christodoulou, & Euaggelidou, 2010), el Sistema de Control Interno operativo se asemeja al sistema humano nervioso que se extiende por todo el negocio, el cual lleva órdenes y reacciones hacia y desde la gerencia. Está directamente relacionado con la estructura de la organización y las reglas generales del negocio.

La gestión del Almacén

La gestión de los almacenes se presenta como un factor clave para el uso eficiente de los recursos, donde se optimice su empleo, y a la vez se cumple con los objetivos trazados; para ello los productos almacenados de acuerdo a las características que presenten y el volumen, es que deben ser manejados en busca de regular los flujos entre la oferta y la demanda, optimizar los costos de distribución y satisfacer los requerimientos de los procesos productivos. Lo anterior será posible siempre que se cuente con una gestión de la materia prima, insumos o productos finales, según la actividad de la empresa, que son proporcionados para al proceso de producción, distribución o comercialización; y así garantizar el cumplimiento de los pedidos de los clientes (Correa, Gómez, & Cano, 2010).

Por su parte Gunasekaran, Lai, & Cheng (2008) manifiestan que la gestión de almacenes contribuye a una efectiva gestión de la cadena de suministro, explicado por la

relación directa entre los productos y/o bienes, y la información que fluctúa entre los proveedores y clientes, además de fabricantes, distribuidores y otras empresas que participan en el funcionamiento de la cadena de suministro.

Dentro de los principios a incluir para tener una gestión óptima de los almacenes debe considerarse la conexión con otros procesos logísticos, el equilibrio en el manejo de los niveles de inventario, el servicio al cliente y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de un mundo empresarial globalizado. Así mismo como objetivos a considerar en la gestión de almacenes se tiene (Correa, Gómez, & Cano, 2010):

Minimizar:

El área utilizada y así incrementar los márgenes de utilidad.

Los costos de administración de las existencias, además de las necesidades de inversión.

Los peligros o riesgos, tales como: estructuras de la planta de operaciones, seguridad del personal, y los productos en general.

Mermas originadas por extravíos, robos, averías en los inventarios.

Las manipulaciones, es decir, movimientos innecesarios del personal, equipos de manejo de materiales y productos, por lo que debe simplificarse los procesos.

Los costos logísticos mediante economías de escala, reducción de faltantes y retrasos en la preparación de despachos.

Maximizar

El contar con productos disponibles para los pedidos de los clientes.

La rotación de existencias y capacidad de almacenamiento.

Funcionamiento efectivo del almacén.

Existencias de productos en buen estado.

Vale mencionar que los dos primeros objetivos de maximización de alguna forma se contraponen, motivo por el cual ha de buscarse el equilibrio en el nivel de implementación, explicado porque la operatividad del almacén disminuye cuando se tiene mayor capacidad de almacenamiento (Correa, Gómez, & Cano, 2010).

Elementos del Sistema de Control interno operativo en almacén

De acuerdo a los principales elementos dentro del sistema de control interno operativo en almacén de productos terminados se tiene (Roux, 2009):

- a) La gestión del stock.** Dentro de las responsabilidades en la gestión del stock se tiene:

Establecer cuáles serán los productos terminados que conviene tener en el almacén.

Organizar los productos de acuerdo a la clasificación conveniente.

Controlar los movimientos de ingresos y salidas.

Actualizar permanentemente las existencias o stock de los productos terminados.

Separar los productos terminados que forman parte de un pedido de venta.

Distribuir los pedidos dentro del almacén y para los clientes.

- b) La gestión de ingresos.** Las operaciones dentro de la gestión de ingresos son:

Ingresos por producción.

Ingresos por devolución de productos terminados.

Clasificación y codificación de los productos terminados para una ubicación rápida, de acuerdo al criterio por lote y rotación (clasificación ABC).

- c) La gestión de emplazamiento.** Los productos terminados que han sido colocados en almacén deben contar con ubicaciones específicamente numeradas, de forma que se tenga direcciones que faciliten la ubicación rápida de los paquetes y así evitar durante los despachos a clientes, la pérdida de tiempo o tiempos muertos de desplazamiento del personal.

- d) La gestión de movimientos internos.** Son los siguientes:

Clasificación y distribución de las existencias según la rotación de las salidas.

Inventarios físicos.

Categorización ABC de los productos terminados.

En este último movimiento interno, clasificación ABC, vale detallar en que consiste. La clasificación ABC también llamada la Ley de los '80-20', es una técnica que organiza el stock de productos terminados, en base a la asignación de direcciones de almacenamiento, con el fin de reducir el tiempo en los despachos de productos terminados. Aquí el papel principal recae sobre las salidas en el almacén, pues el flujo que tengan los productos, permitirá seleccionar cuales de los paquetes o lotes deben ser objeto de la clasificación ABC.

La clasificación consiste en que, de la totalidad de los almacenes de productos terminados, el 80% de la actividad se concentra en el 20% de los productos terminados (clase A). El 12% siguiente en el 30% de los productos terminados (clase B) y el 8% restante en la mitad de los productos terminados (clase C). Este sistema se usa en la mayoría y en cualquier actividad, con mínimas diferencias en cuanto a porcentaje. Los productos terminados de la clase A. se almacenarán en las direcciones de mayor cercanía a la puerta de despacho del almacén. Los productos terminados de la clase B. se almacenarán en las direcciones de intermedia cercanía a la puerta de despacho del almacén. Finalmente, los productos terminados de la clase C se almacenarán en las direcciones de menor cercanía a la puerta de despacho del almacén.

e) **La gestión de salidas.** Incorpora las siguientes operaciones:

Salida de los productos por pedido de los clientes.

Salida de productos por pedido la gestión interna como por ejemplo devolución interna.

Utilización de método FIFO (primeras entradas primeras salidas) para la valoración del inventario, y así controlar la depreciación del stock.

f) **La gestión de cierre de inventario.** El cierre de inventario consiste en el cálculo al final del período mensual, el cual permite realizar los ajustes respectivos para tener un control adecuado de los movimientos de entradas y salidas de las existencias.

g) **Manejo de las características de los productos terminados.** Se tiene lo siguiente:

La calidad y cantidad de lo producido debe identificarse.

La identificación también contiene el número de registro, procedencia, contenido químico o compuestos, entre otros.

El empaque también es una característica que debe contar el producto, según la tipología de éste.

El empaque del producto debe contener datos como: número correlativo de producción, el lote, la calidad, la cantidad de unidades, el peso bruto, el peso neto y la fecha de producción del producto terminado.

h) Manejo de las características físicas del Almacén de Productos Terminados

Identificar y definir las zonas funcionales del almacén tales como zonas de ingreso, zonas de descarga, zonas de empaque, zonas de etiquetado, zonas de salida, tránsito, entre otras.

Asignación de direcciones a las zonas de almacenamiento.

Asignación de direcciones a los lotes de los productos terminados.

1.3.2. Procesos del Sistema de control interno operativo en almacén

A continuación, se presenta las principales etapas que incorpora el sistema de control interno operativo en almacén, estas son:



Figura 1. Mapa de proceso del sistema de control interno operativo
Fuente: Francisco (2014)

Planificación y Organización

Esta etapa es de carácter estratégico y táctico, donde se establecen soluciones para el uso eficaz de los recursos con que cuenta la empresa, y se localizan en el almacén, con las políticas y objetivos trazados en el largo plazo como estrategia de la organización. Dentro de las actividades o subetapas que se encuentra dentro de la planificación y organización son: diseño del almacén, tamaño del almacén, y organización física del almacén.

En la primera actividad se tiene la distribución del almacén, el cual según Anaya (2007), estará sujeto a la comercialización que los productos tengan, a su vez dependerá de la actividad y estructura de la empresa, y a que industria pertenezca; al efectuar ello se establece la eficiencia y en algunos casos la sostenibilidad de una empresa. La disposición de las zonas del almacén concernirá a las mercancías consignadas a formar parte del almacén, de acuerdo a los períodos de almacenamiento, rotación, desplazamientos entre las áreas y la actividad de cargas trasladadas, y los procesos de entradas y salidas de los productos, entre otros.

Tabla 1.
Distribución interna del almacén

DISTRIBUCIÓN INTERNA DEL ALMACÉN	
Zona de recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Área de control de calidad • Área de clasificación • Área de adaptación
Zona de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de baja rotación • Zona de alta rotación • Zona de productos especiales • Zona de selección y recogida de mercancías • Zona de reposición de existencias
Zona de preparación de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas integradas: Picking en estanterías • Zonas de separación: Picking manual
Zona de expedición o despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Área de consolidación • Área de embalajes • Área de control de salidas
Zonas auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Área de devoluciones • Área de envases o embalajes • Área de materiales obsoletos • Área de oficinas o administración • Área de servicios

Fuente: Francisco (2014)
Elaboración propia

Otra subetapa corresponde al diseño del almacén, donde para Gutierrez (1998), refiere a la disposición física de las áreas que componen el almacén, tal como se muestra en la Figura 2. El diseño de un almacén tiene como objetivo principal el garantizar el modo más eficiente para operar los productos que en él se encuentran. Sin embargo, de acuerdo a la actividad que tenga el almacén también se tendrá objetivos tecnológicos y de diseño constante, que distan de otros almacenes que contienen insumos, materias primas u otros. Cuando se realiza el diseño de un almacén, las divisiones estarán en función de las entradas y salidas y el tipo de almacenamiento que es más efectivo, según las características de los productos, los medios de transporte interno, la rotación de los productos, el nivel de stock a mantener, el embalaje y aspectos involucrados en el despacho de pedidos.

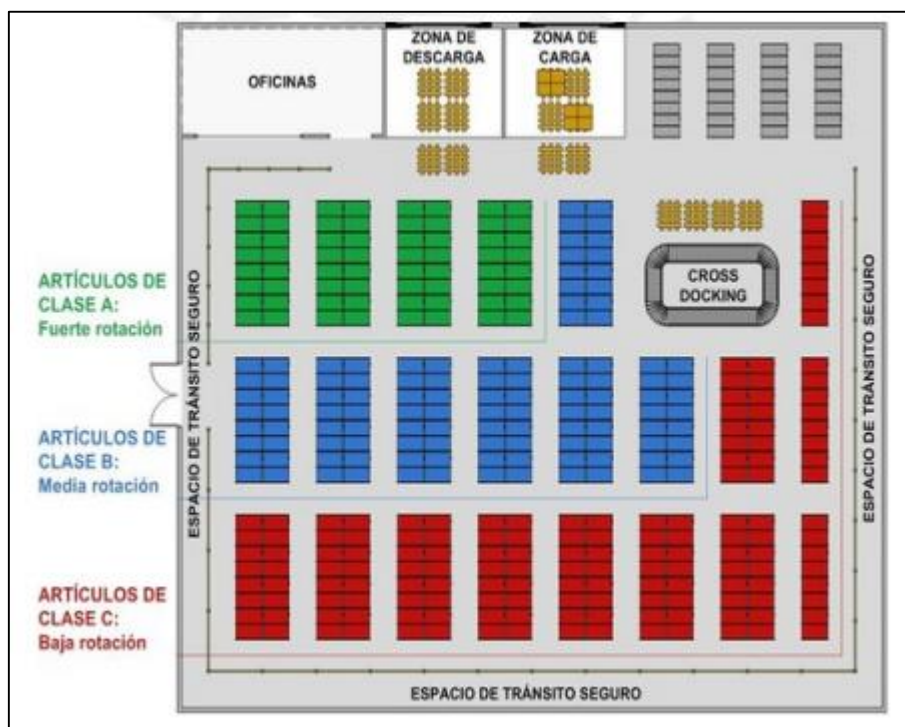


Figura 2. Diseño de un almacén

Fuente: Francisco (2014)

Para Frazelle (2007) aspectos como la cantidad, volumen, calidad y características propias de los productos a almacenar, sumado al comportamiento de la demanda como su elasticidad y estacionalidad, determinarán como debe ser dimensionado el almacén, pero además de estos aspectos intervienen otros factores relevantes para fijar las estructuras del almacén. Como factores a considerar para el cálculo del tamaño de un almacén, se tiene:

Cantidad y tamaño de los productos, Demanda de los mercados, Niveles de Servicio al cliente, Mecanismos de movimientos y almacenaje a utilizar, Tiempos de producción, y distribución de existencias (Frazelle, 2007).

Mayormente la capacidad de un almacén es medido en metros cuadrados o metros cúbicos de espacio, donde según los expertos la segunda alternativa es la mejor, ya que al contar con mecanismos de manipulación y almacenaje recurrentes y en continuas modificaciones (incorpora la altura), se presta para su accesibilidad ante cualquier solicitud del cliente, lo cual permite ahorrar tiempo y recursos en obtenerlo (Ballau, 2004).

Por otro lado al tener una empresa que presenta variadas líneas de productos, o una línea de producto con diversas presentaciones, es importante contar con una apropiada codificación para la mercadería que en ellas se manipulan; el realizar un registro de los productos contribuye con grandes beneficios para los procesos de compras, ventas, distribuciones, seguimiento y control general dentro de la operatividad de la organización, más aún en el área de inventarios (Ferrín, 2003). Para un sistema de control de almacenes, una codificación plenamente numérica y correlativa es lo más recomendable, principalmente, para efectos de su búsqueda en el catálogo y su ubicación en los archivos del sistema. En ciertos casos, la codificación puede incluir elementos como la referencia a la familia del producto, a condición de que ésta se formule de manera completamente numeral.

Según Solís (2005) un sistema de codificación eficiente debe seguir de manera rigurosa ciertas características, las cuales se mencionan a continuación:

Estructurado: Refiere a que el código debe contener dígitos que tengan significado para el usuario, como por ejemplo la familia a la que pertenecen. Con ello se facilita el relacionar o recordar dicho código.

Único: Refiere a que el código del producto es único e irrepetible, lo cual garantiza el orden en el almacén mediante un registro exacto.

Codificación por código de barras: Es un sistema de identificación establecido la organización EAN (European Article Number), la cual consiste en la representación gráfica de

barras oscuras de diferente grosor colocadas en forma paralela. Estas barras son leídas por equipos especializados que identifican la codificación dígito por dígito.

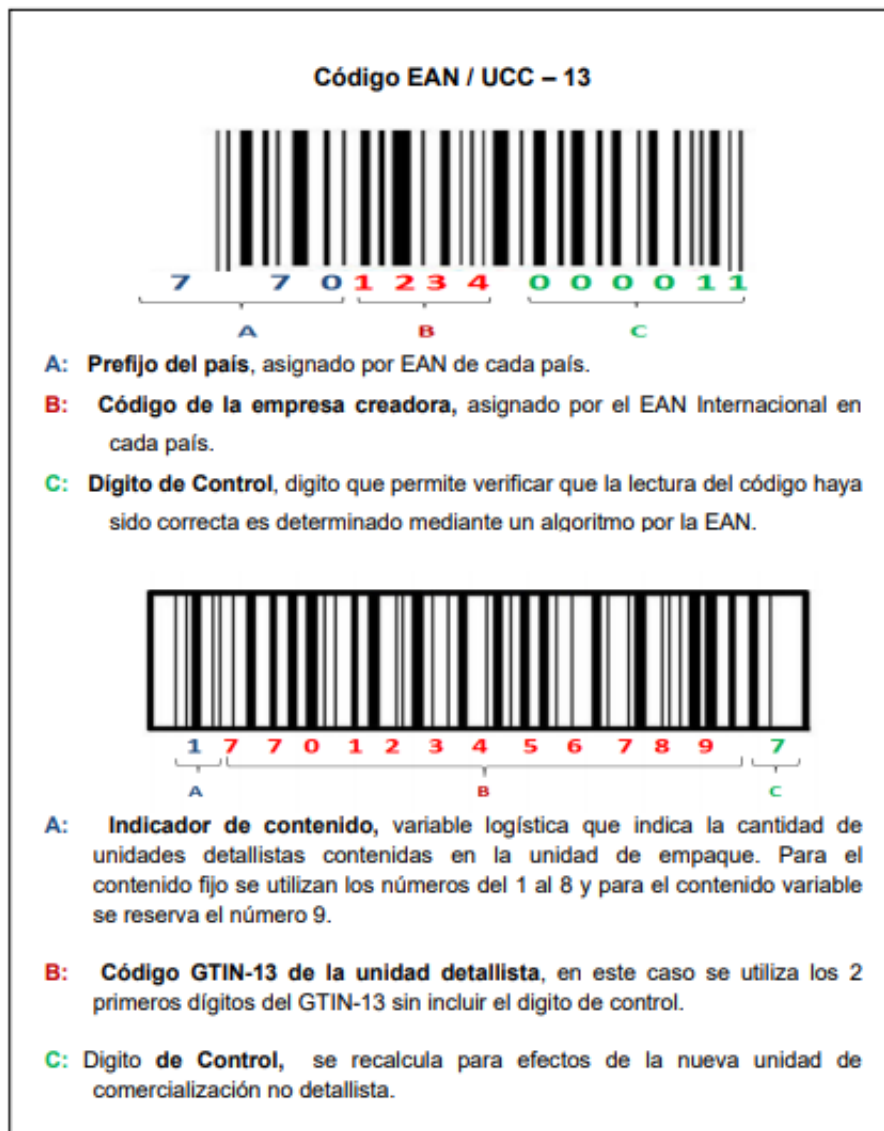


Figura 3. Composición del código de barras
Fuente: Francisco (2014)

Según Solís (2005) de la misma manera que los productos son codificados, un sistema de almacenes debe clasificar las ubicaciones donde coloca los productos, en este caso se admite usar códigos alfanuméricos, a fin de poder identificar la zona (área) a la cual pertenecen, posteriormente se les asigna las filas en las que se encuentran, la columna dentro de esa fila y el nivel o altura al que esta la ubicación como se observa en la Figura 4.

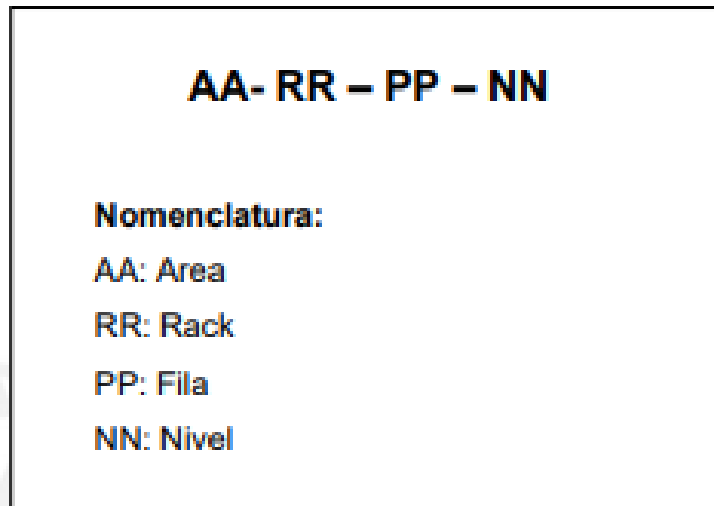


Figura 4. Estructura de codificación
Fuente: (Francisco, 2014).

Recepción

Según Anaya (2007), la recepción es una etapa de planificación de entradas, descarga y verificación de mercancías derivadas de transacciones comerciales realizadas con los proveedores, resultado de la producción de fábrica, intercambio de productos con otras sucursales, hasta devoluciones o cambios de dichas mercancías. Dentro de las actividades que implica la etapa de recepción se tiene:

Permiso de entrada a los vehículos que transportan las mercancías y su posterior descarga.

Verificación de que las mercancías cumplen con la calidad requerida.

Realizar el registro de ingreso de la mercancía donde se detalla las condiciones en las que fue recibida y la ubicación que ahora tiene en el almacén.

Permanente vigilancia de los ingresos de mercancías con el objetivo de tener registros actualizados de los inventarios en almacén.

