



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DEL CONTROL INTERNO EN EL  
MANEJO DE INVENTARIOS DE LA  
EMPRESA DOCTOR TORTA F.P.**

**Autoras:** Carlirys Acevedo  
Hadil Ghouzlan

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 871.42.40 (master) – Fax: (0241) 871.23.94



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL  
CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA  
EMPRESA DOCTOR TORTA F.P.**

Trabajo de grado para optar al Título de  
Licenciado en Contaduría Pública

**Autoras:** Carlirys Acevedo  
C.I. V-26.430.606  
Hadil Ghouzlan  
C.I. E-84.489.870

**Tutor:** Msc. Fernando León Poleo  
C.I. V-21.215.670

San Diego, Octubre 2019



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N° 00052-2-2019**

San Diego, 18 de Septiembre del 2019.

Ciudadanas

**CARLIRYS DEL VALLE, ACEVEDO BULT**

**C.I. 26.430.606**

**HADIL, GHOUZLAN MAKAREM**

**C.I. E-84.489.870**

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Plan de Acción para Mejorar los Procesos del Control Interno en el Manejo de Inventarios de la empresa Doctor Torta F.P”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



**Dra. Belkys Suárez Montoya**

**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales**

**“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica”.**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta Fernando León, de Cédula de Identidad No. V-21.215.670, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Carlirys Acevedo y Hadil Ghouzlan, portadoras de las Cédulas de Identidad No. V-26.430.606 y. E-84.489.870, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DOCTOR TORTA F.P.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los dos (02) días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve (2019).

---

Tutor Académico  
Msc. Fernando A. León  
C.I. V-21.215.670

## INDICE GENERAL

	pp
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	vii
<b>LISTA DE FIGUERAS.....</b>	viii
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	ix
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	x
<b>DEDICATORIA.....</b>	xi
<b>AGRADECIMIEN.....</b>	xiii
<b>RESUMEN INFORMATIVO.....</b>	xv
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1

### CAPÍTULO

#### I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	7
1.2. Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificación de la Investigación.....	8

### CAPÍTULO

#### II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.3. Definición de Términos Básicos.....	38

### CAPÍTULO

#### III METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	40
3.2. Fases Metodológicas.....	42
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.....	42
3.2.2. Identificación de los factores internos y externos.....	44
3.2.3. Diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios.....	45

<b>CAPÍTULO</b>	pp
<b>IV ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	
4.1 Diagnóstico de la situación actual.....	47
4.2 Identificación de los factores internos y externos.....	57
4.3 Diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios.....	64
4.3.1 Presentación de la propuesta.....	64
4.3.2 Objetivos de la Propuesta .....	66
4.3.3 Justificación de la Propuesta .....	66
4.3.4 Factibilidad de la Propuesta .....	67
4.3.5 Desarrollo de la Propuesta.....	68
 <b>CAPTULO</b>	
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones.....	84
5.2 Recomendaciones.....	86
 <b>REFERENCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>PP</b>
1. Cuadro de Observación.....		60
2. Matriz DOFA.....		63
3. Estrategias derivadas de la matriz DOFA.....		64
4. Resumen de la propuesta.....		83

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>PP</b>
1. Cuadro de plan de acción	20
2. Formato de control de entrada de mercancía.....	71
3. Formato de control de Salida de mercancía.....	73
4. Formato de control de Requisición de mercancía.....	74
5. Formato de Auxiliar de Inventarios.....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICO

1. Controles internos definidos.....	pp 48
2. Conteo físico de inventarios mensual.....	49
3. Conocimiento de funciones del cargo.....	50
4. Existencia de auxiliar de inventarios.....	51
5. Conocimiento de existencias reales.....	52
6. Registro diario de movimientos.....	53
7. Establecimiento de niveles de inventarios.....	54
8. Distribución adecuada de los inventarios.....	55
9. Control del vencimiento de la mercancía.....	56
10. Respaldo de las salidas con notas de despacho.....	57
11. Suficiencia de mobiliario.....	58
12. Factibilidad operativa de la propuesta.....	59

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>pp</b>
1. Controles internos definidos.....	48
2. Conteo físico de inventarios mensual.....	49
3. Conocimiento de funciones del cargo.....	50
4. Existencia de auxiliar de inventarios.....	51
5. Conocimiento de existencias reales.....	52
6. Registro diario de movimientos.....	53
7. Establecimiento de niveles de inventarios.....	54
8. Distribución adecuada de los inventarios.....	55
9. Control del vencimiento de la mercancía.....	56
10. Respaldo de las salidas con notas de despacho.....	57
11. Suficiencia de mobiliario.....	58
12. Factibilidad operativa de la propuesta.....	59

## **DEDICATORIA**

Dedico este informe y toda mi carrera universitaria a Dios primeramente, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas, la salud y sobre todo poner a las personas indicadas en mi camino, para continuar luchando día tras día y seguir rompiendo las barreras que se me presentan.

A mi madre Yris Bult, por darme la vida y guiarme por el sendero adecuado con sus sabios consejos, por ser el pilar fundamental de lo que soy hoy; nunca tendré como pagarte por los valores y principios enseñados.

A mi padre Floilan Acevedo, por creer siempre en mí y por cada granito de arena aportado para mi crecimiento personal y profesional.

A mi tía Yamilex Bult, por ser el apoyo moral y espiritual cuando más lo necesité, por aguantarme tanto en esos momentos difíciles, gracias por tanta comprensión.

A mi hermano Carlos Acevedo, por creer en mí y estar siempre presente acompañándome en los momentos difíciles, y darme fortaleza para seguir adelante.

A mis compañeros de clase y amigos Cesar Gutiérrez y María De Andrade, por la desinteresada colaboración que aportaron y esa amistad que nos mantuvo unidos.

A mi incondicional amigo Ricardo Dun, por siempre estar presente a pesar de todas las circunstancias y por haberme permitido realizar este trabajo de grado sobre su empresa Doctor Torta F.P.

A todos los profesores que siempre han estado allí dispuestos a ayudarnos y enseñarnos sus conocimientos para hacer de nosotros profesionales con éxito.

Acevedo Carlirys

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la vida y estar siempre conmigo, guiándome en mí camino.

A mis Padres, El esfuerzo y las metas alcanzadas, refleja la dedicación, el amor que invierten sus padres en sus hijos. Gracias a mis padres soy quien soy, orgullosamente y con la cara muy en alto agradezco a Majid Choslan y Layla Makarem 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, mi mayor inspiración, gracias a mis padres he concluido con mi mayor meta.

A mi segunda madre Yliana Figueroa por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi segundo padre Fadi Chozlan por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermano Ossama Ghouzlan por ser mi mejor amigo, consejero y ejemplo a seguir. Está tesis es gracias a su fortaleza, virtudes, apoyo y valores inculcados. Gracias por enseñarme a luchar eres mi pilar para continuar adelante.

A mi hermana Jasmin Choslan por ser mi mejor amiga, mi mano derecha, mi ayuda en cada momento de dificultad y compañía en esta etapa, por brindarme tu apoyo y palabras de aliento, gracias por estar conmigo, por consentirme tanto, y por motivarme a ser un ejemplo a seguir.

A mi prometido Tufik Talia, en el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas y sueños, a través de sus consejos, su constante compañía, de su amor, de cariño y paciencia me ayudo a concluir esta meta.

A mi sobrina Nur Alexandra Ghouzlan tu afecto y tu cariño son detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis mi dulce compañía, Mi Tabush.

Gracias, Los Amo.

Ghouzlan Hadil

## AGRADECIMIENTO

En el camino de la vida he encontrado que la grandeza de un sueño, toma forma si tiene la capacidad de visualización. Si dominamos la mente y pensamos solo en cosas positivas y creativas sin dudar en nuestras capacidades, el mundo se abre a tus pies con la misma energía positiva que emana en ti. Dios nos abraza en su amor y llena de bendiciones nuestros caminos.

Es por eso que quiero agradecerle a Él en primer lugar, por ser tan maravilloso, por darme la fuerza que tanto necesité, guiarme siempre en buen camino, y por haber puesto en mi camino personas tan maravillosas.

Quiero agradecerles a mi mama, mis hermanos, mi tia, mi papa y cada uno de mis familiares que siempre tuvieron fe en mí y en este hermoso sueño que ahora se hace realidad.

A mis compañeros de clases y amigos por su apoyo incondicional, en especial a Maria De Andrade, Cesar Gutiérrez, Hadil Ghouzlan, Marelys Villanueva, Daniela Reyes, Orlanyari Marin, Thaibeth Navarro, Maibeth Montenegro, Yervic Jaimez y Eliana Ayala. A mi amigo Luis Besembel y el Sr. Juan De Andrade por llevarme a casa cada día al salir de clases; gracias a todos de corazón por cada granito de arena aportado.

De igual manera quiero agradecer a mi amigo Ricardo Dun por todo el apoyo incondicional a pesar de todas las circunstancias; por haberme tenido tanta paciencia, y en especial por cada granito de arena aportado para hacer posible este hermoso sueño.

A mis tutores María Correira y Fernando León, por ayudarnos en la realización de este trabajo de grado, facilitando sus conocimientos y experiencias adquiridas a través de sus exitosas carreras.

A la empresa Doctor Torta F.P. por la colaboración para la elaboración de este trabajo de grado, mi agradecimiento ya que sin su ayuda esto no sería posible.

Gracias a todos los profesores que siempre han estado allí dispuestos a ayudarnos y enseñarnos sus conocimientos para hacer de nosotros profesionales con éxito. Gracias a todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron a que este sueño se materialice.

A todos ustedes mi eterno agradecimiento.

Acevedo Carlirys

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y permitir a toda mi familia estar siempre presentes.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino. Asimismo, agradezco infinitamente a mis Hermanos que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy, quienes son mi motor y mi apoyo incondicional. Les agradezco por darme la mano cuando más lo necesite y por aportar consideradamente en esta etapa.

Gracias a mi Prometido por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor con su amor, su apoyo y paciencia. Gracias por acompañarme en cada noche de estudio, por cada palabra que motiva a seguir adelante, por estar orgulloso y siempre para mí.

Gracias a mi pequeña Sobrina Nur a ser mi dulce compañía en mis días de clase y mi mayor motivación para seguir adelante.

Gracias de corazón a mis tutores María Correira y Fernando León. Gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Han hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Gracias a todas las personas de la Universidad José Antonio Páez, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumno y por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años.

Gracias a todos mis profesores , de manera especial a Martín Bustamante, Cristina Arias, Daniel Mariño y Miguel Licom por haberme guiado a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores. Gracias a Iskra Izquierdo por la orientación en diferentes materias del compendio del pensum académico.

Gracias a mis amigos, con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas. Aquellos que se convirtieron en amigos de vida y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo y diversión. En especial a Génesis Borrego, Génesis Franco, Brenda Fernández, Daniela Reyes y Carlirys Acevedo.

A la empresa Doctor Torta F.P. por la colaboración para la elaboración de este trabajo de investigación, mi agradecimiento ya que sin su ayuda esto no sería posible.

Ghouzlan Hadil



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL  
CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS  
DE LA EMPRESA DOCTOR TORTA F.P.**

San Diego, Octubre del 2019

**Autoras:** Carlirys Acevedo  
Hadil Ghouzlam  
**Tutor:** Msc. Fernando A. León

**RESUMEN INFORMATIVO**

Esta investigación tuvo como objeto proponer un plan de acción para mejorar los procesos del control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., la cual es una organización dedicada a la elaboración de postres, con distribución al mayor y detal, ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Presenta como problemática deficiencias en el manejo y control de inventarios, lo cual conlleva a que no se promueva una verdadera programación para la realización de los mismos. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo, apoyada en una revisión documental. Se presentan tres fases metodológicas. La primera consistió en diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de los inventarios que presenta la empresa, para lo cual se empleó la observación directa como técnica de recolección de datos y como instrumento la lista de cotejo. En la segunda fase, se analizaron los factores que inciden en el control interno para una adecuada gestión de los inventarios, se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a la población objeto de estudio, la misma está conformada por cinco (5) trabajadores que laboran en el área de almacén, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada. En la tercera fase se diseñaron los controles internos como herramienta que mejore la gestión de los inventarios en la empresa Doctor Torta F.P. La propuesta proporcionará eficiencia y eficacia en las operaciones llevadas a cabo en el manejo de los inventarios.

**Descriptores:** Plan de acción, Control Interno, Inventarios.

## **INTRODUCCIÓN**

El control interno, se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizadas en diferentes empresas, sin importar su tamaño y actividad económica, por lo tanto, permite hacer cumplir los procedimientos necesarios para que el personal cumpla con los objetivos organizacionales, tal es el caso del área de inventarios, ya que brinda una seguridad razonable para la salvaguarda de este activo tan importante para las empresas, ya que es el principal generador de ingresos, producto de su venta. Es por ello, que al establecerse un control interno adecuado, permite al personal ser más eficiente para desempeñar sus funciones y lograr administrar óptimamente este activo, para lograr una reposición continua, que permita contar con las cantidades necesarias para mantener el proceso productivo, así como cubrir la demanda de los clientes.

A tales implicaciones, esta investigación tuvo como objeto proponer un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., la cual es una empresa de firma personal, ubicada en el Sector la Isabelica, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, dedicada a la elaboración de postres, con distribución al detal y al mayor con la finalidad de realizar registros oportunos, determinar las cifras reales de sus inventarios y las existencias para realizar las reposiciones a tiempo, y orientar además, sus esfuerzos a dirigir sus objetivos a la misión y visión de la empresa, estableciendo procedimientos, normativas y políticas, así como, los controles para garantizar su cumplimiento.

La metodología utilizada ha sido bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y apoyo documental, a nivel descriptivo. En función de ello, el presente estudio estuvo estructurado en cinco (05) capítulos los cuales se explican a continuación: Inicialmente, el Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el

establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Continuando, el Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos, que sustentan el presente estudio, para poder orientar la investigación y desarrollar las fases metodológicas.

Seguidamente, el Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Por otro lado, el Capítulo IV, Resultados: se establecen los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos aplicados que permitieron desarrollar las fases metodológicas de la presente investigación.

Por su parte, el Capítulo V, La Propuesta: que consistirá en diseñar un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P. que le dé una solución viable al problema planteado.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones a las que llegaron las autoras en la investigación, así como las Referencias bibliográficas y electrónicas que sustentan las bases teóricas y metodológicas del presente estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente, a nivel mundial las empresas requieren tomar medidas de control necesarias para mejorar la coordinación dentro de la misma, en este sentido, de acuerdo a Mezzoni y Torrealba (2002:4), señalan que: “los nuevos enfoques de control interno en las empresas se manejan de manera integral, es decir, donde la compañía es vista como un todo y cada parte está íntimamente relacionada y tiene su función específica”, esto para lograr cumplir con los objetivos propuestos en la organización.

A nivel internacional, el Comité Of Sponsoring Organization (COSO), es el ente que se ha encargado de promulgar una serie de pautas para la creación de un sistema de control interno, el cual toma en cuenta todos los elementos que interactúan dentro de una organización, desde la alta gerencia hasta el personal de menor influencia. De esta manera se trata de estandarizar las normas de control interno a nivel mundial, ya que el control interno en una organización es un elemento fundamental, que se basa en la protección, la cobertura adecuada de posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro, a través de todos los instrumentos pertinentes; además sobre él descansa la confiabilidad del sistema contable, y el grado de fortaleza puede determinar si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros.

En este orden de ideas, a nivel de Latinoamérica las empresas también están buscando nuevos enfoques que les permitan ser más exitosas, y enfrentar el impacto causado por la globalización en los últimos años en el ámbito empresarial, viéndose en la necesidad de buscar herramientas que le permitan aumentar su eficiencia y productividad, es por ello, que han utilizado el control interno, que según Mezzoni y

Torrealba (2002:4), indican que: “mediante la implementación de un buen sistema de control interno a través del cual puedan conocer su situación real y determinar sus debilidades y fortalezas”, esto les permitiría llegar a una mejor planificación y ser capaces de tener una mejor visión sobre su gestión.

En este contexto, las entidades comerciales hoy día, sin importar su tamaño o actividad económica requieren de la implementación de planes estratégicos que le permitan desarrollar los proyectos que estas se han trazado en el tiempo, para ello, se hace necesario establecerse objetivos claros, y determinar las acciones necesarias para llevarlas a cabo, los recursos que son requeridos, y el tiempo en que serán desarrolladas, además de establecer las personas responsables que realizará cada acción y los indicadores que demostrarán que tales metas se están logrando.

Asimismo, los entes comerciales son aquellas que realizan actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados. Los comercios cumplen la función de intermediarias entre productores y consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas. Una competencia creciente, los avances tecnológicos, la globalización y los efectos socio-económicos, influyen en que esos objetivos puedan lograrse, y que las empresas puedan mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, de manera que puedan seguir brindando a sus clientes productos y/o servicios de calidad, para satisfacer sus necesidades y que estos mantengan su fidelidad y confianza con la organización.

Si bien es cierto, en Venezuela las empresas no escapan de esta realidad, y se encuentran además, enfrentadas a los efectos que inciden en sus activos el efecto inflacionario, el cual genera una pérdida del poder adquisitivo y un incremento continuo y sostenido de los costos de los productos, o materiales que son llevados a través de sus inventarios. En este contexto, las organizaciones deben ser efectivas en sus actividades, y buscar disminuir sus costos y mejorar el nivel de calidad, una manera de hacerlo factible, es reduciendo los desembolsos en cuanto a materiales y suministros, y determinar la mano de obra requerida para generar el producto o

prestar el servicio.

