



**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA
MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE
INVENTARIOS PARA EL ALMACÉN DE LA
EMPRESA TRUFFA'S CAFÉ.**

Autores: José Alberto Marrero
Robinson José Aldana

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL CONTROL
INTERNO DE INVENTARIOS PARA EL ALMACÉN DE LA EMPRESA
TRUFFA 'S CAFÉ**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciados en Contaduría Pública

Autores: José Alberto Marrero
Robinson José Aldana
Tutor: Humberto Annunziata

San Diego, Octubre de 2017

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURIA PUBLICA

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Humberto Annunziata, portador de la cédula de identidad N° 5.375.696, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos José Marrero y Robinson José Aldana, portadores de la cédula de identidad N° 24.994.593 y 21.217.014 respectivamente, titulado **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA EL ALMACÉN DE LA EMPRESA TRUFFA'S CAFÉ**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Contaduría 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.

Firma
CI

CONTENIDO		pp.
INDICE DE CUADROS.....		vi
INDICE DE GRÁFICOS.....		viii
RESUMEN INFORMATIVO.....		x
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	11
	1.2. Objetivos.....	11
	1.3. Justificación de la Investigación.....	11
II	MARCO TEÓRICO.....	15
	2.1. Antecedentes.....	15
	2.2. Bases Teóricas.....	22
	2.2.1 Inventarios.....	22
	2.2.2 Almacén.....	24
	2.2.3 Gestión de Inventarios.....	25
	2.2.4 Métodos para la Gestión de los Inventarios.....	28
	2.2.5 Control Interno.....	29
	2.2.6 Control Interno de Inventarios.....	31
	2.3. Definición de Términos.....	33
III	FASES METODOLÓGICAS.....	35
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	35
	3.2. Fases Metodológicas.....	37
	Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.....	37
	Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.....	38

	Fase III. Diseño de las estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa´s Café.....	40
IV	RESULTADOS.....	41
V	PROPUESTA.....	66
	5.1. Fundamentación.....	66
	5.2. Objetivos.....	67
	5.2.1 Objetivo General.....	67
	5.2.2 Objetivos Específicos.....	68
	5.3. Metas.....	68
	5.4. Beneficiario.....	68
	5.5. Localización.....	69
	5.6. Estudio de Factibilidad.....	83
	5.6.1 Humanos.....	83
	5.6.2 Materiales.....	84
	5.6.3 Técnicos.....	84
	5.7. Conclusiones.....	85
	5.8. Recomendaciones.....	88
	REFERENCIAS.....	90
	ANEXOS.....	98

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp
		.
1	Distribución de frecuencias de la existencia de un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios.....	43
2	Distribución de frecuencias de la existencia de un personal específico para la gestión de los inventarios.....	44
3	Distribución de frecuencias de la clasificación por rubros de los inventarios.....	45
4	Distribución de frecuencias de la realización de un registro de los movimientos del inventario de mercancía.....	46
5	Distribución de frecuencias de la existencia de un registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.....	47
6	Distribución de frecuencias de la restricción de la entrada al almacén.	48
7	Distribución de frecuencias de la supervisión del estado de la mercancía en el almacén.....	49
8	Distribución de frecuencias de la existencia de mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén.....	50
9	Distribución de frecuencias de la aplicación de estrategias de control de los inventarios.....	51
10	Distribución de frecuencias de la aplicación de estrategias para mejorar el manejo de los inventarios.....	52
11	Distribución de frecuencias de la evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas.....	53
12	Distribución de frecuencias de la realización periódica de un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema.....	54
13	Distribución de frecuencias de la realización de un cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante al	

CUADRO	pp
momento de la recepción.....	55
14 Distribución de frecuencias de la realización de reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido.....	56
15 Distribución de frecuencias de la existencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios.....	57
16 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas...	59
17 Ponderación de los factores internos.....	60
18 Ponderación de los factores externos.....	61
19 Matriz DOFA cruzada.....	62
20 Desarrollo de la propuesta.....	70
21 Ejemplo de aplicación de método ABC.....	82
22 Mecanismos para valorar el desarrollo de la propuesta.....	83
23 Recursos materiales requeridos.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp
		.
1	Distribución porcentual de la existencia de un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios.....	43
2	Distribución porcentual de la existencia de un personal específico para la gestión de los inventarios.....	44
3	Distribución porcentual de la clasificación por rubros de los inventarios.....	45
4	Distribución porcentual de la realización de un registro de los movimientos del inventario de mercancía.....	46
5	Distribución porcentual de la existencia de un registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.....	47
6	Distribución porcentual de la restricción de la entrada al almacén.....	48
7	Distribución porcentual de la supervisión del estado de la mercancía en el almacén.....	49
8	Distribución porcentual de la existencia de mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén.....	50
9	Distribución porcentual de la aplicación de estrategias de control de los inventarios.....	51
10	Distribución porcentual de la aplicación de estrategias para mejorar el manejo de los inventarios.....	52
11	Distribución porcentual de la evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas.....	53
12	Distribución porcentual de la realización periódica de un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema.....	54
13	Distribución porcentual de la realización de un cotejo del documento	

GRÁFICO	pp
de entrega y de pedido con la mercancía entrante al momento de la recepción.....	55
14 Distribución porcentual de la realización de reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido.....	56
15 Distribución porcentual de la existencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios.....	57

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

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA EL ALMACÉN DE LA EMPRESA TRUFFA'S CAFÉ

Autores: José Alberto Marrero
Robinson José Aldana
Tutor: Humberto Annunziata
Fecha: Octubre de 2017