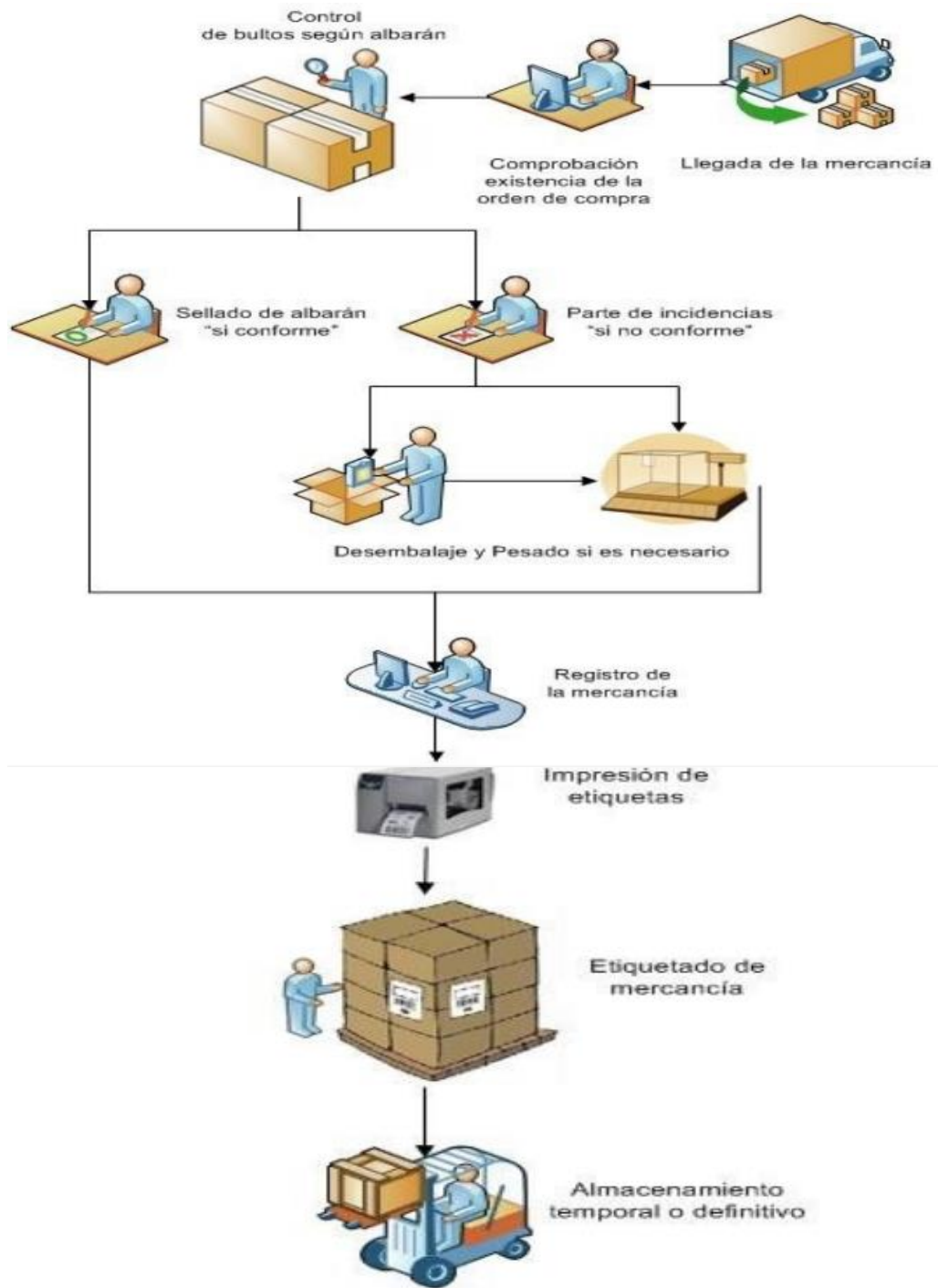


Figura 5. Proceso de recepción
 Fuente: Francisco (2014)

Almacenamiento

Según Ferrín (2003), el almacenamiento es aquella etapa que consiste en definir la ubicación, posesión y control de toda la mercancía que ha sido recepcionadas, registrada, y luego llevada al almacén. Dónde el espacio tangible en el cual se han colocado, además de la infraestructura que las sostiene, implementos y estanterías o cualquier otro elemento, representa el área de almacenamiento. El almacén ofrece niveles de servicio mencionados a continuación:

- a) Disponibilidad de existencias.
- b) Calidad de las existencias, velando por su conservación.
- c) Despachos de existencias perfectas.
- d) El soporte de las existencias con información actualizada y métodos de almacenamiento y ventanas horarias.
- e) Además de otros servicios como embalaje, etiquetado, ensamblaje, controles de calidad, etc.

Respecto a la forma de rotación Mauleón (2003) manifiesta que de acuerdo a los flujos de entrada y salida de las mercancías en almacén se tienen tres clases, estas son:

LIFO (Last In, First Out = último en entrar, primero en salir): Este método mayormente es usado en mercancías de descomposición o degradación rápida, por lo que se debe tener una elevada rotación de éstas, para lo cual es recomendable conseguir que periódicamente se vacíe el almacén.

FIFO (First In, First Out = primero en entrar, primero en salir): Este método mayormente es empleado en mercancías que si bien presentan riesgo de caducidad, obsolescencia, deterioro, entre otros, son factibles de permanecer por un tiempo respectivo en almacén; de manera que los productos salen del almacén en el mismo orden en el que

entraron, siendo necesario identificar las fechas de fabricación en las etiquetas y tener organizado el almacén.

FEFO (First Expired, First Out = primero en entrar, primero en salir): Este método se basa en identificar la fecha de caducidad de la mercancía, y las que estén más próximas de vencer son las primeras en salir.

En cuanto a las técnicas de manipulación a las que se encuentran sometidas las mercancías, ha de tenerse en consideración las diferentes clases de estanterías (Mauleón, 2003):

- a) **En bloque:** Este tipo de estantería no cuenta con una estructura de soporte, solamente se colocan pallets unos sobre otros.
- b) **Convencionales:** Este tipo de estantería es el denominado clásico pues se adquieren mediante carretillas elevadoras, aunque también se tiene variaciones con carretillas trilaterales pero que no giran para alcanzar las cargas.
- c) **Automáticos:** Este tipo de estantería consiste en el depósito por vía automática del equipo en una entrada que las lleva hasta su posición de almacenaje sin la intervención humana, por lo que se ahorran costos en personal, pero también se invierte una cantidad significativa en adquirir la maquinaria. Además en el caso de contar con grandes volúmenes se requieren de plataformas de distribución a supermercados, centrales de compras (como cooperativas de ferreterías), farmacias, empresas de distribución de alimentos perecederos (yogurt, helados, entre otros).
- d) **Especiales:** Este tipo de estanterías es propio de mercancías que requieren de cuidados especiales tales como gráneles, líquidos, mercancías peligrosas, productos de grandes dimensiones, entre otros.

Distribución

La distribución es la etapa que consiste en la salida de la mercancía almacenada para cumplir con los pedidos solicitados. Según Anaya (2007), para la distribución física de un producto ha de considerarse 5 componentes esenciales:

- a) **Procesamiento de pedidos:** Consiste en la recepción de la información proporcionada por los clientes de acuerdo a sus necesidades, a la empresa que oferta los productos y/o servicios.
- b) **Control de Inventarios:** Consiste en contar con un registro de los flujos de entradas y salidas de los productos tanto en su producción como en las ventas.
- c) **Transporte:** Consiste en determinar cuáles serán las rutas, trazarlas, organizar y programar la distribución, y cantidad de pedidos a llevar.
- d) **Manipulación de mercancías:** Consiste en el tratamiento específico de los productos como lo es el envasado, etiquetado, embalaje, sellado, entre otros. Dentro de la manipulación de mercancías se tiene las siguientes:

Preparación de pedidos (Picking): Consiste en la elaboración del pedido solicitado por los clientes, donde dependiendo de la magnitud y complejidad de éste, la empresa deberá contar con los recursos necesarios para cubrir costos como equipo, mano de obra, costos de almacén, entre otros.

Empaquetado (Packaging): Consiste en la protección que se le da al producto mediante materiales que lo protegen contra incidencias climáticas o por suciedad, además de garantizar que el producto no ha tenido uso previo, encontrándose íntegro materialmente.

1.3.3. Riesgos

Según Martínez (2001) el riesgo es la mezcla de frecuencia y probabilidad y los resultados de un suceso específico peligroso. En tanto para Phillip (2004) lo define como el cambio constante de los flujos financieros no esperados, mayormente procedentes del valor de

activos o pasivos. Las empresas pueden estar expuestas a 3 tipos de riesgos: estratégicos, negocios y financieros

En esa línea el riesgo operativo es la pérdida potencial causada por errores en los procesos internos, sistemas, así como los efectuados por el personal, además de los provenientes de factores externos. Dentro del riesgo operativo se tiene la siguiente clasificación (Lara, 2002):

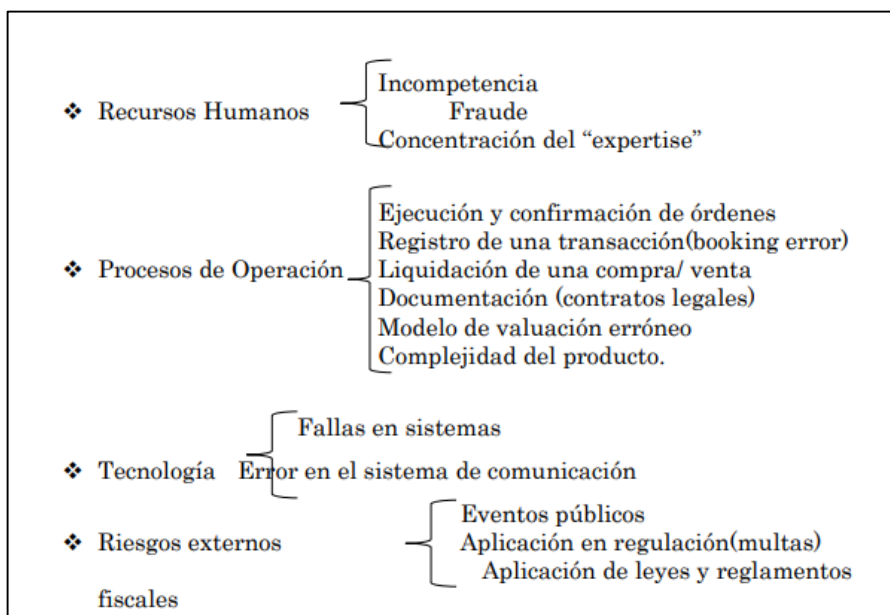


Figura 6. Tipos de riesgos operativos

Fuente: Lara (2002)

Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo incluye dos factores claves. El primero referido al impacto que puede tener en la actividad comercial realizada o en el cumplimiento de los objetivos, de acontecer el evento; y el segundo es la probabilidad de ocurrencia del riesgo, al margen de los controles con los que se cuentan. Ambos factores combinados dan origen a la conformación de los que se conoce como Mapa de Riesgos de Negocios (Rubio, 2006).

Los riesgos son valorados para poder clasificar y ponderar los sucesos potenciales que pueden afectar la consecución de los objetivos trazados por la empresa, y como parte del sistema de control interno proporciona conocimiento de su funcionamiento, y así lograr su efectividad, de manera que se mitigue los riesgos identificados. Para realizar la evaluación se

debe identificar los controles que mejor se ciñen a atenuar la probabilidad y/o impacto del riesgo dentro de los procesos. Dentro de la evaluación de riesgo debe tomarse en cuenta tres escalas (Rubio, 2006):

- a) **Probabilidad:** La posibilidad es factible de ser medida considerando los factores internos y externos que predisponen el riesgo, o a través de criterios de frecuencia, a pesar de que ello no haya ocurrido del todo. Incluso se pueden determinar una clasificación por categorías de acuerdo a una previa descripción, con el fin de que al aplicar la escala elegida se mida la posibilidad de ocurrencia de los riesgos.
- b) **Evento:** Representa la materialización frecuente del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar. Este puede ser improbable si la materialización del riesgo es poco frecuente o se presume que no llegará a suceder.
- c) **Impacto:** Son las consecuencias que pueden recaer sobre la empresa si el riesgo se materializa. De igual forma se debe determinar la clasificación de las escalas previa a una descripción de dichas consecuencias. Este puede ser leve si los efectos son de bajo impacto para la organización; moderado cuando el efecto será medio para la empresa; y catastrófico si el efecto es alto para la organización.

Dentro de las técnicas para evaluar el riesgo tenemos:

Mapa de Riesgo

El mapa de riesgo es una herramienta que permite estructurar la información sobre los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa, identificarlos, y observar la magnitud de estos, con el fin de poder determinar y formular las estrategias pertinentes para contrarrestarlos. Estos mapas pueden representarse con gráficos o datos, para el primero se expone las variables de acuerdo a los riesgos analizados y la evaluación del método que empleará la organización; en tanto para el segundo las tablas son la forma en se agrupan los datos conteniendo lo referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás aspectos necesarios para diagnosticar la situación de la empresa y sus procesos, en

relación a los riesgos que podrían perjudicar su presencia en el mercado, y a las medidas de tratamiento. El mapa de riesgo se presenta en dos tipos (Mejía, 2006):

- a) **Mapas de riesgos estratégicos:** La elaboración de este tipo de mapas requiere analizar cuáles son los macro procesos con los que cuenta la empresa, determinar los objetivos, identificar los riesgos, y mediante su descripción evidenciar como estos se presentan, además de establecer los agentes de riesgos y los efectos para la empresa. Realizando la identificación de cada uno de los macro procesos, el siguiente paso es calificar el riesgo multiplicando el valor de la frecuencia por el impacto, tras ello se señalan las acciones de tratamiento, para según los resultados obtenidos se dé prioridad a los riesgos; los riesgos seleccionados son los que se estudiarán con mayor cuidado, puesto que son los más representativos dentro de la organización. En consecuencia, realizado lo anterior es que se formula un plan para el desarrollo de estrategias que contrarresten a los riesgos más críticos (Mejía, 2006).

- b) **Mapas de riesgos operativos:** Su elaboración se basa en la información recopilada por los líderes de los procesos y sus respectivos equipos de apoyo; además de definir el proceso del cual se hará el mapa, determinar los objetivos, las actividades, reconocer y analizar cada uno de los riesgos, sus causas y consecuencias (Mejía, 2006).

Matriz de probabilidad

La matriz de probabilidad como su nombre lo refiere es una herramienta para analizar sucesos probables que pueden acontecer en un futuro cercano, luego que se hayan identificado los eventos de mayor riesgo para la empresa, mediante el uso de las dos dimensiones principales del riesgo. Teniendo como premisa la combinación de las escalas de la probabilidad y del impacto se confecciona la matriz para asignar calificaciones al riesgo, la cual puede generar el color verde, amarillo, y rojo. La zona verde señala que los riesgos requieren de monitorización a través de planes de actuación detectivos; la zona amarilla significa que los riesgos deben ser investigados para establecer planes de actuación preventiva;

y la zona roja señala que los riesgos deben ser mitigados por medio de planes de actuación correctiva (López, 2008). A continuación, se muestra una matriz de probabilidad:

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3	Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo Tolerante	4 Riesgo Moderado	9 Riesgo inaceptable
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

Figura 7. Matriz de probabilidad e impacto de riesgo
Fuente: Mejía (2006)

Manejo y administración del riesgo

- a) **Mitigar el riesgo:** Refiere a disminuir la probabilidad y/o impacto de un evento de riesgo hostil a un umbral aceptable, acoger, acciones preventivas a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto. Para ello es necesario modificar aspectos puntuales en el proyecto, tales como nuevas actividades, sumar recursos, elección de procesos menos complejos, efectuar pruebas o elegir un proveedor más estable para contrarrestar el riesgo (Rubio, 2006).

- b) **Compartir el riesgo:** Refiere a compartir un riesgo positivo con un tercero, siempre que éste se encuentre en mejores competencias técnicas, de forma que contribuya a potencializar el proyecto, puesto que cuenta con mayor preparación para tomar dicha oportunidad. Ejemplo de ello se tiene la conformación de equipos de riesgos conjuntos, equipos de distintas empresas con un mismo fin, o equipos temporales de empresas, que se puedan formar con un objetivo común que es el de gestionar oportunidades (Rubio, 2006).

- c) **Evitar el riesgo:** Refiere a cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso, con lo cual también se protege el cumplimiento de los objetivos del proyecto del impacto del riesgo, o en su defecto el aminorar el objetivo que está en peligro. Generalmente para que el riesgo no cause consecuencias negativas para el proyecto, se opta por eliminar la causa del mismo modificando la situación (Rubio, 2006).
- d) **Transferir el riesgo:** Refiere a colocar el tratamiento del riesgo a un tercero para que lo pueda gestionar, es decir, la responsabilidad de manejar el impacto negativo de una amenaza pasa a un tercero, no eliminando el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la empresa. En estos casos se recomienda transferir riesgos de carácter financiero. Mayormente ello involucra el pago de una prima de riesgo a la parte que acepta el riesgo (Rubio, 2006).

Aproximación teórica a la Gestión de inventarios

La gestión de inventarios se define como el proceso cuyo objetivo es garantizar que la empresa cuente con la cantidad de productos necesarios para el desarrollo de sus actividades, y asegurar que las operaciones de cada uno de sus procesos tengan el funcionamiento correcto con los insumos adecuados; es decir, certificar que las operaciones de manufactura y distribución no se detengan, cumpliendo con las promesas de entrega de productos a los clientes (Zapata, 2014).

La importancia de gestionar los inventarios radica en el hecho de que la empresa cumpla con las metas diarias de producción y el despacho eficiente de los pedidos solicitados por los clientes, de forma que lo requerido a los proveedores guarde relación con lo ofrecido a los consumidores, y así evitar situaciones de incertidumbre que de no ser correctamente manejados generan desabastecimientos. En efecto los inventarios funcionan como el pilar que sostiene los cambios en la demanda o una insolvencia en el proceso de abastecimiento de la empresa, para que ésta no se vea afectada y seguir con sus operaciones (Zapata, 2014).

La gestión de inventarios tiene como objetivo brindar disponibilidad en los productos que la empresa requiere para cumplir con sus obligaciones con los clientes, por ende, es

fundamental que exista coordinación de las áreas de compras, manufactura y distribución. De acuerdo a Ballou (2005, citado por Zapata, 2014) *“los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa”* (p.32).

Políticas de inventarios

Las políticas de inventarios son los lineamientos que la empresa establece para tener claro la cantidad a ordenar, el momento y tiempo requerido para la orden, hasta la ubicación que tendrán las existencias. Las políticas establecidas estarán en función de la elasticidad de la demanda y las estrategias de la compañía. Dentro de las principales políticas empleadas para el manejo de inventarios se tiene: Revisión continua o perpetua del inventario, Revisión periódica del inventario y Sustitución de inventarios, las cuales se detallan a continuación (Zapata, 2014):

Política de revisión continua del inventario

La revisión continua del inventario consiste en realizar un seguimiento permanente de las mercancías en almacén a través de la verificación continua de las cantidades de cada producto o línea de producto, sujeta a los flujos de entradas y salidas en la bodega; con el fin de conocer a ciencia cierta el número de productos con el que cuenta la empresa, de forma que se conozca el momento preciso en que debe realizarse una orden.

En buena cuenta, es un mecanismo que supervisa los niveles de un determinado artículo cada vez que se hace un retiro o ingreso por solicitud del cliente o tienda, y así saber si es necesario reabastecerlo con un nuevo pedido. Así mismo brinda información acerca de si los volúmenes de mercancías en almacén son suficientes para cubrir próximos pedidos.

El cálculo de la capacidad del artículo disponible en el almacén, o también llamado la capacidad de respuesta de un artículo (C_R) valora la facilidad de dicho artículo para satisfacer la demanda futura. Para el cálculo, se suman los pedidos solicitados no recibidos de un

determinado artículo con su inventario disponible en el almacén, y al resultado se descuentan los pedidos atrasados.

La capacidad de respuesta de un artículo, dependerá del inventario disponible en el almacén, luego de realizar las órdenes al proveedor, por lo que la capacidad de respuesta de un artículo tendrá que ser mayor al inventario de ese artículo en el almacén durante todo el tiempo de entrega. Al final del tiempo de entrega, cuando se cierra el inventario, se deberá equiparar la capacidad de respuesta del artículo con la demanda promedio durante el tiempo de entrega, y así elegir si es conveniente hacer un nuevo pedido.

Es importante mencionar que en las reposiciones continuas se requiere condiciones de infraestructuras logísticas muy optimizadas, esto es, transportes y redes informáticas. Con ello se establece una comunicación en tiempo real entre el proveedor y el movimiento de las existencias, lo cual le permitirá planificar las reposiciones de los productos vendidos con costes de transferencias muy bajos. En este tipo de sistemas se necesita del compromiso y colaboración intensa y leal de ambas partes (Martín-Andino, 2006).

