

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO  
PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE  
LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA  
EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO  
PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE  
LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA  
EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

**Autoras:** Cristina del Valle Simancas Duarte  
María Carolina Linarez Ávila

Urb. Yuma II, Calle N° 3, Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) - Fax: (0241) 871239



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA  
EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Licenciadas en Contaduría Pública**

**Autoras:** Cristina del Valle Simancas Duarte  
C.I. 17.615.086

María Carolina Linarez Ávila  
C.I. 14.465.693

**Tutor:**  
Lcdo. Sandor Arapé

San Diego, Junio de 2017



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

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Sandor Arapé, portador(a) de la cédula de identidad N° 19.321.494, en mi carácter de tutor del **Trabajo de grado** presentado por las ciudadanas Cristina del Valle Simancas Duarte, portadora de la cédula de identidad N° 17.615.086, y María Carolina Linarez Ávila, portadora de la cédula de identidad N° 14.465.693, titulado **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne 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 (2) días del mes de junio del año dos mil diecisiete (2017).

---

Sandor Arapé.  
V- 19.321.494

## **DEDICATORIA**

A **DIOS TODOPODEROSO** por haberme permitido toda la fe necesaria, la sabiduría y paciencia cada día, y por abrir todos los caminos que llevaran a la culminación de esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, Luis Enrique Simancas y Aura Marina Duarte, a quienes le debo la vida, por ser las personas más grande e importante de mi vida, por darme ese apoyo incondicional, a ustedes les debo lo que soy.

A mi esposo, Daniel Alejandro Pérez, que siempre ha estado junto a mí en las buenas y en las malas, brindándome su amor y apoyo.

A mis hermanos, José Rafael Simancas, Diana Carolina Simancas y Luis Enrique Simancas, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mi abuela Ramona Chacón, quien ha sido parte fundamental de mi vida, este logro es para ti.

A mi compañera de tesis, María Carolina Linarez, amiga gracias por estar siempre allí y por enseñarme lo que verdaderamente vale la amistad.

*Cristina del Valle Simancas Duarte*

## **DEDICATORIA**

Dedico este informe a **DIOS TODOPODEROSO**, por darme la fuerza y fortaleza de seguir en cada momento de mi vida, y haberme permitido llegar hasta este punto por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres, María Joaquina Ávila y Martin Linarez, por el apoyo que han brindado en todo momento, por todos sus consejos, perseverancia, constancia y el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada por su amor.

A mi esposo, Raynier Alejandro Coronel, por su apoyo incondicional y por ser una persona maravillosa, junto a él este camino se hace más llevadero.

A mis hijos, Alejandra Carolina Coronel y Alejandro Jesús Coronel, por ser la inspiración de mi vida.

A mi tía, Nieves Yasmina Linarez, por haberme brindado todos los conocimientos y estar siempre apoyándome en todo momento para así llevar a feliz término mis estudios como Contador Público.

A mis compañeros de clase, en especial a mi compañera de tesis Cristina Simancas, por todo el apoyo que me ha brindado, mis compañeros de trabajo quienes siempre estuvieron dándome apoyo para que terminara mi carrera universitaria.

*María Carolina Linarez Ávila*

## RECONOCIMIENTOS

Principalmente a **DIOS** por enseñarnos a luchar en esta vida llena de adversidades, a conquistar las metas que nos propongamos hasta agotar los recursos que sean necesarios.

A la Universidad José Antonio Páez, por haber sido nuestra casa de aprendizaje en el transcurso de la carrera, y darnos la formación académica y profesional. A todos los profesores que con su dedicación y esfuerzo lograron nuestra formación individual y colaboraron en nuestro desarrollo intelectual.

El más sincero agradecimiento a la Empresa **GRUPO ARDA, C.A.**, por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro Trabajo Especial de Grado.

A nuestro tutor académico **Lcdo. Sandor Arape**, por el tiempo y la atención brindada.

A nuestros familiares, amigos, conocidos, y a todas aquellas personas que no fueron mencionadas pero que también formaron parte fundamental en el desarrollo de nuestra carrera, el más sincero agradecimiento.

*Cristina Simancas y María Carolina Linarez*

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>pág.</b>
RESUMEN INFORMATIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación de la investigación.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.4 Justificación.....	8
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Concepto de Control Interno.....	17
2.2.2 Características del Control Interno .....	18
2.2.3 Importancia de la cadena de suministro en las organizaciones.....	20
2.2.4 I Gestión logística.....	22
2.2.5 Gestión de Inventarios.....	24
2.2.6 Estrategias.....	28
2.3 Definición de Términos Básicos.....	31
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo de Investigación.....	34
3.1 Diseño de Investigación.....	35
3.2 Fases Metodológicas.....	36
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.....	36
3.2.2 Identificación de los factores internos y externos que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A.....	37
3.2.3 Diseño de las estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A.....	40

<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
4.1 Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.....	41
4.2 Identificación de los factores internos y externos que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A.....	46
<b>V. PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la propuesta.....	80
5.2. Justificación de la propuesta.....	80
5.3. Fundamentación teórica.....	81
5.4. Objetivos.....	82
5.6. Estudio de Factibilidad.....	83
5.5 Desarrollo de la propuesta .....	85
<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	99
Referencias.....	105
Anexos.....	109

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pág.</b>
1	Tipos de inventario	26
2	Sistemas de inventario.	28
3	Resultados de la Guía de observación para diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.	42
4	Matriz DOFA – Identificación de los factores internos y externos que inciden sobre la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.	78
5	Selección de alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA.	79
6	Normas de control interno para la gestión de almacenamiento de la empresa Grupo Arda, C.A.	88
7	Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa.	91
8	Procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa.	93
9	Indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.	97

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No.</b>		<b>pág.</b>
1	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución con el crecimiento económico.	47
2	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.	49
3	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia.	51
4	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones.	53
5	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.	55
6	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión de inventarios.	57
7	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.	59
8	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.	61
9	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas.	63
10	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección.	65
11	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.	67
12	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información.	69
13	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos.	71

14	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal.	73
15	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo.	75
16	Factibilidad Económica de la Propuesta de estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No.</b>		<b>pág.</b>
1	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución con el crecimiento económico.	47
2	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.	49
3	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia.	51
4	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones.	53
5	Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.	55
6	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión de inventarios.	57
7	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.	59
8	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.	61
9	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas.	63
10	Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección.	65
11	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.	67
12	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información.	69
13	Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos.	71

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 14 | Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal. | 73 |
| 15 | Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo.  | 75 |



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA  
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autoras:** Cristina del Valle Simancas Duarte y María Carolina Linarez Ávila

**Tutor:** Lcdo. Sandor Arapé

**Fecha:** Junio 2017

**RESUMEN**

La investigación presentada tiene como objetivo proponer estrategias de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Grupo Arda, C. A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, donde se observa la necesidad de mejorar los elementos asociados a la gestión de inventarios para optimizar el uso de recursos intelectuales, materiales y financieros; y de esta manera contribuir con el logro de las metas trazadas por la entidad, considerando la situación presentada en la misma, en la que se evidencia falta de organización en la gestión de inventarios, debido a que no se le ha presentado el apoyo y las herramientas para mejorar las causas por las cuales presentan inconvenientes y a veces hasta incertidumbres con la compra, almacenamiento y consumo de los materiales comercializados. La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, con el uso del cuestionario y la lista de cotejo como instrumentos de recolección de información, el cual fue aplicado a una muestra de diez (10) personas que laboran dentro de la organización, con el propósito de diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa e identificar los factores internos y externos que afectan el referido control. Su aporte práctico conllevaría a la organización a que se faciliten los procesos que se llevan a cabo, lo que influirá en las operaciones y procesos de manera relevante, encontrando un mayor beneficio para la empresa, tales como: un aumento en la calidad de servicio, un mejor uso del espacio existente en el almacén, una reducción de los costos de adquisición y almacenamiento y un flujo continuo de valor en la cadena de suministro.

**Descriptor:** Estrategias, control interno, gerencia logística, cadena de suministros, gestión de inventarios.

## INTRODUCCIÓN

La constante evolución de los mercados económicos nacionales e internacionales en los cuales predomina la complejidad en sus funciones y la incertidumbre derivada de la situación social económica y política del país, hace necesario que las empresas y corporaciones adopten medidas para planificar y controlar el desarrollo de sus operaciones, previniendo cualquier anomalía que pueda distorsionar la gestión operativa y logística de la empresa, de tal manera, que las actividades que originen los distintos registros de la misma estén ordenados y clasificados de forma tal que su contenido en los informes de gestión conformen una herramienta útil en la toma de decisiones.

De este modo, la dinámica económica, comercial y logística en la cual coexisten las empresas y organizaciones, ha impulsado a los especialistas en gerencia, a adaptarse a las nuevas situaciones presentes en ella y a su vez a tomar el control en cuanto al manejo de la eficiencia de los recursos con los cuales cuentan las organizaciones, así como también salvaguardar los bienes e incrementar la confiabilidad de los registros que son necesarios para la buena marcha de cualquier empresa, sin importar la dimensión y estructura de la misma, las cuales poseen dentro de su organización administrativa, los controles necesarios que permitan procesar el flujo de actividades departamentales para tener un menor riesgo y determinar también si el proceso está acorde con los requerimientos actuales a fin de adaptarse a las situaciones cambiantes de Venezuela.

Debido a todo esto, y en función de la problemática antes planteada, surge la clara necesidad de impulsar la creación de un sistema logístico y de gestión de inventarios sustentado en el control interno como alternativa de gestión gerencial y manejo de la información generada en las operaciones; dirigida al área de inventarios, basado más allá de las funciones básicas administrativas y gerenciales, en varias acciones estratégicas e indicadores de desempeño que conformen el control y el mejoramiento continuo.

Basado en las premisas anteriores, mediante la presente investigación se propone elaborar estrategias de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Grupo Arda, C. A., en la que se observa la necesidad de mejorar los elementos asociados a la gestión de inventarios para optimizar el uso de recursos intelectuales, materiales y financieros. Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Se identifica el problema y el marco de referencia de estudio estableciéndose los objetivos generales y específicos, basadas en la justificación que cubre los aspectos organizaciones, individuales, sociales e instituciones que fortalece la investigación. En este sentido, se podrá reconocer la naturaleza de la investigación así como el alcance y la definición del marco de estudio.

Capítulo II: Se presentan los antecedentes que apoyan el estudio, adicionalmente se hace referencia de todos los marcos conceptuales requeridos para el entendimiento y comprensión de la identificación de los ejes, lo que representa el conocimiento dentro de la organización y como factor de éxito y el control interno.

Capítulo III: Se expone el marco metodológico que será utilizado para poder definir la estrategia del levantamiento de información que conduzca a la construcción de una propuesta que solucione la problemática planteada, en este caso, se podrá determinar la perspectiva de la metodología, el nivel de investigación, el tipo de investigación, la determinación de la población y muestra, así como el instrumento de recolección de la información.

Capítulo IV se realiza el análisis y presentación de resultados, en concordancia con las técnicas e instrumentos de recolección de información seleccionados.

Capítulo V: La Propuesta; se presenta la justificación, objetivos, desarrollo y análisis de factibilidad de la propuesta, así como las recomendaciones. La investigación finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, las referencias y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La dinámica actual que caracterizan los ámbitos económicos y sociales en la actualidad, obligan a las organizaciones a enfrentar cambios en forma estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma su permanencia en el mercado. Debido a ello, se han desarrollado diversas técnicas gerenciales que permitan a las empresas mantener y controlar al día todos los procesos y la información que requieren para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización.

Debido a lo anteriormente descrito, para competir a nivel nacional e internacional, las empresas comercializadoras ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor en la cadena de comercialización y en consecuencia, la gestión logística necesaria para los procesos de adquisición de materiales, gestión de inventarios y distribución de productos terminados. Por ello, ser una empresa eficiente significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de alta competitividad en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

En este sentido, Fred David, citado por Cano y Olivera (2014:65), expresa que “toda organización debe buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas”. En consecuencia, es necesario que desarrollen acciones que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo.

De esta forma, David propone que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión como la tiene la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de planeación estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Así, David (2003), citado por Cano y Olivera (2009:66), expresa que “la implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados para poner en acción las estrategias formuladas”.

Sin embargo, desde hace varios años y hasta la fecha, los métodos tradicionales de fijación de metas, control y mejoramiento de los procesos, no les han brindado resultados positivos a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Venezuela, colocándolas de esta forma en una posición vulnerable ante sus competidores, sobre todo en comparación con las empresas transnacionales instaladas en el país; generando como consecuencia directa, recesión en la productividad de sus empresas y un retraso en el crecimiento en proporciones igualmente marcadas.

De igual manera y según estudios realizados en la Universidad Tecnológica del Centro, como es el caso de Hernández (2008) y Rodríguez (2012), dirigidos hacia la innovación y la productividad, se ha determinado que entre las PYME existe en la actualidad la clara necesidad de suministrar y generar información detallada referente a los procesos y tecnologías aplicadas especialmente a las cadenas logísticas. De tal modo, toma relevancia el hecho de considerar como ejemplo las prácticas y procedimientos aplicadas por las llamadas empresas de clase mundial, muchas de ellas instaladas en el país, tal y como se mencionó anteriormente.

De esta forma, ha quedado demostrado que las prácticas empleadas por estas empresas generan altos niveles de productividad, calidad y eficiencia en cada una de las distintas áreas inherentes a la logística de inventarios. Asimismo, dichos procesos, considerados como ejemplares, además de apuntar hacia la excelencia en términos globales, son plenamente aplicables a otras empresas que se encuentran en etapas expansión y crecimiento.

Tomando en cuenta que el área de inventarios es tan influyente en los costos de producción o venta de cualquier organización, resulta difícil entender cómo muchas de estas empresas, aún hoy día carecen de un sistema de medición y control para las funciones gerenciales asociadas al proceso logístico, de lo cual se derivan gastos o costos innecesarios asociados a los errores, reprocesos y pérdida de tiempo; a su vez, esto impacta de manera negativa su productividad y eficiencia, e impide su crecimiento en todo sentido.

Por esta razón, se hace cada vez más necesario incluir y destacar dentro de la planificación estratégica de una empresa, la cantidad de oportunidades y posibilidades de mejoras existentes, en este caso específicamente, en los procesos logísticos y de suministros, haciendo énfasis en el hecho de que estos departamentos involucran en promedio desde un 50% a un 80% del presupuesto de la empresa. En lo que respecta a la entidad donde se lleva a cabo la investigación, es la empresa Grupo Arda, C.A. dedicada a la comercialización de productos de ferretería al mayor, con el propósito de atender la demanda nacional con productos de calidad y a precios competitivos.

Al igual que en otras empresas del sector, uno de las mayores problemáticas que presenta en relación con la gestión de inventarios, está referida a la obtención y manejo de la información derivada de las actividades de la empresa, bien sea por canalizarla manualmente o con métodos no adecuados a los requerimientos del negocio, o de manera tardía. La idea de enfocarse y destinar todos los esfuerzos exclusivamente en producir o vender, en ocasiones trae como consecuencia, que se descuiden las fallas que pudiesen estar presentes en los distintos procedimientos. En vista de ello, se tiende a dejar a un lado el planteamiento y seguimiento de las mejoras y correctivos pertinentes.

En este sentido, los procesos empleados en el área de logística, compra y venta de suministros, por parte de la empresa seleccionada como caso de estudio, son en su mayoría manuales, y han terminado por provocar que la información y los datos manejados se generen con demoras, constantes errores y en muchos casos, que estén

desactualizados, pues estas prácticas no permiten tener al día y de forma eficaz toda la información necesaria, asociada plenamente a los mecanismos de control y medición de la eficiencia y el desempeño que allí debiese derivarse.

A su vez, en otros casos la información está incompleta, debido a que varias de las formas o formatos involucrados en los procesos de inventario requieren de mucho tiempo para ser llenados manualmente o registrados en hojas de cálculo que no resultan adecuadas a las necesidades y la complejidad del negocio. Del mismo modo, se ha hecho necesario contar con un sistema logístico y de control de gestión automatizado que permita, a partir de una evaluación de su control interno, hacer seguimiento a todas las funciones inherentes a la compañía y precisar o medir el desempeño de la empresa a través de indicadores logísticos asociados a cada caso. De esta manera, se estarían evitando en un corto plazo fallas puntuales que actualmente se evidencian día a día, tales como:

- a) Demoras prolongadas en los procesos administrativos inherentes a la emisión de una orden de compra, con un período de procesamiento promedio de 40 horas aproximadamente.
- b) Demoras prolongadas de hasta tres días aproximadamente, de acuerdo a la información suministrada por el gerente general; a la hora de analizar las distintas posibilidades de negociación involucradas en una determinada compra (ofertas y proveedores); que sean necesarios para tomar la mejor decisión y de manera oportuna.
- c) Errores constantes de la base de datos de la empresa, con respecto a los distintos productos que se compran y venden en la empresa, considerando también todas las características asociadas, tales como: marca, proveedor, especificaciones, elementos técnicos, códigos, referencias, precios, entre otras. Esto se evidencia en el 49% de las órdenes de compra, cifra que está muy por encima del nivel deseado por la gerencia.

- d) Errores constantes en las exigencias o inventario de materiales lo cual es derivado del mal manejo de la información relativa a este particular. Esto genera descontrol del capital monetario involucrado, desconocimiento de la realidad en los almacenes y por ende fallas en el almacén de seguridad para uno o varios rubros de materiales, entre otros. Estos errores presentan diferencias promedios de hasta Bs. 400.000 entre el inventario teórico y el real.
- e) Decisiones tardías o desacertadas, debido a los altos niveles de incertidumbre a la hora de realizar proyecciones relacionadas con el rendimiento económico y la productividad de la empresa. Y es que, al no contar con datos confiables y estadísticas concretas para cada caso se pierde el rumbo a la hora de considerar las variables implicadas en proyectos de interés para la empresa. Tales como: expansión de los mercados aumento proporcional de las ventas, incursión en nuevas marcas y productos.

Debido a todo esto, y en función de la problemática antes planteada, surge la clara necesidad de impulsar la creación de estrategias de control interno; dirigida al área de inventarios, basado más allá de las funciones básicas administrativas y gerenciales, en varias acciones orientadas en el mejoramiento del desempeño que conformen el control y el mejor uso de los recursos de la organización. De esta forma, se espera que la propuesta se traduzca en un elemento capaz de contrarrestar la problemática de la empresa Grupo Arda, C.A., y que represente una alternativa de trabajo estratégico en esta área tan crítica dentro de la empresa, con miras al progreso global de toda la organización.