Bajo estas implicaciones, se hace necesario establecer controles internos que permitan garantizar el registro oportuno de los movimientos de inventarios consumidos para generar un producto terminado, y determinar junto a los costos de mano de obra y los costos indirectos de fabricación el costo total del producto terminado, los precios de venta que llevará el producto y la rentabilidad esperada de los mismos.

A tales implicaciones, cabe resaltar que el control interno de inventarios es un aspecto crítico de toda administración exitosa, ya que los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel óptimo. Por lo tanto, en toda empresa organizada deben existir sistemas de planificación de inventarios y almacenamiento, esto obedece a que es necesario tener una estrategia de ordenamiento en el control de entrada y salida de materia prima y productos terminados. Al respecto, agrega Mantilla (2010), quien expone que:

Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y reestructurándose para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficacia, reducen los riesgos de pérdidas de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones. (p. 15)

Es por ello, que en las organizaciones, los directivos solicitan a las diferentes unidades que integran a la organización, que sean mejorados sus procesos para alcanzar los objetivos planteados, es por ello que se necesita implementar controles internos , y es en el área de inventarios que se requiere con mayor énfasis, ya que en la gestión de inventarios se desea maximizar el nivel de servicio al cliente gracias a la

disponibilidad de productos, así como se pretende minimizar la inversión total de inventarios, para no tener niveles ociosos que comprometan los pasivos de la empresa y debilite la liquidez financiera de la misma, además de que sean suficientes para poder cubrir la demanda de los clientes, sin acarrear problemas de desabastecimiento, que generarían una paralización de la operatividad de la empresa, y generarían mayores costos para su adquisición.

Por lo tanto se busca aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta, en consecuencia gerenciar la función de manera eficaz es uno de los aspectos claves que garantiza el éxito de la organización, y la dirige al logro de los objetivos establecidos, permitiendo su permanencia en el mercado, y lograr el posicionamiento esperado así como mantenerse en el tiempo.

Tras lo antes expuesto, la empresa Doctor Torta F.P., no escapa de estas realidades. La misma es una empresa de firma personal, ubicada en el Sector la Isabelica, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, dedicada a la elaboración de postres, con distribución al detal y al mayor, la cual requiere de controles internos para mejorar los procesos de manejo de inventarios, para poder determinar los costos reales de los materiales utilizados en la producción de cada uno de sus productos que ofrece, esto debido a que no cuenta con procedimientos claramente definidos, no se llevan registros de las entradas y salidas de materiales, ni cuenta con formatos para dejar soporte de los movimientos de las existencias.

Por otra parte, no se realiza una adecuada clasificación, identificación y almacenamiento de los materiales y suministros, no se controlan las fechas de vencimiento, ya que la materia prima son productos perecederos, por su parte no se realiza toma física periódicamente, por lo que no cuentan con cifras reales de las existencias y de sus costos, no contándose con datos reales para la emisión de los estados financieros.

Para ello, se propone un plan de acción, que permitan mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios, de esta manera realizar registros oportunos, determinar las cifras reales de sus inventarios y las

existencias para realizar las reposiciones a tiempo, y orientar además sus esfuerzos a dirigir sus objetivos a la misión y visión de la empresa, estableciendo procedimientos, normativas y políticas, así como los controles para garantizar su cumplimiento.

En este sentido, si no se mejoran los procesos no se pueden establecer realmente los costos de los productos, y determinar la rentabilidad de la misma, para poder apoyar el proceso de toma de decisiones, ya que una empresa que no genere los beneficios esperados, puede tender a extinguirse en el tiempo, ya que no le brindará beneficios a sus accionistas, ni podrá cubrir las obligaciones y darle una seguridad laboral a sus trabajadores.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el plan de acción adecuado para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.
- Identificar los factores internos y externos que inciden en los procesos de control interno para el manejo de inventarios Doctor Torta F.P.
- Diseñar un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La administración de inventarios tiene un gran impacto sobre todas las funciones de la empresa, particularmente en las operaciones en el área de mercado y finanzas. En este sentido, los inventarios proporcionan el servicio al cliente, lo cual es de interés vital para el área de ventas. Las finanzas estudian el panorama general financiero de la organización incluyendo los fondos asignados al inventario. Por lo tanto, el control de los inventarios, ciertamente merecen la atención de la dirección de la empresa, especialmente, cuando se encuentra ésta en una etapa de crecimiento y expansión de sus actividades de mercado.

En este sentido, el presente estudio tiene como finalidad proponer un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., que permitan mantener un registro oportuno de los movimientos de inventarios, para emitir reportes con cifras reales para apoyar el proceso de toma de decisiones, así como planificar sus ventas y reposiciones, de manera que se puedan contar con las cantidades necesarias para satisfacer la demanda de sus clientes.

Como complemento, dicho control permite que se cumplan con los procedimientos y normativas necesarios para minimizar los riesgos de deterioro de los productos, mediante una continua rotación de las existencias, y mantener los niveles de inventarios adecuados para evitar el desabastecimiento, o por el contrario stocks en excesos ociosos. Esta investigación, además, sirve de antecedente a otras investigaciones que se encuentren inmersas bajo las líneas de investigación control y gestión de finanzas públicas y privadas, bajo la temática de control interno, establecida por la Facultad de Ciencias sociales para la Escuela de Contaduría Pública, así como brinda un aporte social a otras empresas que tengan problemática similar en cuanto al manejo de sus inventarios. Finalmente, sirvió a las autoras para aumentar sus conocimientos académicos y profesionales para ser desarrollados en el campo laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico, en el cual tal y como lo establece Balestrini (2014:55), señala que el marco teórico: “constituye la descripción de enfoques dinámicos que favorecen la formulación de los antecedentes, bases teóricas, que son los medios a garantizar la relación que hace énfasis en la calidad de una investigación cuando se estudia las variables”. Es por ello que, seguidamente se estarán estableciendo la selección de algunas investigaciones que constituyen un aporte al estudio, con el fin de relacionar los diferentes temas pautados en el proyecto, así mismo dejar sentado las bases que sustentan la investigación.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes previos a la investigación, López (2010:20), expresa que los antecedentes de la investigación: “son investigaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relaciona con otros”, donde su búsqueda de información fue motivo para su recopilación y revisión a fin de orientar el desarrollo de la propuesta y afianzar su viabilidad, de esta manera, determinar el estado de conocimiento en el cual se encuentra la temática objeto de estudio. Para el desarrollo de este trabajo se consultó las siguientes publicaciones:

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Marca (2015), en su estudio titulado **“El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana”**, para optar al título Profesional de Contador Público, en la Universidad de San Martín de Porres, en Lima-Perú. La investigación tuvo como objetivo principal determinar el efecto que origina el control interno en los inventarios en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima

Metropolitana, al observarse que no se está cumpliendo con controles y procedimientos eficientes en los inventarios, ocasionando que no se cuente con información de calidad para la gestión financiera en lo referente a las finanzas de las empresas en estudio, siendo defectuoso el proceso de planeación financiera, creación de valor y toma de decisiones.

La investigación fue de tipo cuantitativo, diseño de campo y documental, en el cual se utilizó un universo que conformó la población de cuarenta y cuatro (44) personas de las áreas administrativas y operativas de las mismas; a quienes se les aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Con los resultados obtenidos, el autor llegó a la conclusión que por el ineficiente sistema de control interno de inventarios, no se está desarrollando una planificación y un presupuesto financieros acordes a la situación real de la empresa, no se están efectuando los análisis financieros ni análisis de creación de valor eficientemente, y no se están tomando las mejores decisiones financieras que las empresas necesitan.

Su aporte, es la necesidad de incluir a las estrategias controles internos que garanticen el cumplimiento de los procedimientos para el logro de los objetivos y metas, que permitan, además, la salvaguarda de los activos, emitir información confiable para el proceso de toma de decisiones, así como detectar posibles desviaciones en sus procesos y establecer los correctivos necesarios para evitar errores, omisiones o riesgos de manejo indebido de los inventarios que conlleven a fraudes.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Costa y Joao (2018), en su trabajo de grado que lleva por título **“Estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.”**, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como propósito salvaguardar sus activos, emitir reportes con información confiable para la toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros con cifras reales, veraces y oportunas relacionadas a los inventarios, de

manera que se pueda contar con información confiables para la toma de decisiones.

La metodología implementada en el estudio fue bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, cuya población estuvo conformada por cinco (05) personas relacionadas en el proceso de compras y manejo de inventario, estando la muestra representada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, clasificada de tipo censal. En cuanto a las técnicas aplicadas fueron la encuesta y la observación directa, a través de los instrumentos el cuestionario comprendido por doce (12) preguntas dicotómicas de respuestas (si-no) y el cuadro de observación, compuesto por las variables a estudiar.

Con los resultados obtenidos, se concluye que, mediante las estrategias de control interno propuestas se podrá mejorar los procesos de manejo de inventarios permitiendo que el personal desempeñe sus funciones de manera eficaz y efectiva para la consecución de los objetivos de la empresa, así como lograr emitir reportes, con información confiable para planificar las reposiciones de manera efectiva, considerando los tiempos de entrega del proveedor. Su aporte al presente estudio, es el uso de herramientas que permitan mantener un registro continuo de los movimientos de inventarios, para poder soportar la información al momento de que surjan diferencias entre las existencias físicas y los reportes teóricos.

Barroso y Restrepo (2017), quienes presentaron un estudio titulado **“Estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette’s C.A.”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, con el fin de establecer de una manera práctica una herramienta gerencial que permita el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores realizadas en el departamento en estudio, además de controlar los tiempos de reposición de sus inventarios, para evitar que sean muy altos y tener inventario ocioso, o por lo contrario, un nivel muy bajo con riesgo de desabastecimiento lo que afecta su operatividad.

En cuanto a la metodología que se utilizó, para lograr el objetivo, estuvo

enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo a nivel descriptivo, la población fue conformada por tres (03) personas relacionadas en el proceso compras y almacén, por lo que la muestra representó la totalidad de la población considerada de tipo censal. En cuanto a las técnicas aplicadas fueron la observación directa y la encuesta, a través de los instrumentos el cuadro de observación y el cuestionario conformado por diez (10) preguntas dicotómicas de respuestas (si-no) compuesto por las variables a estudiar.

Con los resultados obtenidos, los autores concluyen que, procesos compras e inventario, requieren de supervisión y control debido a que son áreas susceptibles, y que además el no llevarse adecuadamente los procesos podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, si no se realiza una adecuada planificación de compras de acuerdo a los niveles máximos y mínimos de existencias, recalando que los principales inventarios son productos perecederos, por lo que no pueden ser tan altos ya que dependen del tiempo en que son consumidos, ni tan bajos para evitar detener el proceso productivo.

Su aporte a presente estudio, es que ambas empresas están en bajo la misma actividad de uso de materias primas e insumos, para poder procesar alimentos, y donde se requiere establecer niveles de inventarios ya que son productos perecederos, y que si no se hace una adecuada rotación y control de los niveles puede afectar a la empresa, ya que si se vencen generaría pérdidas financieras, y si se compran cantidades muy bajas, puede generar desabastecimiento, sobre todo en la actualidad donde los productos para desarrollar la actividad de pastelería están escasos, y se requiere tener proveedores confiables para su continuo suministro así como considerar los tiempos de despacho de las reposiciones.

Por su parte, Franco y Rosario (2015), presentaron un estudio titulado **“Estrategias de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de productos terminados en la empresa Graftime C.A.”**, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como finalidad conocer el funcionamiento y los procedimientos que se llevan a

cabo en los inventarios de productos terminados, y lograr la mejora del mismo, control y resguardo de los inventarios, así como la confiabilidad de los registros contables.

Esta investigación se enmarca dentro de los denominados proyectos factibles, con diseño de campo o experimental a nivel descriptivo, de tipo cuantitativo y con apoyo documental. La población estuvo comprendida por dieciocho (18) trabajadores de la empresa objeto, cuya muestra estuvo representada por la totalidad de la población. Las técnicas de recolección de información empleadas fueron la observación directa a través de una lista de cotejo, y la encuesta apoyada de un cuestionario como instrumento contenido de once (11) preguntas cerradas dicotómicas de alternativas de respuestas si-no.

Las autoras concluyen con los resultados obtenidos que, es necesario diseñar estrategias de control interno para el manejo eficiente del inventario de productos terminados que contribuya a decidir qué cantidad del inventario se necesita, cuándo colocar los pedidos, recibir, almacenar y llevar el registro de dicho inventario. En tal sentido, se elaboraron normas para el manejo eficiente de los inventarios. Se establecieron procedimientos de control de entradas y salidas de la mercancía y controles para una gestión eficiente de los inventarios de productos terminados. Su aporte al presente estudio es el establecimiento de procedimientos claros para garantizar que el personal efectúe de manera efectiva los registros de los movimientos de inventarios para la obtención de reportes confiables.

Finalmente, Cabriles, (2015), presentó un estudio que lleva por título **“Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.”**, para optar al título de Técnico Universitario en Administración del transporte en la Universidad Simón Bolívar. La investigación tuvo como finalidad utilizar el modelo de control de inventario; stock de seguridad que facilita el sistema y con ello mantener un registro más estricto en las entradas y salidas de los productos albergados en los distintos almacenes que manipula, con el

objeto de evitar un stock cero y con ello, un paro en la producción.

Dadas las necesidades, se desarrolló la investigación bajo un diseño de campo y documental, a nivel exploratorio y descriptivo, en el cual se aplicaron varias técnicas de recolección de información como entrevistas no estructuradas, la observación directa, además de reuniones con el personal del departamento de dieron como resultado la nueva propuesta de un sistema de control de inventarios, como instrumentos la libreta de notas, aplicando al supervisor la entrevista.

La autora, concluye en su estudio que es de vital importancia que las empresas mantengan un nivel óptimo de sus inventarios, ya que en la actual situación en que se encuentra el país en relación al control cambiario, ayuda a la escasez de productos. Su aporte es el establecimiento de niveles de inventarios bajo una adecuada planificación para la reposición de los inventarios, considerando varios proveedores para buscar menores costos, y la efectividad en el tiempo de entrega, que garantice el flujo continuo de la rotación de inventarios, evitando el desabastecimiento y stocks excesivos ociosos, que comprometen los pasivos de la organización y debilitan la liquidez financiera de la misma.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, de acuerdo a Hurtado y Toro (2017:111), consideran las bases teóricas como: “conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad, para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”, por lo tanto, constituyen un conjunto de fundamentos conceptuales ordenados de forma coherente y coordinada, que tienen el propósito de abordar el problema dentro de conocimientos previamente desarrollados. En este sentido a continuación se presentan las bases teóricas que sustentan esta investigación:

### **2.2.1 Gestión Administrativa**

Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta

(2010:145), expresa que: “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”. En este sentido se puede señalar que la gestión administrativa, establece controles en todas las etapas del proceso administrativo para garantizar que cada una de ellas se cumpla, para que, en su conjunto, logren los objetivos establecidos, las cuales se detallan a continuación:

- **Planificar:** consiste en determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de los objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- **Organizar:** se refiere a agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en las unidades operativas.
- **Coordinar los recursos:** está referido a obtener, para su empleo e la organización, e personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- **Dirigir:** emitir instrucciones, incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posibles a los programas. Implica estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

En este sentido la eficacia de la gestión administrativa, puede valorarse por el grado hasta que la organización alcanza los objetivos, interactuando los procesos de la planificación de las actividades y procesos, organizando los recursos necesarios para cada uno de ellos, coordinando como serán utilizados, dirigiendo mediante procedimientos claros las tareas que debe realizar cada colaborador y finalmente, midiendo los resultados con lo planificado, para establecer correctivos y lograr los

objetivos. A tales implicaciones, una organización será más eficiente al lograr los objetivos con menos recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

En el plano de la teoría de la organización, Volpentesta (2010:167), describe la estructura organizacional que es: “eficaz si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la organización y eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el costo mínimo o con el menor número de imprevistos”, en otras palabras, la eficacia está referida en alcanzar los objetivos y la eficiencia en alcanzarlas con la menor cantidad de recursos donde el punto claves es el ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Estas bases teóricas brindan un aporte al presente estudio debido a que mediante una gestión administrativa eficiente, la empresa Doctor Torta F.P., podrá manejar sus recursos representados en los inventarios de manera más eficiente y eficaz, para lograr los objetivos propuestos, permitiendo llevar un registro continuo del movimiento de sus existencias, y determinando el costo real de las cantidades utilizadas en cada actividad bien sea para los cursos y talleres, o para elaborar productos solicitados por los clientes.

### **2.2.2 Proceso de Planificación**

Para llevar a cabo un proyecto se requiere organizarlo de manera que pueda cumplir con los objetivos y metas previstos, para lograrlo se debe en primer lugar conocer el alcance de lo que se piensa desarrollar y la manera de hacerlo. Al respecto Santana (2008:20), expresa que: “se entenderá por planificación a la etapa dentro del desarrollo de un proyecto en que se definen las metas y objetivos específicos, como también los métodos para abordarlos y la estrategia y organización para lograr dichos objetivos”.

Esto quiere decir, que resulta primordial establecer la diferencia entre metas y objetivos; las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo, por lo tanto, todo objetivo está compuesto por una serie de metas, y en su conjunto contribuyen al logro de los objetivos. Definir los objetivos y metas

consiste en diferenciar, y además conocer, por donde ir, hacia donde llegar y cuáles serán los alcances intermedios que indicarán el avance progresivo hacia el objetivo, lo que implica que se necesita tener una idea bastante clara del proyecto a ser desarrollado, la forma de alcanzarlo, la disposición de recursos; junto a la organización que lo llevará a cabo.