Política de revisión periódica del inventario

La revisión periódica del inventario, como su nombre lo indica se realiza cada cierto tiempo, donde se calcula la cantidad de inventario con el que dispone la organización, y cuánto es el faltante que se necesita para llegar a un nivel de inventario deseado. Las empresas aplican esta política cuando por la actividad que realizan les es complicado tener una revisión continua del inventario, o en el caso que se establezca que los niveles de inventario se inspeccionarán cada cierto tiempo. La figura 8 muestra el comportamiento del inventario siguiendo esta política de inventarios:

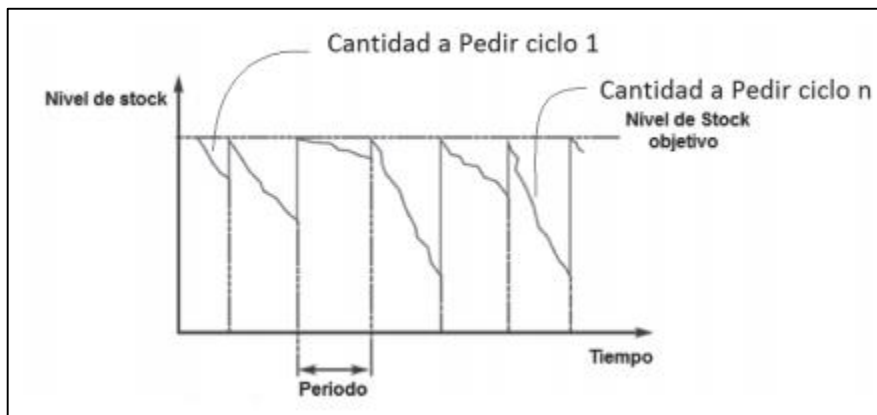


Figura 8. Comportamiento del inventario según política de revisión periódica
Fuente: Zapata (2014)

Políticas de sustitución de inventarios

En los almacenes dirigidos a la venta hay dos formas esenciales de reponer existencias, cualquier otra forma deriva de ellas (Martín-Andino, 2006):

Reposición con cantidades fijas. La cantidad solicitada a los proveedores para reponer existencias es siempre la misma. Los criterios para determinar esta cantidad son por lo general los de optimizar ciertos aspectos de la logística; por ejemplo, la capacidad del transporte forzaría a que la cantidad pedida al proveedor sea una determinada por razones económicas, o que la capacidad física del almacén determine el tamaño del pedido. Como veremos también hay ciertos criterios basados en fórmulas matemáticas, que permiten calcular esta cantidad desde el punto de vista de la mejora económica de la gestión.

Reposición con cantidades variables. Alcanzado el punto de pedido se cursa una orden por una cantidad que es la diferencia entre un nivel máximo de existencias - fijado de antemano por razones económicas, o por otras causas - y el nivel que tuvieran las existencias en el momento de cursar la orden. Este sistema se llama también de “Máximo-Mínimo”.

Costos de inventarios

También conocido como costo por existencia, y hace referencia a todos los gastos asociados a mantener los stocks en la bodega de la organización. Los principales componentes del costo de mantener inventario son (Zapata, 2014):

El Capital: Hace referencia a la pérdida de valor de los materiales con respecto al tiempo.

Impuestos: Son los gastos en impuestos que debe incurrirse por adquirir y por tener el inventario.

Seguro: Todos aquellos valores que debe pagar la empresa con respecto a los materiales por efecto de deterioro, accidentes, pérdida, entre otros.

Obsolescencia: Este valor corresponde a la pérdida de la mercancía cuando el tiempo de vida del producto ha caducado.

Almacenamiento: los costos de almacenamiento incluyen los costos operativos que se incurren por guardar los materiales en el almacén. Los principales costos de almacenamiento son: Costo del espacio, Costo de mano de obra, Costo de energía, y Costo de Infraestructura.

De acuerdo con Bowersox (2002, citado por Zapata, 2014), el costo de mantener inventario es alrededor del 25% de su valor anual y los componentes típicos de este se distribuyen como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Componentes típicos del costo de inventario

Concepto	% Promedio	Rangos
Costo de Capital	10%	4 – 40%
Impuestos	1%	0,5 – 2 %
Seguro	0,5%	0 – 2 %
Obsolescencia	1,2%	0,5 – 2 %
Almacenamiento	2%	0 – 4 %
Totales	14,25%	4 – 50 %

Fuente: Bowersox (2002, citado por Zapata, 2014)
Elaboración propia

Las partidas que componen el coste de un inventario (se advierte que no se trata de los costes de un almacén, sino los costes derivados de la gestión de mantener producto en el almacén) son tres (Martín-Andino, 2006):

a) **Coste de las órdenes de reposición:** Este coste engloba todos aquellos gastos realizados por la empresa para conseguir el producto. Algunos de ellos son las gestiones hechas para la selección de los proveedores, gastos de papeleos y llamadas telefónicas, controles para verificar la calidad y cantidad del producto, transportes, desembalado, colocaciones, etc. (Zapata, 2014). Además, Incluye costos de: Preparar una orden, correspondencia, recibir, descargar, chequear, probar, uso de equipo, etc. • Incluye además costos asociados con control de calidad, transporte, recepción y ubicación de materiales nuevos (Martín-Andino, 2006).

b) **Costo de mantener el producto almacenado:** Lo denominaremos también Coste de Mantenimiento. Comprende dos partes (Martín-Andino, 2006):

Coste derivado de las infraestructuras: Es un coste que no cambian con la cantidad almacenada. Algunas posibles partidas son: - Alquiler de la nave. - Salarios del personal. - Pólizas de seguro correspondientes al continente. - Amortización de activos. – Consumos de energía eléctrica.

Coste derivado del producto almacenado (Coste de Mantener: Este coste si cambia con la cantidad almacenada. Comprende las siguientes partidas. Obsolescencia, Roturas, Pérdidas, Robos, Pólizas de seguros ligadas al producto, Energía eléctrica ligada al producto (usos de energía para refrigeración o conservación del producto), y Coste financiero o uso alternativo del dinero equivalente al valor de lo almacenado.

De todas ellas la que suele tener más peso económico comparativo es el coste financiero, además de que es un coste asociado al producto; es decir, las otras partidas correspondientes a este punto pueden o no existir según sea la gestión del almacén, pero siempre habrá un coste financiero. Por lo que con frecuencia se equipara el coste financiero a todo el coste de mantener productos en el almacén.

c) **Coste de ruptura:** Es el coste originado por la carencia de productos en el almacén. Este coste es de difícil valoración, ya que careceremos de una información previa de cuál será la opción que tome el cliente, cuando no se le suministre el producto. El no tener producto genera, por supuesto, pérdidas económicas ocasionadas por no

vender un producto, sin embargo, estos costos van más allá, e incluyen: Pérdida de reconocimiento y reputación, Pérdida de futuras ventas potenciales, y Costos asociados a la falta de materia prima (Zapata, 2014).

En definitiva, estos costes pueden agruparse en dos categorías: Los que disminuyen con la cantidad repuesta; a este grupo pertenecen los siguientes: el coste de reposición, ya que, al aumentar la cantidad repuesta por vez, menos pedidos se cursarán; también se incluye el coste de ruptura, ya que, al aumentar la cantidad repuesta por vez, aumentarán las existencias y disminuirán los fallos en las entregas a los clientes (en la figura significado por CO). El otro grupo lo forman los costes que aumentan con la cantidad, tal como ocurre con el coste de mantenimiento, pues aumentar la cantidad repuesta supone aumentar las existencias y, en consecuencia, este coste.

Por su naturaleza el coste de ruptura es de difícil cálculo, ya que no sabremos determinar las consecuencias económicas ocasionadas por los fallos al mercado y se halla ligado al stock de seguridad, esto es, es un coste de la “calidad” en las atenciones a los clientes. Aunque obviamente es un coste, su trascendencia no es tanto económica, como de calidad. Por lo que se su cuantía se fija, no por criterios monetarios, sino por la calidad que debe prestarse a los clientes. De manera que por esa razón se estudia separadamente de los otros dos.

Al separar el coste de ruptura de los otros dos costes tendremos los costes derivados de la gestión de los inventarios. El coste total es entonces (Martín-Andino, 2006):

$$\text{Coste de reposición} = n_R \times C_R$$

Dónde: n_R Y C_R son, respectivamente, el número de reposiciones y el coste de cada reposición.

El número de reposiciones se puede escribir también de la forma indicada en la siguiente ecuación

$$n_R = \frac{D}{Q}$$

Dónde: D es la venta anual esperada del producto y Q la cantidad o lote que se repone cada ocasión. En cuanto al coste de mantenimiento se recuerda que puede escribirse de la siguiente manera.

En cuanto al coste de mantenimiento se recuerda que puede escribirse de la siguiente manera.

$$\text{Coste de mantenimiento} = \text{Stock medio} \times c_p \times i\% \times T$$

Dónde: C_p es el coste del producto, $i\%$ es la tasa anual de coste del dinero considerada y T es el periodo de gestión considerado. En el caso de reponer el inventario en lotes de Q unidades, el stock medio se calcularía como:

$$\text{Stock medio} = \frac{1}{2} * Q$$

Por lo que el coste total, para un periodo de un año (T = 1 año):

$$\text{Coste total} = (C_R * (D/Q)) + (\frac{1}{2} * Q) * C_p * i\%$$

Este coste total se puede optimizar, de manera que se puede calcular una cantidad que hace mínimo el coste total y que obedece a la fórmula.

$$\sqrt{\frac{2 * C_R * D}{i * C_p}}$$

La fórmula del lote económico es teórica y su aplicación a la práctica tiene limitaciones debido a que los datos de partida son difíciles de determinar en la realidad.

Inventario de seguridad

El inventario de seguridad es una cantidad de mercancía que busca evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos ocultos por concepto de agotados, estableciendo una determinada cantidad de mercancía en el almacén como inventario de seguridad. Ese inventario es una protección contra la incertidumbre de la demanda, del tiempo de entrega y de

los escasos. Este inventario es realmente útil cuando los proveedores no entregan la cantidad deseada, en la fecha convenida y con una calidad aceptable, o bien, cuando en el proceso de producción se generan desperdicios o reprocesos. El inventario de seguridad garantiza que la operación fluya normalmente (Zapata, 2014).

Los inventarios de seguridad tratan de paliar los fallos en los suministros a los clientes. Las causas que hacen necesario un inventario de seguridad son: – La demanda no es exactamente predecible. En la mayoría de los casos la gestión de almacenes se enfrenta con una demanda irregular de la que sólo conocemos su comportamiento histórico. No se conoce con exactitud cuándo ni en qué cantidad se demandará un producto. -Los proveedores no tienen un comportamiento regular en sus entregas. Lo que significa que se producen una o varias de las causas siguientes: Los plazos de suministro no son exactamente predecibles, Las cantidades suministradas no se ajustan a lo solicitado, La calidad de lo suministrado no está en las tolerancias definidas (Martín-Andino, 2006).

También el stock de seguridad dependerá del comportamiento de la demanda de mercado. Una demanda con tendencia muy estable, correspondiente a una venta en cantidad casi constante, hará innecesario el stock de seguridad; por el contrario una venta con tendencia muy cambiante, creará una incertidumbre mayor en el futuro y necesitará apoyarse en un stock de seguridad mayor (Martín-Andino, 2006).

Por último, el stock de seguridad dependerá también del tiempo que tarde el proveedor en suministrar el producto. No se puede requerir el mismo stock de seguridad cuando el tiempo de suministro es de una hora, que cuando es de varios días. Digamos que el tiempo de suministro condiciona la exposición al riesgo de fallar de un almacén. A más demora en el suministro, más probabilidad de fallo (Martín-Andino, 2006).

En conclusión, el tamaño de un inventario de seguridad estará condicionado por tres factores: el nivel de servicio, la variabilidad de la demanda y el plazo de entrega de los proveedores.

Inventarios en transporte

En el transporte, constantemente existe una cantidad del inventario que se mueve de un lugar a otro; desde los proveedores hasta la planta, de la planta al almacén y del almacén a un centro de distribución o al cliente. Este inventario puede calcularse multiplicando la demanda promedio del artículo por periodo por el número de periodos comprendidos dentro del tiempo de traslado en la entrega (Zapata, 2014).

Indicadores operativos para la gestión de inventarios

a) Rotación de inventarios. Este indicador busca medir las veces en que la mercancía entra y sale de la organización (rotación del inventario) y es expresado como las veces en que el capital invertido en el inventario se recupera a través de las ventas. La ecuación para el cálculo de la rotación del inventario es (Zapata, 2014):

$$\text{Rotación de inventario} = \text{Ventas acumuladas} / \text{Inventario promedio} = \text{número de veces}$$

b) Porcentaje de inventario sin rotación. Un indicador que puede desprenderse del anterior y que es importante medir, es la cantidad de mercancía que no tiene rotación en la bodega. Una medida de este es el valor del inventario que no rotó (no se movió) en un año, sobre el valor del inventario promedio, mediante la siguiente ecuación (Zapata, 2014):

$$\text{Porcentaje inventario sin rotación} = (\text{Valor inventario sin movimiento último año} / \text{Valor inventario promedio}) \times 100\%$$

Este indicador también puede expresarse como los días de inventario, mediante la siguiente relación:

Inventario no disponible:

$$\text{Inventario no disponible} = (\text{Unidades dañadas} + \text{Obsoletas} + \text{Vencidas}) / \text{Unidades disponibles en inventario}$$

Este indicador permite determinar el porcentaje de material que no está disponible para su utilización a causa de daños, obsolescencia o vencimiento. La ecuación para el cálculo de este indicador es:

c) **Exactitud en inventarios.** Este indicador busca entregar información sobre la cantidad real de la mercancía en stock en las organizaciones. Su cálculo se realiza determinando la diferencia del inventario en libros y el inventario real (contado manualmente) y dividiendo el valor de esta diferencia por el valor del inventario total, de manera que se pueda determinar el porcentaje faltante de inventario. La fórmula para el cálculo de este indicador es:

El indicador de exactitud del inventario puede ser calculado con el valor del inventario o las unidades inventariadas, e inclusive puede realizarse por referencia.

$$\text{Exactitud del inventario} = (\text{Valor diferencia (\$)} / \text{Valor total del inventario}) \times 100\%$$

1.4. Formulación del problema

¿Cuál es el Sistema de control interno operativo en almacén que permite mejorar la gestión de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017?

1.5. Justificación

La investigación tiene justificación teórica debido al análisis de las principales teorías abordadas en el estudio, tal como las relacionadas al Sistema de Control Interno operativo en almacén y a la Gestión de inventarios, donde se realizó una aproximación teórica que permita fundamentar la temática abordada entorno al problema planteado; significando un aporte para futuras investigaciones.

Desde la perspectiva metodológica el autor del estudio ha formulado instrumentos que contribuyan a la medición de las variables, de forma que ello representa un aporte para el diagnóstico de la Gestión de inventarios dentro de una empresa, así como para elaborar un Sistema de control interno operativo, lo cual puede replicarse en estudios posteriores.

En cuanto a la justificación práctica, la investigación beneficia en primer lugar, a la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. puesto que su objetivo es formular una solución a la problemática que enfrenta; además de que dentro del sector empresarial dicha propuesta también podría ser replicada.

1.6. Hipótesis

La propuesta de un Sistema de Control Interno Operativo en almacén mejorará la gestión de inventarios Distribuciones Correa E.I.R.L. - 2017

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno operativo en almacén de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

Analizar la gestión de inventarios realizada por la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

Proponer un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

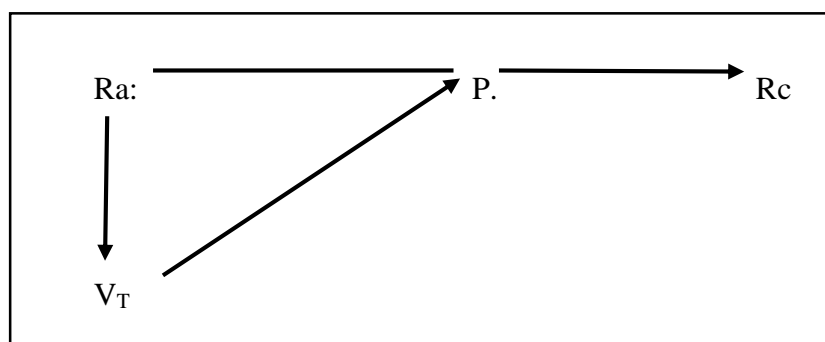
II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación corresponde a uno cuantitativo, explicado porque el comportamiento de las variables será sometido al análisis respectivo que permite medir la situación de cada una. Así mismo el nivel de investigación es descriptivo con propuesta, puesto que dentro de la problemática planteada se observará la interacción de las variables pasando a su posterior registro, para luego elaborar una propuesta que permita plantar una alternativa de solución (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014).

Diseño de investigación

El diseño de investigación responde a uno no experimental, ya que el autor del estudio registrará tal cual se presente la conducta evidenciada de la variable, no interviniendo, introduciendo o alterando el comportamiento de la misma. Siendo el esquema de la investigación el siguiente (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014):



Dónde:

Ra: Sistema de control interno operativo en almacén (Realidad Actual)

V_T: Gestión de inventarios (Variable Teórica)

P: Propuesta

Rc: Mejora de la Gestión de inventarios (Realidad Cambiante)

2.2. Población y muestra

Población

La población se encuentra conformada por el personal de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. siendo un total de 15 colaboradores.

Muestra

La muestra será igual al tamaño de la población, ya que la segunda presenta un número pequeño, siendo la muestra igual a 15 unidades de análisis representada por los colaboradores de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L.

2.3. Variables, Operacionalización

Variable independiente: Sistema de control interno en almacén.

Variable dependiente: Gestión de inventarios.

Operacionalización

Tabla 3. Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección de datos
VI: Sistema de control interno operativo en almacén	Amalgama organizada de funciones y procedimientos, dentro de un sistema completo de controles establecido por gestión y cuyo propósito es la función exitosa del negocio (Dogalas, Karagiorgos, Christodoulou, & Euaggelidou, 2010).	Planificación y organización	Distribución del almacén	Entrevista Guía de entrevista
			Diseño del almacén	
		Recepción	Características de los productos	
			Codificación de productos	
Almacenamiento	Manejo de ingresos de mercancías			
	Materiales e implementos			
Distribución	Infraestructura			
	Registros			
VD: Gestión de inventarios	Proceso encargado de asegurar la cantidad de productos adecuados en la organización, de tal manera que se pueda asegurar la operación continua de los procesos de comercialización de productos a los clientes (Zapata, 2014).	Políticas de inventarios	Revisión continua/periódica del inventario	Encuesta Cuestionario
			Sustitución de inventarios	
		Costo de inventarios	Costes de reposición	
			Costes de producto almacenado	
		Indicadores operativos	Coste de ruptura	
			Rotación de inventarios	
			Porcentaje de inventario sin rotación	
Exactitud de inventario	Duración del inventario	Análisis documental Guía de análisis documental		
	Inventario no disponible			

Elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Entrevista: Esta técnica refiere en el planteamiento de una serie de preguntas formuladas por el entrevistador, al entrevistado, de forma que se establezca una relación directa y fiable entre los principales actores de la investigación. A esta técnica le corresponde como instrumento la guía de entrevista, el cual para el estudio estará compuesta con 16 preguntas que permitirán diagnosticar la situación del actual Sistema de Control interno operativo en almacén con el que cuenta la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. (Ver Anexo 01) (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014).

Análisis documental: Esta técnica refiere en el uso de acervo documental que permita dar respuesta a las interrogantes planteadas, y que, en este caso, será la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. quién proporcionará documentación vinculada a la variable Gestión de inventarios, específicamente la dimensión Indicadores operativos. Para esta técnica el instrumento a usar corresponde a una guía de análisis documental, donde se presentan los 5 indicadores operativos, cuyas fórmulas arrojarán los valores necesarios para medir la variable ya mencionada (Ver Anexo 02) (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014).