## **1.2 Formulación del problema**

Para contribuir con el desarrollo de la investigación que persigue la identificación sistemática de las oportunidades que se presentan en la gestión de inventarios de la organización objeto de estudio, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual en los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa? ¿Cuáles son los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de

métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento? y ¿De qué manera puede influir la aplicación de estrategias de control interno para mejorar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A. ubicada en la Ciudad de Valencia, Edo. Carabobo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ¾ Diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.
- ¾ Identificar los factores internos y externos que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A.
- ¾ Diseñar estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

Para la empresa Grupo Arda, C.A., es importante la realización de este trabajo, ya que actualmente presentan una serie de situaciones relacionadas con la gestión de inventarios, la planificación de los recursos y el control interno necesario para garantizar su eficiencia, y adicionalmente se busca alcanzar el mejoramiento continuo y las oportunidades para mejorar las áreas de compras, recepción, almacenamiento, inventario y distribución, disminuyendo así cualquier tipo de desperdicio asociados a los procesos, que puedan afectar a la organización y a su vez al cliente.

Todo lo anterior, cumpliendo con los lineamientos de la empresa y aplicando de manera adecuada acciones relacionadas con la gestión del control interno, para que se faciliten los procesos que se llevan a cabo, lo que influirá en las operaciones y procesos de manera relevante, encontrando un mayor beneficio para la empresa, tales como: un aumento en la calidad de servicio, un mejor uso del espacio existente en el

almacén, una reducción de los costos de adquisición y almacenamiento y un flujo continuo de valor en la cadena de suministro.

En este sentido, tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel en la gestión de control interno de sus inventarios proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, el mejoramiento de este proceso empresarial se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Asimismo, la propuesta de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Grupo Arda, C. A, bajo una metodología estratégica, aumenta la calidad y capacidad de respuesta en el mismo, con el propósito de prevenir cualquier desajuste financiero originado por medidas de cualquier índole, que puedan afectar los costos de producción; aprovechar el espacio de almacenamiento existente de una mejor manera; controlar el efecto de posibles circunstancias desfavorables e imprevistas que podrían retrasar o detener las operaciones; controlar las características de cada proveedor (capacidad, servicio, calidad) y reducir los costos asociados a la posesión de los mismos.

Igualmente, los beneficios que se van a lograr con el estudio se pueden ver desde las siguientes perspectivas:

- a) A la empresa Grupo Arda, C.A., debido a que la misma es la que pueden aplicar la propuesta lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios, y de esta forma se beneficiará, tanto por la integración de las actividades vinculadas al proceso estudiado, como por los ingresos que se generen por la eventual implementación de la propuesta.

- b) A los usuarios y clientes: como beneficiarios principales, gozarán de un nivel de servicios acorde que ellos han solicitado y esperan de la empresa; pero buscando en todo momento marcar la diferencia de las empresas que comparten el segmento del mercado y que compiten con Grupo Arda, C.A. en relación a la atención y a los beneficios que recibirán con estas estrategias.
- c) A las investigadoras, ya que la realización de este estudio ayuda a profundizar y poner en práctica los conocimientos académicos en cuanto a las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de inventarios, permitiéndoles indagar, profundizar, organizar, planear, ejecutar, controlar y sistematizar todas las informaciones obtenidas de la situación antes planteada, disminuyendo los niveles en los márgenes de error, para futuras investigaciones.

Por otra parte, desde el punto de vista académico, la realización de esta investigación, va orientada al aporte de ideas y búsqueda de alternativas en la implementación de una propuesta que contribuyan al mejoramiento del control interno del inventario. De allí, su importancia como fuente de consulta para otros investigadores y material de apoyo para la Universidad José Antonio Páez, y otras instituciones educativas a nivel superior, y al resto de los investigadores que muestren interés por el tema, dentro de la línea de investigación Costos empresariales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de sustentar y guiar la investigación a continuación se presentan un conjunto de indagaciones estrechamente relacionadas con la problemática anteriormente planteada, con el fin de enmarcar antecedentes, bases teóricas, bases legales y términos resaltantes, conexos a la investigación. Así como lo describe Arias (2012:94), “El marco teórico o referencial, es el producto de la visión documental y bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”, lo cual hace referencia a su presentación, dándole validez y comprobación, construyendo de esta manera un marco teórico, el cual para este estudio, está compuesto por; antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos básicos.

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

Los antecedentes de una investigación son aquellos trabajos científicos que se relacionan con la misma y aportan conocimiento para su desarrollo. Según Tamayo y Tamayo (2012:94), expresa que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. A continuación se presenta un resumen de algunas investigaciones realizadas en el área de estudio, las cuales sirven de antecedentes a la investigación.

Para comenzar, Bohórquez y Puello (2017), realizaron un estudio denominado **Diseño de un modelo de gestión de inventarios para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria automotriz**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Logística en la Universidad de Cartagena, Colombia, en el cual proponen un modelo de gestión de

inventarios para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros del sector automotriz. El estudio surge a partir de la noción de que las tendencias actuales de los mercados hacia una apertura económica cada vez mayor hacen que todas las empresas trabajen en el desarrollo de una mejora continua y en la alta productividad en sus procesos, para así, generar una rentabilidad que les permita ser estables en el mercado por periodos prolongados.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio fue realizado bajo el tipo de investigación descriptiva y correlacional, con diseño de campo, además de enfocarse a la investigación cuantitativa. El área de estudio se delimitó a aplicar un instrumento exclusivamente a los trabajadores que prestan su servicio en el área. Entre las conclusiones del trabajo referido, el autor menciona que aplicación del modelo representa las actividades que se deberían desarrollar para mejorar la atención y las relaciones con los clientes, las cuales ayudarían a disminuir los problemas que surgen alrededor de las entregas. Un ejemplo para conseguir esto es por medio de la contratación de más personal en el área de atención al cliente, ya que el personal actual no es suficiente para garantizar una buena prestación de servicio.

A manera de aporte, en este estudio se establecen distintos planes de ejecución; cada uno ofreciendo perspectivas diferentes a los problemas de inventarios de la empresa. La primera instancia corresponde a la cadena de suministro, donde se observan las entradas y las salidas en el sistema, estudiando a los proveedores, producción, almacenamiento y despachos. En segundo lugar se analizaron los operadores logísticos de transporte con los que trabaja la empresa actualmente; finalmente la tercera instancia corresponde al servicio al cliente brindado por parte de la empresa.

Estívariz (2015), llevó a cabo un Trabajo Especial de Grado titulado **“Modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa 3M Venezuela, C. A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. El estudio surge de la necesidad de un mayor control de los

inventarios, ya que se presentaban inconsistencias en la información registrada en los sistemas de la empresa (inventarios teóricos) y las existencias reales; además es necesario de establecer pautas y procedimientos administrativos para lograr definir las líneas y grado de responsabilidad en cuanto a la pérdida de la mercancía en la empresa. La metodología que se llevó a cabo fue la de un proyecto factible de nivel descriptivo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos en cuestionario aplicado a una muestra censal de siete (7) trabajadores del área de inventarios en la organización.

Las conclusiones del trabajo referido estuvieron orientadas a elaborar una auditoría operacional que condujeran a la empresa 3M Venezuela C. A., en el mejoramiento de sus procesos de inventario a través de la asociación de los siguientes factores: el diagnóstico de los elementos que conforman el proceso de logística de la empresa seleccionada para el estudio; la definición de los elementos que componen la cadena de suministro de la empresa, y la evaluación de los efectos que tiene sobre los objetivos organizacionales y financieros de la empresa la definición y aplicación de los lineamientos para una auditoría operacional en las áreas de logística e inventarios.

El aporte de este antecedente con la presente investigación, se centra en el análisis de modelos teóricos asociados, tales como auditoría operativa, estructuras organizacionales y gestión de inventarios como iniciativas para redimensionar la gestión en la empresa objeto de estudio, lo cual repercutirá de manera particularmente ventajosa en las metas financieras y del capital humano de la organización; además de facilitar la proyección y puesta en práctica de planes de crecimiento a mediano y largo plazo, la reducción costos y la eliminación de los reprocesos asociados al inventario.

Asimismo, Arancibia, Rangel y Zambrano (2014), realizaron una investigación denominada: **Desarrollo de estrategias logísticas para optimizar la gestión de almacén e inventarios de la empresa Calzados Mega, C. A. ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo**, para optar al título de Licenciadas en Contaduría

Pública, de la Universidad de Carabobo. El estudio plantea que la entidad tiene constantes problemas con las condiciones de almacenaje de producto, que genera devoluciones, lo que se traduce en el incumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y la poca satisfacción de los clientes. El objetivo general fue desarrollar estrategias logísticas para optimizar la gestión de almacén e inventarios de la empresa Calzados Mega, C. A. ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Las bases teóricas empleadas en el estudio fueron la teoría de Auditoría Operacional para la Gestión de Almacenes e Inventario, enfoques estratégicos en la Administración de Almacenes, y los enfoques teóricos sobre las organizaciones. Como bases normativas, se empearon las Normas Internacionales de Auditoría y el Manual Pilot para la Gestión de Almacenes de Price Waterhouse Cooper. El estudio condujo a la elaboración de una propuesta que contribuya con el incremento de la eficiencia y la eficacia en la gestión de inventarios, está dirigida a las áreas que participan en este proceso, a niveles táctico y operacional de la organización, de forma tal que les permita comparar el esfuerzo que realiza el personal operativo en comparación con los estándares, indicadores, objetivos y metas esperadas por la dirección operativa de la organización.

Entre las conclusiones del trabajo referido, está el hecho de que si se cumple con los requerimientos del proceso y se identifican las variables involucradas en la planificación y control del mismo, se facilita la selección de los indicadores más apropiados para proporcionar una mayor eficiencia, eficacia y seguridad en el proceso. Asimismo, es necesario asignar la responsabilidad de controlar y verificar los procesos de inventario para medir su eficiencia y tomar las medidas pertinentes que orienten su mejoramiento, así como coordinar la consecución más idónea de los recursos tecnológicos, financieros, materiales y humanos involucrados en la actividad relacionada con la gestión de inventarios.

Respecto al trabajo referido, se puede destacar que si se cuentan con los indicadores de gestión adecuados, estos permitirán la definición de prioridades a la

hora de establecer las exigencias que la dinámica del trabajo requiera, por lo que expone la necesidad de desarrollar una metodología basada en el mejoramiento de la gestión de almacenamiento y la propuesta de indicadores de productividad en una empresa.

Uzcátegui (2014), en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Plan de acción para el mejoramiento del sistema de control de inventario de la Farmacia Santa Mónica, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo”**, presentado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública ante la Universidad de Carabobo. El estudio surge debido a que la empresa se encontraba con una serie de problemas que afectaban directamente la entrada y salida de los fármacos, teniendo como consecuencias desfavorables en cuanto al stock, la pérdida de productos, por lo que su objetivo general fue diseñar un plan de acción para el mejoramiento del sistema de control de inventario de la Farmacia Santa Mónica, C. A., ubicada en Valencia.

La metodología empleada se corresponde a la modalidad de proyecto factible apoyado una investigación de campo, utilizando como técnicas de recolección de datos de tipo descriptivo y observación directa como fuentes primarias. Los resultados indicaron que se debe asegurar que la organización cuente con un sistema de inventario que esté bien controlado el cual permita hacer frente a grandes cantidades de demanda que se encuentre en el mercado, teniendo la empresa la flexibilidad en la programación de los cambios de mercancía y la pérdida de los mismos. El autor concluye que para el mejor control de los inventarios deben realizarse nuevas metodologías y procesos a nivel de sistemas, y recomienda a la empresa la implementación de los mismos.

La vinculación del estudio radica en la importancia que se le otorga al control de inventarios, para lo cual la empresa debe contar con una información que refleje fielmente sus operaciones, ya sean de compraventa o de producción. Así se podrán fijar y alcanzar unos objetivos realistas y optimizados, por lo que su rendimiento será mayor. Debido a lo antes señalado, el aporte de esta investigación, fue establecer

pautas y procedimientos administrativos para lograr definir las líneas y grado de responsabilidad en cuanto a la pérdida de la mercancía en la empresa. Además, esta investigación aporta información relacionada con la distribución de las actividades.

Finalmente, Cabrera y Tabares (2012), quienes elaboraron en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Diseño de auditoría operacional con enfoque en el control interno de inventario de mercancía para la empresa Pollo Sousa, C.A”**, presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública ante la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como objetivo general desarrollar un enfoque de control interno de mercancía que corrigiera los inadecuados procedimientos de control interno, de la empresa Pollo Sousa, C.A., y otras empresas comerciales que realicen la misma actividad.

El tipo de investigación utilizado se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, cuyo nivel de investigación fue descriptivo, utilizándose las técnicas de recolección de información de entrevistas y encuestas. Los autores concluyen que las operaciones relacionadas con el proceso de inventario eran realizadas sin la existencia de un adecuado control interno, lo que originó ciertos hechos irregulares que afectaron la situación económica de la empresa, razón por la cual se hacía necesario el diseño de un enfoque de control interno de inventario, que minimizara las fallas existentes en el control de las existencias.

La investigación citada sirvió como referencia a este estudio, puesto que incluyen métodos mediante los cuales, la gerencia general delegue autoridad y asigne responsabilidades correspondientes a cada una de las funciones de la empresa, tales como compras, ventas y contabilidad. Además, propone verificar de manera correcta los informes y análisis comunes en los diferentes niveles supervisión, tomando en cuenta las actividades que constituye el área de los inventarios en la empresa. En cuanto a su aporte, el estudio indica que para el mejor control de los inventarios deben realizarse nuevas metodologías y procesos a nivel de sistemas, y recomienda a la empresa la implementación de los mismos.

## **2.2 Bases Teóricas**

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2011:43), explica que estas “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”; es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

### **2.2.1 Concepto de Control Interno.**

El control se puede considerar como una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por ello, Estupiñán (2009:41), indica que “El control es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos”. Forma parte del proceso de administrar una actividad, proyecto o negocio con el objeto de: planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Es por ello que el control interno constituye el conjunto de políticas adoptadas por una organización, para salvaguardar sus recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización y promover la eficiencia de sus operaciones. Su grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables.

Derivado del enunciado anterior, se puede decir que el control interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la empresa

desarrolla s actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Estupiñán (2009:7), explica que “existe sólo un modelo de control interno, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables”.

Este plan de organización influye directamente al establecimiento de un medio adecuado que alcance los siguientes objetivos administrativos: mantenerse informado de la situación de la empresa; coordinar sus funciones; mantener una operación eficiente; determinar si se están cumpliendo correctamente las políticas y normativas establecidas; y asegurarse que se están cumpliendo los objetivos de la organización.

### **2.2.2 Características del Control Interno.**

En el mismo sentido, González (2002:4), describe que “el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno”. La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa, por lo que se debe establecer previo al estudio de las necesidades y característica de cada empresa.

En vista de lo anterior, como consecuencia del control interno administrativo sobre la información financiera de la empresa, surge, como una herramienta de trabajo, el control interno contable, con la intención de verificar que las operaciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas impuestas por la administración; que todas las operaciones se registren oportunamente y por los montos correctos, en las cuentas apropiadas y en el período contable en el cual se llevan a cabo; que el acceso a los activos de la empresa sea solamente con autorización administrativa, y que todo lo contabilizado exista, realizando investigaciones para detectar cualquier diferencia y aplicar los correctivos necesarios.

Es conveniente reiterar que el sistema de Control Interno forma parte de las actividades operacionales de la entidad, no agregado a ellas, es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, un medio para lograr propósitos de eficiencia y eficacia. También es parte de los procesos que concretan la misión de la entidad y, como un sistema, se extiende por todas las actividades de la organización. Sus cinco componentes están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la entidad. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román (2012), se ofrece a continuación:

- a) Ambiente de Control: Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control. Conciernen a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes.
- b) Evaluación de Riesgo: Es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes y de origen interno o externo.
- c) Actividades de Control: Son, en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y también constituyen las medidas necesarias para afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización.
- d) Supervisión y Monitoreo: Son los procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad del sistema de Control Interno en el tiempo, y suministrar información útil para su perfeccionamiento iterativo.

- e) **Componente información y comunicación:** Son los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, aseguran que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la entidad, con calidad y oportunamente, permitiendo cumplir las responsabilidades individuales y grupales.

De esta forma, se puede decir que el Control Interno no es una secuencia estricta de componentes, en que cada uno influye únicamente en el que le sigue, sino que es dinámico, flexible y reiterado, de tal manera que todo componente puede impactar sobre otro, provocando acciones determinadas que corrijan una desviación o refuercen una medida. Cada componente contiene un conjunto de factores y normas que le son básicos para cumplir su papel en el sistema de Control Interno. Por tanto, Cada organización debe diseñar el sistema de Control Interno que mejor se ajusta a sus características y condiciones. Este es un aspecto esencial para que ese sistema sea efectivo.

### **2.2.3 Importancia de la cadena de suministro en las organizaciones.**

Las empresas deben cumplir con una serie de procesos, intercambio de materiales e información con diferentes entidades localizadas en diversos lugares, con la finalidad de ofrecerle al consumidor final, no sólo el servicio o el producto terminado, sino la satisfacción que éstos desean obtener. Respecto a la formación del concepto de cadena de suministro, Steimberg (2014), hace la siguiente reflexión:

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministro (p. 45).

Asimismo, el autor refiere que permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, incrementa la calidad de servicio al cliente y de la cadena de

valor, y que uno de los objetivos estratégicos en la administración de la cadena de suministros consiste en aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas y contribuir al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

En un enfoque integral de cadena de suministro, las organizaciones se dan cuenta de que necesitan incluir no sólo a sus proveedores y clientes, sino también intermediarios y empresas de servicios logísticos, para identificar y mejorar sus procesos críticos, de tal manera que se pueda ganar colaborativamente mediante sinergias. Lo anterior ocurre con la finalidad de cumplir los requerimientos del cliente bajo las premisas de un menor costo, con mayor calidad y rapidez. Steimberg (2014), hace además un análisis acerca del uso del término:

La “cadena de suministro” es un término que surgió en la década de los ochenta, pero es hasta principios de los noventa cuando las organizaciones empiezan a considerar que, administrar exitosamente sus cadenas de suministro es determinante para incrementar su competitividad. La palabra “cadena” implica una serie de organizaciones lineales, pero en la práctica las organizaciones están involucradas en una “red”, por lo cual este término debería ser utilizado en lugar de cadena (p. 44)

En forma resumida, es importante para la presente investigación la mejor forma de articular una cadena de suministro de acuerdo a la naturaleza de la empresa estudiada. En este sentido, la meta que se fija es convertir la cadena de suministro de una compañía en un proceso eficiente de satisfacción para el cliente, en donde la efectividad de toda la cadena es más importante que la efectividad de cada proveedor por separado. La gestión de la cadena de suministro consiste en administrar de forma efectiva y al mejor coste posible los flujos, movimientos, inventarios de materias primas y productos terminados así como la información relativa a los mismos, desde un lugar de origen a un lugar de destino para satisfacer las necesidades del cliente.