Debido a que el manejo de los inventarios es el resultado de trabajo en equipo, la existencia de la empresa Doctor Torta F.P., resulta prioritaria porque en definitiva lograr optimizar uso de las existencias de manera eficiente y eficaz, requiere de la agrupación de personas que deben cumplir, según sus cualidades conocimientos y comportamiento, con finalidades diferentes. Al respecto, Eisner (2014:47), amplía el concepto de planificación cuando expresa que: “para la planificación hay que conocer las necesidades, logros, objetivos y requerimientos. Los requerimientos son de dos tipos del proyecto y del sistema”, por lo tanto, surge la necesidad de diferenciar los requerimientos del proyecto propiamente de los del grupo encargado de ejecutarlo.

De esta manera, se presenta la visión gerencial como una necesidad para alcanzar la buena planificación; dado que de nada servirá lo planeado, si posteriormente se carece del equipo apropiado para llevar a cabo lo previsto y actuar frente a los desvíos. La definición contempla junto a la organización, la necesidad de comunicación y seguimiento, al respecto Manrique (2013), expresa que:

La etapa de planificación abarca toda una metodología que implica un seguimiento lógico de actividades que permitan desarrollar el trabajo; es el cómo se hará el proyecto o el cómo se va a ejecutar la obra. La planificación consiste en determinar las operaciones y actividades a desarrollar, la secuencia de los mismos y sus interrelaciones, evaluar y establecer prioridades en función de los recursos disponibles y finalmente en representar de una forma gráfica el plan a ejecutar. (p.65)

Según la definición, se concluye que para planificar, resulta imprescindible conocer en primer lugar el objetivo del proyecto, establecer las actividades a ser desarrolladas, la relación entre estas y sus secuencias, conocer los recursos

disponibles para establecer las prioridades. Esencialmente, lo que se requiere es que la persona que ejecute la planificación y programación, tenga la capacidad de visualizar el todo, descomponiéndolo en sus partes de una forma clara, concisa y sistemática.

Según Santana (2008:45), considera que: “la planeación requiere de un conjunto de elementos para que sea efectiva y logre los objetivos deseados”, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Saber qué se va a realizar y cómo alcanzarlo.
- Identificar el proceso constructivo, los problemas y soluciones.
- Analizar las restricciones posibles.
- Conocer las actividades a ser ejecutadas.
- Estimar la duración de cada actividad y sus interrelaciones.

Una vez conocidos los requisitos anteriores, se procede a elaborar un plan de acción para lo cual se establecerán las actividades, responsables y acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Estas bases teóricas sustentan el presente estudio, ya que mediante la planeación se podrá establecer los objetivos a alcanzar en cuanto al manejo de inventarios e la empresa Doctor Trotas F.P., para luego establecer las actividades necesarias para lograr implementar los controles que garanticen el uso adecuado de los mismos, registro, y emisión de información confiable para la toma de decisiones, mediante el plan de acción a ser propuesto.

### **2.2.3 Plan de Acción**

Un plan de acción consiste en el momento en que se determinan y se asignan tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. En otras palabras, un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de logra un objetivo dado. Asimismo, se puede señalar que el plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones. De acuerdo a López y Ortiz (2008), señalan que:

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico. (p. 1)

De acuerdo al autor, estos instrumentos gerenciales que representan los planes de acción, permiten que se haga una programación o planificación de lo que se quiere lograr y como lograrlo, y establecer control para ver que se esté cumpliendo con cada etapa del plan para alcanzar la metas y objetivos trazados. En general, en los planes de acción se estructuran principalmente, mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe obtener también, el desarrollo de las tareas específicas. Dichos planes, colocan en espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar los objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo personalizado para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción de acuerdo a sus necesidades y metas.

En este sentido, el plan lleva los siguientes elementos:

- Qué se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuándo se quiere lograr (cantidad y calidad).
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso).
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).

En este mismo contexto, cabe señalar que los planes de acción sólo se concretan cuando se formulan objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Por lo tanto, los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Por lo tanto, para la elaboración del plan de acción es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. A tal efecto, se

recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos (ver figura 1).

**Figura N° 1.- Cuadro de plan de acción**

Actividades	Cuanto	Tiempo	Lugar	Recursos	Seguimiento	Logro

**Fuente:** Kroeguer (1989)

El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. Las características que debe contener un plan de acción son: un objetivo claro, conciso y medible. Vale mencionar que no se puede iniciar un plan de acción si no se sabe lo que se quiere lograr con él ni en cuanto tiempo. Por otra parte, la implementación de estrategias debe mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

Con todos estos elementos se procede a la ejecución del plan de acción, por lo que cada responsable ya sabe las tareas que debe llevar a cabo para cumplir las estrategias planeadas y lograr el objetivo final establecido. Para la implementación del plan de acción se requiere de la realización de un diagnóstico sobre las capacidades en los diferentes niveles que proporcione valiosos insumos para la ejecución de los componentes y líneas de acción contenidas en el plan de acción para operativizar el trabajo de sinergia, de esta manera poder ser efectivos en el logro de los objetivos planteados.

En este sentido, es importante para el presente estudio, tener en cuenta como se debe elaborar un plan de acción, ya que esta es la herramienta administrativa y gerencial, que será utilizada para el diseño de la propuesta para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., a tales efectos, cabe señalar que el plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores de la entidad para formar el grupo o comité que se encargará del planeamiento de las acciones a realizar, que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos.

#### **2.2.4 Inventarios**

Según Catacora, (2014:281), define los inventarios: “como la representación del conjunto de bienes que son propiedad de una empresa y cuyo objetivo de adquisición o fabricación es el de volver a venderlos a fin de obtener un margen de utilidad razonable”. Por su parte, Meigs (2013:483), afirma que: “en una compañía comercializadora, el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes”. Por lo tanto, el inventario representa el principal activo circulante presentado en el Balance General de la mayoría de las empresas además, es convertido en efectivo dentro del ciclo de operación de la compañía y por eso se cataloga como un activo corriente.

Según Martínez (2014:1): “el inventario forma parte del activo corriente que está listo para la venta; es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa valorada al costo de adquisición para la venta o actividades productivas”, convirtiéndose entonces en un recurso vital para cualquier organización. En una definición más amplia, se puede decir que los inventarios representan las partidas del activo que son generadoras de ingreso para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización.

Agrega Catacora (2014), en relación a los inventarios que:

Representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización. Los inventarios en el caso de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materias primas y suministros que se vayan a incorporar en la producción. Cualquier tipo de entidad por más pequeña que sea, posee y maneja algún tipo de inventario, el cual en algunos casos será fuente generadora de ingresos operacionales y en otros, por ser necesarios para la prestación de los servicios. (p. 148)

El inventario de mercancía representa bienes manejados por empresas comercializadoras, las mismas fueron compradas a terceros para ser revendidas sin aplicarles ningún tipo de proceso adicional. Por otra parte, los suministros de producción o materiales indirectos son aquellos necesarios para lograr el producto final, pero, no forman parte del mismo. Además, existen inventarios empleados generalmente en empresas manufactureras, como la materia prima, la cual está conformada por los materiales utilizados para elaborar productos que se venden; al mismo tiempo, los productos en proceso son aquellos que están en vías de transformación y se consideran semiterminados; finalmente, se encuentran los productos terminados, estos son los destinados a venderse después de haberse transformado. Para el presente estudio, el inventario de la empresa Doctor Torta FP, se trata de materias primas y suministros, que serán utilizados.

Tales inventarios se requieren para la elaboración del producto final, ya que es una empresa dedicada a la elaboración de tortas con una variedad de sabores, para su venta, al mayor y detal. Por lo tanto, los inventarios constituyen uno de los activos más grandes de la empresa y representa la principal fuente de ingresos, para la misma, los cuales poseen características particulares de acuerdo a su naturaleza y clasificación. En este sentido, las compañías deben tener un inventario accesible para que su uso sea eficiente, además, por la diversidad de partidas que existen dentro de este rubro se dificulta su observación y valuación de manera uniforme.

### **Gestión de Inventarios**

Los inventarios tiene como función el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. Tal es el caso del comercio de inventarios de productos que son indispensables para el desenvolvimiento diario de las actividades cotidianas de la empresa. Es por eso, que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta y la compra de artículos. De acuerdo a Estupiñán (2011:85), expresa que: “la administración del inventario implica la determinación de

la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar”. Existen dos factores importantes que se deben tener en cuenta al momento de ejercer la administración del inventario, entre las cuales se encuentran:

### **Minimización de la inversión en inventarios**

El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato la demanda de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Por lo tanto, deben procurar no tener existencias excesivas u ociosas, evitando su deterioro, vencimiento u obsolescencia.

**Afrontando la demanda:** si la finalidad de la administración de inventario fuera sólo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto, y así, no incurriría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un clientes, entre otros. Sin embargo, resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear en otros negocios con mayor provecho financiero. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes o sobrantes en exceso y considerando el costo de mantenimiento que se requiere en los mismos.

En este sentido, la administración de los inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto, se determinan los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación. En virtud de lo mencionado, no se pueden

dejar de lado aspectos importantes que resaltan para una correcta gestión de inventarios, como lo son la calidad, la competitividad y productividad.

La calidad del producto está dada por la percepción que el consumidor tenga de una manera objetivo del mismo, en función del conjunto de características que ese consumidor evalúa, y del nivel significativo que cada una de ellas tiene para él; así como, el cumplimiento de los requisitos, ya sean estos explícitos o implícitos, para la satisfacción de sus necesidades. Una de las metas primordiales de la gerencia al administrar los inventarios, es el de mantener un nivel óptimo de stock, el cual no sea ni de más ni de menos, es por esto, que el hecho de mantener un nivel equilibrado en los inventarios generará a la empresa beneficios como:

- Mejores inversiones en inventarios.
- Reducciones en los costos de mantener y manejar los inventarios.
- Reducciones en los riesgos de desuso de los inventarios.
- Menores inversiones en espacio de fábrica para inventarios y producción.
- Reducciones en el costo total de producción.

De acuerdo a Warren (2012:113), expresa que: “los inventarios deben ser suficientes, pero no excesivos, ya que esto acarrea conflictos”. Por lo tanto, las empresas deben tener suficiente inventario disponible para satisfacer las necesidades de sus clientes y de sus operaciones. Sin embargo, al mismo tiempo, una cantidad excesiva de inventario reduce la solvencia, al limitar los recursos. Además, el exceso de inventario aumenta gastos de seguro, impuestos sobre la propiedad, costos de almacenamiento y otros gastos relacionados. Estos gastos reducen aún más los recursos que podrían utilizarse en operaciones. El exceso de inventario, también, aumenta el riesgo de pérdidas por disminución de precio u obsolescencia.

Según lo antes señalado, el hecho de que la empresa tenga un exceso o falta en sus inventarios ocasiona conflictos administrativos, los cuales influyen directamente en el aumento de los costos operativos. En este caso, cuando la empresa tiene inventarios percederos, debe ser cuidadoso de los niveles de inventarios, debido a

que debe estimar el tiempo en que sean consumidos antes de su vencimiento, para evitar pérdidas que afectan la liquidez financiera de la organización afectando la utilidad de la misma, lo cual es uno de los problemas que presenta la empresa en la actualidad.

En conclusión, la administración de los inventarios se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuántas unidades deben ordenarse o producirse.
- Cuál es el momento preciso para ordenar o producir.
- Cuáles artículos del inventario merecen especial atención.
- Cómo la empresa puede protegerse de los cambios en los costos del inventario.

La meta de la administración de los inventarios consiste en proporcionar las cantidades de existencias que se requieren para mantener las operaciones al más bajo costo posible; dicho en otras palabras, concentra la eficiencia en el manejo adecuado del registro, la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifiquen y que tipo tenga la empresa, ya que, de acuerdo a todo ello, se determinarán los resultados de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

### **Tipos de Inventarios**

Los inventarios se presentan en los siguientes tipos:

**Inventario de Mercancías:** son aquellos llevados en empresas comerciales y que contienen información pertinente a la compra y venta de bienes.

**Inventarios de Productos Terminados:** está formado por los bienes que se originan de la transformación de materias primas a producto terminado y por la inclusión de otros costos como la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En este inventario se originan las operaciones de productos terminados y ventas.

**Inventarios de Productos en Proceso:** está representado por el trabajo que se ha iniciado la producción en una empresa de fabricación, pero, que aún no se ha completado. Es un concepto importante para los departamentos de contabilidad, ya que tienen que tener en cuenta el valor del inventario en proceso de la misma manera que lo hacen con las materias primas y productos terminados.

**Inventario de Materia Prima:** está conformado por los insumos que han sido adquiridos con el propósito de fabricar bienes y que constituyen sustancialmente el producto terminado. Con este inventario se identifican los siguientes registros contables: compra de materia prima, transferencia de materia prima a la producción.

**Inventario de Suministros de Fábrica:** son aquellos necesarios para llevar a cabo la producción y que no se pueden identificar fácilmente en el proceso final o terminado.

**Inventario de Material de Empaque:** es un inventario utilizado para empaquetar, embalar o almacenar el producto terminado.

Cabe señalar, que las empresas dedicadas a la transformación de productos terminados para la venta, como es el caso de la empresa Doctor Torta FP, quien requiere de materias primas para elaborar sus productos, tortas, dulces, postres, galletas, entre otros, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionados con tales controles, de manera que se garantice la exactitud en de la información en los registros.

### **2.2.5 Control Interno**

El control interno es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza

que posee una organización en la consecuencia de sus procesos más rutinarios y elementales. El control y la planeación se caracterizan por ser conceptos íntimamente relacionados. Un plan es el conjunto de actividades organizadas y ordenadas de manera cronológica, si no existe plan, es imposible ejercer el control. Londoño (2008:230), señala que: “la evaluación y medición de la ejecución de los planes es con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias”. Cabe destacar que, los controles internos representan la formación y la aplicación de los principios, políticas y métodos bien sean a través de un instrumento que describan los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de la empresa.

El control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Con referencia a lo anterior, se puede señalar que el control interno es de suma importancia para la empresa, ya que representan una base para verificar la exactitud y conformidad de la información financiera y operatividad de la empresa. El mismo debe ser adecuado a las necesidades de esta, tomando en consideración la actividad a la que se dedica, tamaño de la empresa, número de empleados, entre otros. Por lo tanto, un buen sistema de control interno contribuye al desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones, que de acuerdo Mantilla (2010), expresa que:

El control interno es un proceso, ejecutado por el concejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad, eficiencia de las operaciones, confiabilidad en información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (p. 4)

En la presente investigación, se busca proponer un plan de acción para mejorar los controles internos para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta C.A., por lo tanto es necesario comprender que se requieren establecer el mismo, de acuerdo a los planes de la organización, orientados al logro de los objetivos organizacionales, a tales efectos, se debe implementar

los controles internos por parte de la administración e integrar a su personal en las diferentes áreas, en especial en el área de almacén, para implementar controles en el manejo de los inventarios, para su adecuado manejo y su salvaguarda.

### **Objetivos del Control Interno**

En líneas generales, el control interno es indispensable para mantener las operaciones dentro de los lineamientos establecidos, mediante un sistema de control que abarque todos sus componentes, y así, ser específicos para cada función, a tales efectos, en relación a los objetivos del control interno se ubican en las siguientes categorías:

**Objetivos de Operaciones:** hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, así como recursos de salvaguarda contra las pérdidas.

**Objetivos de Información Financiera:** hacen referencia a la preparación de los estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de la información financiera pública fraudulenta. Están orientados, principalmente, por los requerimientos externos.

**Objetivos de Cumplimiento:** estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta. Dependen de factores externos, tales como, regulaciones ambientales y tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos.

Por otro lado, se puede señalar que los objetivos generales del control interno son los siguientes:

**Integridad:** los objetivos de integridad permiten asegurar que se registren todas las transacciones en el periodo al cual corresponde. La violación a este objetivo existe

cuando al inicio de las transacciones o en el procedimiento no se incluye toda la información.

**Existencia:** permite asegurar que solo se registren operaciones que afecten la entidad. El objetivo de existencia de los controles internos minimiza el riesgo de que los registros contables contengan informaciones que no correspondan a transacciones reales de la entidad. Los estados financieros deben reflejar solamente las operaciones o intercambios que realmente hayan afectado una entidad.

**Exactitud:** establece que las operaciones deben registrarse al valor que realmente se deriva de ellas. Este objetivo es sumamente importante, ya que exige que las cifras sean registradas en forma exacta. Se debe recordar que los estados financieros no reflejan necesariamente una exactitud total de las cifras; por lo contrario, el término aplicable es el de razonabilidad de cifras. La exactitud es indispensable que sea establecida en el momento en que se captura la información frente o se genere la transacción.

**Autorización:** debe establecer límites al inicio, continuación y finalización de una operación contable con base a políticas y procedimientos establecidos. La autorización de un sistema contable se debe establecer como una necesidad para sentar las bases de la confiabilidad del sistema como un todo.

**Custodia:** los objetivos de custodia se establecen para tratar de controlar el uso o disposición no autorizados de los activos de la organización.

Tras estas implicaciones, el cumplimiento de los objetivos del control interno permitirá que la organización asegure que todas las operaciones sean registradas en el ejercicio económico correspondiente, del mismo modo, estos objetivos exigen que se registren las cantidades exactas de manera que los estados financieros sean presentados razonablemente, y cuya información refleje confianza para poder observar la situación financiera real de la empresa, y poder apoyar el proceso de toma

de decisiones.