Encuesta: Esta técnica refiere a la relación establecida entre el encuestado y el encuestador, donde el segundo formulará una serie de preguntas que permita conocer la percepción u opinión del participante, y que, para el estudio, serán presentadas a los colaboradores de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., a fin de obtener información respecto a la variable gestión contable, en las dimensiones Políticas de inventarios y Costes de inventarios. Para esta técnica se tiene un cuestionario compuesto por 21 preguntas expuestas de acuerdo al indicador que se pretende medir (Ver Anexo 03) (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014).

Validación y confiabilidad

Se determinó mediante juicio de expertos, mientras que para la confiabilidad del instrumento fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cron Bach.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Los procedimientos para la recopilación de datos serán: Primero, se pedirá permiso al para aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., luego se iniciará se llevará a cabo la aplicación de los mismo, este proceso podría durar entre 5 a 10 minutos, posteriormente se tabulará y vaciará los datos en el programa SPSS y finalmente se realizará el análisis de los datos o información conseguida. Luego se hará el análisis descriptivo de las tablas de frecuencias y figuras para la correcta interpretación y contrastación de la hipótesis.

2.6. Aspectos éticos

El presente estudio se tomó con responsabilidad por el investigador, con el fin de que sea veraz y vaya de acuerdo con los valores éticos que caracterizan a un profesional.

Criterio 1°: Que se ha tomado en cuenta es el consentimiento informado, es decir, que los encuestados estén de acuerdo de convertirse en informantes.

Criterio 2°: Se protegerá la identidad de los informantes con fines de seguridad y de protección.

Finalmente, el investigador asume con responsabilidad su función durante toda la investigación de manera íntegra y plasmando la información tal y como se presenta sin ninguna alteración de la realidad.

2.7. Criterios de Rigor científico

Los criterios de rigor científico a los que se ciñó la presente investigación de acuerdo a Noreña, Alcaraz - Moreno, Rojas, & Rebolledo-Malpica (2012) fueron los siguientes:

Credibilidad y autenticidad: El tratamiento de la información empleada en el desarrollo de la investigación fue presentada tal cual esta fue obtenida, no existiendo manipulación indebida o maquillada por intereses del autor, en consecuencia, se garantiza la legitimidad y veracidad del estudio.

Confiabilidad y neutralidad: Los resultados arrojados en la investigación recibieron un tratamiento objetivo, no habiendo parcialidad por parte del autor, puesto que esta fue basada y contrastada con la teoría correspondiente en torno a las variables analizadas.

Relevancia: La investigación giró en torno a una problemática significativa que acontece dentro del ámbito empresarial, por lo que los objetivos planteados y posteriormente la resolución de éstos, representan un antecedente para futuras investigaciones.

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras

Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno operativo en almacén de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

Con el objetivo de poder proponer un sistema de control interno operativo que ayude a la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L – 2017 a mejorar el control en su proceso operativo, fue necesario realizar una breve entrevista al jefe de almacén de la empresa ya mencionada, con la finalidad de poder diagnosticar su situación actual. Seguidamente se presentará las preguntas y sus respectivas respuestas brindadas por el jefe de almacén.

1. En el área de inventarios, ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno de almacén?

Bueno, nuestro almacén no cuenta en sí con un sistema de control interno, lo manejamos de una manera fácil y sencilla, nos guiamos por la orden de compra y luego stockeamos esta mercadería observando lo que más vendemos, la mercadería que más compran nuestros clientes.

2. ¿El almacén cuenta con distribución previamente determinada al momento de guardar las mercancías? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza?, Caso contrario ¿a qué se debe ello?

Con el paso de los años, hemos dividido la distribución de la mercadería, motobombas, etc. empieza cuando llega la mercadería y nosotros pasamos a guardarla en el almacén en un espacio ya escogido, esto con la finalidad de mantener bien organizados las existencias.

3. ¿El diseño del almacén se debe a que los productos están distribuidos por cómo lo requieren o se ha tomado esta forma por el trabajo diario, ir y venir, en la empresa? Siguiendo la pregunta ¿A qué se debe ello?

Bueno, hemos dividido la mercadería de acuerdo a nuestra conveniencia según los productos que más cuidado se requieran.

4. ¿La infraestructura del almacén es el adecuado para resguardar las existencias? De ser negativo, ¿Por qué manifiesta ello?

Si, ya que la municipalidad nos revisó si el almacén guardaba las condiciones para los productos que íbamos a almacenar.

5. ¿La ubicación de las mercancías en el almacén se han establecido de acuerdo a métodos regidos bajo el cuidado de su manipulación, tamaño, cantidad, etc.? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza ello?, caso contrario ¿A qué se debe ello?

Como le comenté anteriormente, con el tiempo mejoramos la división de mercadería para su posterior ubicación, esta se debe almacenar según los productos que más cuidado requieran.

6. ¿De acuerdo a las clases de mercancías que adquiere la empresa, ¿éstos son codificados para un mayor control de existencias? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se realiza ello? Caso contrario ¿A qué se debe que no sea así?

No los tenemos codificados, a pesar que debería llevarse así, esto se debe a que solo llevamos un control de la mercadería que compramos y vendemos. Y codificarlos demandaría más tiempo, más personal, sistema informático, etc.

7. Detalle cuál es la relación que se tiene con los proveedores de la empresa.

Buena, como tenemos tiempo trabajando con varios de ellos, ya tenemos y hemos generado confianza por lo que hay veces que nos otorgan crédito.

8. ¿Cuándo llegan las mercancías al almacén se verifica que esta cumpla con todas las especificaciones técnicas que se solicitaron al proveedor? Si es afirmativa, detalle el proceso. Caso contrario explique cuáles son los inconvenientes para realizarlo.

En la mayoría no, porque confiamos en nuestros proveedores, si hay algún conveniente, se resuelve posteriormente. Al menos ellos nos dan solución.

9. Durante el cargo y descargo de las mercancías ¿Se tiene problemas? Comente.

Si, los trabajadores que realizan ese trabajo tienen que hacerlo con muchísimo cuidado para no romper, malograr mercadería y así no habrá necesidad de desecharlos y evitar pérdidas económicas.

10. ¿Conforme llegan las mercancías se registra y actualiza los inventarios del almacén? Detalle el proceso realizado.

No, la mercadería llega y verifica que llegue conforme y se pasa a almacén. La cantidad de la mercadería recién llegada solo queda registrada en la factura que nos emiten.

11. ¿Se cuenta con todos los materiales e implementos necesarios para desarrollar eficientemente las funciones que tiene el almacén? En caso sea afirmativo, fundamente ello. Caso contrario ¿A qué se debe?

Sí, pero en algunos casos los implementos de cada trabajador que labora en almacén, lo pierde y por consecuencia carece de estos, trayendo consigo problemas de seguridad.

12. Dentro del almacén ¿Los procesos de embalaje, etiquetado, ensamblaje, controles de calidad se cumplen eficientemente? Además explique el proceso.

Si ya que tenemos que entregar un pedido en buen estado para la satisfacción del cliente al realizar la compra.

13. ¿Los inventarios o mercancías que se guardan en almacén son periódicamente actualizados? De ser afirmativo ¿Cómo se realiza ello? ¿Cuenta la empresa con un sistema? De ser negativo ¿A qué se debe ello?

Sí, nos guiamos al observar el stock, vemos que hace falta o si hay con anticipación un pedido, contamos con los proveedores para que nos puedan facilitar mercadería.

14. ¿Se constata que las solicitudes de pedidos cumplan con todo lo solicitado por el cliente? De ser afirmativo ¿cómo se realiza ello? Caso contrario ¿Qué problemas se tiene en ello?

Si, al hacer el pedido del cliente, se toma y explica cada característica de la mercadería, las cantidades requeridas y el tiempo necesario para su entrega.

15. ¿La empresa ha tenido problemas con sus clientes, en relación a los pedidos que no han cumplido con lo solicitado? Coméntenos algunas experiencias de ser el caso.

Si, se hemos tenido casos, e incluso con clientes preferentes, gracias a dios dimos solución ya que era una fuerte suma, por ello siempre tratamos de cumplir con los pedidos realizados.

16. ¿Se cuenta con registros detallados de los clientes de la empresa? Además ¿Alguna vez se ha propuesto algún plan para mejorar la calidad de servicio de la empresa frente a los requerimientos de los clientes?

Bueno, los preferentes si los tenemos, ya que son con los cuales tenemos más relación en la compra y venta de la mercadería.

No hemos pensado en ello. Pero sería bueno un plan como dice, y así poder mejorar la calidad del servicio que brindamos a nuestros clientes.

Dado a la información brindada por el jefe, se pudo obtener información que orientan a la investigación a proponer un sistema de control interno que ayude al actual manejo del almacén. Según lo mencionado por el jefe de esta área, no tienen un procedimiento establecido para el manejo del control, simplemente siguen procedimientos tradicionales para llegar el conteo de sus existencias y a la organización de sus mercaderías. Así mismo carecen de un criterio de clasificación de productos y de un conteo informático que brinde las facilidades en cuanto a dinamismo existen en las actividades de almacén.

En la actual situación que tiene la empresa con respecto al procedimiento de abastecimiento y almacenamiento de los productos, en ocasiones tienen problemas de organización, problemas en la verificación de productos que son proporcionados por sus distribuidores, así como también el poco manejo cuidadoso de su personal en cuando al manejo de las existencias en almacén. También se puede agregar que el nulo manejo de las codificaciones en las categorías productos y su registro en sistemas informáticos, no proporcionan información útil para el seguimiento del stock en almacén.

Objetivo 2. Analizar la gestión de inventarios realizada por la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

Tabla 4. *¿En la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. se realiza una revisión periódica de los inventarios?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	20.0%
Casi siempre	5	33.3%
A veces	4	26.7%
Casi nunca	3	20.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

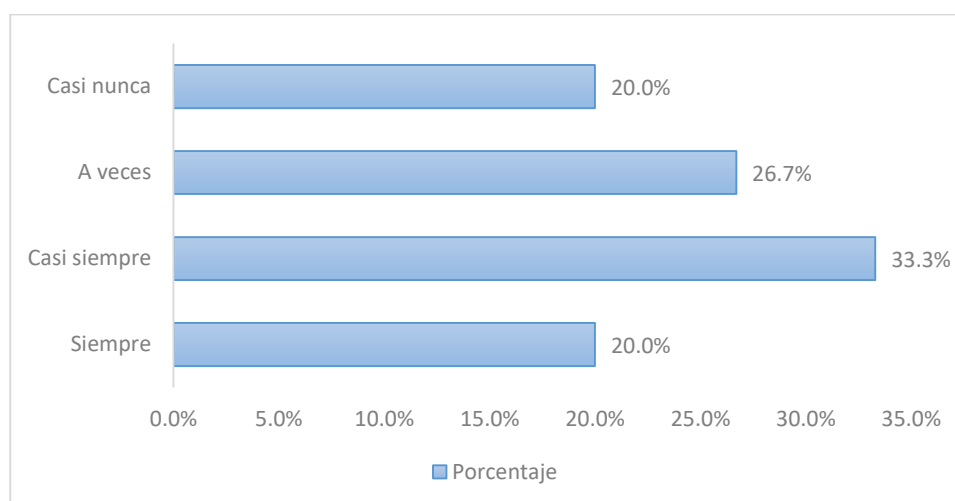


Figura 9. *Revisión periódica de inventarios.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores acerca del conocimiento que tienen sobre si la empresa realiza un control periódico de los inventarios; en el cual se determinó que el 33.3% de los encuestados respondieron que casi siempre se realiza dicho proceso, mientras que el 26.7% respondieron que solo a veces se realiza esa actividad, por otro lado un 20% respondieron que casi nunca y otro 20% respondieron que siempre se realiza dicho control. Tras los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores coinciden en cuanto a la opinión sobre el control existen en el inventario, puesto que esa actividad es parte fundamental en el proceso de un negocio.

Tabla 5. *¿Cada cuánto tiempo se realiza ello?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dos veces por semana	4	26.7%
Dos veces por quincena	4	26.7%
Dos veces por mes	4	26.7%
Total	12	80.0%
No respondieron	3	20.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia

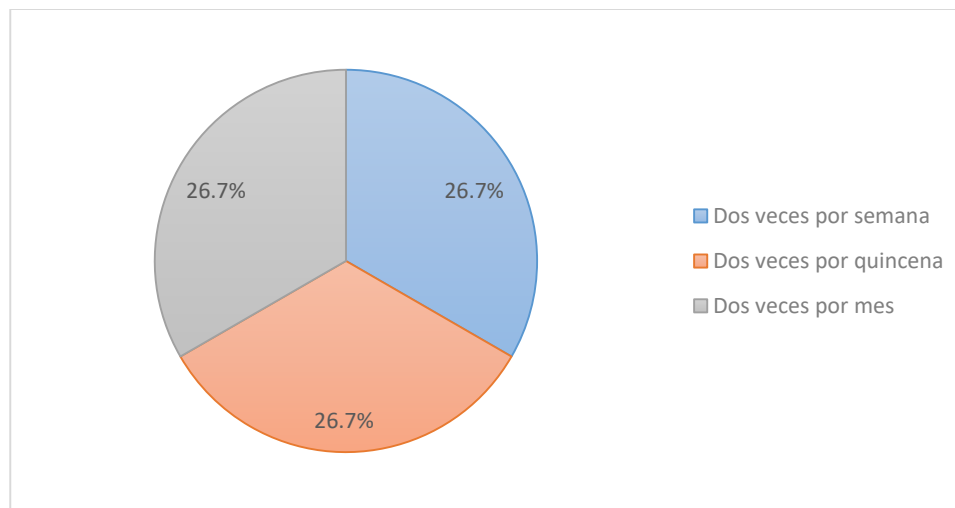


Figura 10. *Número de veces para revisión.*

Interpretación. Con respecto a la pregunta anterior, se preguntó a los trabajadores su opinión sobre el intervalo de tiempo considerado para realizar dicha supervisión de los inventarios en la empresa; se determinó que un 26.7% de los trabajadores respondieron que el número de veces que realizan la supervisión de inventario es de dos veces por semana, mientras que otro 26.7% respondió que se realiza dos veces por quincena y finalmente otro 26.7% respondieron que se realiza dos veces por mes. Los resultados obtenidos fueron en base a 12 trabajadores los que respondieron afirmativamente la primera pregunta, siendo solo 3 de ellos que respondieron negativamente. En cuestiones de tiempo que realizan la supervisión se puede observar que las respuestas son variadas, lo que puede suponer que el número de veces para revisión de los inventarios en la empresa no está definido.

Tabla 6. ¿Cuál es el motivo de ello?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Carencia de organización y planificación	2	13.3%
Desinterés	1	6.7%
Total	3	20.0%
Sistema	12	80.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

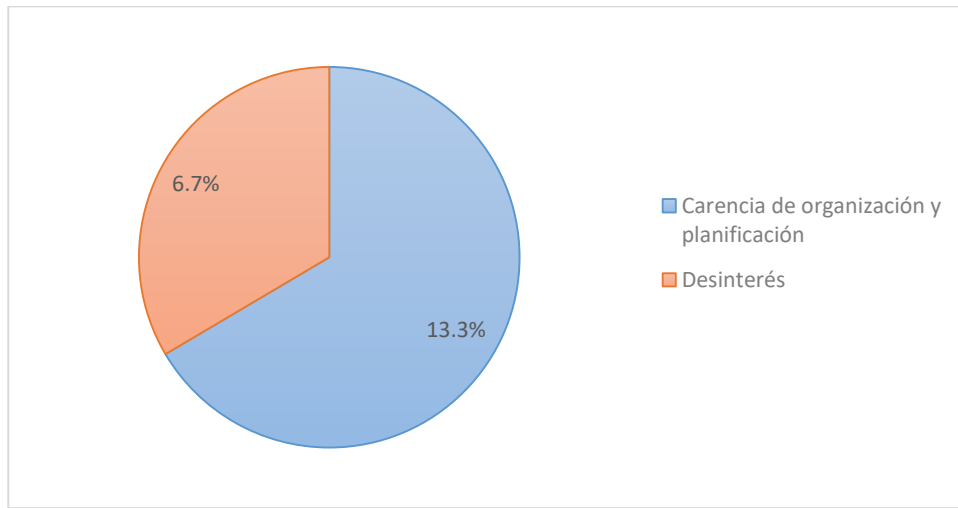


Figura 11. Motivos considerados para la no revisión.

Interpretación. En base a primera pregunta sobre el número de veces que se realiza la revisión del inventario, a los trabajadores que respondieron de forma negativa se les preguntó del motivo de su respuesta; los resultados obtenidos muestran que el 13.3% de los trabajadores respondieron que casi nunca se realiza el control, se debe por la poca organización y planificación en el área de inventarios, mientras que un 6.7% respondieron que se debe en parte al desinterés en cuanto a una buena organización de las existencias en el inventario. Los resultados fueron obtenidos en base a los tres trabajadores que respondieron negativamente a la primera pregunta, los cuales fueron una minoría y por tal motivo no se considera representativa su respuesta.

Tabla 7. ¿Se elabora un registro físico en dónde se detalle la cantidad de unidades por producto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	26.7%
Casi siempre	8	53.3%
A veces	3	20.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

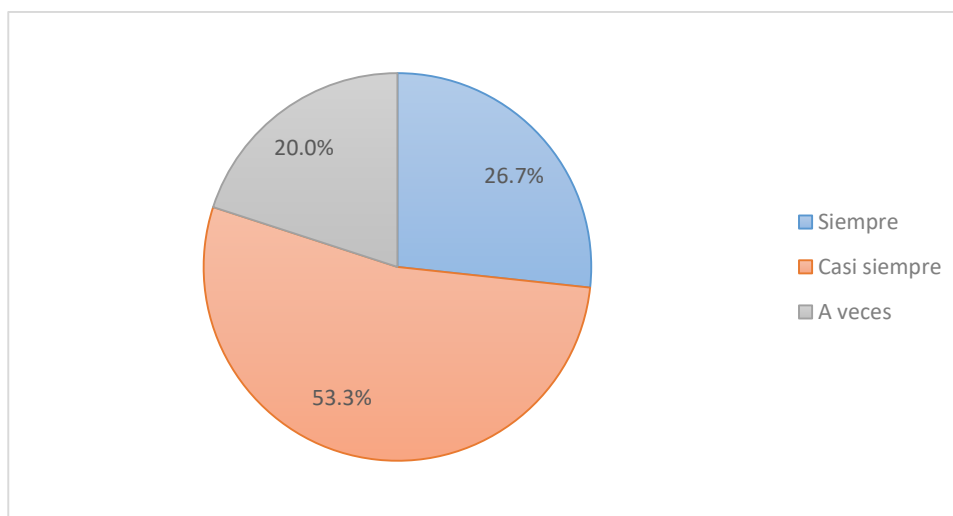


Figura 12. Elaboración de registro físico de productos.

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores acerca de que si existe en registro físico en donde se detalla la cantidad de unidades de los productos; se terminó que un 53.3% de los trabajadores respondieron que el conteo físico se realiza casi siempre, mientras que un 26.7% respondieron que el conteo siempre se realiza, por otro lado un 20% respondieron que solo a veces se realiza dicho procedimiento. Tras lo determinado se puede observar que si se considera la ejecución de un conteo físico de las existencias en almacén para el mejor control del inventario de la empresa.

Tabla 8. ¿Considera que la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. cuenta con los recursos necesarios para realizar la revisión de inventarios?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	46.7%
No	8	53.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

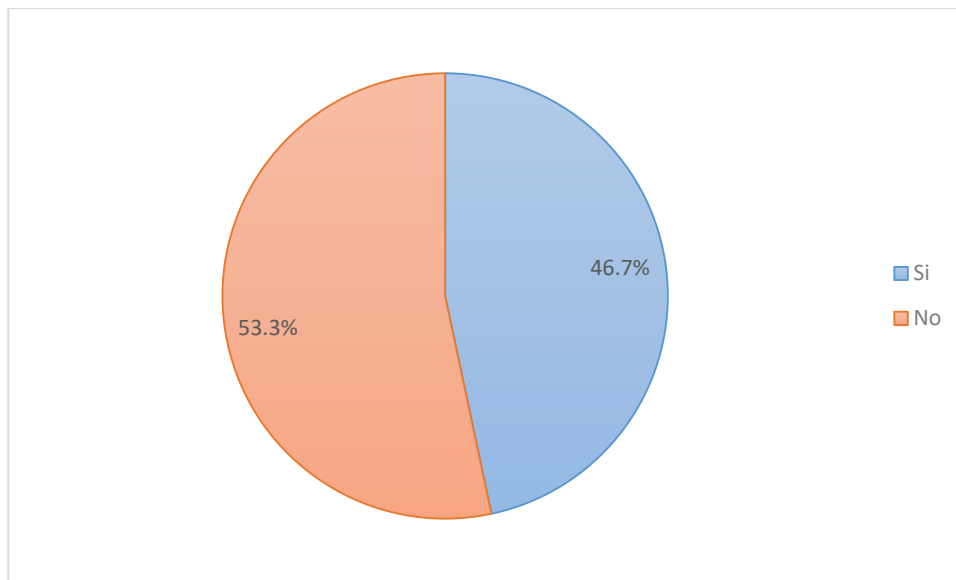


Figura 13. Recursos necesarios para revisión de inventario.