Por lo tanto para una adecuada gestión de la cadena, es necesario conocer a fondo todos los aspectos relacionados con la actividad de la empresa.

#### **2.2.4 Gestión logística**

Todas las empresas en mayor, o menor grado, cumplen procesos logísticos. La diferencia entre las compañías exitosas y las no exitosas, es que las primeras saben que la están haciendo y la toman como una herramienta indispensable para hacerse más competitivas. En un sentido amplio, se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno, en un marco de productividad y calidad, lo cual está en estrecha relación con el concepto de cadena de suministros.

En un sentido más concentrado, en el ámbito empresarial se tiene que logística, según Sallenave (2015:11), es “el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final”. De esta forma, la logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Al ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas aproximadamente, y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo.

La logística, desde el punto de vista gerencial, es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros de una organización, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final. Con respecto a la importancia de la logística, Jasso (2017), indica lo siguiente:

En la última década, gracias a las innovaciones producto de la aplicación de las tecnologías de información y comunicación, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes. Además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que se quieren seguir siendo competitivas (p. 45).

En este orden de ideas, la gestión logística está compuesta por cinco elementos básicos sobre los que se trabaja cualquier estrategia de este tipo: el servicio al cliente; los inventarios; el abastecimiento, el transporte y distribución, y el almacenamiento. De esta forma, la gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto. Por otra parte, la logística vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella y mediante la aplicación de indicadores de desempeño que permitan conocer los niveles de inventarios, los tiempos de procesamiento, la rotación de los productos en los supermercados, entre otros.

A nivel estratégico, la logística envuelve a todas las áreas de la compañía para diseñar, desde las etapas de identificación de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados, en términos económicos y de satisfacción del consumidor. La logística así entendida tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible no depende sólo de una función, o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico desde la perspectiva estratégica propia de la alta dirección de la empresa.

### **2.2.5 Gestión de Inventarios**

El principal objetivo de la gestión de inventarios, es lograr un nivel de servicio al cliente, razonablemente alto, asociado a una inversión de existencias razonablemente baja, con lo que se plantea un conflicto entre disponibilidad e inventario y se torna necesario encontrar un equilibrio entre estos factores conflictivos. Por ello, una de las funciones del departamento de inventarios como componente de un sistema logístico, es anticiparse a las necesidades de la empresa. También se refiere al manejo contable realizado en las empresas para mantener un control de las mercancías y productos, con el fin de conocer la situación económica en que se encuentra la empresa, estos son catalogados como activos corrientes

Los inventarios son realizados para reducir los costos de una empresa, sea los costos de adquisición, los relacionados con el material que falta, los de calidad por arranque, los costos por almacenaje, los costes generados por la coordinación de la producción, los relacionados con la reducción de capacidad, y los costos de pedidos. Su función principal es mantener el balance en las mercancías que entran y salen de la empresa

La planificación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministro de bienes y servicios Según el modelo de Franco (2012), el proceso de compras consta de las siguientes fases:

- Planificación de las compras. Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.
- Análisis de las necesidades. El departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- Solicitud de ofertas y presupuesto. Es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- Evaluación de las ofertas recibidas. Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.

- Selección del proveedor y negociación de las condiciones. Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
- Solicitud del pedido. Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa, o pedido en firme).
- Seguimiento del pedido y los acuerdos. Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se ha suministrado a tiempo.

Sin embargo, el proceso puede variar de una empresa a otra, debido a la actividad principal a la cual se dedique. La empresa industrial centra sus compras en los materiales que utiliza para elaborar el producto. La empresa comercial, por su parte, busca conseguir el producto a un precio competitivo. Y por último, para la empresa de servicios, como la empresa Grupo Arda, C.A., seleccionada como unidad de estudio de la presente investigación, la variable principal es satisfacer las necesidades del cliente. Algunas veces el proceso de compras es largo y complejo debido a que para tomar una decisión final, se necesita información, o respuesta de otras empresas.

El inventario representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler, venta, uso o transformación. Debe aparecer, contablemente, dentro del activo como un activo circulante. Asimismo, El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en los negocios dedicados a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el

Balance General. De acuerdo con Chase, Jacobs y Aquilano, existen los siguientes tipos de inventario (Ver Cuadro 1):

### **Cuadro 1**

#### **Tipos de inventario**

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
<b>Inventario Perpetuo</b>	Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física.
<b>Inventario Final</b>	Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.
<b>Inventario Inicial</b>	Corresponde al que se realiza al dar comienzos a las operaciones.
<b>Inventario Físico</b>	Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.
<b>Inventario en Tránsito</b>	Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe moverse de un lugar a otro. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.
<b>Inventario de Materia Prima</b>	Representan existencias de los insumos básicos de materiales que abran de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

## Cuadro 1

### Tipos de inventario

Nombre	Descripción
<b>Inventario en Proceso</b>	Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.
<b>Inventario en Consignación</b>	Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.
<b>Inventario Mínimo</b>	Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.
<b>Inventario Disponible</b>	Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

**Fuente:** Chase, Jacobs y Aquilano (2009)

Por otra parte, un sistema de inventario, de acuerdo con Herrera (2017:11), es “un conjunto de políticas y controles que supervisan los niveles de inventario y establece cuales son los niveles que debe mantenerse, cuando hay que ordenar un pedido y de qué tamaño deben hacerse”. Una forma práctica de establecer un sistema de inventario es llevar la cuenta de cada artículo que sale del almacén y colocar una orden por más existencias cuando los inventarios lleguen a un nivel predeterminado.

Cuando la demanda es variable, no se sabe por adelantado cuando se terminará el inventario o que tan rápido se hará. Es difícil establecer una doctrina de operaciones económica cuando varía la demanda, y aún más difícil cuando también varía el tiempo de reorden. Cuando la demanda o el tiempo de reorden varían el intervalo entre órdenes varia, pero la cantidad ordenada siempre permanece constante. Los sistemas de inventario de mayor uso son, de acuerdo con Rodríguez (2011):

**Cuadro 2**  
**Sistemas de inventario**

Nombre	Descripción
<b>Cantidad Económica de la Orden (EOQ)</b>	El modelo EOQ básico (Economic Order Quantity) es el más simple y fundamental de todos los modelos de inventarios. Sus premisas son: todos los parámetros se conocen con certeza (modelo determinista); La unidad de tiempo es el año, aunque el análisis es válido para cualquier otra Unidad, El inventario es de un solo producto; La demanda es continua y contante en el tiempo y El nivel de inventarios se revisa de forma continua y en cualquier momento es posible realizar un pedido.
<b>Modelos EOQ con escasez</b>	Los modelos que permiten escasez o agotamiento de inventario son aquellos en los que durante un periodo de tiempo la demanda no puede cubrirse por tener el almacén sus existencias agotadas. La escasez siempre lleva un coste de penalización asociado debido a la pérdida de clientes, de prestigio y a la perdida potencia de beneficios debido a la pérdida de ventas.
<b>Sistemas de demanda pendiente y de pérdida de ventas.</b>	En el primero la demanda insatisfecha puede satisfacerse en una fecha posterior y consecuentemente, el coste de escasez dependerá de la cantidad faltante y el retraso de tiempo. En los segundo, la demanda no satisfecha se pierde completamente y por lo tanto el coste de escasez solo depende de la cantidad faltante. La razón por la cual a una empresa le puede interesar adoptar una política de pedidos retroactivos, aunque ello lleve consigo una penalización, es que al demorar pedidos para satisfacer demanda atrasada se requiere un menor número de pedidos y se mantienen niveles inferiores de inventario, puesto que parte de cada uno de los pedidos de reabastecimiento se asigna de inmediato a la demanda pendiente.

**Fuente:** Rodríguez (2011).

### **2.2.6 Estrategias.**

El proceso de administración estratégica de acuerdo a Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:102), comprende “El conjunto tanto de decisiones, acciones y compromisos que requiere una empresa para lograr la competitividad estratégica deseada, basándose en

estrategias integradas, diseñadas para utilizar las competencias centrales en ventajas competitivas”, donde los líderes emplean el proceso administrativo estratégico a fin de lograr que las organizaciones lleven a cabo su visión y misión previamente definidas.

En este sentido, la mejor trayectoria para alcanzar objetivos, consiste en el tratamiento de un plan llamado “estrategia”. Se necesitan estrategias cuando se enfrenta a la incertidumbre. De acuerdo a Robbins y Coulter (2005:106), la planificación estratégica “ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y establece controles”, por lo tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. Todo esto implica selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlas. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos.

En vista de ello, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (2015), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p. 31).

De esta forma, la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Haciendo un análisis del tema, se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica. Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos

durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Respecto a esta perspectiva, Donnelly (2014), menciona que:

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (p. 41).

En otras palabras, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, desde un punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. En este sentido, Sallenave (2015), explica:

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores (p. 62).

Por último, hay que considerarlo como un motivador de estructuras. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Jaramillo (2017:72), explica que la planeación estratégica es “el esfuerzo sistemático formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, para desarrollar planes con el fin de poner en práctica las políticas y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Cadena de Valor:** Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final. Ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

**Ciclo del Pedido:** Tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido, por parte del cliente, y la posterior recepción de las mercancías solicitadas; este ciclo contiene una serie de actividades destinadas a llevar la mercancía hasta el cliente.

**Dirección Estratégica:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización.

**Gerencia Estratégica:** Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información interna y externa, con el

fin de evaluar la situación de la organización, anticipar los cambios del entorno y decidir su dirección hacia el futuro.

**Indicadores no Financieros:** son indicadores cualitativos, constituyéndose estos últimos en grandes aliados de organizaciones interesadas en mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas. Entre ellos se encuentran el nivel de satisfacción de los clientes o disminución de ventas por distribuidor. Estos dos últimos tipos de información son recopilados por todos los ejecutivos de líneas de las áreas funcionales de la cadena de valor interna de la organización.

**Inventarios de Seguridad:** La mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. Estas reservas se crean para amortiguar los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos.

**Lineamientos:** Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

**Mapa Estratégico:** El mapa estratégico es una herramienta gerencial del que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto. Consiste en una representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos.

**Productividad:** Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se puede decir que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

**Punto de Reorden:** Es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar una orden de reposición. El punto de reorden es igual al plazo de tiempo en semanas multiplicado por el consumo semanal del producto. El punto de reorden se acostumbra a manejar en las empresas industriales que consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel.

**Sistema de Medición:** Conjunto de herramientas empresariales que permiten cuantificar, comparar un elemento con otro, dar una valoración numérica, asignar un valor o asignar números a los objetos. Todo lo que existe está en una cierta cantidad, y por lo tanto se puede medir. Esto no se puede hacer en forma arbitraria sino que debe atender a ciertas reglas que den lugar a un sistema formal.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Considerando la relevancia que posee dar respuesta las interrogantes planteadas al inicio de la presente investigación, que tiene como objetivo proponer estrategias de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A. ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, se procede en esta sección de la investigación describir los métodos más apropiados para alcanzar las metas propuestas. Debido a ello, Tamayo y Tamayo (2012:37), define la metodología como “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. De esta forma, se puede decir que el marco metodológico es la parte del proceso de investigación que hace relación a la forma cómo se debe presentar el resultado del proceso.

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se lleva a cabo para proponer estrategias de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A. ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo corresponde con la de una investigación cuantitativa. Hurtado y Toro (2010), lo explica del siguiente modo:

La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (p. 60).

Es decir, la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Es decir, que haya claridad entre los elementos que conforman el problema de investigación, que sea posible definirlo, limitarlos y

saber exactamente donde se inicia y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. La naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos a través de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información.

De igual forma, el proyecto de investigación se realizó bajo la modalidad de Proyecto Factible y consiste, según la Universidad Experimental Pedagógica Libertador UPEL (2011:16), en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluye ambas modalidades”. Con relación a esto, se expone el hecho de que en la presente investigación se desarrollará una propuesta viable para solucionar un problema en la gestión de inventarios de la empresa seleccionada.

### **3.2 Diseño de Investigación**

Por su parte, Arias (2012:26), explica que el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. Por su parte, el Manual de la UPEL (2011:16), se refiere al diseño de investigación como “las estrategias que se deben seguir para el desarrollo de la investigación; se debe indicar de manera estructurada y funcional las etapas del proceso”. En otros términos, a través del diseño se ubica el trabajo dentro de una de las diferentes alternativas de investigación. Por lo tanto, este trabajo de investigación se inscribe dentro de las características de una investigación de campo.

Arias (2012:31), define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna”. En este sentido, la investigación de campo permitirá, por lo tanto, obtener la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación, directamente de la realidad donde ocurre el fenómeno estudiado, logrando de esta manera obtener

información oportuna, confiable y objetiva respecto a la situación actual del proceso de inventarios de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Dentro del proyecto factible que se propone, es necesario considerar las siguientes fases, en concordancia con los objetivos específicos de la investigación:

#### **3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.**

Con esta fase se desea conocer la situación actual de la empresa en cuanto al manejo de las políticas y métodos para la gestión de inventarios. Para tal fin, se va a recurrir a las técnicas de la observación directa y el análisis de contenido. La observación directa es definida por Arias (2012:69), como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

En concordancia con la técnica seleccionada, el instrumento a aplicar será la guía de observación o lista de cotejo. Arias (2012:32), la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Se estructura en tres columnas: en la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretenden observar; la columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto que sea positiva la presencia del aspecto o conducta; y en la columna derecha se utiliza el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente.

Por su parte, el análisis se realizará investigando, buscando y recopilando los elementos correspondientes a modelos operacionales de inventarios y compararlas con las prácticas llevadas a cabo en la actualidad por la empresa. Al respecto, Sabino (2010:113), denomina como tal a “una técnica de investigación que se bases en el estudio cualitativo del contenido manifiesto de la comunicación”. El autor expresa

que esta técnica es útil a la hora de establecer comparaciones y estudiar a profundidad diversos materiales, como registros de entrevistas, programas políticos o leyes, como es el caso de esta investigación. Igualmente se utilizó el resumen que consistió en analizar y parafrasear o resumir los datos obtenidos de la lectura del material bibliográfico.

Como instrumento de recolección de datos se selecciona el registro y clasificación de las categorías. Tamayo y Tamayo (2012:119), explica que “clasificar la documentación consiste en agruparla por conceptos o categorías dentro de una estructura jerárquica y lógica. Esta estructura es el cuadro de clasificación”. En otras palabras, es una estructura lógica de conceptos o categorías que sirve para clasificar o agrupar la documentación revisada en el proceso investigativo. Luego, se va a realizar una evaluación de la gestión de inventarios de la empresa a partir de la información obtenida en las dos primeras fases, para identificar y delimitar cada una de los elementos claves que deben formar parte las estrategias.

### **3.2.2 Fase II: Identificación de los factores internos y externos que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A.**

El propósito de esta fase es determinar la eficiencia de los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa y con ello medir el nivel de adaptabilidad de la empresa, a unas estrategias de mejoramiento, y hacer una comparación entre las prácticas internas llevadas a cabo por la organización, y los principios que deben regir para cumplir con un proceso de inventarios que satisfaga las necesidades de la dirección de la empresa.

Para el cumplimiento de este objetivo, y en concordancia con la metodología seleccionada, la técnica de recolección de datos que se utilizará será la encuesta, la cual según Arias (2012:31), es “una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico”. Por ello, la información obtenida será válida solamente para el trabajo que origina su recolección y en el periodo de tiempo especificado, ya que

tanto las características como las opiniones varían con el tiempo. Por esta razón, esta técnica es también llamada diseño transaccional o transversal.

En concordancia con la técnica seleccionada, el instrumento aplicado será el cuestionario: Para Hurtado y Toro (2010:157), este instrumento “consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio”. El cuestionario se entregará a los sujetos de la muestra quienes han de responder una serie de interrogantes, respecto a los métodos de control interno aplicados en la actualidad en la empresa lo que contribuirá al logro de los objetivos de la investigación. El mismo consistirá en una serie de preguntas dicotómicas, es decir, con opciones de respuesta afirmativas o negativas en relación con la interrogante.

Para cumplir con esta fase, se debe determinar la población y la muestra que servirá para la obtención de la información necesaria para tal fin. La población se define, según Balestrini, (2011:137), como “un conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. Es decir, un conjunto finito o infinito de personas.

La población, para el presente trabajo, estuvo conformada por el personal relacionado con el proceso de compras de materias primas en la empresa, lo que implica la participación de tres áreas: Finanzas, Compras y Almacén, correspondiente a un total de diez (10) personas, distribuidas de la siguiente forma:

- a) Área de Compras: Jefe de Compras y Analistas de Compras (2).
- b) Área de Almacén: Jefe de Almacén.
- c) Área de Finanzas: Gerente de Finanzas, Jefe de Cuentas por Pagar, Analista de Cuentas por Pagar.
- d) Gerencia General: Gerente General y Coordinadores Administrativos (2)

Por su parte, la muestra es una pequeña proporción extraída de la población, la cual permitió a la investigadora obtener los datos necesarios a través de características particulares. Para Tamayo y Tamayo (2012:79), la “Muestra

Estadística es una parte de la Población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo”. Al respecto, Hernández citado en Castro (2010:64), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”, lo que coincide con las características de esta investigación. Esto permite inferir que, al tomar el total de la población como muestra, entonces no es necesario aplicar ningún criterio muestral, por lo que la muestra es igual a diez (10) personas.

Una vez finalizada la fase de aplicación de los instrumentos de recolección de datos seleccionados para este estudio, en la parte correspondiente se procedió a graficar, evaluar y analizar los resultados. En este orden de ideas, la descripción y análisis de la información cuantitativa y cualitativa están estrechamente vinculados.