### **Principios del Control Interno**

Para lograr llevar a cabo un eficaz y adecuado control interno, dentro de la organización, se deben tomar en cuenta uno de los principios establecidos para el mismo. En este sentido, los principios más significativos son aquellos que incluyen relaciones causales en términos de variables dependientes e independientes. En cuanto a la aplicación racional del control interno, deben fundamentarse en los siguientes principios:

- Separación de funciones.
- Dualidad o pluralidad de personal en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad.
- El trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

Para Holmes (2004), los principios básicos del control interno son los siguientes:

- Debe fijarse la responsabilidad.
  - El registro y las operaciones deben estar separados.
  - Deben utilizarse pruebas para comprobar la exactitud, para asegurarla, tanto en los registros, como en las operaciones.
  - Ninguna persona individualmente debe tener totalmente a su cargo una transacción comercial.
  - Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento.
  - Debe asignarse por escrito, las descripciones de funciones y procedimientos para cada puesto.
  - Las instituciones de cada cargo deben estar por escrito.
- (p.185)

En consecuencia, los principios del control interno señalan la manera de llevarlo a cabo, y así al final, observar que se está logrando adecuadamente. Con relación a lo expresado anteriormente los principios de control interno están orientados a la optimización de los recursos, al establecimiento de parámetros iguales para todas las personas que laboran dentro de la organización de igual que al cumplimiento de los valores morales inmersos en la sociedad.

### **Componentes del Control Interno**

El control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado. De acuerdo a Hernández (2007:125), incluye: “el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinaciones adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. El control interno está conformado por competentes que se encuentran entre sí y definen la forma como la administración maneja sus operaciones. Entre estos componentes se tiene:

**Ambiente de Control:** el ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

**Valoración de Riesgo:** la valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

**Actividades de Control:** las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

**Información y Comunicación:** los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente

en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

**Monitoreo:** los sistemas de control interno requieren ser monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Después de lo planteado, el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales en la empresa.

En definitiva, el control interno lleva consigo propósitos que buscan inducir el desarrollo organizacional, permitiendo alcanzar niveles de confianza y validez en el manejo de las operaciones. Por lo tanto, aplicar el control interno en todas las actividades de la empresa, y especialmente en el manejo de los inventarios, conducirá a conocer su situación real de la misma, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

### **Elementos del Control Interno**

Los elementos del control interno son los siguientes:

- Definición de los objetivos y metas tanto generales, como específicas, además, de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema

de evaluación.

- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
- Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

### **Procedimientos para mantener un buen control interno**

Los procedimientos que deben llevarse a cabo para mantener un buen control interno son los siguientes:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.

- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

De igual forma, se deben considerar los siguientes procedimientos de control dentro de la empresa:

- Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo, también, un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los niveles de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la empresa es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.

- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando resultados esperados.

### **Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno**

- Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
- Solo brinda seguridad razonable.
- El costo está ligado al beneficio que proporciona.
- Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
- Se puede presentar error humano por males entendidos, descuidos o fatiga.
- Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Cabe señalar, que al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas o desviaciones y controlarlas lo más rápido posible, y así, evitar problemas de mayor magnitud, de esta manera se garantiza que el control interno sea efectivo, y se minimicen los riesgos de fraude, colusión, incumplimiento de actividades, que afectarían el logro de los objetivos trazados.

### **2.2.6 Control Interno de Inventarios**

El control interno, brinda un aporte a diferentes áreas de la organización, en el presente estudio, se busca el aporte del control interno de inventarios, en el cual se logre la salvaguarda de los activos, y un registro continuo de la operaciones, además que se puedan detectar posibles desviaciones a tiempo y que optimice el desempeño del personal para lograr los objetivos propuestos, que según Holmes (2004):

El control interno adecuado de los inventarios está directamente relacionado con las compras, fabricación y contabilización de las mercancías y productos. Un control interno adecuado sobre los inventarios, exige que las mercancías sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregadas, entregadas mediante requisiciones y usadas, y que las que quedan en inventario se cuenten, valoricen, multipliquen y sumen con cuidado y exactitud. (p. 389).

De lo anterior, se desprende la importancia de aplicar control interno a los inventarios, los cuales deben estar orientados a salvaguardar su valor como activo, debido a que aparte de ser uno de los rubros más representativos del Balance General, afectan las utilidades de la empresa. Por su parte, según Laumaille (2009:131), expresa que: “el control interno sobre los inventarios es importante, ya que el inventario es el activo de mayor materialidad. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios”. En este sentido, el renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí, la importancia que tiene la implementación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas:

- Mantener el mínimo de capital invertido.
- Reduce costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías.
- Evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios.
- Reduce el costo de la toma de inventario físico anual.

Es por ello, que el control interno de inventarios, de acuerdo a Catacora (2014:281), debe: “estar enfocado a cubrir varios aspectos, sin embargo, el más importante es el salvaguardar su valor como activo”. En este sentido, algunos de los controles que se pueden aplicar a los inventarios son los siguientes:

- Sólo deben entregarse o recibirse inventarios con base en autorizaciones

emanadas por funcionarios autorizados que garanticen su resguardo.

- Las entregas de inventario se deben efectuar con base en documentos prenumerados.
- Debe existir en este proceso, registro de inventarios continuos en aquellos casos que sea de costo/beneficio.
- Todas las transacciones de inventarios deben ser hechas tomando y midiendo las cantidades entregadas o recibidas.

Por consiguiente, el control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática, que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. El motivo y base fundamental de toda empresa comercial es la compra-venta de bienes o servicios. Para las que manejan inventarios de mercancías, el control, registro y valuación de los mismos es uno de los más difíciles retos al que debería enfrentarse y resolver el contador.

En este tipo de empresas relacionadas con los inventarios, pasan a ser las más importantes y de los resultados que proporcionen las operaciones realizadas con los bienes que representan, dependerá el éxito o fracaso del objetivo de toda empresa comercial, que es obtener beneficios. Por lo tanto, para la empresa el control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Es por ello, que en el presente estudio se quieren implementar controles internos que garanticen la salvaguarda de los inventarios, permitan su registro oportuno, se emitan reportes confiables, y se puedan detectar desviaciones a tiempo para corregirlos.

### **Elementos del Control Interno de los Inventarios**

Los elementos del control interno de los inventarios son los siguientes:

- Cuento físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual es el sistema que se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de

embarque.

- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra robo, daño o descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para la mercancía de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Bajo este contexto, la alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración. Cabe destacar, que la empresa debe conocer las características que la conforman, para así manejar el inventario que posee integrando todos los procesos necesarios para su adecuada gestión, de acuerdo a sectores en el mercado.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Almacén:** espacio con características específicas para mantener los activos de la empresa bajo custodia.

**Compras:** consiste en adquirir un bien o servicio para un fin común.

**Conteo Físico de Inventarios:** revisión que ayuda a verificar la existencia y valuación del inventario para los estados financieros.

**Existencias:** es la diferencia entre cantidad de material requerido y la cantidad de material entregado.

**Normas:** conjuntos de reglamentos que determinan el comportamiento y/o

funciones de los individuos dentro de la entidad.

**Obsolescencia:** disminución de la vida útil de un bien de consumo, de un bien capital, debido a un cambio económico o al avance tecnológico.

**Procedimientos:** conjunto de métodos que tienen como objetivo la consecución de uno o más objetivos.

**Rotación de inventarios:** número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un período específico.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Se entiende que la metodología comprende el amplio estudio con observación rigurosa, por lo tanto, la metodología es el conjunto de métodos que rigen una investigación científica o en una exposición doctrinal. De acuerdo a Balestrini (2014:114), expresa que es: “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan las magnitudes de los real”.

En este sentido, en el presente capítulo se estableció la metodología en la cual se fundamentó el estudio, donde se estableció el tipo, diseño y nivel de la investigación, y las técnicas de recolección y análisis de los datos, empleadas para desarrollar las fases metodológicas que permitieron alcanzar los objetivos planteados, los cuales se detallan a continuación.

#### **3.1. Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación**

De acuerdo al presente estudio, se estableció el tipo, diseño y nivel al cual estuvo enfocada la investigación, el cual fue tipo proyecto factible, con diseño de campo y documental a nivel descriptivo.

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

En este orden de ideas, esta investigación respondió a la modalidad de proyecto factible, que de acuerdo al Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL (2015), expresa que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 7)

Esta modalidad es conveniente cuando el propósito del estudio fue presentar una propuesta con la finalidad de resolver una problemática o mejorar los procedimientos y/o sistemas actuales del inventario como activo, por lo tanto, fue factible porque debido a que se propuso una solución viable a la problemática planteada que consistió en el diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.

### **3.1.2 Diseño de la investigación**

En cuanto al diseño, tuvo un apoyo en un estudio de campo, que de acuerdo a Sabino (2008), expresa que:

Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. (p. 97)

Siendo que la investigación de campo en donde se levanta la información de tipo primario en lugar que se realizó la investigación, es decir, en el lugar de los hechos donde se presentó la problemática planteada, donde las autoras se presentaron para verificar desde las instalaciones de la empresa, específicamente, en el departamento de almacén, y la recolección de información se realizó mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados, cuyos resultados permitieron desarrollar las fases metodológicas para alcanzar los objetivos planteados.

La investigación, además, tuvo apoyo en un estudio documental, que de acuerdo al Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL (2015:6), señala que: “se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su

naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos”, por lo tanto, la información de tipo secundario, se obtuvo de textos, revistas, trabajos de grados e información audiovisual, obtenida que fundamentó el marco teórico y metodológico, conociéndose teorías sobre el manejo, administración y control de inventarios presentados en el capítulo del marco metodológico .

### **3.1.3 Nivel de la Investigación**

Cabe señalar, que el nivel de la investigación fue descriptivo, que de acuerdo a Méndez (2011:137), considera que: “el estudio descriptivo identifica las características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, describe y comprueba la asociación entre variables de investigación”; es decir, estudia los procedimientos, y la manera que la población y muestra objeto de estudio, está desarrollando las actividades en la empresa objeto de estudio y se realiza una asociación con la teorías estudiadas, para realizar un diagnóstico e identificar las debilidades encontradas en los procesos, de tal manera que se puedan minimizar mediante la propuesta, en este sentido, se realizó un análisis e interpretación de los resultados para poder desarrollar las fases metodológicas y establecer las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron las autoras.

## **3.2. Fases Metodológicas de la Investigación**

Para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo especial de grado, se desarrollaron tres (03) fases metodológicas de acuerdo a los objetivos específicos establecidos que se presentan a continuación:

### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.**

A fin de poder analizar, cuál es la situación actual de los procesos de

control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P. y sus posibles causas, se requirió establecer primeramente la población y muestra que suministró la información de tipo primaria necesaria para el desarrollo de esta fase. En este sentido, de acuerdo a Tamayo (2017:114), expresa que la población: “es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica en común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, por lo tanto, para esta investigación se tomó como universo la totalidad de los trabajadores de la empresa que podrá brindar la información necesaria de tipo primario, la cual estuvo comprendida por seis (06) trabajadores que la conforman.

En cuanto a la muestra, expresa Sabino (2008:122), que: “no es más que una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”, es decir, que la muestra es una parte representativa de la población, que es tomada para su estudio y análisis, para este estudio fue representado por cuatro (04) empleados que intervienen en productos en proceso y uno (01) del almacén principal de información en relación a los inventarios.

En este sentido, a la muestra seleccionada, se les aplicó la técnica e instrumento de recolección de información la encuesta a través del cuestionario para obtener la información de tipo primario. La encuesta según Arias (2016:72), la define como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”, de esta manera se utilizó esta técnica para obtener información de la muestra seleccionada sobre el tema en estudio de manera que se pueda conocer como se están manejando los inventarios, así se pudo obtener un conocimiento previo a nivel de información de los encuestados a fin que proporcione lo necesario para orientar la investigación.

La encuesta estuvo apoyada de un cuestionario como instrumento, el cual es definido por Tamayo (2017:101), quien señala que: “es la composición de una serie de ítems, preguntas estructuradas, formuladas y rellenadas por un

empadronador frente a quien se responde”, para el presente estudio, el mismo estuvo contenido de doce (12) preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no), para identificar los elementos asociados al control interno de los inventarios para una adecuada gestión y manejo de los mismos (ver anexo A).

Este instrumento, permitió identificar la manera actual en que son manejados los inventarios, y las posibles fallas existentes, así como, las causas que lo originan, a través de los resultados obtenidos, los cuales, después de aplicada la técnica de la estadística descriptiva, que de acuerdo a Bisquerra (2012:82), es la que: “presenta información en un tema conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar, analizar los datos, comparar y luego comunicar”, por lo tanto, los resultados fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias (ver anexo B), graficados en diagramas circulares y posteriormente analizados e interpretados, los cuales sirvieron para desarrollar las fases siguientes, y poder establecer las conclusiones a las que se llegaron en la investigación.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de los factores internos y externos que inciden en los procesos de control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.**

Cabe señalar, que en esta fase se desarrolló con el objeto lograr la identificación de los factores internos y externos que inciden en los procesos de control interno para el manejo de inventarios Doctor Torta F.P., utilizando como técnica de recolección de información la observación directa, definida por Tamayo (2017:22), como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”, y que para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación

El cuadro de observación es definido por Tamayo (2017:70), donde señala que: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, donde se señalaron ítems que

contengan variables para determinar la ausencia o presencia de control interno en el área de inventarios, tales como la existencia de reportes para la toma de inventarios, existencias de formatos para el movimiento de entradas y salidas, segregaciones de funciones, definiciones de cargos, políticas, normas y procedimientos en el área en estudio, entre otros los cuales permitieron obtener información necesaria para el desarrollo de la siguiente fase (ver anexo C).

Cabe señalar, que para el desarrollo de esta segunda fase fue necesaria la extracción del análisis de los resultados que se obtuvieron de las herramientas de la entrevista y de la observación directa, donde se evidenciaron las debilidades, fortalezas, del control interno en los procesos del manejo de inventarios. Dentro de este ámbito de análisis, se utilizó la Matriz DOFA, que de acuerdo a Serna (2007:158), permite obtener: “una clara visión de los datos obtenidos a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”. Donde se efectuó un cruce entre los factores internos y externos para extraer las posibles estrategias que darán estructura al plan de acción propuesto.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.**

Con respecto a esta fase, se procedió a presentar la propuesta, la cual consistió en el diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder valorar cada uno de sus inventarios, obtener las cifras reales que se presentarán los estados financieros, y mejorar las capacidades de planificación de compra y tiempo de reposición, de acuerdo a una planificación de actividades a ser realizadas por la entidad, permitiendo que las áreas involucradas en el proceso sean más eficientes en su

desempeño.

Para desarrollar la propuesta se estructuró de la forma siguiente:

- Presentación de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados en la investigación, para el desarrollo de las fases metodológicas que dieron sustento al logro de los objetivos trazados, permitiendo realizar un diagnóstico real de la situación actual del proceso de manejo de inventarios, determinar las debilidades presentes en el control de inventarios y obtener las estrategias que permitieron diseñar la propuesta que brindó una solución viable al problema planteado.

#### **4.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.**

En esta fase se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual del control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., en el cual se aplicó la técnica de recolección de datos la encuesta, con apoyo del instrumento el cuestionario el cual estuvo contenido de doce (12) preguntas dicotómicas de alternativas SI-NO (ver anexo A), el cual fue aplicado a una muestra comprendida por cinco (05) trabajadores, representada por (04) empleados que intervienen en productos en proceso y uno (01) del almacén principal de información en relación a los inventarios, cuyos datos fueron tabulados (ver anexo B), graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados presentados a continuación:

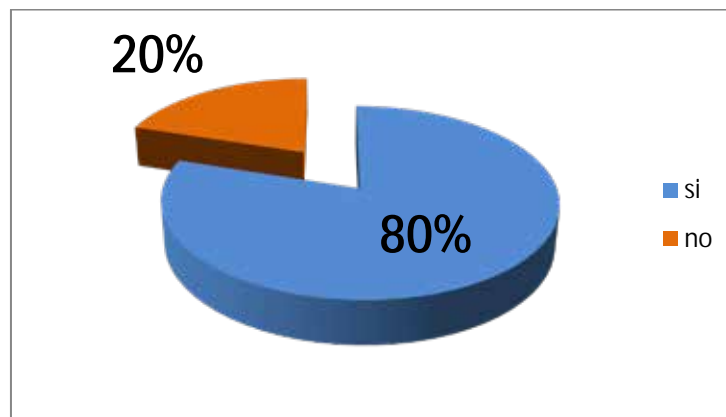
1.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se tiene definidos controles internos de inventarios?

**Tabla 1. – Controles internos definidos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 1.- Controles internos definidos**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

En el presente gráfico se puede observar que, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte el veinte por ciento (20%) expresa que en la empresa Doctor Torta F.P. no se encuentran establecidos formalmente procedimientos de control interno para el área de inventarios. Los controles internos son una herramienta gerencia, que permite la salvaguarda de los inventarios, que se efectúen los registros a tiempo, y se emitan reportes con información confiable, en este sentido se puede observar que no existe una unificación de criterios sobre los controles internos, ya que no hay una difusión homogénea a todo el personal, observándose debilidades de la comunicación, para que todo el personal se rija bajo los mismos lineamientos.