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores acerca de que si la empresa cuenta con los recursos necesarios para poder realizar una correcta revisión de inventarios; se determinó que el 53.3% de los trabajadores encuestados consideran que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para realizar un inventario, mientras que un 46.7% de los trabajadores restantes considera que sí. Los resultados muestran que las opiniones de los trabajadores van a la par, lo cual es un indicio de problemas en cuanto a una correcta elaboración de inventarios en la empresa, ya sea por falta de personal capacitado o por la carencia de un sistema que les brinde las facilidades para el manejo de reportes de registro y control.

Tabla 9. ¿Alguna vez la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. se ha visto desabastecida por algún producto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	46.7%
Casi nunca	8	53.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

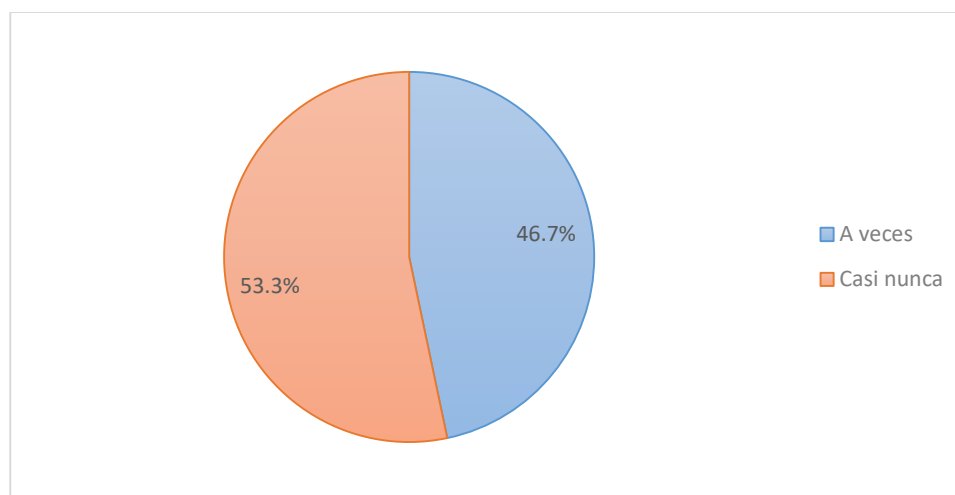


Figura 14. Desabastecimiento de productos.

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores sobre si alguna vez la empresa se vio desabastecida de algún producto indispensable para el proceso de su negocio; tras las respuestas se pudo determinar que el 53.3% de los trabajadores encuestados consideran que casi nunca sucede dicho evento perjudicial para el negocio, mientras que el 46.7% de los trabajadores consideran que a veces sucede dicho problema. Los resultados muestran que casi la mitad de los trabajadores tienen una distinta percepción de los problemas en el área de almacén; y en cuanto a los trabajadores que consideran que sucede dicho problema es quizá por falta de organización y control contante en el inventario.

Tabla 10. *¿Cuenta la Empresa con productos en stock para hacer frente a esas situaciones?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	20.0%
Casi siempre	8	53.3%
A veces	4	26.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia

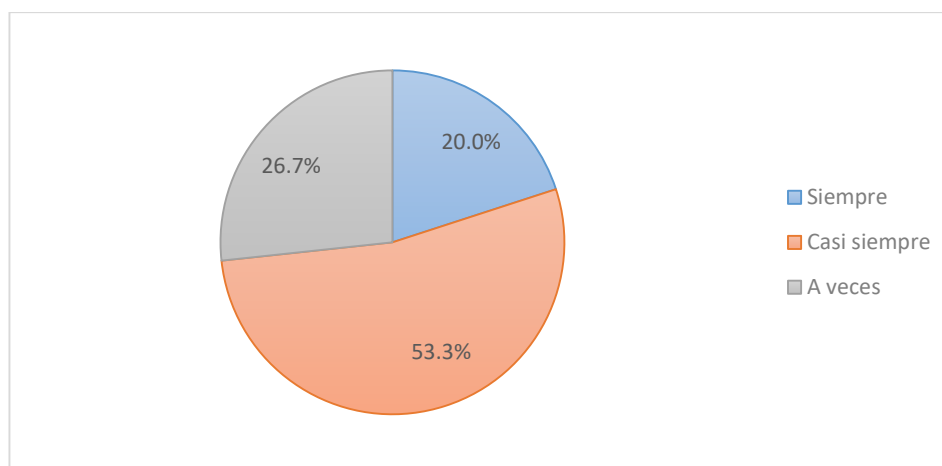


Figura 15. *Productos en Stock.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores si la empresa cuenta con los productos necesarios en stock para afrontar el problema del desabastecimiento que es un problema que a veces se presenta en la empresa; de los resultados obtenidos se determinó que el 53.3% de los trabajadores encuestados consideran que casi siempre tienen los productos necesarios para afrontar el problema del desabastecimiento, por otro lado el 26.7% de los trabajadores respondieron que a veces tiene lo necesario para resolver ese problema y un 20% restante quienes opinaron que siempre cuentan con los productos necesarios en stock. Este problema del desabastecimiento tiene presencia en la empresa, quizá no sea muy frecuente, pero la situación favorable sería si no existiera dicho problema, puesto que su presencia afectaría la relación entre la empresa y sus clientes, y trayendo consigo la insatisfacción del cliente externo.

Tabla 11. *¿La empresa tiene claro cuáles son los productos con mayor y menor rotación?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73.3%
No	4	26.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia

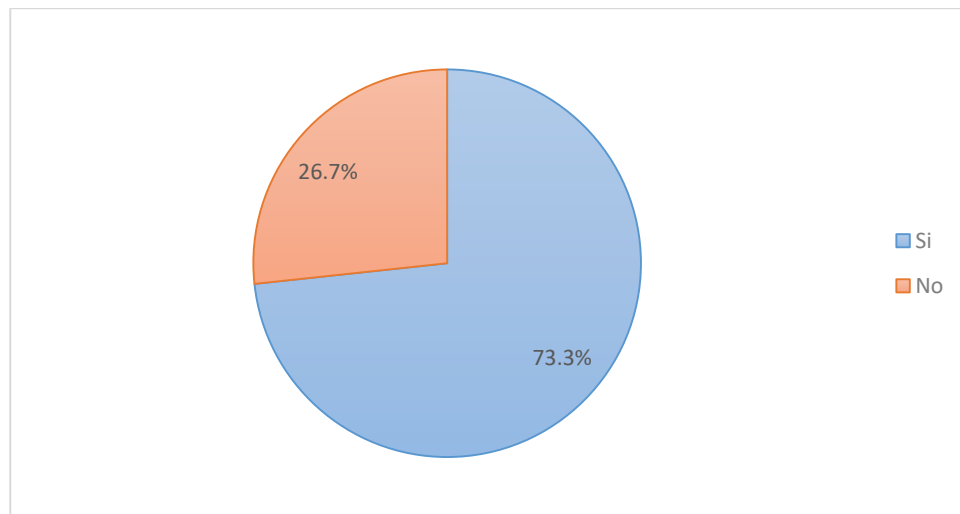


Figura 16. *Productos de mayor y menor rotación.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores en cuanto al conocimiento que tienen sobre los productos que más demanda tienen, y aquellos que son de pocas ventas; se determinó que el 73.3% de los trabajadores encuetados respondieron que tienen claro cuáles son los productos que más ganancias generan a la empresa y de aquellos productos que no son tan demandados, mientras que un 26.7% de los trabajadores restantes respondieron que la empresa no tiene claro cuáles son los productos que tienen mayor y menor demanda en su negocio. Ta parece que la empresa tiene conocimiento sobre las preferencias de sus clientes, y que esto a su vez puede ser de ayuda para idear una estrategia que pueda servir como una ventaja competitiva en el mercado; aunque se debe mencionar que no todos los trabajadores opinan lo mismo.

Tabla 12. *¿Se tiene productos a los cuales es difícil de acceder, por lo que los proveedores deben ser informados con antelación que se requerirán tales productos?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	8	53.3%
Casi nunca	6	40.0%
Nunca	1	6.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

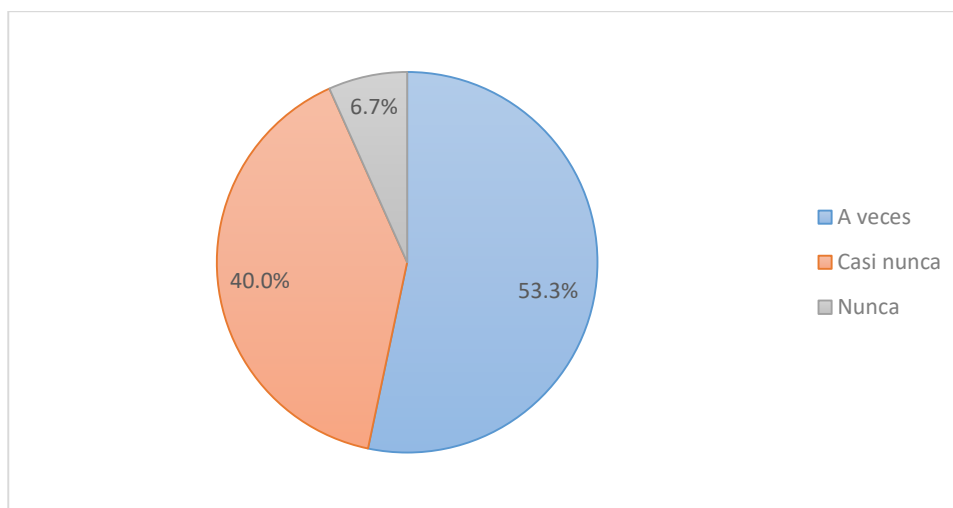


Figura 17. *Solicitud de productos con anticipación.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores si la empresa solicita productos con anticipación a sus proveedores dado que dichos productos tienen difícil acceso; se determinó que el 53.3% de los trabajadores encuestados respondieron que a veces tienen que hacer dicho pedido con anticipación a sus proveedores, por otro lado el 40% de trabajadores respondieron que casi nunca tienen que recurrir a dicho proceso y finalmente el 6.7% de los trabajadores restantes opinaron que nunca tuvieron que hacer pedidos con anticipación a sus proveedores. Según las respuestas brindadas por los trabajadores, se puede intuir que esta situación sobre abastecimiento de productos que tienen difícil acceso debe de ser planificado en cuanto a las actividades de almacén, con el fin de prevenir eventos riesgosos que perjudiquen el proceso del negocio.

Tabla 13. *¿Cómo califica el manejo de los costos en que incurre la empresa respecto a la selección de los proveedores, gastos de papeleos, llamadas telefónicas, y otros gastos administrativos?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	20.0%
Regular	8	53.3%
Bueno	4	26.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

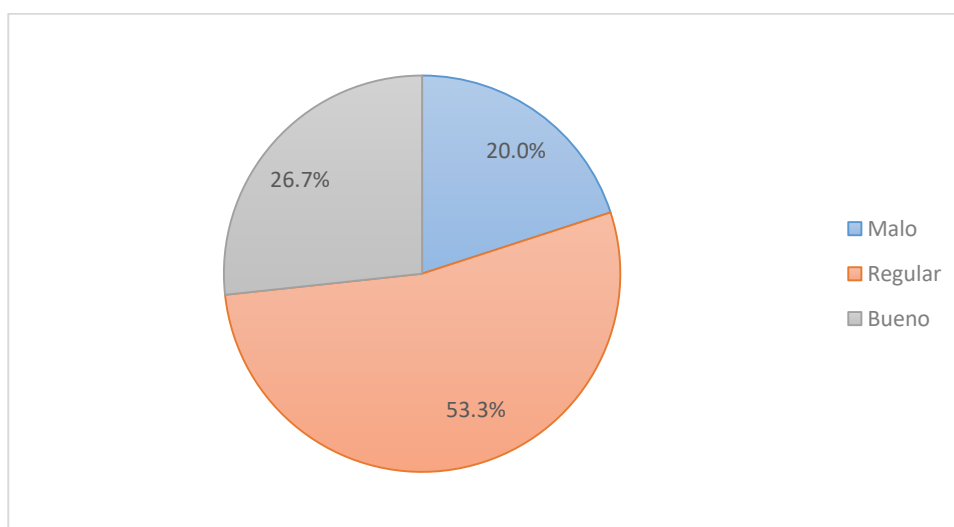


Figura 18. *Calificación del manejo de costos.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores sobre su opinión en cuanto al manejo de los costos que tiene la empresa respecto a la elección de sus proveedores, gastos de papeleos entre otros; de las respuestas brindadas se determinó que el 53.3% de los trabajadores encuestados califican como regular el manejo de los costos que realiza la empresa, mientras que el 26.7% de trabajadores lo califican como bueno y el 20% de los trabajadores restantes lo califican como malo. Esta situación se debe por el excesivo gasto administrativo y también considerando a la falta de sistemas que ayude a la buena organización de las existencias en almacén; además se puede incluir a la poca planificación en cuanto a los procedimientos concernientes a almacén y abastecimiento.

Tabla 14. ¿Cómo califica el manejo de los costos en que incurre la empresa respecto a los controles para verificar el embalaje, desembalaje, colaciones, transporte, etc.?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	20.0%
Regular	9	60.0%
Bueno	3	20.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

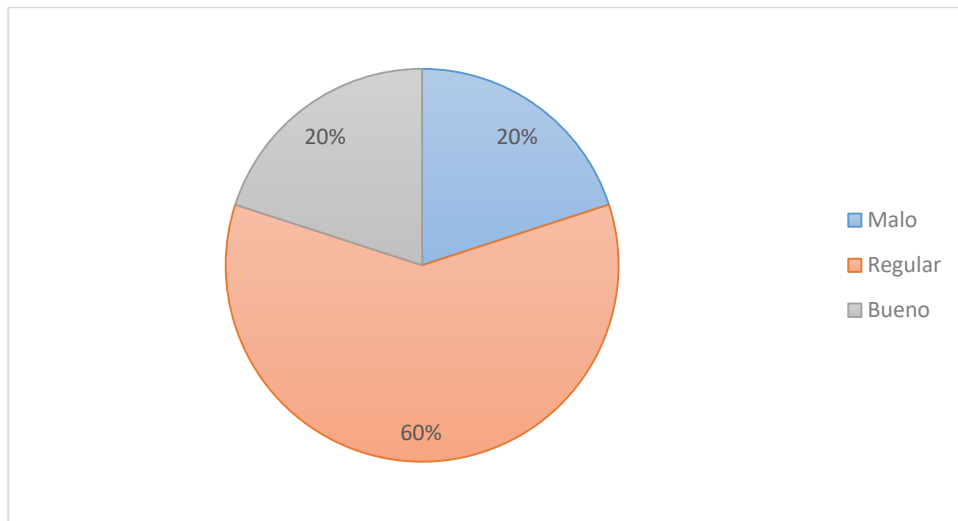


Figura 19. Calificación de costos operativos.

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores sobre su opinión en cuanto al manejo de costos de la empresa respecto al control embalaje, desembalaje, transporte entre otros; se puede observar que el 60% de los trabajadores considera que el manejo de los costos operativos es regular, mientras que un 20% lo califica como malo y por otro lado un 20% restante que lo considera como malo. La calificación obtenida por las opiniones de los trabajadores se debe más que todo en la poca organización y planificación de los procesos operativos, también depende de la cantidad de productos solicitados y sobre todo en la cantidad demandada por los clientes.

Tabla 15. *¿Estos costos incurridos son?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Poco	8	53.3%
Regular	7	46.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

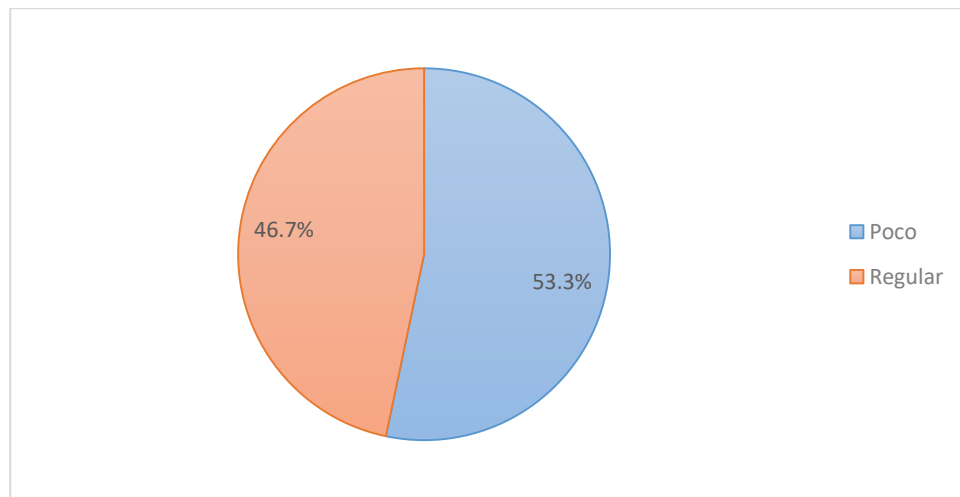


Figura 20. *Calificación de los costos incurridos.*

Interpretación. Con relación a la anterior pregunta, se preguntó a los trabajadores como califican a los costos incurridos en la parte operativa de la empresa; se determinó que el 53.3% de los trabajadores calificaron al gasto como poco, mientras que el 46.7% de los trabajadores restantes lo calificaron como un gasto regular. Estos resultados se ven relacionados con las decisiones tomadas dentro del manejo en las operaciones productivas de la empresa; cabe mencionar que casi la mitad de los trabajadores considera que los gastos incurridos son regulares, siendo esta situación un poco perjudicial en la rentabilidad de la empresa.

Tabla 16. *¿Las condiciones en cuanto a la infraestructura donde son almacenadas las mercaderías, como la califica?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	1	6.7%
Malo	5	33.3%
Regular	5	33.3%
Bueno	3	20.0%
Muy bueno	1	6.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

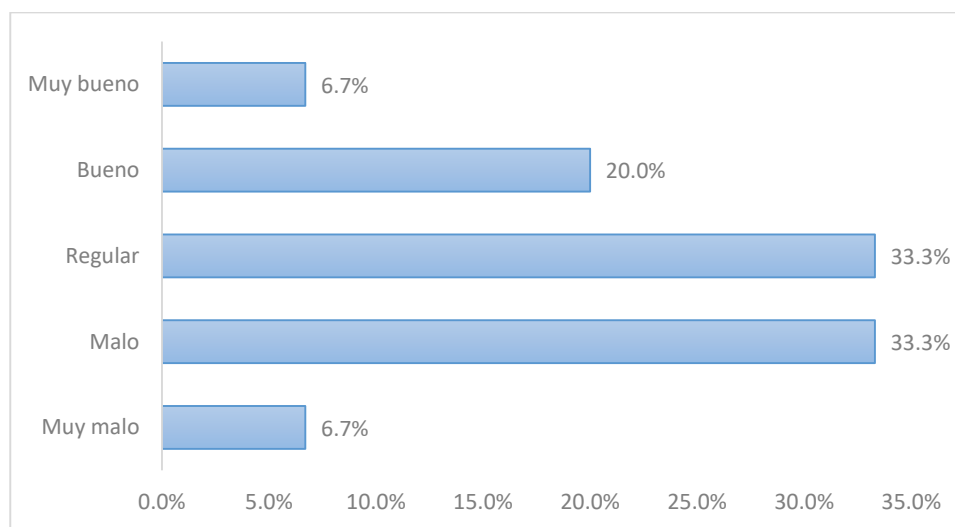


Figura 21. *Condiciones de infraestructura de almacén.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores sobre la opinión que tienen sobre la infraestructura que posee la empresa para el almacenamiento de sus productos; se determinó que el 33.3% de los trabajadores califican como regular a la actual infraestructura de la empresa, otro 33.3% de los trabajadores lo califican como malo, mientras que un 20% lo califican como bueno, mientras que un 6.7% lo califican como muy bueno y finalmente otro 6.7% lo califican como muy malo. Los resultados obtenidos no son muy favorables para la empresa, puesto que la mayoría lo califica como mala, esto se debe por la falta de mantenimiento, poca señalización de zonas seguras y un tanto a la limitación de espacio para el almacenamiento.