*Matriz DOFA:* La matriz FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Chase, Jacobs y Aquilano (2009:69), indican que “Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite”.

Asimismo, muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios, o como el caso de la presente investigación, un plan de importaciones. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

### **3.2.3 Fase III: Diseño de las estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A.**

Se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos en las dos primeras fases, considerando dicha herramienta de control como una estrategia que contribuya a la mejora. De esta forma, la dirección de la empresa, al desconocer las razones de ineficiencia en la gestión de inventarios, necesita algún tipo de herramienta que detecte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación. La incidencia de esta herramienta gerencial le dará el reconocimiento y respeto que se merece en las organizaciones que confían en el trabajo de la auditoría operacional, lo que hace notar que este tipo de servicio es una verdadera inversión y no un gasto

La elaboración de la propuesta incluirá la justificación de la misma, así como al definición de los propósitos fundamentales, beneficiarios directos e indirectos, etapas a cumplir en la propuesta y análisis económico de la misma. Se dará una respuesta integral al objetivo general a través de los resultados obtenidos al cumplir con los objetivos específicos. En este sentido, el análisis de factibilidad en un proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización referido al proceso estudiado, luego determinar si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de la técnica seleccionada. Dichos resultados se presentaron a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por el autor de este Trabajo Especial de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones. Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos acordes según la metodología de la investigación.

#### **4.1 Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A.**

El primer instrumento diseñado, la guía de observación, sirvió para la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión de inventarios para detectar sus oportunidades de mejora. De esta forma, y a partir de la evaluación de los hallazgos relacionados con el proceso de inventarios de la organización y sus variables (estrategia y objetivos logísticos, herramientas gerenciales, planificación, gestión operativa y verificación de la eficiencia), se realiza el siguiente diagnóstico (Ver Cuadro 3):

**Cuadro 3.****Resultados de la Guía de observación para diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.**

<b>Ítem</b>	<b>Situación a observar</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
1	Evidencia de verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión de inventarios en la empresa.	<b>X</b>	
2	Separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Almacén e Inventarios.	<b>X</b>	
3	Existencia de un plan formal de las actividades que componen la gestión de inventarios de la empresa.	<b>X</b>	
4	Existencia de formatos para el registro y control de las actividades de inventarios.		<b>X</b>
5	Evidencia de la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso de inventarios.	<b>X</b>	
6	Definición de objetivos a alcanzar por el personal del área de inventarios en el corto y mediano plazo.		<b>X</b>
7	Evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento.		<b>X</b>
8	Elaboración de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos asignados para la gestión de inventarios y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.	<b>X</b>	

**Cuadro 4.****Resultados de la Guía de observación para diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa (Continuación).**

<b>NRO.</b>	<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
9	Ejecución de auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.		<b>X</b>
10	Los encargados de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa.		<b>X</b>
11	Evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para modernizar los procesos en el área y reducir la variabilidad.		<b>X</b>
12	Evidencia de que se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.		<b>X</b>
13	Elaboración de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área de inventarios.		<b>X</b>
14	Evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.		<b>X</b>
15	Existencia de actividades de control y seguimiento para contribuir con el mejoramiento de los procesos del área de inventarios.		<b>X</b>

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de las situaciones presentes:**

En cuanto al uso de herramientas gerenciales y operativas para gestionar el inventario, se encontró una relación favorable en relación a la aplicación de las técnicas más eficaces para el control de las existencias, debido a que se evidenció la presencia de los siguientes elementos:

- a) Se evidencia verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión de almacén de la empresa, lo cual se hace mediante la revisión y aprobación del Jefe de Inventarios, y existen métodos definidos para la planeación de las entregas de producto terminado a los clientes, hay un sistema de inventarios de los materiales, se realiza una revisión y control de los despachos con ayuda del sistema operativo.
- b) Existe una separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Almacén, la cual es la siguiente: Área de Compras: Jefe de Compras y Analistas de Compras; Área de Almacén: Jefe de Almacén y Área de Finanzas: Gerente de Finanzas, Jefe de Cuentas por Pagar, Analista de Cuentas por Pagar.
- c) Existencia de un plan formal de las actividades que componen la gestión de inventarios de la empresa, reflejado en el manual de normas y procedimientos. Observó además que existen estrategias para la organización del almacén, las cuales están basadas en el tipo de producto a entregar, la preservación de sus condiciones físicas y la fecha de vencimiento. Asimismo, se emplea el sistema de información para el procesamiento de órdenes de almacén, hay un método de reposición de inventario basado en tendencias de consumo, dado que se lleva el control estadístico de las ventas y las tendencias de consumo del mercado.
- d) Se evidencia la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso de inventarios, los cuales aparecen en el manual de normas y procedimientos.

- e) Se llevan a cabo auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.

**Análisis de las situaciones ausentes:**

Por otra parte, la realización del proceso de observación permitió evidenciar la ausencia de los siguientes elementos, que inciden negativamente en la gestión de inventarios de la organización y que deben ser consideradas dentro del plan de estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A. En resumen, se determinó que a pesar que existen estrategias y objetivos básicos de la planeación de distribución en la entrega de productos terminados a los clientes, no se cumple el resto de actividades, lo cual se nota en hechos, que se carece de alineación de objetivos y estrategias, no existe comunicación de la estrategia hacia los trabajadores; tampoco existen objetivos medibles consecuentes con las estrategias ni se hace una revisión periódica de las metas:

- a) No se han definido objetivos a alcanzar por el personal del área de inventarios en el corto y mediano plazo. Del mismo modo, la gestión de inventarios de la empresa carece para el momento de la investigación de una misión y visión propias que le diera su perfil estratégico, lo que le impide determinar si existe alineación con la misión y visión generales de la empresa.
- b) En consecuencia, el personal no ha sido informado de los objetivos trazados para el departamento. Tampoco se han definido objetivos para la gestión de inventarios a mediano plazo, por lo que no se pudo evidenciar si existe alineación de objetivos y estrategias, y por lo tanto no existen objetivos medibles consecuentes con las estrategias.
- c) No existen formatos para el registro y control de las actividades relacionados con la gestión de inventarios.

- d) No se han llevado a cabo auditorías operacionales a la gestión de inventarios, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.
- e) Los encargados de la empresa y los empleados no han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa. Estos fueron creados por la junta directiva.
- f) No se aplican herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad.
- g) No se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.
- h) No se elaboran indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área de inventarios
- i) No hay evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo ni se llevan a cabo actividades de control y seguimiento para contribuir con el mejoramiento de los procesos del área de inventarios, mediante reuniones de control y seguimiento con el personal y los directivos.

#### **4.2 Identificación de los factores internos y externos que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A.**

El segundo de los instrumentos diseñados, el cuestionario, sirvió para identificar los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa. De esta forma, se presentan los resultados obtenidos:

## Dimensión I. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y ORGANIZACIONALES

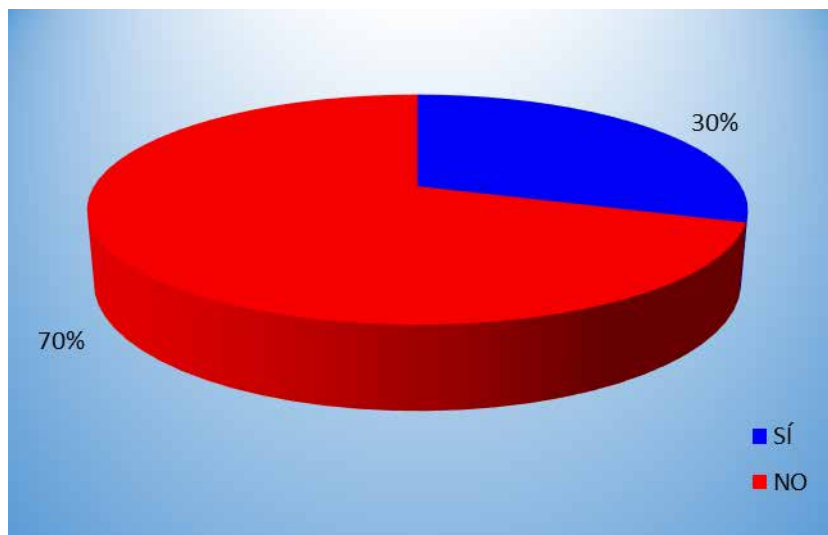
**Ítem 1.** ¿Según su opinión, el desempeño actual del área de inventarios contribuye con el crecimiento económico de la organización?

**Tabla 1.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución con el crecimiento económico.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	3	30%
NO	7	70%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 1.** Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución con el crecimiento económico.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

La mayoría de las personas consultadas consideran que el desempeño actual del área de inventarios no contribuye con el crecimiento económico de la organización. En este sentido, 70 por ciento de la muestra respondió en forma negativa y 30 por ciento en forma afirmativa, lo que indica que gran parte de los trabajadores manifiestan inconformidad respecto a la forma como se llevan a cabo los procesos en el área de inventarios.

Al respecto, hay que mencionar que una buena organización del área de inventarios adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, permite, entre otras cosas, proveer información confiable derivada de procesos seguros, expresada en términos cuantitativos (números) y monetarios de las transacciones que realiza la empresa. Estos resultados coinciden con los expresado por Serna Gómez (2009:63), quien indica que parte de la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en “coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas”.

En líneas generales, es necesario reforzar las competencias de los gerentes del área orientado al logro de las metas financieras, ya que según Bargham (2012:88), “la gerencia orientada al servicio es un concepto transformacional, que requiere de una gerencia visible en la cual el gerente es el facilitador, y por lo tanto debe motivar al cumplimiento de la misión del negocio y especificar las estrategias necesarias”, para que la calidad del servicio sea la clave de la operación del negocio y ésta pueda incidir favorablemente sobre el crecimiento económico de la organización.

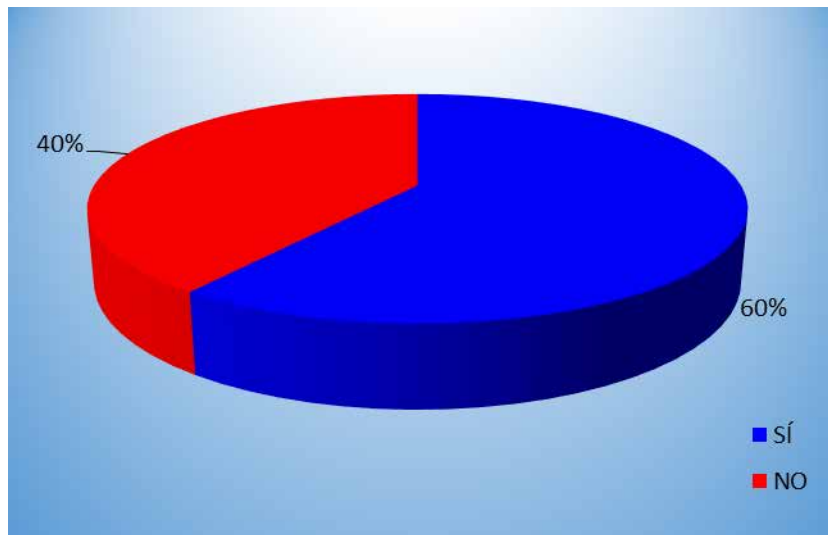
**Ítem 2.** ¿Considera usted que las actividades del área de inventarios responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento?

**Tabla 2.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 2.** Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

Con los datos obtenidos en este ítem se puede determinar que las personas consultadas tienen la percepción de que las actividades del área de inventarios responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento, ya que 60 por ciento respondió en forma afirmativa y 40 por ciento en forma negativa lo que refleja además cierta inconformidad con la planificación del trabajo en la organización.

En este sentido, Mintzberg (2008:154), indica que “la planeación empresarial ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal” para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. A partir de ahí, la planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos financieros o en relación a metas.

Asimismo, los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos, a partir de la planificación de las actividades. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna, por lo que la comunicación debe fluir fácilmente desde los máximos niveles de autoridad hacia los inferiores.

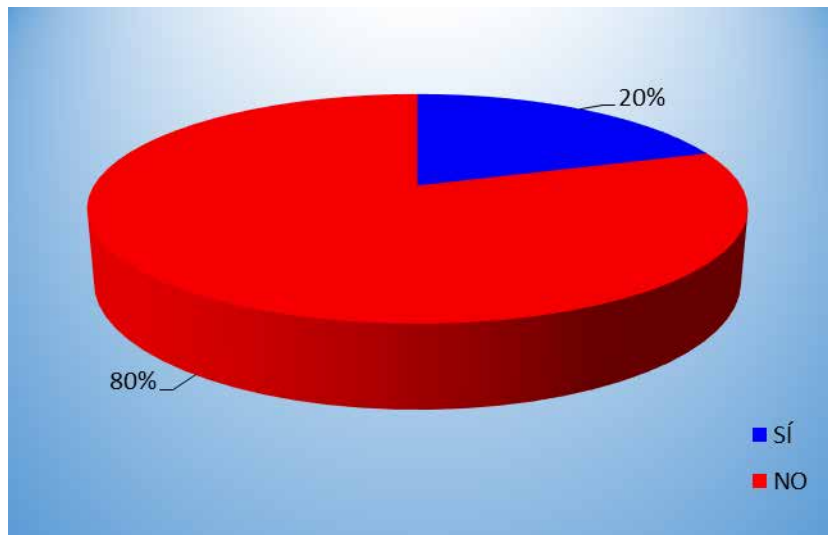
**Ítem 3.** ¿Considera usted que se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el área de inventarios de la empresa?

**Tabla 3.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 3.** Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de Resultados:**

La percepción de las personas consultadas tiene una tendencia a considerar que no se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el área de inventarios de la empresa, ya que el 80 por ciento respondió en forma negativa y 20 por ciento respondió en forma afirmativa.

Los resultados infieren que en la actualidad no se le ha dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión de inventarios de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información, contribuye a satisfacer la rendición de cuentas, prestando especial atención a los requerimientos legales que puedan afectar el régimen económico-financiero de la empresa.

En este sentido, Jasso (2017:40), explica que “la cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística y por ello la información está presente en cada fase del proceso”. Asimismo, el autor refiere que permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, incrementa la calidad de servicio al cliente y de la cadena de valor, y que uno de los objetivos estratégicos en la gestión de inventarios, consiste en aumentar la capacidad de los participantes en el proceso, para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas y contribuir al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

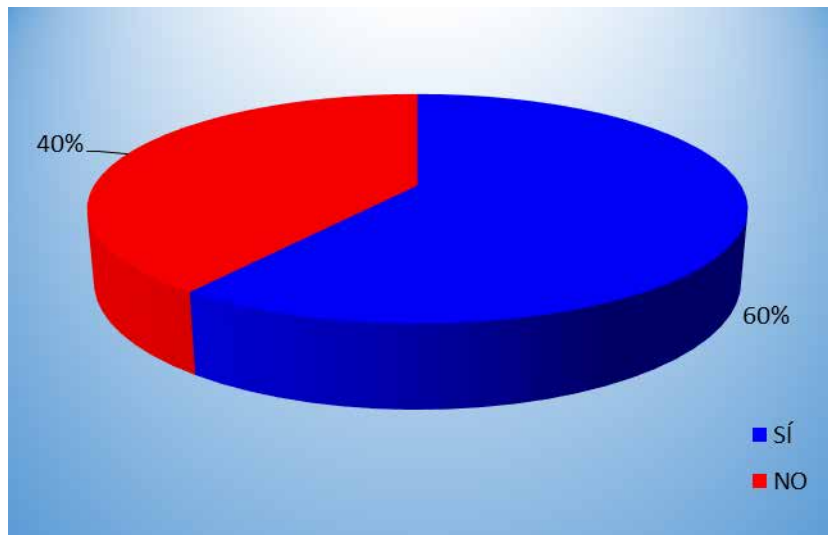
**Ítem 4.** ¿Cree usted que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa en la gestión de inventarios para la toma de decisiones?

**Tabla 4.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 4.** Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **Análisis de Resultados:**

La tabulación de la información obtenida permite inferir que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa en la gestión de inventarios para la toma de decisiones, ya que el 60 por ciento respondió en forma afirmativa y 40 por ciento en forma negativa. Estos resultados evidencian que la dirección de la empresa ha llevado a cabo iniciativas para poner en práctica mecanismos formales que mejoren la toma de decisiones basada en la información financiera, ya que este elemento es esencial en todo plan de mejoramiento.

De esta forma, en toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información generada en los procesos; ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos. La administración logística es la información que da parte al Inventarios ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa. Es por ello que Molina (2013:1), expresa que “la necesidad de la información financiera se presenta a los usuarios, para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad”. Por este medio, la información y otros elementos de juicio, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico de la entidad.

De hecho, los autores Koontz y Weihrich (2004:42), explican que el desarrollo de los sistemas de información, surge como respuesta a cuatro requerimientos básicos de las empresas en la actualidad: necesidad de crear planes de trabajo basados en objetivos empresariales, crear redes de relaciones entre la empresa, sus proveedores y clientes, promover la orientación y la calidad del proceso como base fundamental del éxito, y determinar la situación del capital intelectual de las organizaciones. Todas estas metas son alcanzables con el apoyo de los sistemas y de las Tecnologías de Información y Comunicación aplicada a los procesos logísticos.

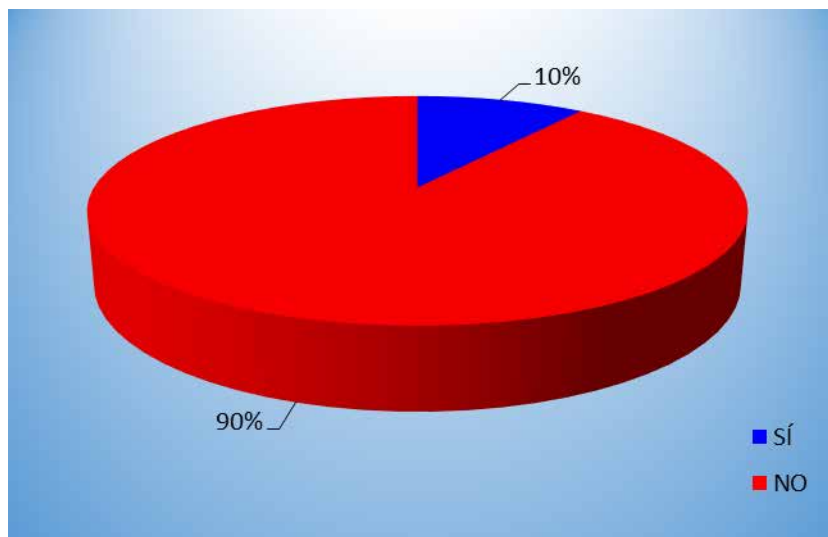
**Ítem 5.** ¿Existen en la empresa indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área de inventarios?