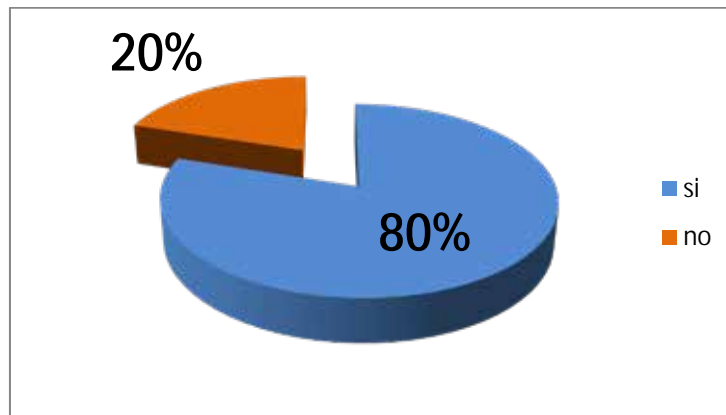
2.- ¿Sabe usted si se realiza en la empresa Doctor Torta F.P. el conteo físico del inventario por lo menos una vez al mes para verificar las existencias?

**Tabla 2. – Conteo físico de inventarios mensual**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 2.- Conteo físico de inventarios mensual**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que si se realiza en la empresa Doctor Torta F.P. el conteo físico del inventario por lo menos una vez al mes para verificar las existencias, por su parte, el veinte por ciento (20%) restante expresa que no se realiza. La unificación de criterios sobre los permite garantizar que se realicen los procesos de manera homogénea para que estos brinden resultados efectivos, en este sentido se observa que no todo el personal manifiesta que se cumpla con esta actividad, reflejando debilidades en cuanto al cumplimiento de procedimientos para garantizar la salvaguarda de los activos.

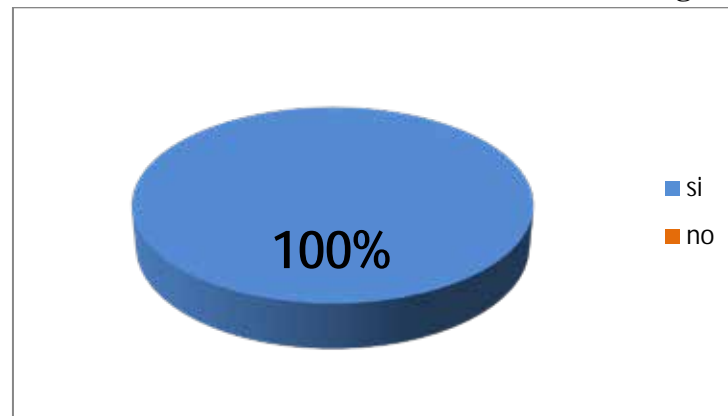
3.- ¿Conoce usted sus funciones en el cargo que desempeña?

**Tabla 3. – Conocimiento de funciones del cargo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 3.- Conocimiento de funciones del cargo**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

Se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que en la empresa el personal conoce las funciones a su cargo. El tener funciones definidas, y difundido al personal, permite delimitar actividades y responsabilidades para hacer efectivo que se cumplan los procedimientos, y se evita la omisión o duplicidad de tareas, lo que refleja que esto minimiza el riesgo de que se realicen duplicidad de actividades o que se omitan, ya que esto afectaría al logro de los objetivos, porque el aporte de todos los integrantes en su conjunto es que hace efectivo el logro de los mismos.

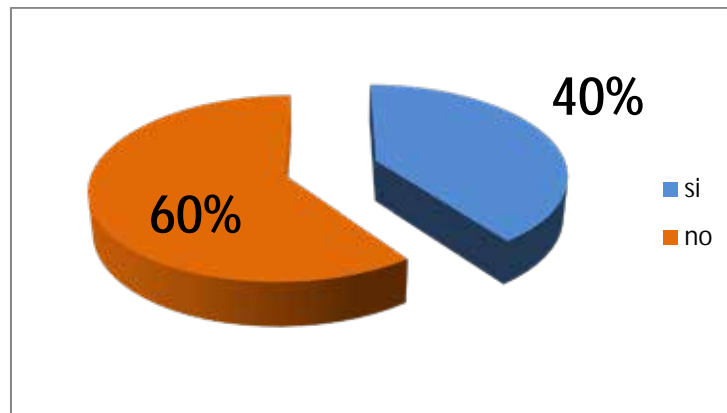
4.- ¿Sabe usted si la empresa Doctor Torta F.P. posee algún auxiliar de inventarios para registrar las entradas y salidas de mercancía?

**Tabla 4. – Existencia de auxiliar de inventarios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 4.- Existencia de auxiliar de inventarios**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte, el cuarenta por ciento (40%) restante expresa que, la empresa Doctor Torta F.P., posee algún auxiliar de inventarios para registrar las entradas y salidas de mercancía. Los auxiliares de inventarios sirven para llevar un registro de los movimientos de inventarios, de manera que se conozcan las existencias reales, por lo tanto se observa que no todo el personal tiene conocimiento si se llevan los registros, o que realmente no se llevan, lo que afecta poder tener las cifras reales de los inventarios en un momento dado por no estar actualizados.

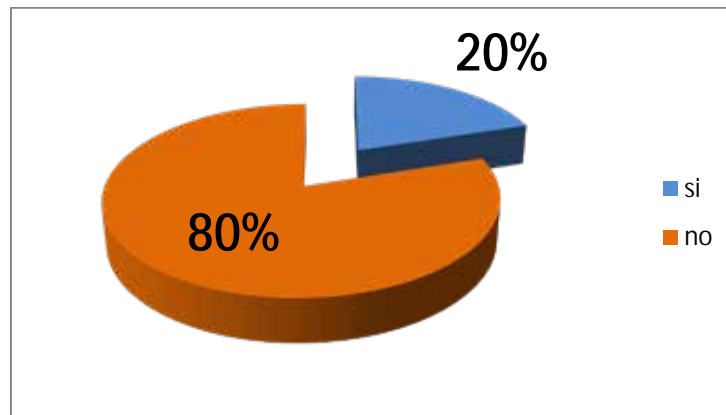
5.- ¿Tiene usted conocimiento si se emiten reportes para conocer las existencias reales con que cuenta la empresa Doctor Torta F.P. para elaborar los estados financieros?

**Tabla 5. – Conocimiento de existencias reales**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 5.- Conocimiento de existencias reales**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el veinte por ciento (20%) expresa que si se emiten reportes para conocer las existencias reales con que cuenta la empresa Doctor Torta F.P. para elaborar los estados financieros. La emisión de reportes, permite hacer una verificación de los registros para detectar si se cometieron errores u omisiones y corregirlos de manera que se garantice que la información es veras y para elabora los estados financieros confiables, en este sentido se observa que no se emiten reportes por lo tanto, no tienen conocimiento del información real sobre sus existencias, lo que podría afectar en no realizar reposiciones a tiempo.

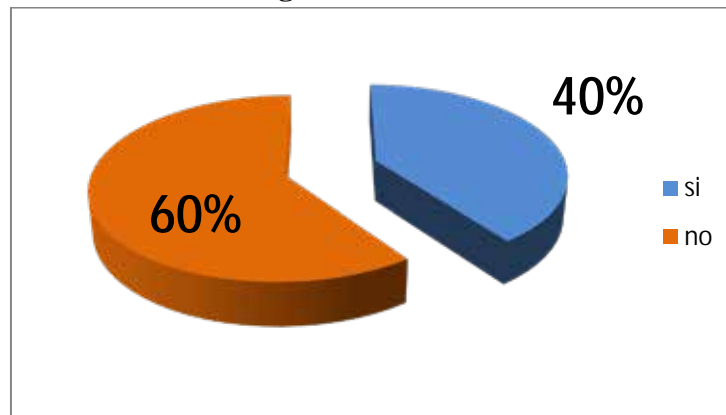
6.- ¿Sabe usted si llevan diariamente los registros de los movimientos de inventarios?

**Tabla 6. – Registro diario de movimientos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 6.- Registro diario de movimientos**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que en la empresa Doctor Torta F.P. no se llevan diariamente los registros de los movimientos de inventario, por su parte, el cuarenta por ciento (40%), expresa que si se lleva. Los registros diarios de inventarios permiten mantener la información actualizada para poder tomar decisiones de reposiciones, planificación de las ventas, entre otros. En este sentido, se observa que la mayor parte de los encuestados expresan que no se llevan diariamente, por lo tanto la información actual no es confiable para apoyar la toma de decisiones y refleja la necesidad de controles que garantice su cumplimiento.

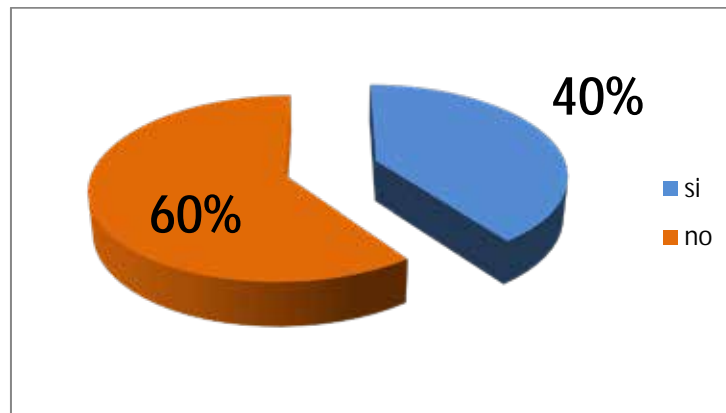
7.- ¿Tiene usted conocimiento si se tienen establecidos niveles máximos y mínimos de inventarios en el almacén?

**Tabla 7. – Establecimiento de niveles de inventarios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 1.- Establecimiento de niveles de inventarios**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### Análisis

Se observa en el presente gráfico que el sesenta por ciento (60%) expresa que no se tienen establecidos niveles máximos y mínimos de inventarios en el almacén, en cambio, el cuarenta por ciento (40%) restante respondió positivamente. El mantener niveles de inventarios permite mantener un margen de inventarios para cubrir la operatividad en el tiempo que se tarda en realizar las reposiciones y recibirlas por parte del proveedor, por lo tanto, se evidencia de acuerdo a la mayoría de los encuestados que no están establecidos niveles de inventarios, o no se tiene una unificación de criterios sobre ello, lo cual puede afectar que al momento de realizar las compras, no se repongan la existencias necesarias para garantizar la operatividad de la empresa, o por el contrario se adquieran stocks ociosos.

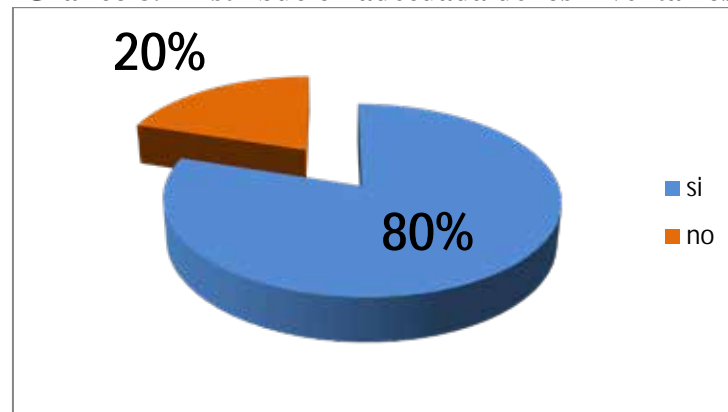
8.- En su opinión ¿Considera usted que en el almacén está adecuadamente distribuidos los inventarios para su fácil ubicación, almacenamiento y despacho?

**Tabla 8. – Distribución adecuada de los inventarios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 8.- Distribución adecuada de los inventarios**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### Análisis

Ante esta interrogante, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte del veinte por ciento (20%), expresa que no es adecuada la distribución de los inventarios en la empresa Doctor Torta F.P. La distribución adecuada de los inventarios permiten poder tener un aprovechamiento óptimo del espacio y de los estantes, alacenas, refrigeradoras y cualquier otra unidad de almacenamiento, donde se pueda ubicar con facilidad la mercancía y poder disponer de ellas, en el menor tiempo posible, tanto al momento del almacenamiento como para su despacho, es por ello, que de acuerdo a los resultados se observa que la mayoría considera que la empresa cuenta con el espacio adecuado de almacenamiento, no requiere de mayores instalaciones, sin embargo es bueno considerar más afondo el por qué parte de los encuestados expresa lo contrario.

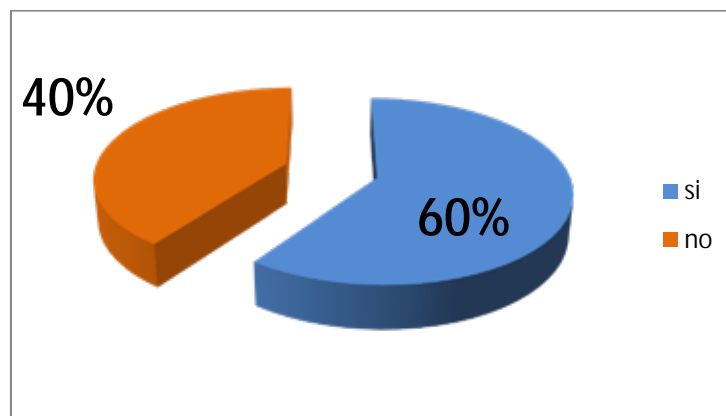
9.- ¿Considera usted que se lleva un adecuado control del vencimiento de la mercancía en el área de almacén?

**Tabla 9. – Control del vencimiento de la mercancía**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 9.- Control del vencimiento de la mercancía**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

En el presente gráfico, se observa que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados expresa que se lleva un adecuado control del vencimiento de la mercancía en el área de almacén, por el contrario el cuarenta por ciento (40%) restante, expresa que no es adecuado. Los controles de vencimiento minimizan tener pérdidas de la mercancía por vencimiento, brindado una rotación adecuada, permitiendo además poder tomar decisiones certeras previo a la fecha de vencimiento, para evitar utilizar mercancía vencida o que ya no se pueda recuperar la inversión lo que afectaría financieramente a la empresa, en este sentido, se observa que parte de los encuestados no mantienen una unificación de criterio sobre estos controles lo que podría acarrear consecuencias en deterioro de la mercancía por vencimiento.

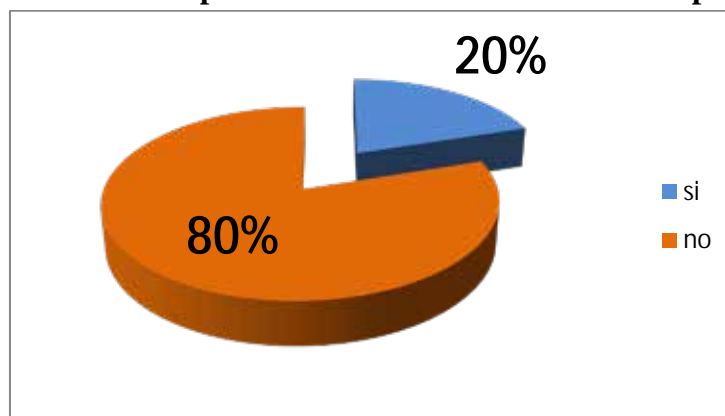
10.- ¿Sabe usted si la mercancía que sale del almacén está respaldada por notas de despacho para asegurar su destino?

**Tabla 10. – Respaldo de las salidas con notas de despacho**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 10.- Respaldo de las salidas con notas de despacho**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que en la empresa Doctor Torta F.P. la mercancía que sale del almacén no está respaldada por notas de despacho para asegurar su destino, por su parte, el veinte por ciento (20%) restante respondió que si se respalda. La documentación soporte, permite autorizar los movimientos de inventarios, y poder tener información sobre estas operaciones, al momento de surgir diferencias en la toma física de inventario, por lo tanto, se observa que no todo el personal mantienen el mismo criterio, para poder manejar la mercancía con sus respectivos soportes lo que puede generar un problema al momento de presentarse diferencias y no contar con formatos para poder soportar los movimientos que los inventarios tuvieron en un periodo.

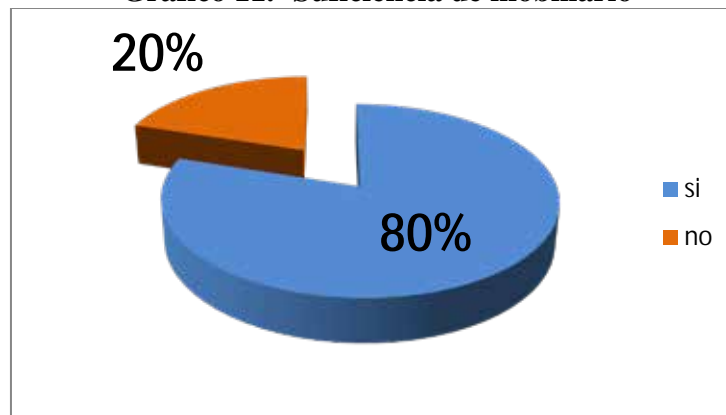
11.- ¿Cree usted que los estantes y neveras de conservación de alimentos son suficientes para el almacenamiento de los inventarios?

**Tabla 11. – Suficiencia de mobiliario**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 11.- Suficiencia de mobiliario**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Análisis**

El ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió que los estantes y neveras de conservación de alimentos son suficientes para el almacenamiento de los inventarios, por su parte el veinte por ciento (20%) restante expresa que no lo son. La utilización de las unidades de almacenamiento suficientes garantiza poder almacenar la mercancía de manera que se pueda tener fácil acceso para su recepción y despacho, y minimizar los riesgos que se deteriore, en este sentido, se evidencia que existe una parte del personal que refleja su insuficiencia, lo cual debe considerarse esta observación con mas detalle, para verificar la necesidad de requerir mayores estantes o nevera para acomodar la mercancía adecuadamente.