Tabla 17. ¿Los productos en inventarios presentan daños, alteraciones, rajaduras, etc.?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	6.7%
Casi siempre	5	33.3%
A veces	7	46.7%
Casi nunca	2	13.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

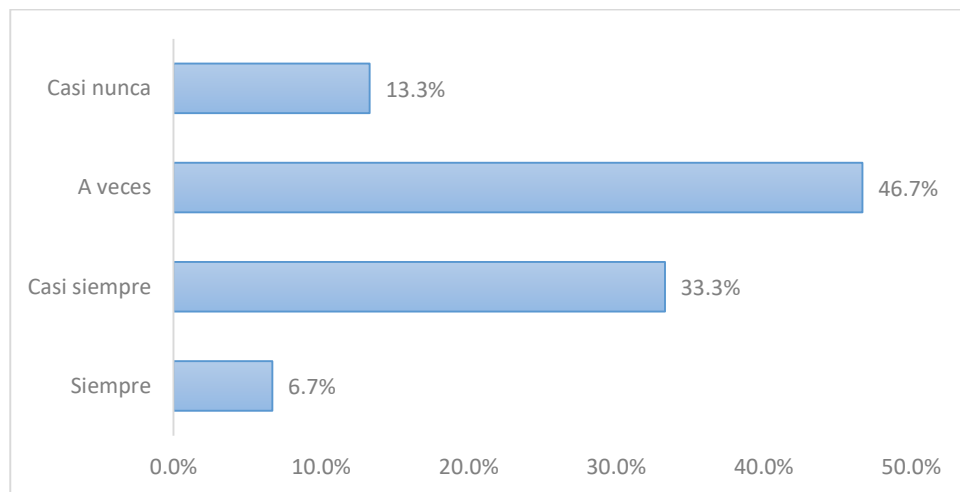


Figura 22. Daños en productos almacenados.

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores en cuanto a los daños que pudieran tener los productos que están en almacén; se determinó que el 46.7% de los trabajadores opinaron que a veces sucede dicho problema en los productos, mientras que un 33.3% opinaron que casi siempre se ve esos defectos en los productos en almacén, por otro lado el 13.3% opinaron que casi nunca se ve ese problema y solo el 6.7% consideran que siempre existe ese problema. Los resultados obtenidos no son nada favorables para el cumplimiento de objetivos de la empresa; las opiniones negativas por parte de los trabajadores puede ser reflejo de un mal manejo en el control interno operativo de la empresa, y con esto no se puede inferir que sea este un problema constante en la empresa.

Tabla 18. *¿Estas pérdidas de productos por las unidades físicas son?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Poco	7	46.7%
Regular	6	40.0%
Mucho	2	13.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia

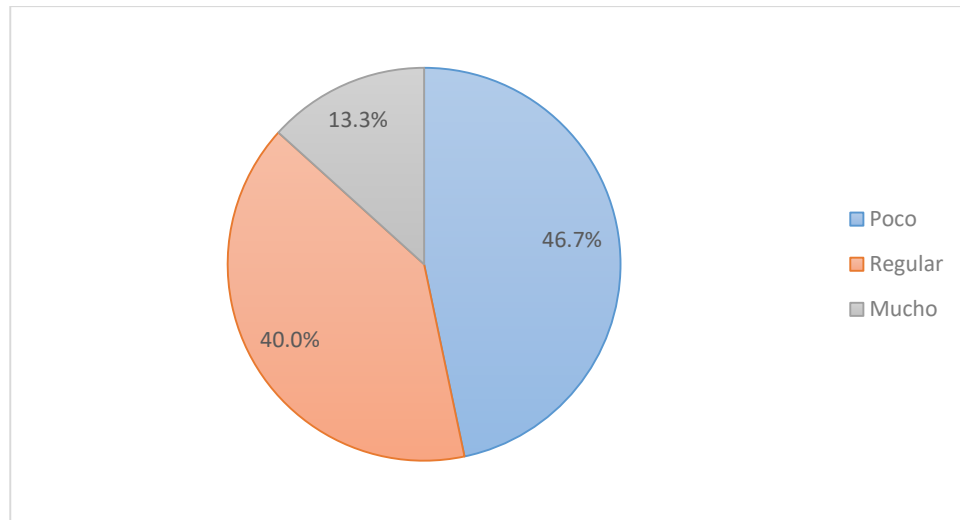


Figura 23. *Clasificación de la magnitud en pérdidas de productos.*

Interpretación. En cuanto a la pregunta anterior, se preguntó a los trabajadores si las pérdidas de esos productos tienen grandes magnitudes; los resultados muestran que el 46.7% de los trabajadores opinaron que son pocas las pérdidas, mientras que un 40% considera que las pérdidas son regulares y finalmente un 13.3% de los trabajadores restantes consideran que la pérdida física de los productos es mucho. Esta situación queda representado como un evento desafortunado para la empresa, en ocasiones se evidenció este tipo de problemas, más no se considera como un problema frecuente, dado que eso sería muy perjudicial para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la empresa.

Tabla 19. ¿Estas pérdidas de productos por los daños en montos económicos respecto al valor de la mercadería son?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Igual al 3% del monto	6	40.0%
Igual al 6% del monto	7	46.7%
Igual al 9% del monto	2	13.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

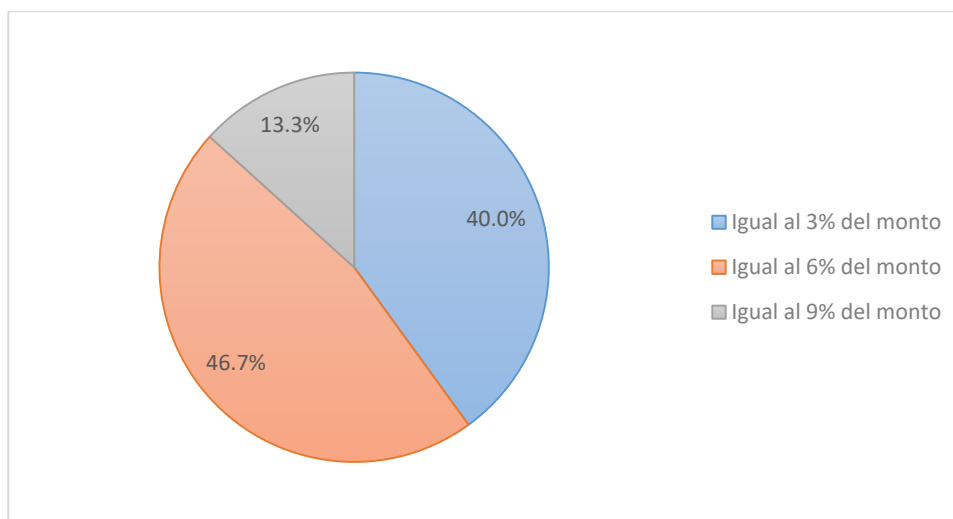


Figura 24. Clasificación de productos según montos porcentual.

Interpretación. En relación con la anterior pregunta, se preguntó a los trabajadores sobre en cuánto asciende la pérdida de los productos con defectos, se determinó que el 46.7% de los trabajadores consideran que la pérdida de los productos es igual a un 6% del monto, mientras que el 40% de los trabajadores consideran que la pérdida representa un 3% del monto y solo un 13.3% considera que la pérdida es igual a un 9% del monto. Según los resultados, los trabajadores consideran que el problema de la detección de productos en mal estado varían entre una pérdida del 3% al 6% del monto de la mercadería. Este problema puede surgir a una falta de control en cuanto a la recepción de la mercadería y por el poco cuidado en la organización de las existencias en el almacén.

Tabla 20. *¿Los productos son desechados o guardados en forma indefinida debido a que ya no son propicios para el mercado?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	5	33.3%
De vez en cuando	7	46.7%
Rara vez	3	20.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración propia

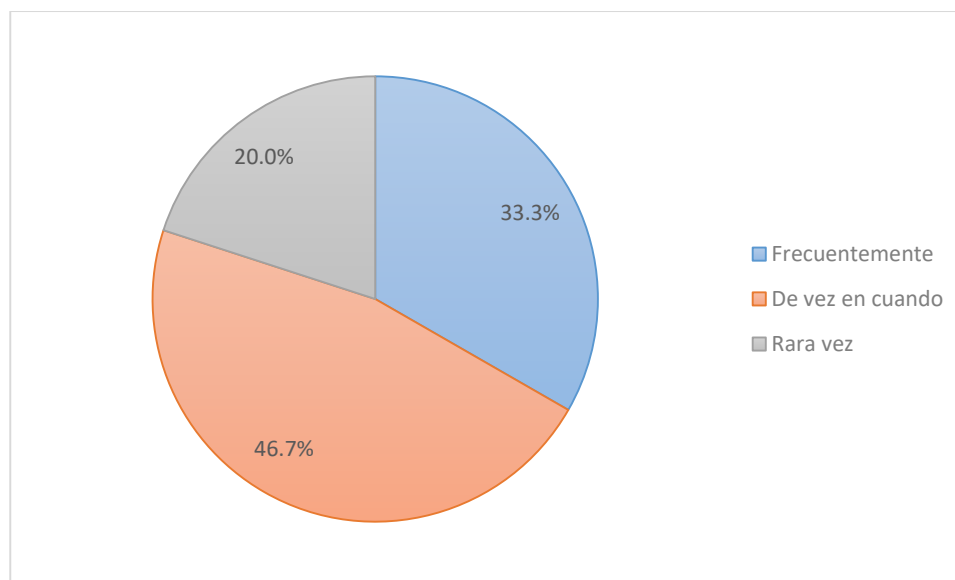


Figura 25. *Desechados de productos no adecuados.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, se preguntó a los trabajadores sobre si la empresa desecha los productos que ya no son indispensables para el negocio; se determinó que el 46.7% de los trabajadores respondieron que los productos no necesarios son desechados de vez en cuando, mientras que un 33.3% respondió que es frecuente el desecho de los productos no utilizables y finalmente un 20% de los trabajadores restantes respondieron que rara vez se desecha dichos productos. Las respuestas de los trabajadores son muy parecidas puesto que si los productos defectuosos se guardan, no habrá espacio suficiente para el abastecimiento de nuevos productos, así mismo conversar dicho productos generaría más gastos para la empresa.

Tabla 21. *¿De forma mensual, cada cuánto tiempo la empresa debe reponer productos?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 veces al mes	2	13.3%
3 veces al mes	5	33.3%
5 veces al mes	5	33.3%
7 veces al mes	3	20.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración propia

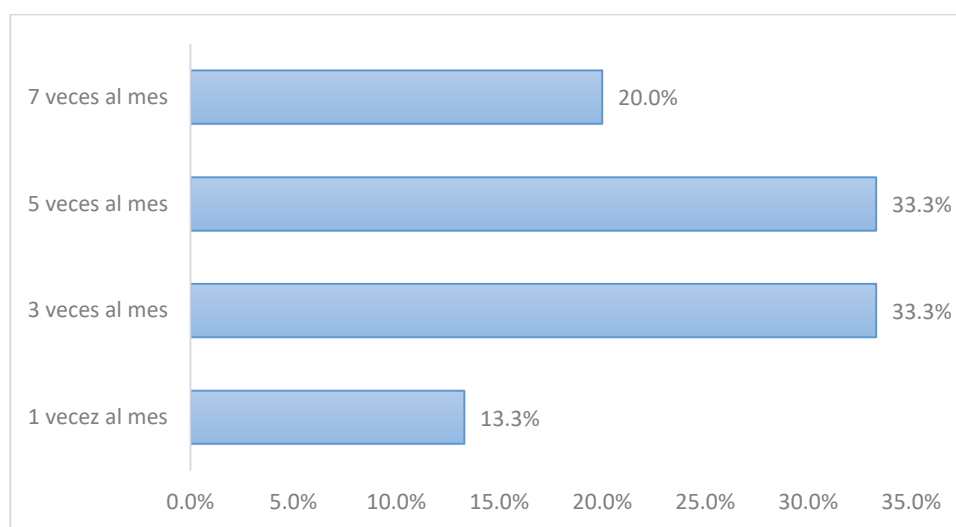


Figura 26. *Número de veces para reposición de productos.*

Interpretación. Con la finalidad de poder diagnosticar la situación de control interno en el proceso de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L, finalmente se les preguntó a los trabajadores sobre el ciclo de veces que la empresa realiza abastecimiento de nuevos productos para el proceso de su negocio; se determinó que un 33.3% de los trabajadores consideran que se realiza 5 reposiciones al mes, otro 33.3% respondió que se realiza 3 veces al mes, por otro lado un 20% considera que se realizan 7 reposiciones al mes y solo el 13.3% considera que solo se realiza 1 reposición al mes. Según los resultados, se puede apreciar que el negocio hace muchas reposiciones de productos al mes, dependiendo de la cantidad de productos solicitados, se puede decir que el negocio tiene muchos pedidos por parte de sus clientes.

Así mismo se llevó a cabo la aplicación de una guía de análisis documental que permita determinar cuantitativamente los indicadores operativos relacionados a la gestión de inventarios que lleva a cabo la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. para el año 2017, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 22. *Indicadores operativos*

DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR
INDICADORES OPERATIVOS	Rotación de inventarios	57.75
	Porcentaje de inventario sin rotación	27.14
	Duración del inventario	5.52
	Inventario no disponible	13.04
	Exactitud de inventario	0.16

Fuente: Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L.
Elaboración propia

Interpretación: En el primer indicador operativo de la gestión de inventarios, se tuvo un valor de 57.75, el cual indica las veces en que el capital invertido en el inventario se recupera a través de las ventas, representando un valor en término medio para la empresa. En el segundo indicador se tuvo un valor de 27.14%, el cual señala la proporción de mercancía que no tiene rotación en la bodega en un año, sobre el valor del inventario promedio, siendo ello un valor si bien no muy significativo, si considerable teniendo en cuenta la actividad de la empresa. En el tercero el valor fue de 5.52 el cual representa en días, la proporción de del inventario final respecto a la ventas, es decir las existencias duran aproximadamente 6 en almacén. Para el cuarto indicador el valor fue de 13.04%, es decir, ya sea por daños, obsolescencia o vencimiento, generalmente más del 13% de existencia se encuentra no disponibles para la venta, lo cual infiere una situación negativa para la empresa, pues ello son costos incurridos. Y por último, se tuvo el indicador exactitud de inventarios con un valor de 0.16%, indicando el porcentaje faltante de inventario, el cual como se evidencia se encuentra en un nivel no significativo.

Proponer un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO EN ALMACÉN

Para dar cumplimiento a este objetivo, la resolución de los dos objetivos anteriores representó la guía para poder establecer un sistema que contribuya a mejorar la situación de la empresa en cuanto a la gestión de almacén. Es importante mencionar que las deficiencias evidenciadas en la empresa, sin duda requieren un planeación a largo plazo, donde una a una se subsanen cada de las carencias, sin embargo en este apartado se esbozará el primer paso que se recomienda ejecutar a la empresa con el fin de poder contar con un sistema de control interno operativo en almacén, haciendo énfasis en cada uno de los procedimientos del sistema: Planificación y organización, Recepción, y Almacenamiento, los cuales presentan las mayores debilidad de la empresa Distribuciones Agrícolas Correos E.I.R.L., siendo imperativo elaborar alternativas de solución.

Planificación y organización

Determinación de políticas

A continuación, se detallarán una serie de lineamiento que contribuirán a delimitar el comportamiento de las personas que participa directamente en el almacén, así como de las demás áreas de la empresa que podrían encontrarse relacionadas. Estas son:

1. El control de los inventarios se efectuará de forma constante, con intervalos trimestrales, además de principios que a continuación se detallarán.
2. El empleo de Kardex será obligatorio, de forma que se contará con un registro de los movimientos de las existencias.
3. El almacén al término de los ingresos y salidas de mercaderías, deberá emitir un informe detallado, y validado por el representante del área y gerente de la empresa, por medio de sus firmas.
4. El área de almacén trabajará en coordinación con el área administrativa, a razón de que será el jefe administrativo quien autorice las operaciones de entrada, salida, almacén, y despacho de las mercaderías.

5. El jefe de almacén tendrá la responsabilidad de efectuar revisiones periódicas en cada una de las actividades en la que participe el almacén.
6. El personal que labore en almacén tiene totalmente prohibido hacer uso de las existencias, sea que los vendan, donen, regalen, etc., salvo autorización del jefe del área administrativa.
7. El área de almacén asume la responsabilidad enviar toda la documentación de registros y envíos al área contable con el fin de poder elaborar los balances respectivos.
8. Durante el año como mínimo deberán tenerse dos inventarios, para lo cual el área de almacén elaborará un cronograma de actividad en coordinación con el área contable.
9. En la gestión de los inventarios solo participará el personal asignado.
10. Dentro del almacén se deberá clasificar las mercancías de acuerdo a la conveniencia en tamaño, material, contenido, etc. de las existencias.

Distribución del almacén

De acuerdo al diagnóstico realizado en el área de almacén de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L.se propone:

Tabla 23. *Distribución del almacén*

DISTRIBUCIÓN INTERNA DEL ALMACÉN	
Zona de recepción	<ul style="list-style-type: none"> - Constatación del cumplimiento de especificaciones técnicas - Clasificación de las mercaderías para su posterior traslado en almacén - Adaptación de las mercancías según conveniencia para su ingreso a almacén
Zona de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Esta zona presenta un rotación de término medio dentro de las actividades de la empresa, además que solo ingresarán el personal autorizado. - Se realiza la selección y ubicación de las mercancías de acuerdo a la frecuencia con que estas son vendidas, características de la misma, entre otras.
Zona de preparación de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Se compone por todos los materiales necesarios para efectuar el Picking en los estantes, así como en la misma separación manual de las mercaderías. - También se realiza el embalaje y sellado, de las mercancías.
Zona de expedición o despachos	<ul style="list-style-type: none"> - Se corrobora las solicitudes de compra, las cuales deben cumplir con las especificaciones técnicas solicitadas por los clientes.
Zonas auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> - Corresponde a espacio donde atienden las devoluciones, reclamos o inconformidad de los clientes. - Presencia de una pequeña oficina en donde se organiza de forma definitiva la expedición de las mercancías.

Elaboración propia

Diseño del almacén

En este apartado principalmente se presentará la forma como la empresa puede elaborar sus códigos para los productos que oferta, los cuales deben contener lo siguiente:

1. Los códigos de productos no deben comenzar con 0, ya que en caso se desee importar listas de productos en su nuevo sistema de inventario, generalmente se le pedirá que cargue un archivo CSV de Microsoft Excel (.csv), donde Microsoft Excel descarta el 0 inicial en cualquier número que comience con 0, por ejemplo, "0512" se convierte en "512", lo que significa que el código del producto ha cambiado y ya no es preciso.
2. Mantenerlo en un tamaño término medio, se recomienda el uso de un mínimo de 4 caracteres (para inventarios más pequeños) y un máximo de 12 caracteres. Los códigos de productos más largos son más difíciles de imprimir en las etiquetas de los productos y pueden dividirse en dos líneas en una factura. Es preferible no usar el código de producto del proveedor como código de producto. Si el proveedor cambia su código de producto en el futuro, se le dejará un número que no tiene ningún significado para su organización y hará que el reordenamiento sea más difícil tanto para sus proveedores como para los clientes.
3. Se recomienda usar letras mayúsculas, números y guiones (-) solo en el código de producto. Los caracteres especiales tienden a causar problemas cuando se sincronizan productos en varios canales de venta y, en la mayoría de los casos, no se traducen correctamente en Microsoft Excel cuando se exportan a una hoja de cálculo. Es una buena práctica emplear tanto las letras como los números en un Código de producto, ya que no hay forma posible de que el valor pueda alterarse accidentalmente.
4. Considérese usar algunas letras comunes como prefijo para categorizar y agrupar productos. Por ejemplo si se tiene:
Todos los productos en el grupo "Repuestos" comenzarán con "REP"
Todos los productos en el grupo "Herramientas" comenzarán con "HERR"
Todos los productos en el grupo "Implementos" comenzarán con "IMPL"

Si tenemos 20 clases diferentes de repuestos, se puede asignar un número secuencial a cada tipo diferente de galleta: REP-01, REP-02, REP-03, etc.