**Tabla 5.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	1	10%
NO	9	90%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 5.** Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **Análisis de Resultados:**

Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de las personas incluidas en la muestra de la investigación, consideran que no se han implementado indicadores de gestión que permitan medir y controlar su desempeño dentro de la gestión de inventarios, ya que el 90 por ciento respondió en forma negativa y 10 por ciento en forma afirmativa. Esto debe incluirse en un plan de mejoras, ya que contribuye a reducir los costos, aumentar la calidad de los procesos y responder con mayor rapidez a los cambios y la eficiencia del trabajo.

Respecto a la incidencia de estos resultados sobre la gestión de inventarios, Aguilera (2007:11), indica que es necesario el “establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos”; además de determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

En este sentido, los indicadores de gestión se convierte en los signos vitales dentro de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Dentro de las organizaciones empresariales, se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garantice contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyan el conjunto de signos vitales dentro de la organización.

## Dimensión II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

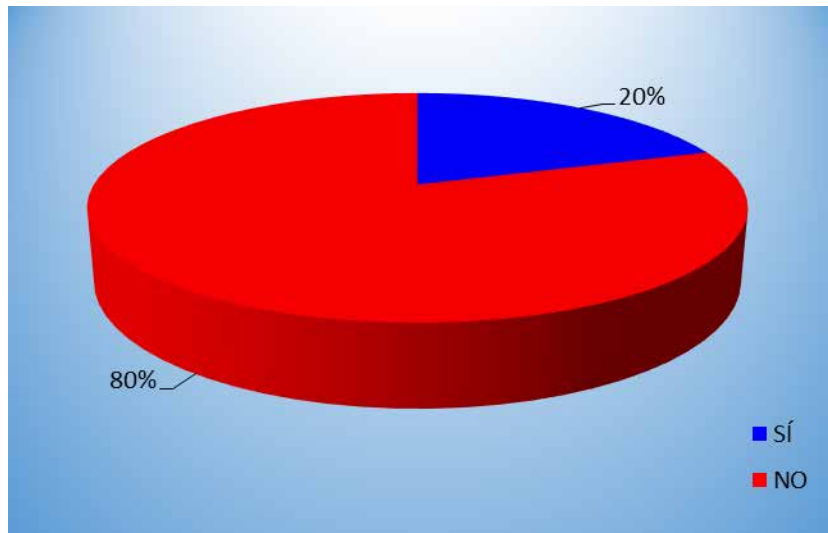
**Ítem 6.** ¿Cree que existen objetivos definidos de la gestión de Inventarios de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas?

**Tabla 6.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión de inventarios.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 6.** Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión de inventarios.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

Con los resultados obtenidos en la aplicación de este ítem se infiere que la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que en la empresa no existen objetivos definidos de la gestión de Inventarios de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas, de lo cual se obtuvo 80 por ciento de respuestas negativas y 20 por ciento de respuestas afirmativas, lo que denota la necesidad de mejorar este aspecto en la organización y definir objetivos para el cumplimiento del personal, e indica la posibilidad de desarrollar acciones de información, sensibilización y participación en la definición y comprensión de los objetivos de desarrollo.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005:129), la planificación estratégica por objetivos “ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y establece controles”, por lo tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. Todo esto implica selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlas. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos.

Esta situación debe mejorar, ya que la definición de un perfil estratégico organizacional, que permita mantener al personal informado y alineado respecto a la misión, visión y objetivos de la empresa tendrá efectos positivos en el logro común de las metas financieras y organizacionales de la unidad de estudio. Además, y en relación con el ítem anterior, los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización debe expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

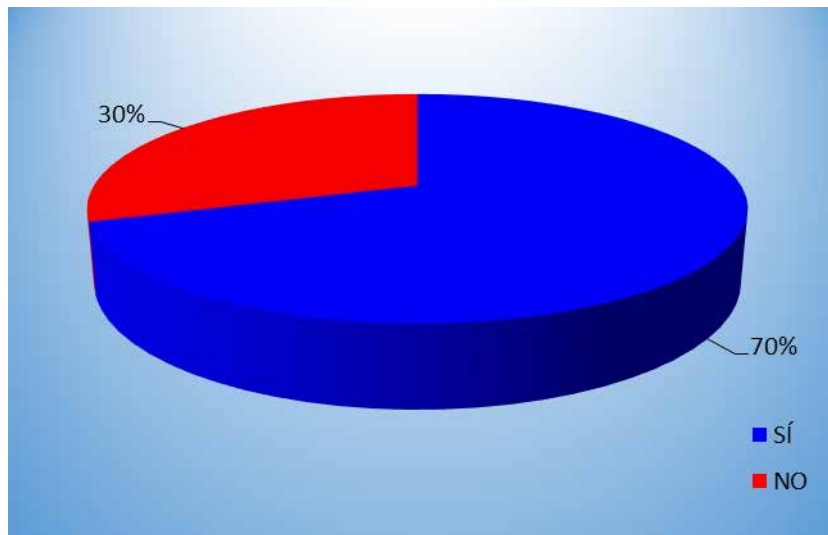
**Ítem 7.** ¿De acuerdo con su experiencia, se han definido las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los procesos de inventarios de la organización?

**Tabla 7.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	7	70%
NO	3	30%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 7.** Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de Resultados:**

La tabulación de la información obtenida permite inferir que la mayoría de los consultados tiene la percepción de que se han definido las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los procesos de inventarios de la organización, ya que el 70 por ciento respondió en forma afirmativa y solamente 30 por ciento en forma negativa. De allí se deriva que es importante que la empresa cuente con una estructura organizacional mediante la cual se maneje, divida, agrupe y coordine las actividades de los departamentos en una forma funcional, con el objeto de distribuir el trabajo para dar efectividad y eficiencia a las distintas operaciones de la unidad económica.

Respecto a la importancia de este indicador, Rodríguez (2011:12), indica que” la planeación de las actividades, de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de objetivos específicos, hacen que las organizaciones tengan unos niveles de relacionamiento claros”, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo. De allí que la gestión logística sea un proceso crítico para las empresas, puesto que, al producir y comercializar, supone la razón de ser de la organización. En consecuencia, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información de los productos.

Del mismo modo, este autor también plantea una definición más funcional de las comunicaciones organizacionales dentro de la definición de actividades relacionadas con la gestión estratégica, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización para el logro de las metas trazadas.

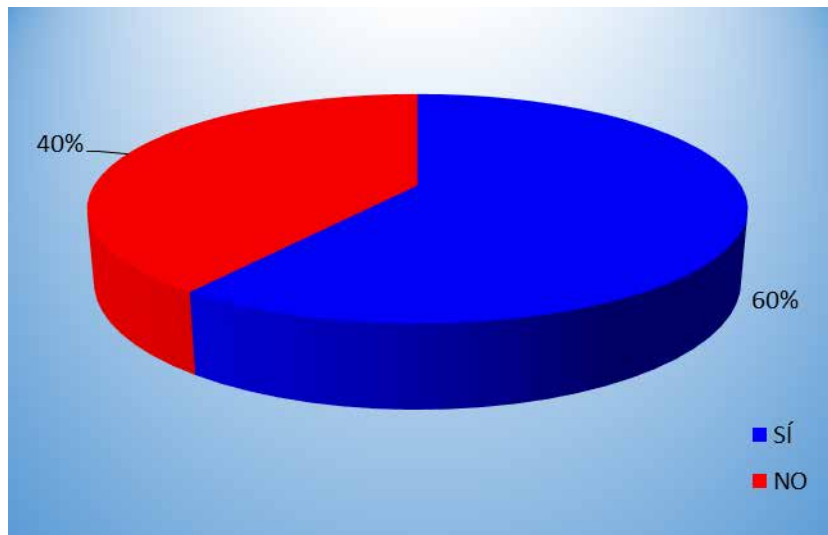
**Ítem 8.** ¿Considera usted que los procesos del área de inventarios de la empresa son gestionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección?

**Tabla 8.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 8.** Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

La información obtenida en este ítem permite inferir que la mayoría de las personas consultadas consideran que los procesos del área de inventarios de la empresa son gestionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección. En este sentido, 60 por ciento de los consultados respondieron en forma afirmativa y 40 por ciento en forma negativa, lo que permite inferir fortalezas en el liderazgo de la organización que puede incidir positivamente tanto en los procesos del área de inventarios como en la aplicación de un modelo basado en la gestión de conocimiento.

Según Rafiq y Ahmed (2010:104), los aspectos que definen la contribución al logro desde la perspectiva del liderazgo y la gestión por procesos son: “la creación de conciencia interna sobre la seguridad de los procesos internos, la identificación de procesos, recursos y resultados, la identificación de las expectativas de gestión y desarrollo de la organización, la comunicación de estas expectativas”, además de la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas y por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los trabajadores para garantizar la entrega y confiabilidad de niveles de servicio requeridos.

Esto es una fortaleza en la gestión actual, ya que según Ballou (2011:51), “mediante las herramientas gerenciales adecuadas para el control de inventario se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos institucionales, financieros y operativos”. El hallazgo indica una buena práctica, acorde con las normas internas de las empresas a nivel corporativo, además que el uso de un sistema contribuye a mantener el control contable de las existencias y sus costos, a medida que los materiales se van transformando en los procesos de adquisición, producción, inventarios y ventas.

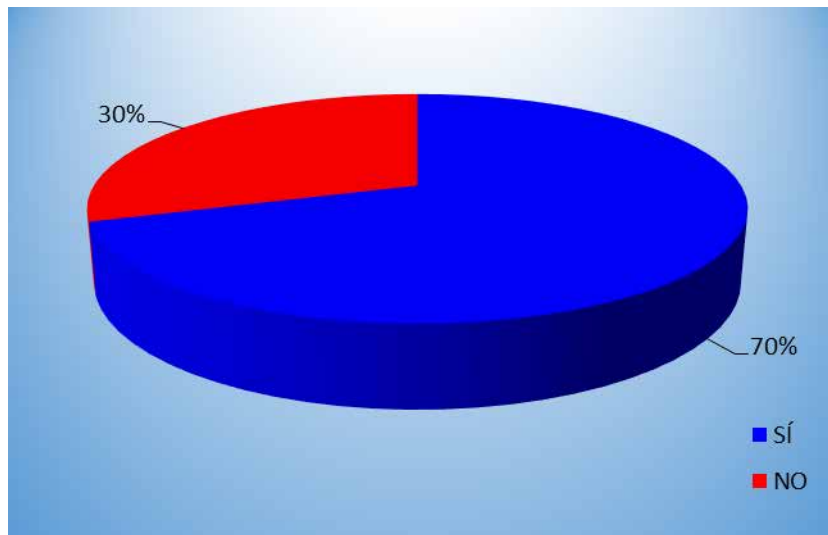
**Ítem 9.** ¿Las actividades del área de inventarios de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes?

**Tabla 9.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	7	70%
NO	3	30%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 9.** Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de Resultados:**

Los resultados obtenidos permiten inferir que el personal de la empresa seleccionada como sujeto de estudio tiene la percepción de que las actividades del área de inventarios de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes. Al respecto, 70 por ciento de los consultados respondieron en forma afirmativa y 30 por ciento en forma negativa.

Al respecto, como parte de la organización de una empresa orientada a tener procesos eficientes en el cumplimiento de sus funciones, Mendoza, Hernández y Taberneró (2011:62), indican que “las normas y procedimientos representan la memoria empresarial que registran las instrucciones de trabajo y facilita la ejecución de los procesos y procedimientos, permitiendo además su mejoramiento continuo”. Es una fuente formal y permanente de información y orientación. Además, establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado, y sirven como base para la realización de los estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias de la organización.

De esta forma, el control mediante normas y procedimientos va a permitir a las organizaciones planificar, coordinar, monitorear los procedimientos internos y corregirlos si es necesario. Es decir las organizaciones buscan cumplir las actividades internas (control de costos y gastos, obtener recursos necesarios, ofrecer calidad de productos o servicios); correcta, efectiva y eficientemente para llevar a cabo la meta que persigue, pero sin dejar a un lado el cumplimiento de las actividades prediseñadas para el cumplimiento de las labores, es por ello que nace la necesidad de los empresarios, de aplicar medidas de control de gestión que sirvan de base para fortalecer la organización y así generarles confianza para la toma de decisiones.

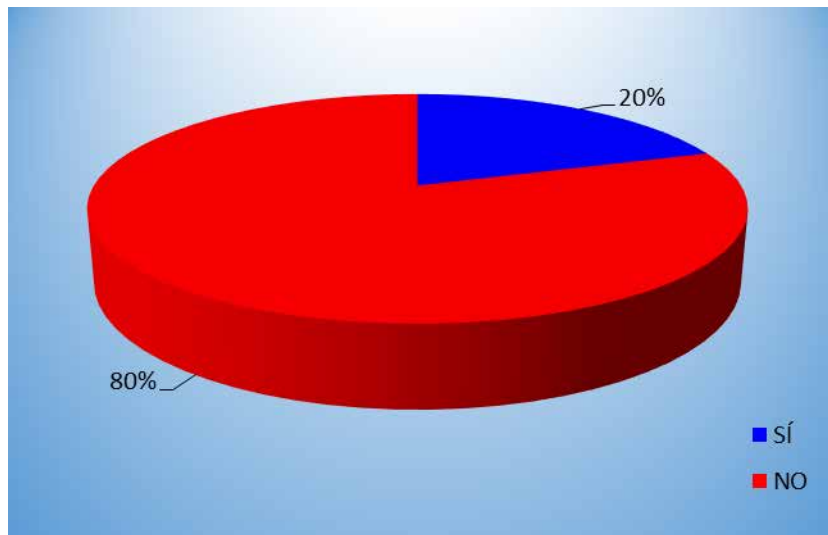
**Ítem 10.** ¿Cree usted que la forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión de inventarios de la empresa le ayuda a facilitar su trabajo?

**Tabla 10.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 10.** Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **Análisis de Resultados:**

La percepción de las personas consultadas muestra una alta tendencia negativa, con lo que se puede considerar que la forma como el supervisor inmediato organiza y dirige la gestión de inventarios de la empresa no ayuda a facilitar el trabajo, ya que el 80 por ciento respondió en forma negativa y 20 por ciento en forma afirmativa. La implementación de una estructura orgánica funcional para la empresa debe estar apoyada por la participación de todo el personal, de forma tal que los líderes de áreas y sus respectivos equipos cumplan con las responsabilidades asignadas, entre las cuales cobra especial importancia el control y la supervisión de las actividades. Aguilera (2007), expresa al respecto que:

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia (p. 9).

Al relacionar estos resultados con el objeto de estudio, Nonaka, y Takeuchi, (2009:14), expresan que “en el contexto de la creación del conocimiento organizacional, hay consenso en torno a los beneficios derivados de la asignación de funciones por procesos y del diseño de organizaciones planas”, pues suponen un mayor grado de autogestión, trabajo en equipo, interacción entre los miembros del mismo, y generación de conocimiento común; sin embargo, la creación de un modelo basado en gestión por procesos, reviste mayor complejidad y demanda mecanismos de integración y resolución de conflictos; más elaborados que la simple jerarquía o el contacto directo.

### Dimensión III. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

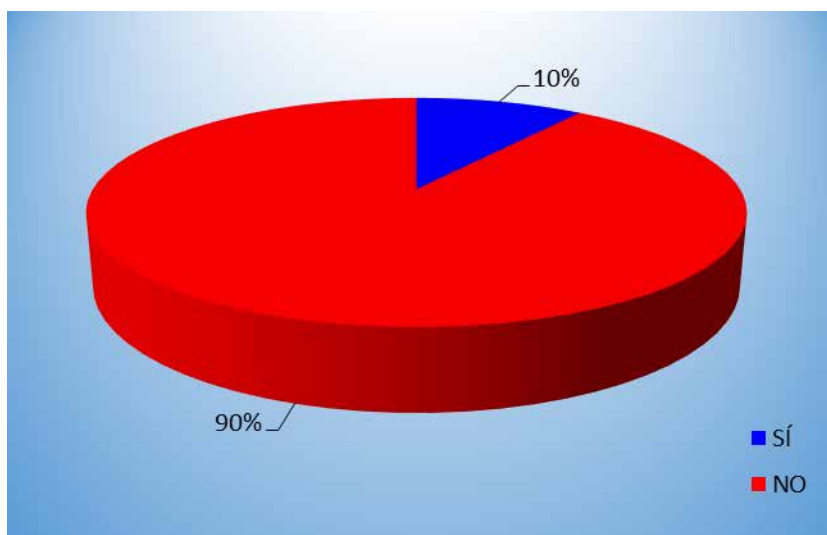
**Ítem 11.** ¿Cree que en la actualidad se desarrollan las actividades del área de inventarios en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos?

**Tabla 11.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	1	10%
NO	9	90%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 11.** Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

Los resultados obtenidos en la evaluación de este indicador permiten determinar que en la empresa unidad de estudio en la actualidad no se desarrollan las actividades del área de inventarios en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos, ya que el 90 por ciento respondió en forma negativa y 10 por ciento en forma afirmativa.

De esta forma, los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados, pues si se siguen aplicando los mismos métodos es improbable obtener nuevos resultados, por lo que la mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización.

Estos resultados indican que hace falta aplicar prácticas cónsonas con la orientación hacia el cliente externo y la competitividad, y que tomando en cuenta lo expresado por Koontz y Weihrich (2004:78), “deben afianzarse las competencias de los gerentes, orientadas a la gestión del servicio al cliente, para obtener un valor agregado en el negocio más allá de las características o valores de los productos comercializados por las empresas”, por lo que es necesario reforzar las habilidades y prioridades del equipo de trabajo, de forma tal que considere como uno de sus criterios fundamentales la satisfacción de las expectativas de sus clientes externos, con el objeto de hacer más competitiva a la organización.