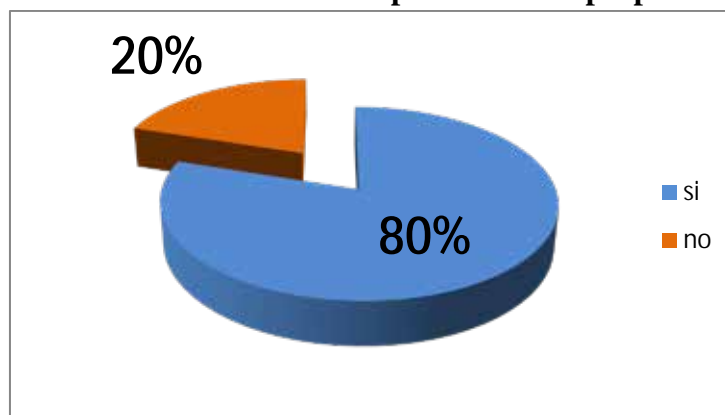
12.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de acción permitiría mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.?

**Tabla 12. – Factibilidad operativa de la propuesta**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Gráfico 12.- Factibilidad operativa de la propuesta**



Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)


### **Análisis**

Ante esta interrogante, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados considera que la implementación de un plan de acción permitiría mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., por su parte el veinte por ciento (20%) de los encuestados respondió negativamente. Para la implantación de controles internos en el área de almacén no solo consiste en establecer normas y procedimientos de control, se requiere difundir al personal la información, brindar capacitación y hacer seguimiento si se están cumpliendo con los controles, y en el caso de presentarse desviaciones poder hacer las correcciones a tiempo, por lo tanto es necesario informarle al personal los beneficios que obtendría la empresa y el mismo trabajador al implementar mejoras en el almacén.

**4.2 Fase II: Identificación de los factores internos y externos que inciden en los procesos de control interno para el manejo de inventarios Doctor Torta F.P.**

Para la identificación de los factores internos y externos que inciden en los procesos de control interno para el manejo de inventarios Doctor Torta F.P., a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la observación directa, aplicada en el departamento de almacén y mediante el apoyo del instrumento el cuadro de observación cuyos análisis se exponen como sigue:

**Cuadro No. 1. Cuadro de Observación**

<b>Fecha: Agosto de 2019</b> <b>Empresa: Doctor Torta F.P.</b> <b>Departamento: Almacén</b>			
<b>ITEM</b>		<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.-	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de inventarios.		X
2.-	Capacitación del personal al ingresar al cargo en el área de almacén.		X
3.-	Existencias de segregación de funciones entre el personal que realiza las compras y quien maneja los inventarios.		X
4.-	Uso de formatos pre-diseñados y pre-numerados de entrada y salidas de mercancía.		X
5.-	La empresa cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones		X
6.-	La autorización opera a diferentes niveles para la salida de existencias.		X
7.-	Segregación de funciones del personal que registra y maneja los inventarios.		X

**Fuente:** Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Análisis**

Se puedo observar en el departamento de almacén, que no cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de inventarios. Los manuales son herramientas que permiten unificar criterios y guiar al personal para que realice sus actividades, minimizando los riesgos de omisión o duplicidad de tareas, de tal forma, es una herramienta que brinda apoyo al proceso de adaptación

del nuevo ingreso, como optimización del desempeño del personal, por lo tanto, no cuentan con una guía de acción que les permita realizar sus actividades y realizarlo de manera homogénea, donde podrían estar ejecutando sus tareas por información transferida de otro trabajador o por sus experiencias propias, pero no por lineamiento propios de la empresa.

Por su parte, se obtuvo que no se realiza una capacitación del personal al ingresar al cargo en el área de almacén. La capacitación del personal del almacén le permite conocer cuáles son las normativas, políticas y procedimientos que se debe llevar a cabo en un cargo, así como sus responsabilidades y tareas asignadas, además le permite conocer cómo debe realizar sus actividades, minimizando el uso particular de la experiencia, sino unificar la forma como se realiza de manera definida en la organización, en este sentido, se podría decir que realizan actividades de forma empírica y no bajo un lineamiento previamente establecido y difundido.

Por otro lado, no cuentan con la existencias de segregación de funciones entre el personal que realiza las compras y quien maneja los inventarios. La segregación de funciones, permite minimizar los riesgos de omisiones, duplicidades de tareas, y generarse posibles fraudes, por tanto esto da cabida a que se dejen de realizar tareas o se dupliquen y no permitan lograrse los resultados esperados.

De la misma manera, no se hace uso de formatos pre-diseñados y pre- numerados de entrada y salidas de mercancía. Los formatos pre-diseñados permiten agilizar el registro de los movimientos de mercancía, dejando constancia de la operación, al momento de surgir diferencias en la toma física de inventarios. Además, el que esté pre-numerado, permite detectar al momento que falte algún documento, ya que se busca archivar en secuencia cronológica, en este sentido, no se deja constancia de los movimientos de inventarios, siendo un problema al surgir diferencias de inventarios, ya que no se cuenta con un soporte para detectar la posible causa de las diferencias encontradas durante la toma física, con los registros.

Asimismo, se observa que la organización no cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones. Los sistemas automatizados


permiten agilizar el proceso de registro y de resumen de información, además de emitir reportes de manera más rápida, oportuna y veraz, para apoyar la toma de decisiones a tiempo, por lo tanto, llevan un sistema manual que podría ser más susceptible de errores, mayor trabajo y más lento el proceso para obtener reportes en un momento dado sobre las existencias.

En este orden de ideas, se pudo observar que la autorización opera a diferentes niveles para la salida de existencias, lo cual es bueno para la organización, ya que toda salida de mercancía debe estar autorizada, de esta manera se minimiza el riesgo de que sean manejados indebidamente los inventarios, de esta manera se minimiza el riesgo de extracción de mercancía de manera no autorizada que afectaría la salvaguarda de los inventarios.

Como se observó, en la organización no existe una segregación de funciones del personal que registra y maneja los inventarios. El personal debe ser distinto para evitar riesgos de fraude, por lo tanto, la empresa es susceptible a manejo indebido de los inventarios, requiriendo controles internos que establezcan una segregación de funciones tanto para el registro como para su manipulación, de manera que e garantice la salvaguarda de los activos.

Con los resultados obtenidos de las técnicas la encuesta y la observación directa se procedió a exponer los factores internos que intervienen en el control interno para el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., donde se detallan a continuación las fortalezas y debilidades encontradas, así como los factores externos (oportunidades y amenazas) del medio que intervienen en los mismos:


**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

 <b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
F1. Controles internos definidos.	D1. No se hace uso continuo del auxiliar de inventarios.
F2. Conteo físico de inventarios mensual.	D2. No se conocen las existencias reales.
F3. Conocimiento de funciones del cargo.	D3. No se efectúa un registro diario de los movimientos de inventarios.
	D5. No se realiza un control de vencimiento de mercancías.
F5. Suficiencia de Mobiliario.	D6. No se respaldan las salidas de inventarios con notas de despachos.
	D7. No cuentan con manuales.
	D8. No se realiza capacitación al personal.
F6. Disponibilidad del personal para implementar el plan de acción propuesto.	D9. No se hace uso de formatos.
	D10. No se cuenta con un sistema administrativo.
F7. Cuentan con la existencia de un Auxiliar de Inventarios.	D11. Las autorizaciones no operan en diferentes niveles para las salidas de existencias.
	D12. No existe segregación de funciones del personal que registra y maneja los inventarios.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
O1 Teoría de control interno	A1. Poca producción nacional genera adquirir mayores productos importados.
O2 Imprentas para la elaboración de formatos	A2. Economía Inflacionaria.
O3 Instituciones de capacitación de personal en el área de inventarios.	A3. Incremento de los costos disminuye la rentabilidad a los accionistas.

**Fuente:** Acevedo y Ghouzlan (2019)

Una vez elaborada la matriz DOFA derivada del estudio diagnóstico, (en el cuadro N° 2), se elaboran las estrategias derivadas del cruce de los factores internos y externos expuestos en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 3.- Estrategias derivadas de la matriz DOFA**

	
Estrategias FO	Estrategias DO
FO Diseñar de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.	DO Definir formatos de control de entradas y salidas de inventarios.
Estrategias FA	Estrategia DA
FA Establecer controles de inventario de mercancía.	DA Capacitar del personal en el manejo de inventarios.

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **4.3 Fase III: Diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.**

En esta fase se procedió a presentar la propuesta, la cual consistió en el diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder valorar cada uno de sus inventarios, obtener las cifras reales que se presentarán los estados financieros, y mejorar las capacidades de planificación de compra y tiempo de reposición, de acuerdo a una planificación de actividades a ser realizadas por la entidad, permitiendo que las áreas involucradas en el proceso sean más eficientes en su desempeño.

#### **4.3.1 Presentación de la propuesta**

Las entidades comerciales cada vez están siendo más competitivas en su afán de mantenerse en el tiempo, en el mercado en el cual imperan, para tal fin, buscan ser más eficientes en el logro de sus objetivos organizacionales. Por lo tanto, buscan

establecer herramientas que le permitan lograr la efectividad en sus procesos, para lograr el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas por parte del personal que en ella labora, y optimizar su desempeño para alcanzar los objetivos establecidos.

Para ello, el control interno se ha convertido en una de las herramientas que ha sido de mayor implementación en las entidades comerciales, especialmente para el control de los inventarios de manera que sea administrado este recurso adecuadamente para generar los ingresos que permitan mantener la operatividad de la organización, así como la renta esperada por los accionistas. Por lo tanto, para evaluar la efectividad de la gestión de inventarios, se requieren de reportes con información financiera veraz, oportuna y confiable. En este sentido, el control interno de inventarios garantiza que se efectúe un registro continuo de los inventarios, de manera que los reportes emitidos sirvan para planificar las compras, ventas y producción, así como los estados financieros de la entidad.

En este contexto, en el presente estudio, debido a la necesidad de mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios se realizó un diagnóstico, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, cuyos resultados permitieron identificar los factores internos y externos que influyen en el proceso de control de manejo de inventarios, entre los cuales se detectaron las siguientes debilidades, tales como, que no cuentan con un sistema administrativo, y a pesar de utilizar un Auxiliar de inventarios en Excel, no cumplen con el registro diario de los movimientos de inventarios, por lo tanto, no se conocen las existencias físicas en un momento requerido, además, no se establecen niveles de inventarios, ni verificación de vencimiento de la mercancía, lo cual es un riesgo, ya que son productos perecederos, y podría vencerse y ya no poder utilizarse, generando una pérdida financiera para la empresa.

Por otro lado, no se utilizan formatos de entrada y salida de existencias, quedando sin soportes de los movimientos que estas tienen, al surgir diferencias en la toma física, y como los reportes no son confiables, se desconoce el resultado de la

gestión del manejo de inventarios, dando cabida a fraudes o manejo indebido por parte del personal de la empresa, ya que tampoco existe una segregación de funciones, entre la persona que realiza los registros y quien manipula los inventarios, careciendo, además, de autorizaciones en diferentes niveles para controlar las salidas de inventarios .

En este sentido, se propone un plan de acción que permita mejorar los procesos del control interno de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., que permita lograr un registro efectivo de las existencias, permitiendo emitir reportes confiables de las existencias, que apoyen al proceso de toma de decisiones, así como, se salvaguarden los activos, y se pueda evaluar la gestión del personal de almacén.

#### **4.3.2 Objetivos de la Propuesta**

##### **4.3.2.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.

##### **5.3.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Definir formatos de control de entradas y salidas de inventarios.
- Establecer controles de inventario de mercancía.
- Capacitación del personal en el manejo de inventarios.

#### **4.3.3 Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a que mediante el plan de acción la empresa Doctor Torta F.P., podrá mejorar sus procesos del control interno en el manejo de inventarios, de manera que se garantice el registro, recepción, almacenamiento y despacho de los inventarios de materiales y suministros, emitir reportes confiables para programar sus ventas, producción y realizar las reposiciones a tiempo, minimizando el riesgo de mal uso de sus existencias, controlando, además, el vencimiento de las mismas, para evitar su deterioro o generar pérdidas financieras a la empresa.

Mediante el plan de acción propuesto se busca, brindar a la empresa una seguridad razonable que este activo están siendo administrado adecuadamente, y que genere la rentabilidad esperada, que se podrá evaluar en los estados financieros, mediante la emisión de reportes confiables, obtenidos producto del registro continuo de los movimientos de inventarios, verificable con los respectivos soportes emitidos, que permitan aclarar diferencias al momento de realizar la toma física. Asimismo, servirá a personal para que cumpla con los procedimientos, políticas y normativas establecidos, por parte de la gerencia, logrando optimizar sus funciones en pro del logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, se podrá garantizar que la empresa pueda ser productiva, mantenerse en el tiempo, y brindarle la estabilidad laboral a sus trabajadores, y estos a sus familiares.

#### **4.3.4 Factibilidad de la Propuesta**

Para dar cumplimiento a la propuesta planteada, es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con la finalidad de proporcionar los medios necesarios para lograr diseñar un plan de acción para mejorar el control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., es por esto que se debe tomar en consideración la factibilidad operativa, tecnológica y económica que ella presenta.

##### **4.3.4.1 Factibilidad Operativa**

En cuanto a la factibilidad operativa, la propuesta no requiere de mayores espacios para el manejo de los inventarios, además, no se requiere de un cambio en la estructura organizativa de la empresa, ya que se cuenta con el personal necesario para realizar las actividades que se desarrollan en el departamento de almacén. Además, esta factibilidad viene determinada por todas las actividades u operaciones que se realizan en la empresa, por consiguiente, en el desarrollo de esta investigación la propuesta es operativamente factible, ya que la misma genera cambios, logrando efectividad en los procedimientos y métodos ejecutables para el control interno de la entrada, almacenamiento y salida de los productos que ella comercializa.

#### **4.3.4.2 Factibilidad Técnica**

En cuanto a la factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la empresa Doctor Torta F.P., para garantizar los resultados deseados con el diseño propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal para implantar cambios, en el manejo de inventarios, y considerar el diseño de las nuevas herramientas propuestas, así mismo cuenta con equipos tecnológicos mínimos requeridos (computadoras, impresoras, auxiliar de inventarios en Excel, anaqueles, neveras y estanterías) que permitan mantener al día los controles que requiere el inventario de mercancía.

#### **4.3.4.3 Factibilidad Económica**

Cabe señalar, que esta factibilidad consiste en el análisis de los costos – beneficios aplicados para el diseño de la propuesta, permitiendo conocer de esta forma la inversión a realizar. La empresa aportará una pequeña inversión económica, siendo esta factible para llevar a cabo la aplicación de la propuesta, quedando por parte de la misma su aplicación, entre los cuales incurriría en papelería para la difusión de la información, elaboración de los artes finales de los formatos e impresión, y cursos de capacitación para el personal.

#### **4.3.5 Desarrollo de la Propuesta**

En la presente investigación se desarrolla la propuesta que consiste en diseño un plan de acción para mejorar los procesos del control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., que proporcionen valor agregado al ofrecer una variedad de productos, para mejorar la efectividad en la recepción de materia prima, traslado a producción, almacenamiento de productos terminados, custodia y venta de mercancía, por lo tanto las estrategias que componen el plan estratégico estuvieron acorde a los objetivos específicos antes descritos, sin embargo, se considera de mayor relevancia e importancia, el desarrollo de las estrategias seleccionadas, ya que se determina como la estructura en sí de la proposición planteada.



**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
DEL CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA DOCTOR TORTA F.P**

**Fuente:** Acevedo y Ghouzlan (2019)

Con la finalidad de mejorar los procesos del control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., se presenta el siguiente plan de acción, de manera que se garantice el registro oportuno de los inventarios, soportados por formatos que permitan controlar las autorizaciones de salidas de mercancía, además de servir para aclarar las posibles diferencias que surjan al momento de la toma física de inventarios, lográndose minimizar los riesgos de pérdidas de mercancía por vencimiento de las existencias, y poder emitir reportes que junto a la planificación de niveles de inventarios se pueda comprar las cantidades necesarias de acuerdo a una adecuada programación, evitar excesos o insuficiencias de inventarios, ya que los primeros generan inventarios ociosos que comprometen la liquidez financiera a corto plazo de la empresa, y los segundos ponen en riesgo la operatividad de la organización si no se logran recibir las reposiciones a tiempo.

Ente algunas debilidades de control interno encontradas, se puede señalar que la empresa Doctor Torta F.P., refleja incumplimiento de las políticas y procedimientos de control interno establecidas en la empresa; como por ejemplo: la falta de registro continuos de los inventarios, necesidad de adiestramiento al personal, para que se mantengan actualizados en cuanto a las nuevas tendencias sobre manejo y control de inventarios. Manejo de información insuficiente, lo cual hace más difícil efectuar seguimiento a las diferencias encontradas en la toma de inventarios (teórico/físico), y que esta información sea certera ya que los registros no se efectúan

de forma continua. Tampoco, los movimientos de inventarios están debidamente soportados por formatos que permita la verificación correcta de los registros. En este sentido se presenta las siguientes estrategias para el plan de acción propuesto.