Esto también significa que si el personal busca códigos, será más rápido para ellos encontrar productos dentro de un determinado grupo.

5. Empleo de sufijos separados por guiones para identificar las variantes del producto. El uso inteligente de guiones se puede utilizar para denotar variantes del producto como el tamaño o el color. Si se tiene un repuesto con tecnología A, se podría comenzar con "REP01" como la parte básica. Luego se le agrega un guion y un código de color de dos letras:

REP01-TECA: Un repuesto con tecnología A

REP02-TECB-M: Un repuesto de tecnología A clase M

Mantenga el código de las clases de tecnología, pudiendo añadir otra característica como el tamaño del repuesto: pequeño, mediano y grande. Por lo que se añadirá otro guion y el código de tamaño:

REP01-TECA-P

REP01-TECA-M

REP01-TECB-M

REP01-TECB-G

Ahora tenemos todos los códigos generados para nuestras seis camisetas únicas.

6. Configurar una convención de nomenclatura de código de producto, la cual será usada como en el ejemplo delineado en el punto 5, si en el futuro el proveedor comienza a almacenar repuestos en el diseño "REP01", pudiendo añadir fácilmente "REP-YL" como un nuevo código para mantener el código del producto consistente con nuestros productos existentes. Si más de un miembro del personal es responsable de la entrada del producto, asegúrese de que haya una lista de verificación e instrucciones para el correcto formateo de los nuevos códigos de producto.

7. Asegurarse de que todos los códigos tengan la misma longitud. Siguiendo con el último punto, una excelente manera de hacer que la codificación sea más consistente es hacerlos de la misma longitud, y si usamos guiones, asegúrese de que estén en el mismo lugar.

8. Se debe procurar no usar letras que puedan confundirse con números, como "O" e "I". Esto puede provocar que no se encuentren productos en el sistema o códigos de productos incorrectos entregados a los clientes.

9. Se recomienda no usar letras o números que puedan confundirse con un valor de fecha. Al exportar una lista de productos a Microsoft Excel, los valores de los códigos "AUG-30" podrían leerse como una fecha al abrir el archivo del producto, lo que significa que este puede cambiarse inesperadamente a "30/08".

Dentro del uso de estas recomendaciones para agilizar su catálogo de inventario puede ayudar con:

- Rastreando los niveles de stock de forma más precisa.
- Reordenación más fácil de stock.
- Lograr que sus procesos de ventas y cumplimiento sean más eficientes.
- Asistencia mejorada con consultas y pedidos de clientes.
- Agilice sus facturas para que luzca ordenado y profesional.
- Agregar nuevos productos en el futuro.

Recepción

Las tareas individuales del procesamiento de carga varían de una empresa a otra. El tamaño de la entrega, el tipo de producto, el lugar de recepción y el método de etiquetado desempeñan un papel vital en el manejo de mercancías. Dentro de la recepción ha de considerarse:

Preparación para el recibo de la mercancía

Ya sea que se realice un pedido semanal con un centro de distribución de la oficina, estacionalmente en eventos de compra o aleatoriamente con proveedores individuales, es muy probable que el gerente o propietario de la tienda esté informado de la fecha de envío prevista y pueda prepararse para recibir la mercancía.

Los almacenes y las áreas de almacenamiento siempre deben estar limpios y bien organizados para permitir un acceso fácil a la mercancía. Unos días antes de la fecha de recepción programada, se debe dedicar tiempo a rotar el exceso de existencias y mover las existencias al piso de ventas. Crear pantallas a granel y agregar estanterías adicionales, si es necesario, para reducir la cantidad de carga en la trastienda. Se recomienda programar entregas semanales de inventario ordenado para llegar a cada cliente, pues saber cuándo llegará la mercancía puede ayudar a programar personal adicional.

Algunas veces se podrá contratar personal específicamente para el manejo de mercancías y almacenamiento, en otros casos se distribuirá este trabajo entre el personal de ventas. Asegúrese de tener una cobertura adecuada en el piso de ventas, además de recibir.

Tenga en cuenta que un área de recepción está diseñada para recibir mercancías, no para almacenarlas. Cada paso del procesamiento de la carga debe hacerse de manera rápida y eficiente.

Comience a recibir pedidos por:

- Confirmar el número de cajas coincide con la cantidad en el conocimiento de embarque .

- Examinando los contenedores para detectar signos de daños, como fugas, roturas o roturas de sellos.

- Si es necesario, verifique que el peso coincida con la cantidad cargada.

Cualquier discrepancia debe anotarse en la factura de flete antes de firmar. El proveedor es responsable de todo el envío, tal como está, una vez que se ha firmado el recibo de los productos. Los envíos grandes deben ordenarse a medida que se descargan los paquetes. Tener productos similares agrupados hará que los procesos restantes de recepción de mercancías sean mucho más fáciles.

Comprobando el flete

Una vez que se ha aceptado el envío, el siguiente paso para procesar el envío es registrar la mercancía. Algunos proveedores pueden enviar por correo una factura por separado del envío. A menudo se incluye una lista de empaque con los productos. Los dos documentos pueden parecer similares, pero los precios de los productos al por mayor y los costos de envío generalmente se excluyen de las listas de empaque. Muchos optan por continuar el proceso de facturación solo después de que haya llegado la factura.

Comience el proceso de comprobación del flete comparando la factura del proveedor con la orden de compra de la tienda para garantizar:

- Los precios y los términos de venta adicionales son los acordados.
- Las cantidades recibidas por el minorista coinciden con la orden de compra.
- Los estilos de productos, colores y tamaños recibidos son idénticos a los de compra.
- La calidad de la mercadería es igual o superior a las expectativas del comprador.

Los problemas y las discrepancias deben documentarse e informarse a la parte responsable. Los paquetes dañados en tránsito se convierten en responsabilidad del transportista o la empresa de transporte. Se debe notificar a los vendedores y fabricantes si el pedido es de mala calidad, cantidades incorrectas, falta o contiene la mercancía incorrecta. Asegúrese de obtener una solución a cualquier problema antes de continuar con el siguiente proceso de recepción de la carga.

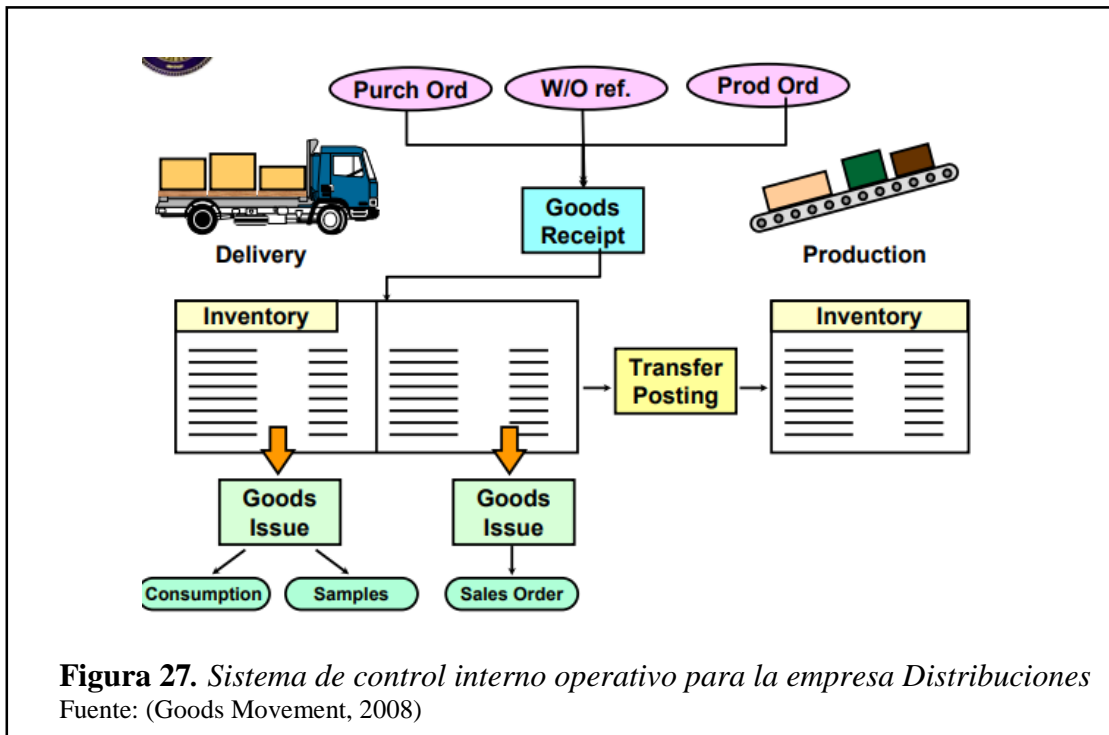
Otros consejos de procesamiento de carga

Algunos consejos adicionales para el procesamiento de mercancías y la recepción de mercancías son:

- Planifique bien cada proceso para reducir la cantidad de contacto físico con los productos.
- Mantenga los pasillos y las salidas de emergencia libres de inventario.
- Primero trabaje con artículos de alta prioridad y de venta rápida.
- Las etiquetas de precios y los suministros de etiquetado no deben dejarse en áreas accesibles para los clientes.

-Evite lesiones al trabajar de manera segura y eficiente para evitar accidentes.

La etapa final del proceso de carga debe ser una exhibición atractiva y bien planificada de mercancía nueva y emocionante presentada al cliente. Tenga en cuenta que esta última parada para la mercancía es lo primero que ve el cliente.



Almacenamiento

En esta fase de la gestión de inventarios corresponde a establecer en primer lugar la valoración de del inventario, donde de acuerdo a la actividad que realiza la empresa se recomienda emplear el método FIFO, primero en entrar primero en salir, puesto que las mercancía de la empresa responden a equipos, maquinarias, repuestos, etc.; los cuales en su mayoría son solicitados según los pedidos de los clientes, significando ello contra entrega del producto, por lo cual se hace factible utilizar el método FIFO dentro de la gestión contable efectuada por la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L.

Por otro lado, hay muchos factores a tener en cuenta al abrir una nueva instalación de depósito. Desde la ubicación y la construcción hasta los requisitos de almacenamiento y la disponibilidad de mano de obra, tomar las decisiones correctas con respecto a los métodos de almacenamiento y distribución puede marcar la diferencia para la empresa. Si bien los siguientes son los que consideramos más importantes, esta lista podrá ser modificada de acuerdo al criterio de la empresa en analizada.

Localización física

Al decidir qué almacén usar, es importante elegir el que tenga la mejor ubicación física. La primera pregunta que debes hacerte es, ¿a qué región estás buscando servir? Asegurar que el producto esté almacenado en una región cercana a los clientes es importante para entregas inmediatas. Esto también tiene en cuenta el costo. El cálculo de los costos de transporte terrestre a la instalación desde la fabricación, y los costos de transporte previstos desde la instalación hasta el cliente final, ayudará a decidir dónde puede permitirse el lujo de mantener su producto.

También debe tenerse en cuenta la proximidad de la ubicación a las instalaciones del transportista. Busque una solución integral que ofrezca almacenamiento y transporte para obtener el máximo rendimiento de su inversión, o asegúrese de que su instalación de almacenamiento esté lo más cerca posible de su operador.

Consideraciones de construcción / arrendamiento

Después de decidir qué almacén se ajusta mejor a las necesidades de la empresa, debe tenerse en cuenta los parámetros de construcción y arrendamiento de las ubicaciones. ¿El almacén ofrece revestimiento de ferrocarril o transportación? ¿Se ofrecerá almacenamiento en rack o en bloque, y lo que mejor se adapte a sus necesidades?

De todos modos, planear considerar qué tipo de contrato de alquiler ofrece su almacén. Si es un producto de temporada, podría tener más sentido encontrar una ubicación que ofrezca almacenaje estacional. O bien, si la demanda es el producto aumenta y disminuye, ¿la ubicación que ha elegido ofrece más o menos espacio según la época del año? Asegúrese

de estar debidamente informado de las ofertas inmediatas de almacenamiento de pies cuadrados, además de las opciones disponibles a largo plazo.

Requisitos de almacenamiento

A partir de materiales peligrosos, productos inflamables y alimentos, muchas compañías fabrican productos que tienen requisitos estrictos de almacenamiento y extinción de incendios. ¿La ubicación que ha elegido es adecuada para manejar sus necesidades únicas? ¿Y cómo manejarán los diferentes requisitos para los productos que requieren un sistema químico / de espuma frente a un sistema basado en agua? Siempre asegúrese de tomar en cuenta cualquier preocupación ambiental, ¿hay algún arroyo, estanque, etc. cerca? Hacer estas preguntas ayudará a evitar un desastre más adelante.

Disponibilidad de mano de obra

Entender completamente la fuerza de trabajo disponible en su nueva ubicación de almacén. Conocer sus necesidades de mano de obra y ver cómo se comparan con las instalaciones es esencial para garantizar la entrega a tiempo y el crecimiento futuro. ¿Funcionará la instalación de almacenamiento en el 2do y 3er turno (operación de 24 horas)? ¿Hay empresas competidoras en proximidad que se convertirán en una barrera para el crecimiento al limitar la capacidad laboral disponible?

Al tomarse el tiempo para considerar lo anterior, puede limitar la frustración y asegurar de que se haya encontrado el ajuste perfecto para la empresa y el almacén que está seleccionando. Así mismo el personal de almacén deberá recibir capacitaciones que permita añadir mayor tecnicismo y precisión en el desarrollo de sus tareas dentro del establecimiento, donde aspectos tanto profesionales como interpersonales deberán ser considerados por la empresa, a fin de propiciar un ambiente laboral agradable, garantizando a su vez que el personal asuma con compromiso el cuidado de una de las áreas más importante en las operaciones de la empresa, como lo es el almacén.

Presupuesto:

Para implementar de forma efectiva de propuesta, el área encargada de almacén, especialmente la oficina de control deberá un presupuesto, a fin de mejorar la efectividad de los procedimientos involucrados en la gestión apropiada de los inventarios.

Tabla 24. *Presupuesto*

Especificación	Unidad	Costo unitario	Total
Capacitación por profesional experto en gestión de inventarios	1	S/. 1500.00	S/. 1500.00
Laptop	1	S/. 1 500.00	S/. 1 500.00
Especialista en diseño de plantilla de control de almacén	1	S/. 2 000.00	S/. 2 000.00
Proyector	1	S/. 1 400.00	S/. 1 400.00
Ecran	1	S/. 300	S/. 300
Útiles de escritorio		S/. 200	S/. 200
Fotocopias	30	S/. 0.10	S/. 3.00
	Total		S/. 6 903.00

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, el presupuesto a destinarse para emprender con eficacia la propuesta concierne a S/. 6 903.00, con el fin de evidenciar los resultados deseados en la gestión de los inventarios, cuyos reportes emitan información oportuna para preveer situaciones riesgosas, permitiendo optar por daciones viables.

3.2. Discusión de resultados

Para el desarrollo de la investigación se llevaron a cabo la aplicación de tres instrumentos que permitieron medir las variables en estudio. Para la variable Sistema de control interno operativo se realizó una entrevista al jefe de almacén de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L.; en tanto para la variable Gestión de inventarios se llevaron a cabo el empleo de un cuestionario formulado a los colaboradores de la empresa, y la guía de análisis documental para el cálculo de indicadores operativos.

Cuando se diagnosticó el sistema del control interno de la empresa se tuvo que ésta carece de un procedimiento establecido para el manejo del control, por lo que en ocasiones tienen problemas de organización, problemas en la verificación de productos que son proporcionados por sus distribuidores, así como también el poco manejo cuidadoso de su personal en cuando al manejo de las existencias en almacén, sumado al nulo manejo de las codificaciones en las categorías productos y su registro en sistemas informáticos. Ante ello es coherente y se ciñe a lo señalado por Cheung & Chen (1997, citado por Dogalas, Karagiorgos, Christodoulou, & Euaggelidou, 2010) quienes sostienen que el sistema de control interno operativo refiere a una amalgama organizada de funciones y procedimientos, dentro de un sistema completo de controles establecido por gestión y cuyo propósito es la función exitosa del negocio, por lo que al tener ausencia de estos lineamientos la empresa puede significar pérdidas para la empresa. Tal como lo demostró Cabriles (2014) quien concluyó que la falta de un sistema ocasiona disminución en la calidad de los productos, pues éstos no son cuidados ni mantenidos adecuadamente; de igual forma Hernández & Zegarra (2017), al evidenciar deficiencias en el control de ingresos y salidas de las mercaderías, explicado por procedimientos de control incorrectos.

En el análisis de la gestión de inventarios se tuvo de acuerdo a las dimensiones por cómo fue operacionalizada, en la primera, políticas de inventarios, se encontró que la empresa presenta ausencia de principios, normas o reglas que estipulan el actuar del personal de almacén, sumado a costos de inventarios que vienen significando excesivos gastos para la empresa, además de indicadores operativos que se encuentran en una situación de tomar en consideración, caso contrario podría afectar el crecimiento de la empresa. A razón de ello

Zapata (2014) señala que la gestión de inventarios es el proceso cuyo objetivo es garantizar que la empresa cuente con la cantidad de productos necesarios para el desarrollo de sus actividades, a lo cual (Martín-Andino, 2006) agrega que es importante que el proveedor y la empresa establezcan una relación de compromiso y colaboración intensa y leal. De acuerdo a Nail (2016) la gestión de inventarios al ser formulada mediante, por ejemplo, una sistematización de procesos permite que las existencias se encuentren siempre abastecidas para las actividades de la empresa, de igual forma Rivera (2014) señala que los inventarios deben significar un elementos clave en las empresas dedicadas a la ventas de herramientas, implementos o repuestos.

En cuanto a la formulación de un sistema de control interno operativo en almacén, el cual según autores como Anaya (2007), Frazelle (2007), Ballau (2004), Ferrín (2003); entre otros, se encuentra conformado por procesos como Planificación y organización, Recepción, Almacenamiento y Distribución, donde dentro de cada uno a su vez contienen aspectos que permiten otorgar efectividad, y con ello mejor control del almacén. Con ello se propuso un sistema de control interno operativo en almacén para la investigación, donde se introdujeron aquellos elementos encontrados como los más deficientes en la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. Lo cual al igual que los estudio de Lezama (2016) se ciñeron a dar solución a los problemas de las respectivas compañías, en su caso fue a través de conciliaciones bancarias pues la organización se encontraba muy endeudada.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se diagnosticó la situación actual del sistema de control interno operativo en almacén de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017, encontrándose que no se cuenta con un procedimiento establecido para el manejo del control, simplemente siguen procedimientos tradicionales para llegar el conteo de sus existencias y a la organización de sus mercaderías.

Se analizó la gestión de inventarios realizada por la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., encontrándose que las políticas de inventarios de la compañía se encuentran en nivel deficiente, sumado a costos de inventarios no bien gestionados, y cuyos indicadores operativos se encuentran muy cerca a generar grandes problemas para la compañía.

Se propuso un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., el cual estuvo compuesto por tres pilares representados por los procesos propios de sistemas que respondieron a: Planificación y organización, Recepción y Almacenamiento.

Recomendaciones

El garantizar el óptimo funcionamiento de las actividades operativas de la empresa, significa la puesta en interés por parte de la empresa de la supervisión y control de cada uno de los procesos que se vean involucrado, ante ello se recomienda a la empresa a dar inicio a la formulación de propuestas que otorguen valor a sus cadenas de aprovisionamiento principalmente.

Las existencias dentro de cualquier empresa, más aún las dedicadas a la comercialización de productos finales, representa en eje central de sus operaciones, ante ello se recomienda a la empresa a preocuparse por incorporar herramientas informáticas que permitan sistematizar la gestión de inventarios, significando mayor productividad para el área de almacén.