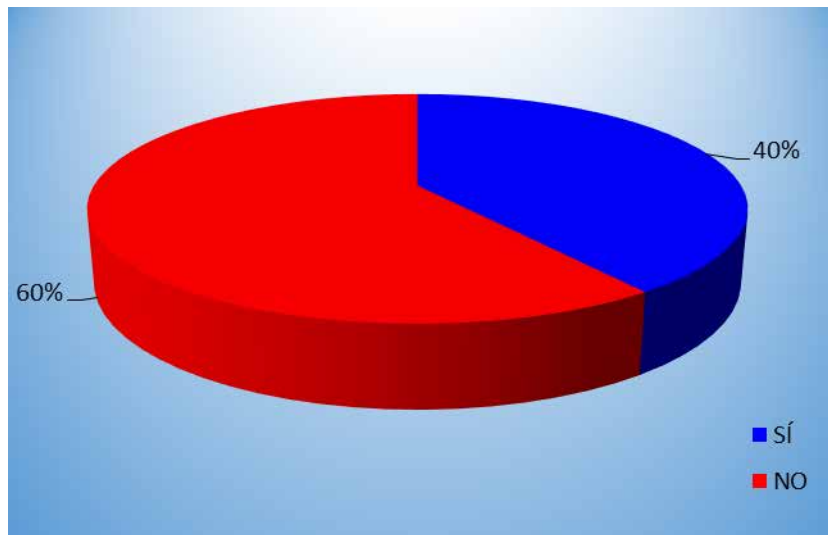
**Ítem 12.** ¿Cree usted que en la actualidad existen en el área de inventarios estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa?

**Tabla 12.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	4	40%
NO	6	60%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 12.** Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **Análisis de Resultados:**

De los resultados obtenidos, se infiere que para el momento de la realización del estudio, en la actualidad no existen en el área de inventarios estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa. Al respecto, el 60 por ciento de los consultados respondió en forma negativa y 40 por ciento afirmativamente. Estos resultados son inherentes a la investigación que se lleva a cabo en la empresa, ya que la falta de nuevas estrategias orientadas al mejoramiento de la información no permite la materialización de los objetivos, y por ende su crecimiento.

Esta importancia se evidencia en que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función de planes futuros y la razón de ser de la organización, lo cual permite su permanencia en el tiempo. Asimismo, en relación con la gestión estratégica, Miranda (2014:2), expresa que “el conocimiento estratégico puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, en el cual está involucrado el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias”. Estos resultados coinciden con lo expresado por Robbins y Coulter (2005:101), en el sentido de que en la actualidad debe prevalecer “un estilo de gerencia que contribuya con la cohesión del grupo de trabajo y la creación de condiciones que faciliten la comunicación y las relaciones entre los diversos miembros”.

De esta forma, la información es la base fundamental de la toma de decisiones, y esta a su vez, genera información más valiosa. La importancia de la información para las organizaciones puede ser observada desde los puntos de vista básicos que cumplan con su función primordial, es decir; la de aumentar el conocimiento del usuario o en reducir sus incertidumbres. En este sentido los individuos dentro de la organización para que tomen las medidas que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas.

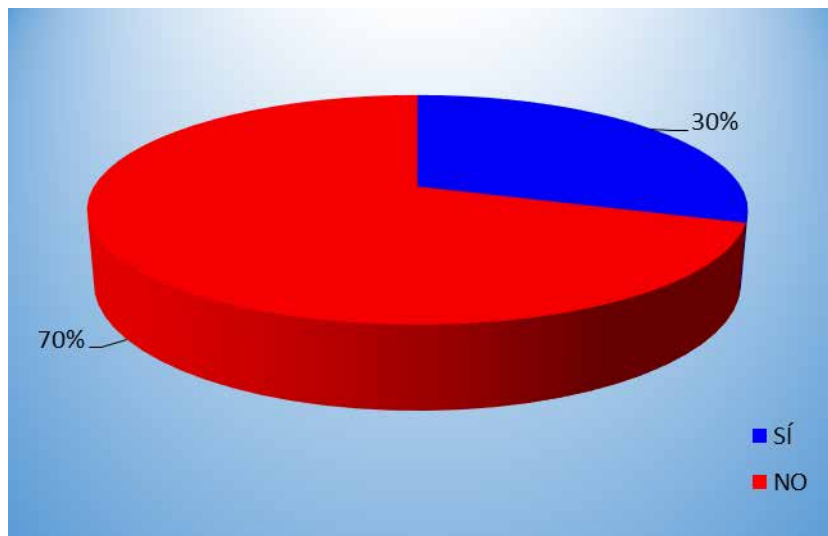
**Ítem 13.** ¿Considera usted que los recursos tecnológicos empleados por el área de inventarios responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa?

**Tabla 13.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	3	30%
NO	7	70%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 13.** Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **Análisis de Resultados:**

Con los datos obtenidos en este ítem se puede determinar que se tiene la percepción mayoritaria de que los recursos tecnológicos empleados por el área de inventarios no responden a las necesidades y exigencias de crecimiento de la empresa, ya que el 70 por ciento respondió en forma negativa y 30 por ciento en forma afirmativa. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna, hecho para el cual se deben utilizar los recursos comunicacionales y tecnológicos disponibles en la organización.

En este sentido, Malgiolio y Carazay (2012:63), comentan que “como consecuencia de la influencia del intercambio de información por medio de la tecnología, la organización funciona en la actualidad como un conjunto de procesos integrados”, combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de las nuevas relaciones entre los procesos. De esta forma, la implementación de las estrategias de información apropiadas, consiste en adoptar estructuras y sistemas de control organizacional, con el fin de implementar los planes que permitan los objetivos que rigen a la organización.

Sobre la base de lo anterior, se puede señalar además lo expresado por Miranda (2014:3), en el sentido de que “una organización es una súper red de recursos de conocimiento, compuesta por una red de recursos humanos, la red de recursos de información y la red de recursos informáticos y de comunicación”. De manera, que en la medida de que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión por procesos.

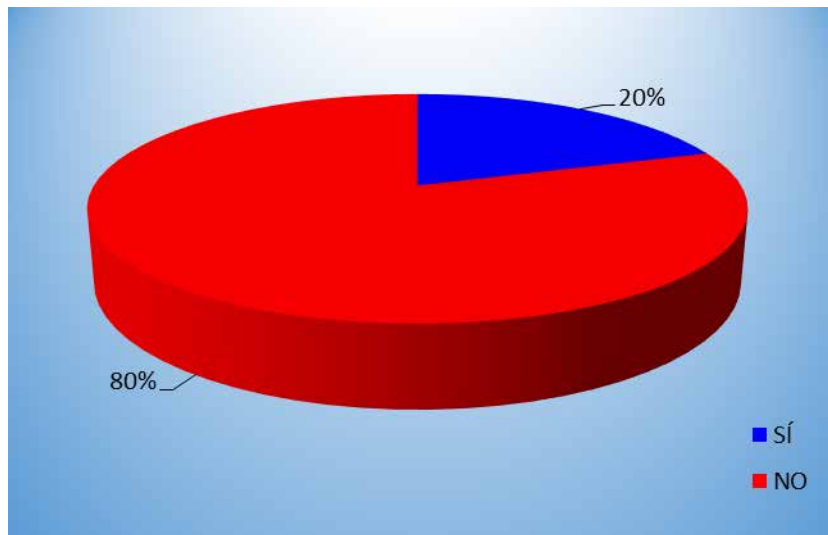
**Ítem 14.** ¿Considera usted que ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?

**Tabla 14.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 14.** Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

Con los resultados obtenidos en la aplicación de este ítem se infiere que la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que la empresa no ha brindado al personal la capacitación adecuada para manejar la información generada en la gestión de inventarios e incrementar de esta forma el conocimiento del personal, de lo cual se obtuvo 80 por ciento de respuestas negativas y 20 por ciento de respuestas afirmativas.

En relación con este tópico, Rafiq y Ahmed (2010:6), indican que “entre los beneficios del desarrollo están la formación de los empleados para la toma de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y por otro lado el conocimiento de los procesos”. Hay que señalar también el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y su preparación para el futuro. La organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado, o sea, con su capital intelectual.

De esta forma, hay que indicar lo expresado por Correa (2008:13), en el sentido de que “el conocimiento existe actualmente en las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes: sin embargo, sólo aquellas organizaciones que quieran ser competitivas y mantenerse en el tiempo, deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios”, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y experiencias para contribuir y optimizar los procesos de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

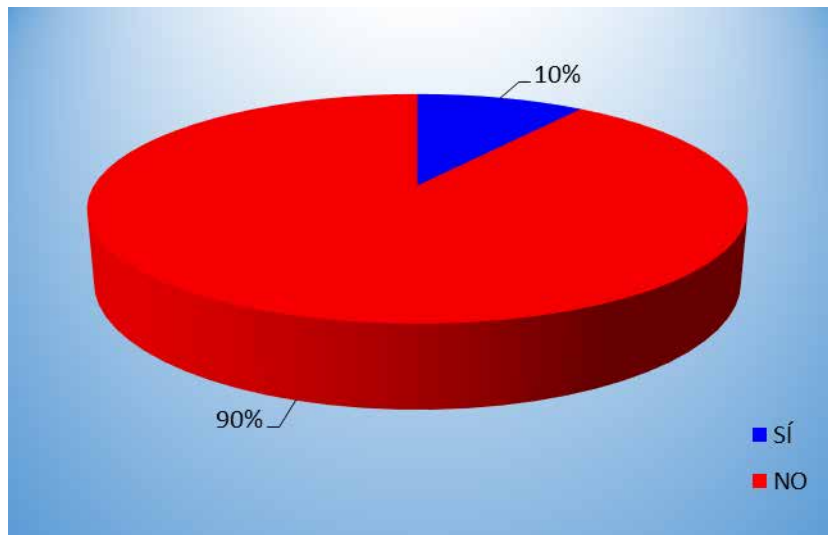
**Ítem 15.** ¿Considera usted que la empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización?

**Tabla 15.**

**Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo.**

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	1	10%
NO	9	90%
Totales:	10	100%

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).



**Gráfico 15.** Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Análisis de resultados:**

A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, el personal encuestado opina que, en líneas generales, la empresa carece de un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización, ya que el 90 por ciento respondió en forma negativa y 10 por ciento en forma afirmativa.

En este sentido, la percepción negativa del grupo de trabajadores consultados, se considera entonces una desventaja desde el punto de vista motivacional a la hora de implementar cambios o proponer un plan de mejoras, lo que trae como consecuencia que se limite la capacidad de comunicación interna y la toma de decisiones basadas en hechos y datos. En este sentido, Miranda (2014), expresa que:

Existe un interés en las organizaciones por desarrollar todo el potencial de los empleados mediante oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante. Las organizaciones que anticipan un futuro estable o que por lo contrario; saben que la clave del rendimiento es el desarrollo de los recursos humanos (p. 5)

Asimismo, en relación con este aspecto, Rafiq y Ahmed (2010:15), indica que “un extensivo plan de desarrollo es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea del frente para los problemas que podrán ser encontrados en el proceso de control interno”, además de capacitar los empleados para los cambios que podrían ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

## **Elaboración de la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) de la gestión de inventarios en la empresa Grupo Arda, ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.**

La matriz DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Chase, Jacobs y Aquilano (2009:69), indican que “Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite”. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, entre otros.

Asimismo, muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios, o como el caso de la presente investigación, un plan de importaciones. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anteriormente descrito significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

En el Cuadro 4 se presenta la matriz DOFA para la Identificación de los factores internos y externos que inciden sobre la gestión de inventarios de la empresa empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo y en el Cuadro 5 las alternativas de solución propuestas tras la elaboración de la matriz.

**Cuadro 4.**

**Matriz DOFA – Identificación de los factores internos y externos que inciden sobre la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.**

Fortalezas	Debilidades
<p>Se lleva a cabo en el área de inventarios de productos en proceso una supervisión efectiva (F1).</p> <p>En la empresa existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventarios en proceso en forma estandarizada (F2).</p> <p>El recurso humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cuenta con las herramientas de tecnología de la información apropiadas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades (F3).</p> <p>Se ha delimitado formalmente las responsabilidades de cada integrante de la empresa, relacionados con la gestión de inventarios (F4).</p>	<p>No se han llevado a cabo en la organización auditorías para verificar la veracidad de la información financiera y contable (D1).</p> <p>Existen debilidades en cuanto a la comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad los objetivos propuestos (D2).</p> <p>No se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios (D3).</p> <p>No se han aplicado las técnicas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el área de inventarios de productos (D4).</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Interés de la organización en mejorar los procesos vinculados con la gestión financiera y su rentabilidad (O1).</p> <p>Las condiciones cambiarias favorecen la producción de materiales nacionales, con mejores condiciones de negociación. (O2)</p>	<p>Situación económica y cambiaria que dificulta la adquisición de materias primas (A1).</p> <p>No se han aplicado medidas de control interno para garantizar la seguridad de los recursos materiales y financieros empleados en la gestión de inventarios de productos.</p> <p>No se ha efectuado una evaluación de las actividades que permitan medir el logro de los objetivos trazados para la gestión de inventarios (A3).</p>

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### Cuadro 5.

#### Selección de alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA

Alternativa de Solución	Vinculación con la Matriz DOFA
Determinar las normas de control interno para la gestión de almacenamiento e inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.	<p>En la empresa existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventarios en forma estandarizada (F1).</p> <p>No se han aplicado las técnicas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el área de inventarios (D4).</p>
Definir Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa.	<p>Interés de la organización en mejorar los procesos vinculados con la gestión financiera y su rentabilidad (O1).</p> <p>Existen debilidades en cuanto a la comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad los objetivos propuestos (D2).</p>
Describir los procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa.	<p>No se han aplicado medidas de control interno para garantizar la seguridad de los recursos materiales y financieros empleados en la gestión de inventarios (A2).</p> <p>No se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios (D3).</p>
Definir indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.	<p>No se ha efectuado una evaluación de las actividades que permitan medir el logro de los objetivos trazados para la gestión de inventarios (A3).</p> <p>El recurso humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cuenta con las herramientas de tecnología de la información apropiadas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades (F3).</p>

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C.A.**

##### **5.1 Presentación de la propuesta**

La propuesta que se describe a continuación se fundamenta en la necesidad de la empresa de aplicar estrategias para el incremento de la eficiencia, eficacia y economía del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo. De esta forma, la dirección de la empresa, al desconocer las razones de ineficiencia en la gestión de inventarios, necesita algún tipo de herramienta que detecte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación.

Por otro lado, la falta de segregación de funciones imposibilita el control interno del inventario, debido a que no existe verificación de los materiales que se solicitan y esto puede estar ocasionando desviaciones significativas para el buen funcionamiento de la empresa y por ende desmejoras en los recursos financieros de la misma.

Debido a ello, es necesario que la gestión a evaluar esté bien definida; tanto en sus objetivos como en los métodos llevados a cabo para alcanzarlos, así se tienen mejores elementos para comparar el esfuerzo que realiza el personal operativo en comparación con los estándares, indicadores, objetivos y metas esperadas por la dirección operativa de la organización, con el propósito de determinar, analizar y evaluar posibles desviaciones, y elaborar planes de acción que corrijan las

desviaciones y, al mismo tiempo, proponer un plan de acciones preventivas que contribuyan a minimizar los riesgos detectados.

En relación a lo planteado, se le propuso a la empresa diseñar un modelo básico en el área de inventario que permita controlar la entrada y salida de materiales en proceso, así como también métodos de solicitud de materiales para el que lo solicita; las cuales deben ser revisadas por el que la recibe firmada y sellada y luego transferida al que la despacha, el cual debe respectivamente firmar y sellar.

## **5.2 Justificación de la propuesta**

En el escenario actual en el cual se desarrollan las organizaciones en la actualidad, marcado por la influencia de la globalización, el incremento de la tecnología y los sistemas de información y las amenazas del entorno sociopolítico y social externo de las empresas, ha demostrado que gerenciar una organización no es tarea fácil. Cada día surgen más herramientas que permiten a los líderes tomar decisiones de forma más sencilla y con mayor cantidad de información útil. Sin embargo, también es cierto que las empresas se han venido haciendo más complejas con el transcurrir del tiempo, por lo que se hace necesario diseñar estrategias y planes operativos para alcanzar los objetivos de la organización.

Dentro de este marco de ideas, y evidenciando el objetivo de la presente propuesta, es relevante su aplicación, puesto que la misma permite recolectar la información pertinente y adecuada del inventario en proceso de la empresa sujeto de estudio, estableciendo de esta manera los controles necesarios para la disposición de materiales y su respectivo registro contable de lo que es utilizado o almacenado dentro de las instalaciones de la empresa, también evita posibles desviaciones de materiales puesto que se aplicarán procedimientos más fiscalizados a la hora de solicitar lo requerido para cualquier operación de inventario.

Del mismo modo, la perspectiva en mejorar los niveles de utilidad, a través de la puesta en marcha de esta propuesta, lo cual permitirá que la empresa continúe incrementando satisfactoriamente su participación en el mercado, aumente sus

ganancias, mejore las condiciones del personal y, por consiguiente, un desarrollo sostenido de la misma mediante la más óptima articulación de la gestión de inventarios con otras áreas de la empresa. Una mayor satisfacción para la empresa, suele asociarse con una toma de decisiones estratégicamente asertivas por parte de la gerencia, la cual debe soportarse con una estructura administrativa actualizada.

Lo que se persigue o se busca con la práctica de las estrategias de control interno en la gestión de inventario para el incremento de la competitividad de la empresa, es brindar una herramienta que permita a la organización, identificar de una manera oportuna, deficiencias y riesgos, lo cual sentará las bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones a la dirección e informar sobre posibles limitaciones al cumplimiento operacional, lo que permite lograr que el ente económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua.

### **5.3 Fundamentación Teórica**

Se propone crear estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo, con un fin y un propósito definido por los directivos y compartido por todos los que participan en los diferentes procesos de la organización, a partir de los lineamientos propuestos por el modelo de gerencia estratégica de Fred David (2003).

Fred David, citado por Cano y Olivera (2009:65), expresa que “toda organización debe buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas”. En consecuencia, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita avizorar el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo.

De esta forma, David propone que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión como la tiene la empresa, sus objetivos y estrategias que

utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de Planeación Estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Así, David (2003), citado por Cano y Olivera (2009:66), expresa que “la implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados para poner en acción las estrategias formuladas”.

El autor de este modelo plantea seis pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: definir la situación actual; desarrollar sus objetivos; generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas; y elaborar el plan táctico. Contemplando el modelo, se desplaza del presente, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección.