#### **4.3.5.1 Objetivo 1.- Definición de los formatos de control de entradas y salidas de inventarios.**

**Tiempo:** 1 mes.

**Responsable:** Personal de Administración.

Este objetivo tiene como finalidad efectuar el control de entradas y salidas de inventarios, definiendo los formatos de control necesarios, con el objeto de dejar soportes de los movimientos que estas presentan, tanto para dictar cursos como y talleres, como para la elaboración de postres y torta de los pedidos efectuados por los clientes, de manera que quede registro de lo solicitado para cada operación, y se pueda garantizar que los registros estén efectuados correctamente, para emitir reportes, que brinden información para estimar los costos de venta, y la rentabilidad que genera el negocio.

#### **Formato de Control de entradas de mercancía**

Este formato tiene como finalidad respaldar las entradas de mercancía, al ser recibida de los proveedores, de manera que se pueda efectuar los registros, y contar con una documentación para la verificación de los mismos, así como detectar posibles diferencias al momento de la toma de inventarios, el formato tendrá la denominación de Nota de Recepción de Mercancía, en él se detallará, el proveedor de la mercancía, la factura origen, la fecha de recepción. (Ver figura 1), el tipo de mercancía recibida, cantidades y se firmará por el jefe de almacén como constancia de recepción de la misma, así como por el proveedor.

Se deberá entregar el original al analista administrativo, junto con el la factura, para que realice las operaciones de registro de entrada en el Auxiliar de inventarios (ver figura 4), y archivará copia como mecanismo de control en el área de almacén, para utilizarlos en el caso que surjan diferencias al momento de la toma física

mensual. El formato se detalla seguidamente, junto a las instrucciones de llenado:

**Instrucciones de llenado**

1. Nombre o razón social del proveedor.
2. Fecha de recepción de la mercancía.
3. Número de factura del proveedor.
4. Descripción de la mercancía recibida.
5. Cantidad de productos recibidos.
6. Firma de la persona que recibe la mercancía en almacén.
7. Firma de la persona representante del proveedor que entregó la mercancía.
8. Firma de la persona de administración que recibe el formato para su registro en el auxiliar de almacén.

**Figura 2.- Formato de control de entrada de mercancía**

			
<p><b>NOTA DE RECEPCION DE MERCANCÍA</b></p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Control 00-00001</b></td> </tr> <tr> <td><b>FECHA:</b> (2)    /    /</td> </tr> </table>		<b>Control 00-00001</b>	<b>FECHA:</b> (2)    /    /
<b>Control 00-00001</b>			
<b>FECHA:</b> (2)    /    /			
Proveedor: (1) _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>N° de Factura</b> (3) _____</td> </tr> </table>	<b>N° de Factura</b> (3) _____	
<b>N° de Factura</b> (3) _____			
N°	(4) DESCRIPCION	(5) CANTIDAD	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
RECIBIDO POR (6)    _____ Nombre: _____ Cédula: _____ ENTREGADO POR: (7)    _____ Nombre: _____ Cédula: _____ REGISTRADO POR (8)    _____ Nombre: _____ Cédula: _____			

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Formato de Control de salida de mercancía**


El propósito de este formato es servir de soporte a las salidas de mercancía, al ser despachada del almacén, para ser utilizada para cursos y talleres, o para su consumo en el proceso de elaboración de productos terminados, correspondientes a postres y torta para los clientes, de manera que se pueda efectuar los registros, y contar con una documentación para la verificación de los mismos, así como detectar posibles diferencias al momento de la toma de inventarios, el formato tendrá la denominación de Nota de Despacho de Mercancía (ver figura 2), en él se detallará, el destino de la mercancía, bien sea para talleres o cursos, o cliente del pedido, fecha del despacho, número de solicitud de requisición, descripción de la mercancía, cantidad, nombre de la persona que recibe la mercancía, el que la entrega y quien efectúa el registro.

Posteriormente, se efectuará la entrega del original al analista administrativo, junto con la nota de requisición, para que realice las operaciones de registro de salida en el Auxiliar de inventarios (ver figura 4), y archivará copia como mecanismo de control en el área de almacén, para utilizarlos en el caso que surjan diferencias al momento de la toma física mensual. El formato se detalla seguidamente, junto a las instrucciones de llenado:

#### **Instrucciones de llenado**

1. Nombre del taller o cliente que realizó el pedido.
2. Fecha de despacho de la mercancía.
3. Número de nota de requisición de mercancía.
4. Descripción de la mercancía despachada.
5. Cantidad de productos entregados.
6. Firma de la persona que recibe la mercancía del almacén.
7. Firma de la persona de almacén que entregó la mercancía.
8. Firma de la persona de administración que recibe el formato para su registro en el auxiliar de almacén.

**Figura 3.- Formato de control de Salida de mercancía**

		
<b>N O T A D E D E S P A C H O D E M E R C A N C Í A</b>		
		<b>Control 00-00001</b>
		<b>FECHA:</b> (2)    /    /
Cliente o Taller: (1) _____		<b>N° de Requisición:</b> (3)
N°	(4) DESCRIPCION	(5) CANTIDAD
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
RECIBIDO POR: (6) _____ Nombre: _____ Cédula: _____		
ENTREGADO POR: (7) _____ Nombre: _____ Cédula: _____		
REGISTRADO POR: (8) _____ Nombre: _____ Cédula: _____		

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Formato de Control de Requisición de mercancía**

El diseño de este formato tiene como propósito dejar respaldo de las requisiciones de mercancía, destinada a los talleres o a la elaboración de los pedidos de tortas o postres solicitados por los clientes, de tal forma que se lleve un control para la determinación del costo de los materiales de venta de los servicios de cursos y talleres dictados y de las ventas, de manera que se pueda contar con una documentación para la verificación de los registros, el formato tendrá la denominación de Nota de Requisición de Mercancía(Ver figura 3).


En dicho formato se detallará, el nombre del taller o cliente, la fecha de la solicitud, la mercancía, las cantidades, el nombre de la persona que elaboró la requisición, el nombre de la persona que la recibe en almacén y el nombre de la persona que recibe en administración. Se deberá entregar el original al analista administrativo, junto con la Nota de Despacho (ver figura 2), como comprobante de autorización de las salidas de mercancía y archivará copia como mecanismo de control en el área de almacén. El formato se detalla seguidamente, junto a las

instrucciones de llenado:

**Instrucciones de llenado**

1. Nombre de taller, curso o cliente.
2. Fecha de la solicitud de mercancía.
3. Número de pedido del cliente o taller.
4. Descripción de la mercancía solicitada.
5. Cantidad de productos solicitados.
6. Firma de la persona que recibe solicita la mercancía.
7. Firma de la persona de almacén.
8. Firma de la persona de administración que recibe el formato para su archivo.

**Figura 4.- Formato de control de Requisición de mercancía**

			
<p><b>NOTA DE REQUISICIÓN DE MERCANCÍA</b></p>			
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Control 00-00001</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">FECHA: (2)    /    /</td> </tr> </table>		<b>Control 00-00001</b>	FECHA: (2)    /    /
<b>Control 00-00001</b>			
FECHA: (2)    /    /			
Cliente o Taller: (1) _____	<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">N° de Pedido: (3)</td> </tr> </table>	N° de Pedido: (3)	
N° de Pedido: (3)			
N°	(4) DESCRIPCION	(5) CANTIDAD	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
RECIBIDO POR: (6) _____ Nombre: _____ Cédula: _____			
ENTREGADO POR: (7) _____ Nombre: _____ Cédula: _____			
REGISTRADO POR: (8) _____ Nombre: _____ Cédula: _____			

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

### **Formato de Control de Registro de movimientos de mercancía**

El diseño de este formato tiene como propósito llevar un registro continuo de las operaciones de entrada y salida de mercancía, de manera que se pueda tener información certera de las existencias de mercancía, para emitir reportes y efectuar la planificación de las compras, así como determinar los costos de los servicios prestados y ventas de productos terminados, para el cálculo de la rentabilidad de las operaciones realizadas en cierto periodo.

Para tal fin se llevará un registro de cada entrada producto de las compras y las salidas de mercancía, por concepto de uso en talleres o elaboración de postres o tortas a los clientes, indicando el material, cantidades importe, el número de la documentación origen o destino. Se denominará el libro como Auxiliar de Inventarios de Mercancía (ver figura 4), y se llevará en hoja de Excel para su registro continuo, elaborado por cada artículo, Al final del periodo, se emitirán reportes, para asignar los costos a cada orden de pedido o taller dictado, y medir la rentabilidad generada.

Por su parte, permitirá obtener las existencias teóricas reales para comparar con las existencias físicas y evaluar la efectividad de la gestión en el manejo de inventaros. El formato se detalla seguidamente, junto a las instrucciones de llenado:

#### **Instrucciones de llenado**

1. Nombre del artículo a controlar.
2. Periodo de registros.
3. Fecha del movimiento (entrada o salida).
4. Detalle de la operación, factura origen del proveedor o pedido destino.
5. Cantidad de productos recibidos o entregados.
6. Costo unitario de los productos. (Método valoración promedio)
7. Costo total de la operación (unidades por costo unitario)
8. Nivel máximo y mínimo de inventarios para el control de existencias.
9. Cantidad a reponer, existencias máximas menos existencias mínimas.



de manera que se pueda contar con un inventario bien abastecido de acuerdo al nivel e actividad que presenta la empresa, para ello, es necesarios considerar lo siguiente:

- Establecer niveles máximos y mínimos de existencia, de acuerdo a la operatividad de la organización, considerando la planificación de talleres, fechas de mayor demanda de dulces, postres y tortas, así como los postres navideños tales como torta negra, panetón, turró, entre otros. Se indicará en el auxiliar de inventario de mercancía los niveles por producto.
- Toda reposición de mercancía deberá realizar mediante una planificación, y elaboración de orden de compra, firmada por el administrador, y anexando presupuesto del proveedor, y reporte de las existencias del auxiliar de inventario de mercancía, donde se detalle las cantidades y tipo de mercancía.
- La compra de mercancía, no la podrá realizar la persona del departamento de almacén, y la autorización debe ser por parte de administración, ya que no se podrá realizar compra que no esté debidamente autorizada y justificada.
- Se deberá pedir mínimo dos cotizaciones de proveedores distintos.

### **Controles de Recepción de Mercancía**

Estos controles están dirigidos a la verificación de la mercancía que ingresa a la empresa Doctor Torta F.P., y las condiciones de la misma, teniendo de manera que sea efectivo el ingreso, revisión, registro y minimizar errores en el proceso. Para tal fin, se tomarán los siguientes controles:

- La recepción de mercancía la realizará la persona encargada del área del almacén.
- Deberá realizar un conteo y verificación de la información contenida en la factura del proveedor, de manera que coincidan las exigencias recibidas con lo indicado en el documento origen, y evitar diferencias que afecten los registros y las existencias reales.
- Se revisará la fecha de vencimiento de la mercancía y el estado de la misma, para evitar recibir mercancía vencida o deteriorada.

- Se indicarán observaciones, en el caso que sea necesario para notificar al proveedor y a personal de administración las irregularidades presentes en la recepción.
- Se elaborará nota de recepción de mercancía (ver figura 1) con una copia, para respaldar la operación de ingreso de mercancía y dejar soporte de la actividad, deberá ser firmada tanto por el representante del proveedor y el almacenista.
- Se entregará a administración el original de la nota de recepción para su registro junto con la factura del proveedor, detallando si hubo observaciones para que sean aclaradas con el proveedor.
- La copia será archivada en el área de almacén, para su control, el cual deberá estar en correlativo de número de control y de fecha de emisión.
- Todo formato anulado deberá archivararse respetando el orden del número de control, en original y copia.
- El personal de administración realizará el registro de las entradas de mercancía en el auxiliar de inventarios, una vez recibida la nota de recepción y archivará el documento para su control, de manera que sirva para aclarar las diferencias al momento de surgir en el proceso de toma física de inventarios.

### **Control de Almacenamiento de Mercancía**

Este control busca salvaguardar la mercancía una vez su ingreso en el almacén, de manera que sea identificada para su fácil ubicación en los anaqueles y refrigeradores, y agilizar su despacho, a tales efectos, se establecen los siguientes controles:

- Toda mercancía será clasificada, identificada y organizada de acuerdo a su tipo. (mercancía seca o de refrigeración).
- Se ubicarán en los anaqueles de acuerdo a su rotación, de acuerdo a las que tienen mayor demanda, y los que son de demanda lenta.

- Se indicará la fecha de vencimiento de la mercancía, se realizará la rotación del más antiguo al más reciente, con considerando la mercancía que tenga mayor proximidad de vencimiento.
- Se refrigerarán los productos que los requieran, indicando una identificación para su fácil ubicación, colocando en la puerta de la nevera un mapa de clasificación y la fecha de vencimiento para control de la mercancía.

### **Control de Requisición de Mercancía**

Este control estará dedicado al proceso de requisición de mercancía de manera que se soliciten las cantidades exactas de mercancía requerida por el departamento de producción de los postres, o el área donde se realizan los cursos, de manera que se imputen los costos de materiales reales absorbidos por cada proceso, y poder establecer el costo de venta, de cada actividad. Para tal fin se establecen los siguientes controles:

- Cada actividad deberá estar abalada por una orden de pedido que detalle la misma, bien sea por pedido de clientes, o por la asignación de recursos materiales a talleres o cursos que brinda la entidad.
- Se procederá a determinar la cantidad de cada material requerido por actividad, para realizar la requisición al área de almacén, se procederá a llenar la Nota de Requisición de Materiales (ver figura 3), en la cual se indicará los recursos materiales requeridos por una o varias órdenes de pedidos, las cuales deberán estar debidamente firmadas por el administrador.
- Se entregará al almacenista para su clasificación y preparación de acuerdo a las especificaciones de la nota de Requisición de Materiales, deberá entregar original y copia para el respaldo del despacho. Se guardará una copia en el departamento solicitante para hacer seguimiento de la recepción de la mercancía y las cantidades solicitadas, así como para poder justificar toda requisición efectuada por el departamento.

### **Control de Despacho de Mercancía**

Este control está dirigido a poder realizar efectivamente el proceso de salida de mercancía, dejando los soportes correspondientes y minimizando las posibles diferencias al momento de su ejecución, además, controlar su registro oportuno y verificación para evitar que existan diferencias en la toma física. En este sentido, se exponen los siguientes controles:

- Todo despacho debe estar debidamente respaldado por una nota de requisición (ver figura 3), y autorizado.
- Se procederá a separar la mercancía solicitada, elaborando un pre-despacho, donde se pueda realizar un conteo previo de la mercancía y verificar que sea el tipo y cantidad correcta, en el caso de errores u omisiones efectuar la corrección a tiempo.
- Se realizará una verificación que la mercancía vaya saliendo de acuerdo a su fecha de recepción de la más antigua a la más reciente.
- Se verificará que la mercancía no esté vencida o a punto de vencerse para evitar utilizar estos productos.
- Se elaborará la nota de despacho de mercancía (ver figura 1) por las cantidades reales despachadas indicando tipo, cantidad, la nota de requisición y cliente o taller asignado.
- Se entregará copia de la nota de despacho al solicitando junto a la mercancía, realizando un conteo junto con el receptor, quien deberá firmar recibido conforme la requisición en cada hoja del formato.
- Se entregará original de la nota de despacho junto con la nota de requisición para su registro en el departamento de almacén.
- El almacenista deberá realizar el archivo correspondiente de la nota de despacho en su orden cronológico y por fecha de emisión, junto con nota de requisición de mercancía.
- El analista de administración realizará diariamente el registro de la salida de mercancía y archivar la documentación soporte en orden cronológico de

número de control y fecha de emisión.

### **Controles de Registro de Mercancía**

Estos controles tienen como fin realizar el registro de mercancía adecuadamente para garantizar la emisión de reportes confiables para la elaboración de los estados financieros, asignación de los costos de venta, determinar la rentabilidad y apoyar el proceso de toma de decisiones, así como la salvaguarda de los inventarios. Seguidamente se presentan los controles establecidos:

- Diariamente se deberá efectuar los registros de entradas y salidas de mercancía, en el departamento de administración.
- Se emitirán reportes para la verificación de los registros cotejando con los soportes físicos (notas de recepción y despacho).
- Se efectuarán las correcciones en el caso que esta surjan por errores en el registro, así como las omisiones generadas.
- Se procederá a archivar la documentación soporte.
- Se llevará un control de los niveles de existencias, para realizar las reposiciones a tiempo, entregando los niveles de inventarios y las existencias reales al administrador.

### **Controles de Precisión de Inventarios**

Este tipo de control está dirigido a emitir información financiera confiable, y medir la efectividad del manejo de los inventarios. En este sentido se establecen los siguientes controles:

- El almacenista semanalmente, los días jueves realizará un conteo periódico semanal sobre las existencias, y emitirá reporte al almacenista para su verificación con el inventario teórico llevado en el auxiliar de inventarios.
- Se aclararán posibles diferencias, utilizando la documentación soporte.
- Se efectuará una toma física mensual sobre toda la mercancía, entre el almacenista y el analista de administración.

- Se aclararán posibles diferencias utilizando los registros teóricos y los formatos soportes, se realizarán las correcciones o ajustes necesarios y se dejará por escrito las observaciones necesarias generadas en la toma física.

#### **4.3.5.3 Objetivo 3.- Capacitación del personal en el manejo de inventarios.**

Tiempo: 1 mes

Responsable: personal de recursos humanos.