El capital humano dentro de la empresa representa un elemento clave, sin éste el funcionamiento de la misma sería imposible de llevar a cabo, ante ello se recomienda a la empresa a gestionar capacitaciones para sus colaboradores, y así otorgar mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

REFERENCIAS

- Albujar, K., & Orlando, W. (2014). *Diseño de un sistema de gestión de inventario para reducir las pérdidas en la empresa TAI LOY S.A.C. - Chiclayo 2014*. Pimentel, Lambayeque: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2294/1/ALBUJAR%20AGUILAR%20y%20ZAPATA%20MOYA.pdf>
- Albujar, M., & Huamán, S. (2014). *Estrategias del control de inventarios para optimizar la producción y rentabilidad de la Empresa Aro Macaton S.A.C.* Lima, Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/151/1/ALBUJAR%20ARANGO%20-%20HUAMAN%20IRRAZABAL.pdf>
- Alcarria, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. España: Publicacions de la Universitat Jaume. Obtenido de https://archive.org/stream/2012IntroduccionALaContabilidad/2012_introduccion-a-la-contabilidad#page/n1/mode/2up
- Anaya, J. (2007). *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Ayasta, J. (2015). *El sistema del control interno en los almacenes de las empresas de servicio en Perú. Caso: Hotel los Portales de Piura, año 2015*. Piura, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/870/CONTROL_INTERNO_ALMACENES_HOTEL_AYASTA_DURAND_JOSE_MIGUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballau, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México, México D.F.
- Cabriles, Y. (2014). *Propuesta de un sistema de control de inventario stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la Empresa Balres C.A.* Camuri grande, Venezuela: Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <http://159.90.80.55/tesis/000165597.pdf>
- Cheung, T. C., & Chen, Q. (1997). Internal audit at Guangdong Nuclear Power Joint Venture Company Limited. *Managerial Auditing Journal*, 12(4), 219-226.
- Choque, J. (18 de Enero de 2018). *¿Cómo mejorar la gestión de tus inventarios?* Obtenido de Logística 360: <http://logistica360.pe/2018/01/19/como-mejorar-la-gestion-de-tus-inventarios/>
- Colchado, T. (2017). *Evaluación del sistema de control del inventario en la empresa Beta S.A. y su impacto en el resultado económico: 2015 - 2016*. Chiclayo, Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1022/1/TL_ColchadoCaroOscarTeofilo.pdf.pdf
- Cook, & Wincle. (1976). Auditing. *Philosophy and Technique*, 136.
- Correa, A., Gómez, R., & Cano, J. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios Gerenciales*, 145-171. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf>

- Díaz, S., & Morales, O. (2017). *Evaluación del control interno del área de almacén para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. Octubre - Diciembre 2014*. Chiclayo, Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/851/1/TL_DiazEstelaStalin_MoralesRiosOlga.pdf
- Dogalas, G., Karagiorgos, T., Christodoulou, P., & Euaggelidou, A. (2010). Theoretical approach in an Internal Control System: A conceptual framework and usability of internal audit in hotel business. *Drogalas. GR.*, 1-10. Obtenido de http://www.drogalas.gr/uploads/publications/Theoretical_approach_in_an_Internal_Control_System_A_conceptual_framework_and_usability_of_internal_audit_in_hotel_business.pdf
- Espinoza, C. (2014). *Diseño y planeación de la cadena de suministro para empresa de comercialización de tractores agrícolas a nivel nacional*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5411/ESPINOZA_CESAR_DISE%C3%91O_CADEENA_SUMINISTRO_EMPRESA_COMERCIALIZACION_TRACTORES_AGRICOLAS_NACIONAL.pdf?sequence=1
- Ferreñan, I., & Paredes, K. (2015). *Implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de los inventarios en la empresa Constructora INGCOPER S.A.C. - 2015*. Pimentel, Lambayeque: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/uss/3908/FERREÑAN%20DAVILA%20IRIS%20MARIELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferrín, A. (2003). *Gestión de stocks*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Francisco, L. (2014). *Análisis y propuestas de mejora de Sistema de gestión de almacenes en un operador logístico*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5279/FRANCISCO_LORENA_ANALISIS_PROPUESTA_MEJORA_SISTEMA_GESTION_ALMACENS_OPERADOR_LOGISTICO.pdf?sequence=1
- Frazelle, E. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma .
- García, M. (2014). Sistema de Control Interno: retos para su fortalecimiento. *Simposio llevado a cabo en el III congreso internacional Retos globales del Control Fiscal y sus aportes al Desarrollo Social*, 1-22. Obtenido de <http://www.cgm.gov.co/Memorias%20del%20Congreso/Sistema%20de%20control%20interno%20retos%20para%20su%20fortalecimiento.pdf>
- Gunasekaran, A., Lai, K., & Cheng, E. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. *Omega*, 36(4), 549-564.
- Gutierrez, G. (1998). *Logística y distribución física: evolución, situación actual análisis comparativo y tendencias*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill. .
- Hemeryth, F., & Sánchez, J. (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora*

- A & A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdfhttp://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf
- Hernández, L., & Zegarra, N. (2017). *Propuesta de un sistema de control interno de inventario, en la distribuidora ladrillera P&A La Muralla EIRL, 2016*. Tarapoto, San Martín: Universidad Peruana Unión. Obtenido de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/709/Liliana_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Iglesias, A. (1 de Febrero de 2013). *Los errores más comunes en la gestión de stocks y almacenes: cómo enfrentarlos*. Obtenido de ConexiónEsan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/01/errores-gestion-stocks-almacenes/>
- Lara, A. (2002). *Medición y Control de Riesgo Financiero*. México D.F., México: Limusa Sac. .
- Lezama, R. (2016). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para el desarrollo de la gestión de la Empresa Aroindustrial Molino el Comance S.R.L. en el Distrito de San José*. Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8011/lezamagarcia_rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lopez, V. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Madrid, España: Editorial wolter klumer España SAC.
- Martín-Andino, R. (2006). *Gestión de inventarios y compras*. Escuela de Negocios. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45152/componente45150.pdf
- Martínez, J. (2001). *Introducción al Análisis de Riesgo*. México D.F., México: Editorial Limusa SAC.
- Mauleón, M. (2003). *Preparación de pedidos. Sistemas de almacenaje y picking*. Madrid, España.
- Mejía, R. (2006). *Administración de Riesgos un enfoque empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad Eafit .
- Mija, A. (2017). *Gestión de existencias y su efecto en la rentabilidad del Grupo Molino S&G del departamento de Lambayeque durante el período 2014 - 2015*. Chiclayo, Lambayeque: Universidad Católica Santa Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/662/1/TL_Mija_Meza_AngelLeonel.pdf
- Moore, C. (21 de Octubre de 2016). *The Top 5 Warehouse Management Problems and Solutions to Fix Them*. Obtenido de Business & Community: <https://www.business2community.com/product-management/top-5-warehouse-management-problems-solutions-fix-01684147>

- Nail, A. (2016). *Propuesta de mejora para la gestión de inventarios de Sociedad Repuestos España Limitada*. Puerto Montt, Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcin156p/doc/bpmfcin156p.pdf>
- Noreña, A., Alcaraz - Moreno, N., Rojas, J., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación. *Aquichan*, 12(3), 263-274. Obtenido de <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/viewFile/1824/2877>
- Papadatou, T. (2008). Internal and external control of Joint Stock Companies. *B, Sakoulas*.
- Pérez, E. (2010). *Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una empresa dedicada a la venta de maquinaria, repuestos y materia prima para la industria alimenticia*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3617.pdf
- Phillipp, J. .. (2004). *El Nuevo Paradigma para el control de Riesgo Derivado valor en riesgo*. México D.F., México.: Editorial Limusa SAC. .
- Pimienta, M. (2013). *Sistema de control administrativo - contable de los inventarios de la empresa Super Market Paa poco Express, C.A*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia. Obtenido de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/130/TDE-2014-11-03T08:57:32Z-5336/Publico/pimienta_%20aragon_%20marlon.pdf
- Rivera, R. (2014). *Mejoramiento de la gestión de inventarios en el almacén de repuestos de empresa andina de erramientas*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7886/1/T05884.pdf>
- Rodríguez, R., & Vega, L. (2016). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B Representaciones S.R.L., con el fin de mejorar los procesos operativos - Período 2015*. Chiclayo, Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/753/1/TL_RodriguezdelaCruzRussell_VegaDaviLaLucia.pdf
- Rojas, L., & Amaya, Y. (2014). *Diseñar un sistema de inventarios para establecer mecanismos de control de mercancía del almacén y taller Súper Motos*. Ocaña, Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/228/1/25183.pdf>
- Roux, M. (2009). *Manual de logística para la gestión de almacenes*. Paris, Francia: Gestión 2000. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=AenKKK2Z4XoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rubio, A. (. (2006). COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. *Revista Estrategia Financiera*, 20-24. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Sánchez, J. (2016). *El control interno en el área de almacén de las empresas comercializadoras de vidrios y aluminios: Caso Rimac lass SRL Trujillo, 2016*. Trujillo, La Libertad: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1146/CONTROL_INTE_RNO_AREA_DE_ALMACEN_SANCHEZ_VIDAL_JUANITA_LIDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sandoval, E., & Villanueva, S. (2017). *Propuesta de políticas de control de inventarios para contribuir a mejorar la gestión de las existencias en los almacenes de la empresa Distribuciones Salvador E.I.R.L. del Distrito de J.L.O. - Chiclayo 2015*. Chiclayo, Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1125/BC-TES-5905.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santacruz, B., & Aguirre, M. (2013). *Diseño de un sistema de controles de inventarios de la microempresa "Aluminio y Vidrios Xavier"*. Ciudad del Milaro, Ecuador: Universidad estatal del Milaro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2730>
- Smith, P. (21 de Junio de 2016). *All About Internal Controls – Contributions*. Obtenido de Bond Beebe Accountans & Advisors: <http://www.bbcpa.com/internal-controls-contributions/>
- Solís, J. A. (2005). *Manual de Logística industrial*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sutter, B. (13 de Julio de 2017). *3 Inventory Management Problems and How To Avoid Them* . Obtenido de Score: <https://www.score.org/blog/3-inventory-management-problems-and-how-avoid-them>
- Tamayo, E., & Escobar, L. (2013). *Contabilidad*. Madrid, España: Editorial EDITEX S.A. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Contabilidad_y_fiscalidad_Edici%C3%B3n_2013.html?id=pZitAwAAQBAJ
- Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Bogota, Colombia: Centro Editorial Esumer. Obtenido de <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/Fundamentosdelagestiondeinventarios.pdf>

ANEXOS:

Anexo 01: Instrumento Entrevista – VI

Buenos días sr. Jefe del área de almacén de la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., en la siguiente entrevista se le formulará 15 preguntas acerca del Sistema de control interno operativo que se lleva a cabo en el área que usted dirige, con el fin de poder elaborar una propuesta, como parte de la investigación, la cual permita mejorar el sistema actual con el que cuentan. Se le pide responder con la mayor transparencia posible, puesto que ello llevará a efectuar un estudio fiable que a larga contribuirá a elaborar mejoras para la empresa que usted representa.

1. ¿En el área de inventarios la empresa cuenta con un sistema de control interno de almacén?

2. ¿El almacén cuenta con distribución previamente determinada al momento de guardar las mercancías? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza?, Caso contrario ¿a qué se debe ello?

3. ¿El diseño del almacén se debe a que los productos están distribuidos por cómo lo requieren o se ha tomado esta forma por el trabajo diario, ir y venir, en la empresa? Siguiendo la pregunta ¿A qué se debe ello?

4. ¿La infraestructura del almacén es el adecuado para resguardar las existencias? De ser negativo, ¿Por qué manifiesta ello?

5. ¿La ubicación de las mercancías en el almacén se han establecido de acuerdo a métodos regidos bajo el cuidado de su manipulación, tamaño, cantidad, etc.? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza ello?, caso contrario ¿A qué se debe ello?

6. ¿De acuerdo a las clases de mercancías que adquiere la empresa, ¿éstos son codificados para un mayor control de existencias? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se realiza ello? Caso contrario ¿A qué se debe que no sea así?

7. Detalle cuál es la relación que se tiene con los proveedores de la empresa.

8. ¿Cuándo llegan las mercancías al almacén se verifica que esta cumpla con todas las especificaciones técnicas que se solicitaron al proveedor? Si es afirmativa, detalle el proceso. Caso contrario explique cuáles son los inconvenientes para realizarlo.

9. Durante el cargo y descargo de las mercancías ¿Se tiene problemas? Comente.

10. ¿Conforme llegan las mercancías se registra y actualiza los inventarios del almacén? Detalle el proceso realizado.

11. ¿Se cuenta con todos los materiales e implementos necesarios para desarrollar eficientemente las funciones que tiene el almacén? En caso sea afirmativo, fundamente ello. Caso contrario ¿A qué se debe?

12. Dentro del almacén ¿Los procesos de embalaje, etiquetado, ensamblaje, controles de calidad se cumplen eficientemente? Además explique el proceso.

13. ¿Los inventarios o mercancías que se guardan en almacén son periódicamente actualizados? De ser afirmativo ¿Cómo se realiza ello? ¿Cuenta la empresa con un sistema? De ser negativo ¿A qué se debe ello?

14. ¿Se constata que las solicitudes de pedidos cumplan con todo lo solicitado por el cliente? De ser afirmativo ¿cómo se realiza ello? Caso contrario ¿Qué problemas se tiene en ello?

15. ¿La empresa ha tenido problemas con sus clientes, en relación a los pedidos que no han cumplido con lo solicitado? Coméntenos algunas experiencias de ser el caso.

16. ¿Se cuenta con registros detallados de los clientes de la empresa? Además ¿Alguna vez se ha propuesto algún plan para mejorar la calidad de servicio de la empresa frente a los requerimientos de los clientes?

Anexo 02: Instrumento Guía de análisis documental - VD

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
FECHA:		
HORA DE INICIO:		
<p>Objetivo:</p> <p>Identificar la situación respecto a la Gestión de inventarios de la empresa DISTRIBUCIONES AGRÍCOLAS CORREA E.I.R.L. para el período 2018, mediante el análisis de los indicadores operativos en la gestión de inventarios. A continuación se presentan las pautas a considerar para el análisis a través de ítems cuya información permitirá cumplir con los objetivos de la investigación, mediante el llenado de los valores solicitados en cada indicador.</p>		
DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO
INDICADORES OPERATIVOS	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Número de veces}$
	Porcentaje de inventario sin rotación	$\frac{\text{Valor inventario sin movimiento último año}}{\text{Valor inventario promedio último año}} * 100\%$
	Duración del inventario	$\frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$
	Inventario no disponible	$\frac{\text{Unidades dañadas} + \text{Obsoletas} + \text{Vencidas}}{\text{Unidades disponibles en inventarios}} * 100\%$
	Exactitud de inventario	$\frac{\text{Valor diferencia}}{\text{Valor total del inventario}} * 100\%$

Anexo 03: Cuestionario

CUESTIONARIO	
<p>Instrucciones: El presente cuestionario presenta las preguntas que se formularán al personal que labora en la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L., donde las alternativas o respuestas directas que éstos brinden serán registradas para luego poder cumplir con los objetivos de la investigación. La alternativa que más se ciña al criterio del encuestado, deberá ser marcada.</p>	
N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
DIMENSIÓN: POLÍTICAS DE INVENTARIOS	
Revisión continua/periódica del inventario	
1	¿En la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. se realiza una revisión periódica de los inventarios?
	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
2	En relación a la pregunta anterior. Si fue afirmativa la respuesta ¿Cada cuánto tiempo se realiza ello?
	a) Dos veces por semana b) Dos veces por quincena c) Dos veces por mes d) Ninguna vez e) Otro
3	En relación a la pregunta 1. En caso fue negativa. ¿Cuál es el motivo de ello?
	a) Carencia de organización y planificación b) Desinterés c) Falta de capacidad del personal d) Carencia de recursos e) Historial de inventario
4	¿Se elabora un registro físico en dónde se detalle la cantidad de unidades por producto?
	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
5	¿Considera que la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. cuenta con los recursos necesarios para realizar la revisión de inventarios?
	a) Si b) No
Sustitución de inventarios	
6	¿Alguna vez la Empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. se ha visto desabastecida por algún producto?
	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
7	¿Cuenta la Empresa con productos en stock para hacer frente a esas situaciones?
	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
8	¿La empresa tiene claro cuáles son los productos con mayor y menor rotación?
	a) Si b) No
9	¿Se tiene productos a los cuales es difícil de acceder, por lo que los proveedores deben ser informados con antelación que se requerirán tales productos?
	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
DIMENSIÓN: COSTO DE INVENTARIOS	
Costes de reposición	
10	¿Cómo califica el manejo de los costos en que incurre la empresa respecto a la selección de los proveedores, gastos de papeleos, llamadas telefónicas, y otros gastos administrativos?
	a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno
11	¿Cómo califica el manejo de los costos en que incurre la empresa respecto a los controles para verificar el embalaje, desembalaje, colaciones, transporte, etc.?
	a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

12	En relación a la pregunta anterior. ¿Estos costos incurridos son?
	a) Nada b) Poco c) Regular d) Mucho e) Bastante
Costes de producto almacenado	
13	¿Las condiciones en cuanto a la infraestructura donde son almacenadas las mercaderías, como la califica?
	a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena
14	¿Los productos en inventarios presentan daños, alteraciones, rajaduras, etc.?
	a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
15	En relación a la pregunta anterior. ¿Estas pérdidas de productos por las unidades físicas son?
	a) Nada b) Poco c) Regular d) Mucho e) Bastante
16	En relación a la pregunta anterior. ¿Estas pérdidas de productos por los daños en montos económicos respecto al valor de la mercadería son?
	a) Igual al 3% del monto b) Igual al 6% del monto c) Igual al 9% del monto d) Igual al 12% del monto e) Mayor al 12% del monto
17	¿Los productos son desechados o guardados en forma indefinida debido a que ya no son propicios para el mercado?
	a) Siempre b) Frecuentemente c) De vez en cuando d) Rara vez e) Nunca
Coste de ruptura	
18	¿De forma mensual, cada cuánto tiempo la empresa debe reponer productos?
	a) 1 vez al mes b) 3 veces al mes c) 5 veces al mes d) 7 veces al mes e) Más de 7 veces

Anexo 04: Matriz de consistencia

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:	PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO EN ALMACÉN PARA MEJORAR GESTIÓN DE INVENTARIOS. DISTRIBUCIONES AGRÍCOLAS CORREA E.I.R.L. 2017	¿Cuál es el Sistema de control interno operativo en almacén que permite mejorar la gestión de inventarios de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017?	<p>Objetivo General:</p> <p>Elaborar un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno operativo en almacén de la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.</p> <p>b) Analizar la gestión de inventarios realizada por la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.</p> <p>c) Proponer un sistema de control interno operativo en almacén para la empresa Distribuciones Agrícolas Correa E.I.R.L. – 2017.</p>	Variable independiente: Sistema de control interno operativo	Planificación y organización	Distribución del almacén	Encuesta cuestionario	
					Diseño del almacén		
					Características de los productos		
					Codificación de productos		
				Recepción	Manejo de ingresos de mercancías		
				Almacenamiento	Materiales e implementos		Análisis Documental Guía de análisis documental
			Infraestructura				
			Registros				
			Distribución	Manejo de salidas de mercancías			
				Políticas de inventarios	Revisión continua/periódica del inventario		
			Sustitución de inventarios				
			Costo de inventarios	Costes de reposición			
				Costes de producto almacenado			
				Coste de ruptura			
			Indicadores operativos	Rotación de inventarios			
Porcentaje de inventario sin rotación							
Duración del inventario							
Inventario no disponible							
Exactitud de inventario							
			Variable dependiente: Gestión de inventarios				





SUDA
IMPO
PART

DISAGROC e.i.r.l.
Distribuidor Exclusivo

STIHL
El mundo
en el mundo

Equipos para la construcción y la agroindustria

Electrobombas - Motobombas

HONDA PRODUCTOS DE FUERZA

PEDROLLO

Pentax
BOMBAS PARA AGUA

CONECTADA
A LA RED
PROSEGUIR