## **5.4 Objetivos de la propuesta**

### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

### **5.4.2 Objetivos Específicos**

Determinar las normas de control interno para la gestión de almacenamiento e inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Definir Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa.

Describir los procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa.

Definir indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.

## **5.5 Estudio de Factibilidad**

El estudio de la factibilidad establece ciertos procesos a seguir en las decisiones que se tomen por los investigadores, dado que debe hacer un análisis en las diferentes etapas del trabajo el cual caracterizará la viabilidad técnica, operativa y económica. De esta forma, se presenta a continuación en análisis de factibilidad para la aplicación de las control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

### **5.5.1 Factibilidad Técnica**

El apartado de factibilidad técnica se refiere a las alternativas técnicas y a las tecnologías a utilizar en las estrategias logísticas en la gestión de inventarios en la empresa Grupo Arda, C.A. El elemento a considerar son los recursos materiales, que se refieren a las herramientas, equipos, instrumentos, tecnología e infraestructura física necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Como se trata de un mejoramiento de la situación actual, se pretende llevar a cabo el proyecto con los recursos disponibles y hacer mejor uso de ellos, especialmente aprovechar al máximo las ventajas del sistema operativo que la empresa dispone, y la cual ofrece buenas características para la implementación de la propuesta. En este caso la empresa está dotada de los equipos necesarios, posee los recursos, el personal, y puede invertir en adiestramiento de personal.

### **5.5.2 Factibilidad Operacional**

La propuesta se toma como plataforma de la mejora para la administración de los almacenes de la organización, con el fin de extender la responsabilidad de la administración de los inventarios fuera del perímetro de la empresa y llevarlo hacia una estrategia colaborativa que permita una relación ganar-ganar para el crecimiento mutuo tanto de la empresa como de sus colaboradores.

Debido a ello, en el aspecto relacionado con la factibilidad operativa, se prevé llevar a cabo el proyecto con el personal que se dispone actualmente en la empresa, con el apoyo y supervisión de la gerencia de la empresa para que guíen y canalicen la

actuación del personal en cumplimiento del acatamiento de las normas y procedimientos. Igualmente, se ha de considerar como factor clave el apoyo de la dirección de la empresa, ya que nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.

### 5.5.3 Factibilidad Económica

Este segmento del estudio de factibilidad se refiere a los costos y beneficios del proyecto en unidades monetarias, y se refiere a costos de personal, materiales y equipos, local y gastos de funcionamiento. Para llevar a cabo esta investigación, se pretende utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento de la empresa ya que este es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles. La empresa posee impresora y computador, por lo tanto no se incurrirá en gastos para su adquisición. Sin embargo la inversión prevista queda reflejada en la Tabla 16.

**Tabla 16.**

#### **Factibilidad Económica de la Propuesta**

<b>Descripción</b>	<b>Costo en Bs.</b>
Compra de Programa Microsoft Project ©	24.500,00
Material de papelería y consumibles	11.200,00
Capacitación al personal sobre: a) Adiestrar al personal para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura. b) Dar a conocer las instrucciones estandarizadas para el proceso de manejo de inventario. c) Reforzar los conocimientos respecto a la importancia del control interno. d) Dar a conocer la estructura y beneficios de las estrategias de control interno para optimizar el inventario cada jornada o módulo) para 8 empleados	75.600,00
<b>Total</b>	<b>111.300,00</b>

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

## **5.6 Desarrollo de las estrategias**

En la actualidad, la gestión estratégica de las empresas está orientada al mejoramiento de los procesos internos, la maximización en el uso de los recursos y la satisfacción de los clientes, se ha convertido en el principal elemento diferenciador de las organizaciones, tal es el caso de la empresa incluida en el presente estudio, donde la naturaleza de su actividad implica mejora continua, aprovechamiento de las oportunidades, eficiencia en el uso de los recursos y conocimiento. En vista de ello, la creación de un plan estratégico implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades mediante la innovación.

Tomando en cuenta estos elementos, uno de los métodos que reviste mayor importancia en la actualidad, es la aplicación de estrategias orientadas a mejorar el control interno de los procesos de almacén e inventario, como un instrumento práctico para que esta organización efectúen su gestión en la disposición de los recursos y a su vez, evaluar alternativas de mejoras en los procesos, y haga cumplir los lineamientos establecidos por la dirección en los niveles tácticos y operacionales.

De esta forma, el diseño de la estrategia para la gestión de almacenamiento tiene como finalidad proporcionar a la empresa de un conjunto de controles y procedimientos en donde se detallen la normativa que va a regir todos los procesos desde las personas encargadas, sus funciones, las normas y los métodos que permitirán un adecuado control de los procesos. Las disposiciones contenidas en esta estrategia son de aplicación obligatoria, por lo que las áreas operativas y de registro del proceso deberán observarlas en la ejecución de sus trabajos.

En líneas generales, se propone establecer un instrumento gerencial que permita hacer más eficiente el proceso de registro, control y toma física de los inventarios en almacén, así como la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en este proceso; además de mantener el registro y documentación oportuna y suficiente de los movimientos que se realicen durante los procesos.

A continuación se establecerán una serie de disposiciones que permitirán a las áreas operativas del proceso conocer las tareas y responsabilidades a su cargo, tales como el manejo físico de los materiales, la emisión de la información correcta, oportuna y confiable que deben proporcionar las áreas respectivas para el adecuado registro. Se contempla a su vez, la necesidad de establecer una coordinación estrecha entre las áreas participantes para efecto de conciliación, de movimientos y manejo de información homogénea y veraz.

#### **5.6.1 Normas de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo.**

Luego de completar la evaluación, diagnóstico y la identificación de las causas de los problemas existentes en los métodos actuales en la gestión de inventarios, se procedió a evaluar y analizar las posibles propuestas de mejoras a partir de los resultados obtenidos y con base en la información obtenida respecto a las herramientas de control interno más apropiadas para solucionar el problema, con el objetivo de diseñar un plan que contribuya al mejoramiento de la problemática en la gestión estudiada.

Por otra parte, el sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. Asimismo, un sistema de control interno es el conjunto de medidas que toma la organización con el fin de evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad. En el cuadro 6 se presentan las normas generales de control interno para la gestión de inventarios:

**Cuadro 6.****Normas de control interno para la gestión de almacenamiento de la empresa Grupo Arda, C.A.**

<b>NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA INVENTARIO</b>	
<b>Actividades de control preventivo</b>	
1	Hacer conteos periódicos y permanentes en los saldos de inventario del almacén en proceso para verificar los registros de la contabilidad y disminuir las posibilidades de robos o fraudes. Deben realizarse el último día hábil de cada mes.
2	Deben efectuarse conteos físicos, periódicos y sistemáticos del 10% de los materiales almacenados y cotejar los resultados.
3	Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a paralización de los procesos de venta.
<b>Automatización</b>	
4	El control de inventarios debe realizarse por medio de sistemas computarizados, especialmente al moverse una gran variedad de materiales. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
5	Los registros de inventario no pueden operarse por el personal responsable del procesamiento de los productos producidos, ni éstos tener acceso a los mismos.
6	Los materiales saldrán del almacén respectivo únicamente si están respaldadas por notas de entrega o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
7	Los responsables por la custodia de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación ante la ocurrencia de faltantes o deterioros por negligencia.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

**Cuadro 6.****Normas de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A. (Continuación).**

<b>NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA INVENTARIO</b>	
<b>Documentación</b>	
8	Hacer verificaciones entre los registros del área de inventario y los registros de Contabilidad al azar para comparar con los libros contables y evaluar su veracidad.
9	Todo documento elaborado para el movimientos de existencias, debe estar firmado y sellado por la persona que entrega y por la que recibe.
<b>Procesos</b>	
10	Entrada de materiales: El responsable de Almacén deberá saber la fecha aproximada en que llegarán los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar los materiales los pasarán, contará o medirá, según los casos, y pasará a la Gerencia el informe de recepción de materiales.
11	Este departamento comprobará si los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor; si hay conformidad entre ambos, dará su aprobación a la factura y la pasara al departamento de contabilidad.
12	Todos los desperdicios aprovechables o reutilizables por la empresa, deben ser controlados con igual rigor que los inventarios corrientes.
13	Los responsables de cumplir directamente con este procedimiento, departamentos de Inventarios y Contabilidad, deben asegurar en todo momento que los materiales que ingresan no se utilizan, o son procesados mientras no hayan sido aceptados e identificados.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

**Cuadro 6.**

**Normas de control interno para la gestión de almacenamiento de la empresa Grupo Arda, C.A. (Continuación).**

<b>NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA INVENTARIO</b>	
<b>Resguardo</b>	
14	Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
15	Involucrar al personal en el control de materiales: realizar concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.
16	El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar materiales.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

**5.6.2 Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa.**

En una empresa del sector de manufactura y comercialización de calzados, la inversión en materiales representa una porción considerable de su activo corriente, lo cual requiere que el costo de los mismos sea cuidadosamente controlado de manera tal que garantice tanto su uso eficiente como la veracidad y exactitud de las cifras de costos mostradas en el aspecto tangible, como en el aspecto contable.

En el cuadro 7 se presentan las normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa. En este documento se explican las fases de control e identificación por las que pasa el material adquirido, desde su llegada a los almacenes hasta que se procede a su procesamiento:

**Cuadro 7.**

**Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa.**

<b>NORMAS PARA LA RECEPCIÓN Y REGISTROS DE LOS MATERIALES</b>	
1	Es responsabilidad compartida entre el Gerente de Operaciones y el Jefe de Compras de la empresa, revisar las existencias de inventario a nivel de sistema, con la finalidad de determinar los productos necesarios para reponer el inventario.
2	El Departamento de Contabilidad es quien registra en libros las operaciones y únicamente tiene acceso al inventario durante los conteos físicos.
3	En el momento de la recepción del material, el almacenista dispone de información sobre los pedidos realizados por Compras a los proveedores. Esta información puede consultarse a través del software de gestión. No obstante, se recomienda que el área de Compras pase copia de los materiales que el almacenista le haya solicitado, por comodidad para estos últimos.
4	El almacenista deberá verificar que la cantidad de materiales recibida a través de la Nota de Entrega o Factura, corresponda con la requisición de materiales elaborada por la subgerencia.
5	Los detalles importantes de las notas de entrega o factura que deben comprobarse son: cantidad, esta comprobación debe hacerse confrontando la nota de entrega con el resultado del conteo físico de los materiales recibidos. De esa manera se puede notificar los materiales no recibidos, o recibidos con fallas o excesos.
6	La persona responsable de inspeccionar los materiales y verificar que se encuentre en óptimas condiciones, será el almacenista. Por lo tanto, es responsabilidad del almacenista, emitir la nota de Recepción de los materiales recibidos

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

### **Cuadro 7.**

#### **Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa (Continuación).**

<b>NORMAS PARA LA RECEPCIÓN Y REGISTROS DE LOS MATERIALES</b>	
7	Los materiales adquiridos deberán ser ordenados y clasificados por el almacenista y las personas que éste designe, dentro del almacén.
8	Una vez recibida, el almacenista debe registrar en el sistema las cantidades recibidas y notificar a los departamentos de Compras y Contabilidad los faltantes o diferencias en las cantidades recibidas.
9	Las Notas de Entrega serán emitidas por el almacenista, de acuerdo a los pedidos de materiales generados por el subgerente.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

#### **5.6.3. Procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa.**

Los procedimientos en el área de inventario son el conjunto de tareas o acciones que llevan a cabo los integrantes de la organización durante el proceso. Los procedimientos que se muestran a continuación fueron desarrollados aplicando criterios de simplificación, sistematización e integración, con el objeto de aportar un instrumento técnico y metodológico para asegurar el conocimiento de las herramientas operativas, al describir de forma integrada e interrelacionada los diferentes criterios a tomar en cuenta, los niveles responsables y los procesos aplicables en cada fase de la gestión administrativa y contable de la organización.

Igualmente pretende determinar los niveles de responsabilidad que deben emplearse a los fines de asegurar un apropiado control interno. Asimismo se pretende garantizar un alto grado de confiabilidad al unificar los registros, lo cual permite una efectiva y eficiente administración del inventario de la empresa y ofrecer una vía para facilitar las eventuales auditorías. En el Cuadro 8 se presentan los procedimientos del área de inventario para garantizar la eficiencia operativa del almacén de la empresa:

**Cuadro 8.****Procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa.**

<b>PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE INVENTARIO</b>	
<b>RECEPCIÓN</b>	
1	El almacenista genera la requisición de materiales con duplicado. Envía original al Departamento de Compras y archiva el duplicado.
2	El departamento de Compras revisa la requisición, verifica las existencias y genera la nota de entrega. De no contar con un material, inicia el proceso de compras y notifica al subgerente de la tienda el faltante y la fecha estimada de entrega.
4	El almacenista compara la nota de entrega y la requisición de materiales con los materiales recibidos.
5	El almacenista elabora nota de recepción por triplicado. Envía original a contabilidad, duplicado al departamento de compras y archiva triplicado.
6	Contabilidad recibe la nota de recepción del almacenista para el registro en los libros
7	El encargado de Almacén Principal recibe la nota de recepción y procede a su archivo
<b>MOVIMIENTO DE INVENTARIO</b>	
8	Toda requisición de materiales y suministros que realice el área de producción debe hacerse por escrito, indicando exactamente el insumo que se necesita a través del formato establecido y con las firmas de autorización.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

**Cuadro 8.****Procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa (Continuación).**

<b>PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE INVENTARIO</b>	
9	El Gerente de Producción o su delegado es quien realiza el pedido al encargado de almacén de los materiales y suministros.
10	El Gerente de Producción emite requisición de materiales o suministros.
11	El encargado de almacén revisa la requisición de materiales y emite nota de pedido de materiales o suministros
12	El almacenista recibe nota de pedido de materiales o suministros y la envía al responsable del área de Compras.
13	El responsable del área de Compras emite orden de compra y solicita el repuesto o suministro.
14	El responsable del Almacén registra en sistema o Kardex la entrada de inventario del almacén.
15	Contabilidad actualiza la cuenta de inventario.
16	El subgerente debe revisar, analizar, verificar los movimientos y las existencias contenidas en los reportes mensuales de existencias del Inventario emitidos por el responsable del almacén.
<b>NORMAS EN EL CASO DE PÉRDIDA O HURTOS</b>	
17	Semanalmente se llevará a cabo la revisión de las pérdidas o hurtos (de existir) con el Administrador, el responsable del Almacén y el personal gerencial.
18	Las pérdidas generadas por el mal manejo o por mal uso de materiales, deberán ser registradas en un reporte de incidencias para tomar las decisiones pertinentes en cada caso.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

**Cuadro 8.**

**Procedimientos para garantizar la eficiencia operativa en la gestión de inventario de la empresa (Continuación).**

<b>PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE INVENTARIO</b>	
19	Las pérdidas producidas por circunstancias propias de los materiales ajenas a la operación se registrarán en un reporte de incidencias y se notificará al proveedor, tratando de llegar a un acuerdo para el cambio físico de dichos materiales.
20	Se llevará un listado de pérdidas con el costo de cada material, el cual será revisado semanalmente con la gerencia y el área contable para el ajuste de los registros y tomar las decisiones pertinentes.
21	Se atacarán inmediatamente las pérdidas producidas por errores del personal, teniendo como prioridad los materiales de alto valor y las que se tengan como reincidencias en varios departamentos.
22	El almacenista será responsable por mantener en orden los equipos y el área de trabajo, y debe reportar cualquier anomalía y/o necesidad del área.
23	Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
24	El almacenista será responsable de archivar requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega.
25	Asimismo, debe efectuar los recibos y despachos de los objetos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.
26	Debe mantenerse un control de los límites máximos y mínimos que se desea mantener en la empresa para asegurar su operatividad.

**Fuente:** Linarez y Simancas (2017).

#### **5.6.4 Indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de inventario de la empresa Grupo Arda, C.A.**

Los Indicadores de Gestión de Inventarios son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna.

Del mismo modo, la perspectiva en mejorar los niveles de utilidad, a través de la puesta en marcha de esta propuesta, lo cual permitirá que la empresa continúe incrementando satisfactoriamente su participación en el mercado, aumente sus ganancias, mejore las condiciones del personal y por consiguiente un desarrollo sostenido de la misma mediante la más óptima articulación de la cadena de suministro. Otro beneficio importante, es evitar incurrir en costos innecesarios. Una mayor satisfacción para la empresa, suele asociarse con una toma de decisiones estratégicamente asertivas por parte de la gerencia, la cual debe soportarse con una estructura administrativa actualizada acorde con las necesidades de la organización.

En líneas generales, los indicadores propuestos permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados definidos para el futuro, así como los mecanismos necesarios para controlar los resultados. Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla, por lo que el plan propuesto incluye la definición de una meta, los factores que inciden en su cumplimiento, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas. En el Cuadro 9 se presentan los indicadores propuestos:

### Cuadro 9

Indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.

Nombre del indicador	Método de cálculo	Objetivo
<b>Rotación de inventario</b>	$\frac{\text{Costo de los productos (materiales, mano de obra y gastos)}}{\text{Inventario promedio}}$	Controlar la cantidad de los productos/materiales despachados desde el centro de distribución. Es la proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.
<b>Nivel de exactitud de los despachos del proveedor</b>	$\frac{\text{Número de notas de entrega con errores}}{\text{Total notas de entregas recibidas}}$	Controlar la calidad de los pedidos entregados por el transporte. Consiste en el número y porcentaje de pedidos de clientes recibidos sin retraso, o sin necesidad de información adicional.
<b>Entregas a tiempo al área de ventas</b>	$\frac{\text{Cantidad de productos de materiales a tiempo}}{\text{Total entregas}}$	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los materiales. Este indicador mide el nivel de cumplimiento del almacén para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el área de comercialización.

Fuente: Linarez y Simancas (2017).

### Cuadro 9

Indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C.A.

Nombre del indicador	Método de cálculo	Objetivo
<b>Envíos no planificados</b>	$\frac{\text{Número de pedidos recibidos urgentes}}{\text{Número total de pedidos recibidos}}$	Controlar la calidad de los pedidos generados por el Área de Compras en calidad de emergencia. Consiste en el número y porcentaje de pedidos de compras recibidas fuera de la planificación de recepción.
<b>Eficiencia en los registros de almacén</b>	$\frac{\text{Total de registros con errores}}{\text{Total de registros en almacén}}$	Controlar y medir la exactitud en los inventarios para mejorar la confiabilidad. Se determina midiendo el número de referencias que presentan diferencias con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.
<b>Entregas a tiempo a clientes</b>	$\frac{\text{Total entregas a tiempo}}{\text{Total entregas}}$	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el almacén. Permite conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado

Fuente: Linarez y Simancas (2017).