Este objetivo tiene como finalidad realizar la capacitación del personal en el área de almacén para el control del manejo de inventarios, de manera que optimice su desempeño, y crearle conciencia de la importancia que tiene un adecuado manejo de la mercancía, y su afectación en la información financiera de la empresa, y la salvaguarda de los activos, para minimizar errores en la información y evitar que la mercancía se venza o se deteriore. Para ello se propone el siguiente taller:

#### **Taller 1.- Establecimiento de controles en el área de almacén.**

**Tiempo:** 4 horas.

**Participantes:** Personal de almacén, administración y de producción y facilitadores de talleres.

**Facilitadores:** Carlirys Acevedo y Hadil Ghouzlan.

**Asesor del Taller:** Msc. Fernando León.


#### **Contenido del taller:**

- Definición del control interno de inventarios. Importancia y beneficios.
- Importancia de la participación del personal en crear ambiente de control dentro de la empresa Doctor Torta F.P.
- Actividades de control propuestas.
- Evaluación del riesgo en el área de inventarios, si no se efectúa un registro y manejo adecuado de las existencias.
- Efecto de la comunicación e información en el control de inventario.
- Implementación de la supervisión y el monitoreo en el control de

inventarios.

- Importancia y llenado de los formatos.

**Cuadro 4.- Resumen de la Propuesta (PLAN DE ACCIÓN)**

			
Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo
<b>1.- Diseñar formatos de control de entradas y salidas de inventarios.</b>	Elaborar los formatos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de mercancía.</li> <li>• Despacho de mercancía.</li> <li>• Requisición de mercancía.</li> <li>• Auxiliar de Inventarios de mercancía.</li> </ul>	Personal de Administración	1 mes
<b>2.- Establecer controles de inventario de mercancía.</b>	Diseñar Controles de Inventarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reposición.</li> <li>• Recepción.</li> <li>• Almacenamiento.</li> <li>• Requisición.</li> <li>• Despacho.</li> <li>• Registro.</li> <li>• Precisión.</li> </ul>	Jefe de Administración	1 mes
<b>3.- Capacitar al personal en el manejo de inventarios.</b>	Dictar taller al personal de almacén, administración y requisición de materiales.	Jefe de Administración	15 días

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Durante la investigación se realizó una revisión de las teorías relacionadas con el proceso de inventario, control interno, y plan de acción, la cual se fundamentó en un proyecto factible, el cual busco dar una respuesta y soluciones a la problemática determinada de la empresa y se tomó como base los resultados obtenidos de las técnicas empleadas, donde se pudo deducir que, una de las áreas que requiere de controles es el de inventarios, donde se optimice el buen manejo de los mismos, se realicen reposiciones a tiempo, para garantizar las existencias necesarias para la operatividad de la organización, minimizando inventarios ociosos, o muy bajos que afecten la misma, y que las reposiciones sean realizada oportunamente considerando el tiempo de entrega del proveedor. Asimismo, se requiere su salvaguarda, emisión de reportes confiables, para elaborar los estados financieros, establecer el costo de venta, evaluar la rentabilidad, y medir la eficiencia con que los administradores están utilizando los recursos invertidos por los accionistas.

En este sentido, el presente estudio está dirigido a la empresa Doctor Torta F.P., donde se le realizó un diagnóstico sobre la situación actual de los proceso del control interno en el manejo de inventarios, en el cual, a través de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información se pudo evidenciar un conjunto de debilidades entre las cuales se encuentran, no cuentan con un sistema administrativo para llevar el registro de los inventarios, por lo tanto utilizan un auxiliar de inventarios llevados en una hoja de Excel a través de Microsoft Word, sin embargo los registros no se realizan diariamente, esto genera que no se tenga confianza en la información obtenida.

Por otro lado, no utilizan formatos de entradas y salidas, mucho menos que estén pre-numerados y pre-diseñados, para dejar constancia de los movimientos de entrada y salida. De mercancía que pudieran servir de soporte para aclarar posibles diferencias entre la toma física y los registros teóricos. En cuanto a la toma física, a pesar de realizarse una vez al mes, no tiene el provecho adecuado, ya que no existe una información real y confiable con el cual validarla, solo sirve para indicar la cantidad de existencias existen al momento de la toma física. Este conjunto de debilidades no permiten brindar la información necesaria para evaluar la efectividad del manejo de los inventarios, determinar los costos de los productos vendidos o el material consumido en los talleres o cursos dictados, para calcular la rentabilidad real que se tiene en la empresa.

Al respecto, se puede concluir que se pudo cumplir con el objetivo principal de diseñar un plan de acción para mejorar los procesos del control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P., con el cual se lleve un registro diario de las operaciones, se obtengan información confiable para la elaboración de los estados financieros, y se apoye la toma de decisiones certeras y oportuna, así como se determine la rentabilidad que está brindando el negocio, mediante la inversión que tiene representada en sus inventarios.

Para tal fin, se diseñaron controles de entradas y salidas definiendo los formatos de nota de recepción, nota de despacho y nota de requisición de mercancía, con los cuales se deje soporte de las operaciones, que respalden además la toma física, pudiéndose aclarar posible diferencia encontradas. En este mismo contexto, se diseñaron controles de registros mediante un auxiliar de inventarios, donde se podrá conocer en un momento específico las cantidades reales de existencias, y controlar los niveles para realizar las reposiciones. En este sentido, se establecieron controles de reposiciones, para la recepción, el almacenamiento, la requisición y el despacho, de manera que se puedan detectar posibles desviaciones en cualquier etapa del manejo de inventarios y realizar tomas físicas periódicas y mensuales para la precisión de las cantidades. Finalmente, se propuso una capacitación al personal para poder garantizar

la implementación de la propuesta. Asimismo, se logrará optimizar el desempeño del personal para el logro de los objetivos organizacionales.

## **5.2 Recomendaciones**

Para garantizar la efectividad de la implementación del plan de acción en la empresa Doctor Torta F.P., para mejorar los procesos del control interno en el manejo de inventarios, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer a los directivos de la empresa sobre los resultados obtenidos, para que evalúen el riesgo que tiene el no implementar mejoras en sus procesos de manejo de inventarios.
- Implementar los controles internos propuestos, para garantizar la recepción, registro, almacenamiento, vencimiento y despacho de los inventarios, para su salvaguarda eficiente y emisión de información confiable.
- Utilizar los formatos diseñados, y brindar asesoría al personal para su correcto llenado, y establecer supervisiones continuas para garantizar su uso, archivo, y control del correlativo.
- Efectuar tomas físicas continuas, para detectar posibles diferencias a tiempo y poder aclararlas, permitiendo además, la verificación de la fecha de vencimiento, para vender los productos de poca rotación, evitando su vencimiento y pérdidas que puedan generar a la empresa.
- Realizar una planificación de los talleres y cursos a dictarse para que se puedan evaluar las existencias, y realizar las reposiciones a tiempo, para evitar que afecte el curso regular de las actividades.
- En cuanto al sistema administrativo, se debe evaluar la posibilidad de adquirir un sistema administrativo computarizado, ya que además de ayudar a agilizar los registros del movimiento de inventario, permiten determinar los costos de los productos terminados vendidos, así como de cursos y talleres dictados y calcular la rentabilidad que estos generan. Asimismo, puede ser aprovechado en otras áreas, como es cuentas por pagar, banco, nómina,

compras, entre otros.

- Implementar la mejora continua como herramienta gerencial como ventaja competitiva para mantener en el mercado.
- Ejecutar una evaluación continua de las actividades que conlleven a realizar los ajustes necesarios para mantener la calidad de controles presupuestos que se encuentren relacionados con los inventarios de materia prima.
- Realizar una adecuada segregación de funciones que permitan que las actividades que se desarrollen en un mismo departamento, sean divididas para que sean incompatibles, al igual que debe existir delimitación de responsabilidades para segregar las actividades que realizan cada uno de los empleados.
- Vigilar y controlar el almacén de tal manera que resguarde cada uno de los materiales, respetando las condiciones establecidas en cuanto al orden y composición de cada material.
- Asignar un personal para la supervisión en el almacén de inventario que verifique el cumplimiento de las actividades asignadas.
- Realizar mantenimiento a las neveras y refrigeradores, así como del aire acondicionado y ventilación del almacén para evitar la descomposición de los inventarios.
- Mantener programas de fumigación periódica para mantener el almacén libre de plagas o roedores que ponen en peligro la mercancía.
- Hacer mantenimiento a los estantes, evitando se oxiden ya que esto puede contaminar los inventarios, siendo esto de productos alimenticios.
- Mantener el almacén limpio y ordenado, con la intención de lograr una mejor ubicación de la mercancía, resguardo adecuado de los productos y menor cantidad de desperdicios por deterioro del inventario.
- Diseñar manuales para unificar criterios al personal del almacén.

## REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2016). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2014). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Barroso, Daniela y Restrepo, Jesús (2017). **Estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette's C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Bisquerra, Rafael (2012). **Modelos de Investigación Educativa**. 2ª Edición. Barcelona. España: Ediciones CEAC.
- Cabriles, Ysabel (2014). **Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgrés C.A.** Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2014). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Costa, Jesica y Joao, Miriam (2018). **Estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Eisner, Henry (2008). **Essentials of Projects and Systems Engineering Management**. 2ª Edición. Estados Unidos: Editorial Willey Intersencia.
- Franco, Yajaira y Rosario, Raiza (2015). **Estrategias de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de productos terminados en la empresa GRAFTIME, C.A.** Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Hernández, Mario (2007). **Control de Gestión**. [Documento en línea]. Disponible en: [www.upd.cl/quienes-somos/claudio-martinez/](http://www.upd.cl/quienes-somos/claudio-martinez/). [Consultado, 2019 Sept. 04]

- Holmes, Arthur (2004). **Auditoría, Principios y Procedimientos**. 6ª Edición. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2017). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 1ª Edición. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, S.A.
- Kroeguer, Alex (1989). **Plan de Acción**. Atención Primaria de Salud OPS 1989. Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud. Serie Paltex N° 18. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos y Publicaciones/Plan de Acción.pdf>. [Consultado, 2019, Abril 16].
- Laumaille, Raúl (2009). **Auditoría: Un enfoque integral**. 6ª Edición. México: Editorial Limusa.
- Londoño, Carlos (2008). **Presupuesto y Finanzas**. 2ª Edición. Ciudad de México. México: Editorial Limusa.
- López, Sandra y Ortiz, Salvador (2008). **Plan de Acción**. Universidad Doctor Andrés Bello. Regional San Miguel. Facultad de Ciencias Sociales. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion.shtml>. [Consultado, 2019, Abril 14].
- Manrique, Fernando (2013). **Control de Proyectos y Obras de Ingeniería**. Material del curso de la Universidad Metropolitana. 1ª Edición. Venezuela: Editorial de la Universidad Metropolitana.
- Marca, Manuel (2015). **El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana**. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Martínez, Walter (2007). **Diseño de Inventarios**. 2ª Edición. México: Editorial Noriega Editores.
- Meigs, Walter (2014). **Principios de Auditoría**. 5ª Edición. México: Editorial Diana.
- Méndez, Carlos (2011). **Metodología**. 2ª Edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Mezzoni, Manuel y Torrealba, Heddy (2002). **Propuesta de algunas normas y políticas para el control interno en el área de inventarios de la**

**Distribuidora Guzgar.** Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

Núñez, José (2012). **Métodos de Inventarios.** [Documento en línea]. Disponible en: [www.fao.org/.../Inventarios\\_forestales%20Bosques\\_Latifoliados:A](http://www.fao.org/.../Inventarios_forestales%20Bosques_Latifoliados:A). [Consultado, 2019, Septiembre 04]

Sabino, Carlos. (2008). **El proceso de investigación.** 3ra Reimpresión. Caracas. Venezuela: Ediciones Lumen/Humanitas.

Santana, Gerardo (2008). **Planificación y Control de Obras de Construcción.** 2ª Edición. España: Editorial Paraninfo.

Serna, Humberto. (2007). **Gerencia Estratégica.** 2ª Edición. Bogotá Colombia: Editorial 3R Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica.** 3ª Edición. Ciudad de México. México: Ediciones Limusa, S.A.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2015). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

Volpentesta, Jorge (2010). **Organizaciones, Procedimientos y Estructuras.** 3ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Buyatti.

# **ANEXOS**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

Señores

Doctor Torta F.P.

Estimado señor

Gerente de Administración y Almacén

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de Diseño de un plan de acción para mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

**Instrucciones Generales:**

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Muchas gracias,

**Anexo A**  
**El cuestionario**

1.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se tiene definidos controles internos de inventarios en el departamento de almacén?

SI\_\_\_NO\_\_\_

2.- ¿Sabe usted si se realiza en la empresa Doctor Torta F.P. el conteo físico del inventario por lo menos una vez al mes para verificar las existencias?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

3.- ¿Conoce usted sus funciones en el cargo que desempeña?

SI\_\_\_NO\_\_\_

4.- ¿Sabe usted si la empresa Doctor Torta F.P. posee algún auxiliar de inventarios para registrar las entradas y salidas de mercancía?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

5.- ¿Tiene usted conocimiento si se emiten reportes para conocer las existencias reales con que cuenta la empresa Doctor Torta F.P. para elaborar los estados financieros?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

6.- ¿Sabe usted si llevan diariamente los registros de los movimientos de inventarios?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

7.- ¿Tiene usted conocimiento si se tienen establecidos niveles máximos y mínimos de inventarios en el almacén?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

8.- En su opinión ¿Considera usted que en el almacén está adecuadamente distribuidos los inventarios para su fácil ubicación, almacenamiento y despacho?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

9.- ¿Considera usted que se lleva un adecuado control del vencimiento de la mercancía en el área de almacén?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

10.- ¿Sabe usted si la mercancía que sale del almacén está respaldada por notas de despacho para asegurar su destino?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

11.- ¿Cree usted que los estantes y neveras de conservación de alimentos son suficientes para el almacenamiento de los inventarios?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

12.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de acción permitiría mejorar los procesos de control interno en el manejo de inventarios de la empresa Doctor Torta F.P.?

SI\_\_\_NO\_\_\_

**Anexo B**


**Tabla de Frecuencias**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>		<b>ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>
<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>10</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>
<b>11</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>

**Fuente:** Acevedo y Ghouzlan (2019)

## Anexo C


**Cuadro No. 1. Cuadro de Observación**

<b>Fecha: Agosto de 2019</b> <b>Empresa: Doctor Torta F.P.</b> <b>Departamento: Almacén</b>			
ITEM		RESPUESTA	
		SI	NO
1.	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de inventarios.		
2.	Capacitación del personal al ingresar al cargo en el área de almacén.		
3.	Existencias de segregación de funciones entre el personal que realiza las compras y quien maneja los inventarios.		
4.	Uso de formatos pre-diseñados y pre-numerados de entrada y salidas de mercancía.		
5.	La empresa cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones		
6.	La autorización opera a diferentes niveles para la salida de existencias.		
7.	Segregación de funciones del personal que registra y maneja los inventarios.		

**Fuente:** Acevedo y Ghouzlan (2019)

**Anexo D**


**Figura 2.- Formato de control de entrada de mercancía**

			
<p><b>NOTA DE RECEPCION DE MERCANCÍA</b></p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center"><b>Control 00-00001</b></td> </tr> <tr> <td><b>FECHA:</b> (2)    /    /</td> </tr> </table>		<b>Control 00-00001</b>	<b>FECHA:</b> (2)    /    /
<b>Control 00-00001</b>			
<b>FECHA:</b> (2)    /    /			
Proveedor: (1) _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>N° de Factura</b> (3) _____</td> </tr> </table>	<b>N° de Factura</b> (3) _____	
<b>N° de Factura</b> (3) _____			
N°	(4) DESCRIPCION	(5) CANTIDAD	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
RECIBIDO POR (6)    _____ Nombre: _____ Cédula: _____			
ENTREGADO POR: (7)    _____ Nombre: _____ Cédula: _____			
REGISTRADO POR: (8)    _____ Nombre: _____ Cédula: _____			

Fuente: Acevedo y Ghoulzan (2019)

Anexo E

Figura 3.- Formato de control de Salida de mercancía

				
<p><b>NOTA DE DESPACHO DE MERCANCÍA</b></p>				
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Control 00-00001</b></td> </tr> <tr> <td>FECHA: (2)     /     /</td> </tr> </table>	<b>Control 00-00001</b>	FECHA: (2)     /     /
<b>Control 00-00001</b>				
FECHA: (2)     /     /				
Cliente o Taller: (1) _____		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>N° de Requisición: (3)</td> </tr> </table>	N° de Requisición: (3)	
N° de Requisición: (3)				
N°	(4) DESCRIPCION	(5) CANTIDAD		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
RECIBIDO POR: (6) _____ Nombre: _____ Cédula: _____				
ENTREGADO POR: (7) _____ Nombre: _____ Cédula: _____				
REGISTRADO POR: (8) _____ Nombre: _____ Cédula: _____				

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)

Anexo F

Figura 4- Formato de control de Requisición de mercancía

			
<p><b>N O T A D E R E Q U I S I C I Ó N D E M E R C A N C Í A</b></p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Control 00-00001</b></td> </tr> <tr> <td>FECHA: (2)     /     /</td> </tr> </table>		<b>Control 00-00001</b>	FECHA: (2)     /     /
<b>Control 00-00001</b>			
FECHA: (2)     /     /			
Cliente o Taller: (1) _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>N° de Pedido: (3)</td> </tr> </table>	N° de Pedido: (3)	
N° de Pedido: (3)			
N°	(4) DESCRIPCION	(5) CANTIDAD	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
RECIBIDO POR: (6) _____ Nombre: _____ Cédula: _____			
ENTREGADO POR: (7) _____ Nombre: _____ Cédula: _____			
REGISTRADO POR: (8) _____ Nombre: _____ Cédula: _____			

Fuente: Acevedo y Ghouzlan (2019)



**Anexo H**



**Anexo I**