## CONSIDERACIONES FINALES

Existe la noción generalizada por parte de los socios o accionistas de pequeñas y medianas empresas, que el proceso de aplicación de estrategias de control para mejorar sus procesos internos, es una actividad que tiene relación con el manejo y los recursos de grandes empresas. Sin embargo, la importancia que reviste esta área para la gestión de las organizaciones, hace que sea muy necesaria la pronta familiarización de este concepto por parte de estos empresarios, ya que la implementación de mejoras mediante estrategias contribuye con los logros del área de inventario de la empresa a mediano y largo plazo, y a su vez, permita adaptar a la organización a los cambios que ocurren en el entorno socioeconómico y comercial del país, contribuye a alinear al equipo humano, y define los compromisos claros sobre lo que va a hacer la empresa en el futuro, en coherencia con los objetivos fundamentales de la empresa.

En vista de ello, mediante las consideraciones finales que se presentan a continuación, se va dar a conocer los logros de la investigación realizada, en concordancia con cada uno de los objetivos planteados en la formulación del problema. Del mismo modo, se busca evidenciar los principales resultados y aportes más significativos del trabajo, para de esta forma relacionarlos estrechamente con el plan de recomendaciones, y con la propuesta de este trabajo de investigación, referente a la elaboración de estrategias de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.

Dada la importancia práctica que reviste el desarrollo de las operaciones de inventario de productos de una empresa del sector de ferretería, se hizo necesario realizar una investigación de campo con la aplicación de una lista de cotejo y un cuestionario; apoyados en una investigación descriptiva; donde sus resultados permitieron establecer una propuesta factible que incluye una serie de estrategias vinculadas con la gestión logística y control interno de los productos en el almacén, para optimizar el proceso de inventarios de la empresa en todos sus aspectos y

menciones. Estos resultados quedan plasmados en la propuesta, que consiste en elaboración de un plan constituido por normas y actividades, cuya ejecución lograrían el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, el primer objetivo propuesto consistió en diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa para la identificación de oportunidades de mejora. Este diagnóstico tuvo como propósito fundamental describir los procedimientos aplicados en la gestión de inventarios de materiales de la empresa y verificar su cumplimiento, con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa.

Al respecto, la realización del proceso de observación permitió evidenciar la ausencia de los siguientes elementos, que inciden negativamente en la gestión de inventario de la organización y que deben ser consideradas dentro del plan de mejoras basado en estrategias de control interno. En resumen, se determinó que a pesar que existen estrategias y objetivos básicos de la planeación de distribución en la entrega de productos terminados a los clientes, no se cumple el resto de actividades, lo cual se nota en hechos como que se carece de alineación de objetivos y estrategias, no existe comunicación de la estrategia hacia los trabajadores; tampoco existen objetivos medibles consecuentes con las estrategias ni se hace una revisión periódica de las metas.

En líneas generales, es importante la creación de estrategias de control interno con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de inventarios de la empresa estudiada, para que ésta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad y garantizar la disponibilidad y entregas a los clientes. Es importante, en este sentido, asignar la responsabilidad de controlar y verificar los procesos de almacenamiento para medir su eficiencia y tomar las medidas pertinentes que orienten su mejoramiento, así como coordinar la

consecución más idónea de los recursos tecnológicos, financieros, materiales y humanos involucrados en la actividad relacionada con la gestión de inventarios.

El siguiente objetivo consistió en identificar los factores internos y externos que afectan el control interno en el inventario de la empresa Grupo Arda, C. A en función del cumplimiento de los objetivos de la organización, para delimitar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización. Este diagnóstico tuvo como propósito fundamental hacer una evaluación del manejo de los recursos estructurales, materiales, financieros y humanos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios y el logro de los objetivos organizacionales vinculados a éste. Al respecto, se puede concluir lo siguiente, en concordancia con cada una de las dimensiones de la variable:

**Diagnóstico de los Resultados Financieros y Organizacionales:** Se tiene la percepción que el desempeño actual del área de inventarios no contribuye con el crecimiento económico de la organización; no se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el departamento de Almacén de la empresa. Los resultados infieren que en la actualidad no se le ha dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión de inventarios de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información, contribuye a satisfacer la rendición de cuentas, prestando especial atención a los requerimientos legales que puedan afectar el régimen económico-financiero de la empresa.

**Evaluación de la Gestión de procesos:** la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que en la empresa no existen objetivos definidos de la gestión de inventarios de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas; asimismo, la forma como el supervisor inmediato organiza y dirige la gestión de inventarios de la empresa no ayuda a facilitar el trabajo, lo que permite concluir que la implementación de una estructura orgánica funcional para la empresa debe estar apoyada por la participación

de todo el personal, de forma tal que los líderes de áreas y sus respectivos equipos cumplan con las responsabilidades asignadas, entre las cuales cobra especial importancia el control y la supervisión de las actividades.

**Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje:** la empresa, unidad de estudio; en la actualidad no se desarrollan las actividades del área de inventarios en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos; en la actualidad no existen en el área estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa, además que los recursos tecnológicos empleados por el área de inventarios no responden a las necesidades y exigencias de crecimiento de la empresa.

De esta forma, los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados, pues si se siguen aplicando los mismos métodos es improbable obtener nuevos resultados, por lo que la mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización.

Finalmente, se procedió a diseñar estrategias de control interno para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A, concebido como un instrumento de trabajo que permita a la organización, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, lo cual sentará las bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones a la dirección e informar sobre posibles limitaciones al cumplimiento operacional, lo que permite lograr que el ente económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua.

De esta forma, el diseño de la estrategia para el área de inventarios tiene como fin proporcionar a la empresa de un conjunto de controles y procedimientos en donde se detallan la normativa que va a regir todos los procesos desde las personas encargadas, sus funciones, las normas y los formularios que permitirán un adecuado

control de los procesos. Las disposiciones contenidas en esta estrategia son de aplicación obligatoria, por lo que las áreas operativas y de registro del proceso deberán observarlas en la ejecución de sus trabajos.

En líneas generales, se propone establecer un instrumento gerencial que permita hacer más eficiente el proceso de registro, control y toma física de los inventarios de productos terminados y otros materiales, así como la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en este proceso; además de mantener el registro y documentación oportuna y suficiente de los movimientos que se realicen durante los procesos.

Una vez presentados los resultados de la investigación, se dan a conocer a continuación una serie de recomendaciones producto del análisis de los datos obtenidos en el instrumento y de la evaluación del entorno en el cual se desarrolla la problemática. Estas recomendaciones se refieren a las sugerencias que los investigadores aportan, y que deben implementarse en la medida que la situación lo permita, y son acciones prácticas que las autoras del Trabajo Especial de Grado deriva del estudio efectuado, y las cuales se aconseja implementar y ejecutar:

- A la empresa, evaluar y aplicar los procedimientos que se detallaron en todo el ciclo de abastecimiento, a fin de garantizar un eficiente desarrollo de este proceso.
- Implementar la estrategia propuesta, la cual está diseñada y adaptada a los procesos de la empresa; para ello se sugiere informar a las áreas involucradas. Esta estrategia deberá ser revisada periódicamente para realizar las modificaciones que se consideren pertinentes, a fin de mantener su vigencia en el tiempo.
- Implementar la presente estrategia de gestión de almacén, permitirá a la empresa contar con una herramienta que documente los procesos y los pasos a seguir en el ciclo de recepción y despacho de la mercancía. Asimismo segregará las funciones

para la adquisición, control, almacenaje y distribución de los inventarios de la empresa.

- Se recomienda, contar con un grupo de trabajo que se encargue exclusivamente del almacén, con el fin de que exista una adecuada segregación de funciones, y la responsabilidad de la custodia y control de inventario forme parte de su rol como trabajadores. Esto evitará posibles errores en la recepción y despacho de la mercancía e irregularidades que se pudieran presentar, como por ejemplo: hurto o pérdida intencional del inventario.
- Realizar talleres de capacitación, motivación, mejorar el ambiente de trabajo y comunicación entre las áreas relacionadas con la finalidad de reforzar los conocimientos e incentivar al personal reconociendo los logros por metas establecidas.
- En el área de inventarios, establecer controles internos específicos y evaluarlos periódicamente para que su cumplimiento sea eficiente, asimismo se debe capacitar constantemente al personal, en especial al de reciente ingreso, para evitar pérdidas causadas por desconocimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- A futuro, divulgar y fomentar la práctica de la auditoría operativa con enfoque de auditoría interna de la gestión de inventarios, para que la empresa, obtengan tanto beneficios como ahorros financieros, fortalecimiento del control interno, corrección oportuna de procedimientos operacionales que puedan dañar y limitar el desarrollo económico de la empresa, ya que el Contador Público y Auditor interno, tiene como todo profesional el deber de dar a su cliente el mayor beneficio posible de su trabajo, por lo que se considera como el consejero adecuado que informa y da seguimiento a las recomendaciones planteadas.

## LISTA DE REFERENCIAS

### Bibliográficas

- Aguilera, Jesús (2007). **Diseño de Sistemas Administrativos y Contables**. Vigésima segunda edición, Caracas.
- Arancibia, Eva, Rangel, Astrid. y Zambrano, Josely (2014). **Desarrollo de estrategias logísticas para optimizar la gestión de almacén e inventarios de la empresa Calzados Mega, C. A. ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Arias, Fidias (2012). **El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Tercera Edición. Episteme, Caracas.
- Balestrini, Miriam (2011). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas
- Ballou, Robert (2011). **La Logística Empresarial**. (1era edición). Madrid, España: Editorial Díaz De Santos.
- Bargam, Michael (2002). **Business Logistic Management. Planing, organizing and controlling the supply Chain** (*Gestión logística de negocios. Planeación, organización y control de la cadena de suministros*). New Jersey: Cuarta edición. Prentice Hall.
- Cabrera Gustavo y Tabares, Jennifer (2012). **Diseño de auditoría operacional con enfoque en el control interno de inventario de mercancía para la empresa Pollo Sousa, C.A.** Trabajo de grado no publicado presentado ante la Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2009). **Algunos modelos de planeación estratégica**. Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México.
- Chase, Richard, Jacobs, Robert y Aquilano, (2009). **Administración de operaciones: producción y cadena de suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.

- Correa, Manuel (2008). **Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín.** Trabajo de Grado no publicado de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
- Donnelly, Ivancevich (2014). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición. Editorial Trillas, Ciudad de México.
- Estupiñán, Rodrigo (2009). **Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales.** Primera edición. ECOE Ediciones. Bogotá.
- Estívariz, Ernesto (2015). **Modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa 3M Venezuela, C. A.,** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- González, Luis (2002). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición. Editorial Trillas, Ciudad de México
- Hernández, Manuel (2008). **Diseño e implementación de indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard para las áreas funcionales. Caso Proyefa, C.A.** Trabajo de Grado no publicado, Área de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Centro, Valencia.
- Hitt Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2008). **Administración Estratégica. Competitividad y Globalización.** Séptima Edición. International Thomson Editores, S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina. (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio** Cuarta edición. Episteme; Valencia-Venezuela.
- Jaramillo, Carlos (2017). **Logística integral. La Gestión Operativa de la Empresa.** Editorial. ESIC. España.
- Koontz, Harold y Weihrich, Henry (2004). **Administración: una perspectiva global.** 12ª edición. México: McGraw-Hill.
- Malgioglio, José y Carazay, Cristina (2012). **Distintos Enfoques del Capital Intelectual.** Rosario: Publicaciones de las Séptimas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Mendoza, Jessica, Hernández, Martín y Tabernero, Carmen (2011). **Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno.** Revista de Ciencias

- Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125. Maracaibo: Universidad del Zulia)
- Mintzberg, Henry (2008). **Reflexiones sobre Planificación Estratégica**. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.
- Miranda, Roberto (2014). **Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico**. Revista Espacios, Vol. 29 (2), Caracas.
- Molina, Humberto (2013). **Diseño de Organizaciones Eficientes**. Ciudad de México: Mc Graw-Hill de Management.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (2009). La organización creadora de conocimientos. Editorial Oxford, Ciudad de México.
- Rafiq, Mohammed y Ahmed, Pervaiz (2010). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Miguel (2012). **Diseño de un plan estratégico financiero basado en el modelo Balanced Scorecard, para el departamento de finanzas en las empresas en Venezuela. Caso: General Motors Venezolana, C.A.** Trabajo de Grado no publicado, Área de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Centro, Valencia.
- Sabino, Carlos (2010). El proyecto de investigación. Editorial Panapo, Caracas.
- Sallenave, Jean Paul (2015). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Editorial Norma, Caracas
- Serna Gómez, Humberto (2009). **Gerencia Estratégica**. Bogotá: Global Ediciones
- Steimberg, Federico (2014) **La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica**. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: FEDEUPEL

Uzcátegui, Nelson (2014). **Plan de Acción para el Mejoramiento del Sistema de Control de Inventario de la Farmacia Santa Mónica, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo**”, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

### **Electrónicas**

Franco, Andrés (2008). **Logística**. Consulta: Enero 15, 2017. Disponible en línea en: <http://www.monografias.com/trabajos24/logistica/logistica.shtml>

Herrera, Antonio (2017). **Sistemas de Inventario**. Consulta: Marzo 30, 2017. Disponible en: [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/monografias/basic/herrera\\_pa/cap3.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/monografias/basic/herrera_pa/cap3.pdf)

Jasso, Javier (2017). **La competitividad internacional empresarial: intensidad patentadora y de mercado**. Consulta: Enero 15, 2017. Disponible en línea: [www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com).

Pablos, Giovanni; Ramírez, Yanelis y Román, Aimara (2012). **Puntos comunes de la comunicación organizacional y el control interno**. Artículo de la Revista Digital Contribuciones a la Economía, de la Universidad de la Tunas, Cuba. Consulta: Enero 14, 2017. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>

Rodríguez, Luis (2011). **Sistemas y modelos de inventarios**. Consulta: Marzo 30, 2017. Disponible: [ttp://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/692/mod2](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/692/mod2).

# **ANEXOS**



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

**JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado experto, a continuación se le están proporcionando dos instrumentos que se aplicarán al personal de la empresa en estudio; cuyo propósito consiste en que usted evalúe la redacción de cada ítem que lo integran. Sus observaciones, son de vital importancia para hacer las correcciones pertinentes a fin de dar la configuración y calidad definitiva al mismo antes de su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para los fines específicos de la investigación.

Sin más a que hacer referencia, y confiadas en que sus observaciones serán de gran utilidad, se suscriben de usted.

Atentamente,

---

Cristina Simancas

---

María Carolina Linarez



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

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos **GUIA DE OBSERVACIÓN** para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**, presentado por Cristina Simancas y María Carolina Linarez, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Anexo A. Guía de observación

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.

<b>NRO.</b>	<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
1	Evidencia de verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión de inventarios en la empresa.		
2	Separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Almacén e Inventarios.		
3	Existencia de un plan formal de las actividades que componen la gestión de inventarios de la empresa.		
4	Existencia de formatos para el registro y control de las actividades de inventarios.		
5	Evidencia de la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso de inventarios.		
6	Definición de objetivos a alcanzar por el personal del área de inventarios en el corto y mediano plazo.		
7	Evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento.		
<b>NRO.</b>	<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
8			

	Elaboración de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros asignados para la gestión de inventarios y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.		
9	Ejecución de auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.		
10	Los encargados de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa.		
11	Evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para modernizar los procesos en el área y reducir la variabilidad.		
12	Evidencia de que se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.		
13	Elaboración de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área de inventarios.		
14	Evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.		
15	Existencia de actividades de control y seguimiento para contribuir con el mejoramiento de los procesos del área de inventarios.		

## Anexo B. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		



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

**Anexo C. Formato de Validación de los Instrumentos**

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos **CUESTIONARIO** para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**, presentado por Cristina Simancas y María Carolina Linarez, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



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

**Anexo C. INSTRUCTIVO PARA EL CUESTIONARIO**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO ARDA, C. A. UBICADA  
EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

**Autoras:**

Cristina del Valle Simancas Duarte  
María Carolina Linarez Ávila

Estimado colaborador:

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar información relacionada con los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Grupo Arda, C. A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, por lo cual no es necesario su identificación; sin embargo, se espera que la cooperación atienda a los aspectos formales de la información: sinceridad y veracidad; por lo tanto se agradece la colaboración que usted pueda dar al respecto, los cuales son de valiosa importancia para la culminación del proyecto en estudio. Siga las siguientes instrucciones:

- $\frac{3}{4}$  Se presentan una serie de preposiciones con alternativas de respuesta
- $\frac{3}{4}$  Responda en forma precisa, marcando con una “x” en forma afirmativa o negativa

### Anexo D. CUESTIONARIO

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SI	NO
<b>Dimensión I. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y ORGANIZACIONALES</b>			
1	¿Según su opinión, el desempeño actual del área de inventarios contribuye con el crecimiento económico de la organización?		
2	¿Considera usted que las actividades del área de inventarios responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento?		
3	¿Considera usted que se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el área de inventarios de la empresa?		
4	¿Cree usted que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa en la gestión de inventarios para la toma de decisiones?		
5	¿Existen en la empresa indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área de inventarios?		
<b>Dimensión II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</b>			
6	¿Cree que existen objetivos definidos de la gestión de inventarios de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas?		

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SI	NO
7	¿De acuerdo con su experiencia, se han definido las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los procesos relacionados con el inventario de la organización?		
8	¿Considera usted que los procesos del área de inventarios de la empresa son gestionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección?		
9	¿Las actividades del área de inventarios de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes?		
10	¿Cree usted que la forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión de inventarios de la empresa le ayuda a facilitar su trabajo?		
<b>Dimensión III. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE</b>			
11	¿Cree que en la actualidad se desarrollan las actividades del área de inventarios en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos?		
12	¿Cree usted que en la actualidad existen en el área de inventarios estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa?		
13	¿Considera usted que los recursos tecnológicos empleados por el área de inventarios responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa?		

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SI	NO
14	¿Considera usted que ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?		
15	¿Considera usted que la empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización?		

### Anexo E. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

**Objetivo:** Identificar los factores críticos de éxito que intervienen en la gestión eficiente del almacén en función del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		