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo de la investigación es proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café. La investigación es tipo descriptiva y adopta la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo; seleccionándose como muestra a los 2 dueños, el encargado de la panadería y los 4 responsables de cada uno de los departamentos. Se desarrolló en tres fases; en la primera se diagnosticó la situación actual del proceso de control interno de inventarios; a continuación se analizaron los factores internos y externos que inciden sobre el proceso y se diseñaron las estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén. Las fortalezas fueron que la empresa cuenta con un proceso estandarizado de los inventarios y con personal específico para la gestión, se aplican estrategias de control, las compras se realizan en función del volumen de las ventas; se realizan conteos periódicos de la mercancía y al momento de recibir la mercancía se coteja el documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante. Las debilidades fueron que no lleva a cabo una clasificación por rubros; no se realizan registros de los movimientos de la mercancía; no se restringe la entrada al almacén, no se supervisa el estado de la mercancía y no se realizan reportes periódicos del nivel de existencia. El resultado ponderado de los factores internos reveló que la posición estratégica interna y externa no es muy favorable. Por tanto, el objetivo de la propuesta fue definir las estrategias de orden administrativo para desarrollar un sistema de control interno de inventarios del almacén. Así, el plan de acción incluyó las siguientes fases, establecer las acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios y para desarrollar un sistema de control de inventarios y concretar las estrategias para monitorear el desarrollo de la propuesta y el impacto final de la aplicación.

Descriptor: Inventarios, Almacén, Control Interno, Estrategias Administrativas

INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios experimentados en el escenario empresarial en los últimos tiempos, derivaron en la incorporación de estrategias enfocadas en el mejoramiento continuo de los procesos. En este contexto, es preciso recordar que los inventarios representan un elemento fundamental de las empresas, debido a que constituyen el conjunto de todos los bienes para la producción, venta o prestación de servicios. Por ende, la gestión de los inventarios tiene como función primordial proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado.

En este contexto, para lograr que el sistema de gestión de inventarios funcione de manera adecuada, es necesario generar mecanismos de control interno que permitan monitorear su aplicación e identificar cualquier falla para introducir los correctivos necesarios. Sin embargo, en las pequeñas empresa, en muchas ocasiones, se presentan problemas importantes asociados a la ausencia de un sistema de control o a deficiencias en su aplicación.

En tal sentido, la Empresa Truffa's Café presenta fallas significativas en la gestión de inventarios que están ocasionando problemas económicos y operativos. De hecho, el sistema de gestión de inventarios es muy elemental y no cuenta con un sistema de control interno, ni con personal específico para el manejo del inventario. Por tanto, no se lleva un control de los diferentes procesos asociados a la adquisición, almacenamiento y distribución de la mercancía hacia los diferentes departamentos.

Es por ello, que el presente estudio tiene como objetivo, proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café. En consecuencia, los resultados de este estudio tienen gran importancia desde la perspectiva social, económica, académica e institucional. En el aspecto económico la empresa se verá beneficiada; ya que el sistema de control de inventario

permitirá la adecuada gestión del inventario, monitoreando todo el proceso, reposición, recepción, almacenamiento y distribución. Igualmente, el sistema incluirá los lineamientos para la elaboración de un manual de procedimientos que concrete las diferentes estrategias que deben seguirse para el manejo del almacén.

Por su parte, en el ámbito académico, se incluye una revisión teórica actualizada sobre los diferentes aspectos relacionados con los inventarios, la gestión de inventarios y los sistemas de control interno de los inventarios, por lo que constituyen un material para la discusión de los estudiantes de Contaduría. Finalmente, desde el punto de vista institucional, contribuirá a mejorar la imagen corporativa de la empresa y, al mismo tiempo, refleja el compromiso social de la Universidad José Antonio Páez.

Así, el trabajo se estructura organizativamente en cuatro capítulos. En el Capítulo I se expone la problemática que se abordará en la investigación, los objetivos propuestos y los aportes económicos, sociales, institucionales y académicos de los resultados finales. En el Capítulo II se presentan los antecedentes de la investigación y los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, así como la definición de términos básicos.

Además, en el Capítulo III se concreta la metodología a desarrollar, incluyendo el tipo y diseño de la investigación, así como los procedimientos que se aplicarán en cada una de las fases metodológicas para la recolección y análisis de los datos y presentación del resultado final de la investigación.

De igual forma, en el Capítulo IV se sintetizan los resultados de las tres fases de la investigación, que incluyen el diagnóstico de la situación actual del manejo de control interno de inventarios, análisis de los factores internos y externos que inciden sobre el proceso y diseño de las estrategias administrativas para el control interno de inventarios. En el Capítulo V se exponen las Consideraciones Finales, que incluye una reflexión de la problemática y resultados obtenidos. Y, finalmente, se muestra la información de las referencias bibliográficas citadas en la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los últimos años y como producto de los cambios derivados de la globalización de los mercados, el mundo empresarial se ha visto en la necesidad de transformarse. Así, las empresas han enfocado los esfuerzos en implantar planes de mejoramiento continuo de los todos los procesos en aras de aumentar la competitividad.

En este contexto, es preciso puntualizar, tal y como lo refiere Barrera (2014), que toda empresa comercial se basa en la compra venta de mercancía, bien para el consumo propio para generar un producto final o para ser destinada a la venta a través de la comercialización. Es decir, la actividad comercial depende de lo que se denomina inventario.

Así, el inventario es una pieza fundamental para el funcionamiento óptimo de cualquier empresa, ya que, de acuerdo a Ruiz (2014; 3), “es el renglón de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo dependen las utilidades de la empresa”. En consecuencia, es fundamental incorporar acciones destinadas a garantizar el correcto manejo del mismo.

En este orden de ideas, según Barrera (2014; 31), un inventario es “una provisión de materiales y de subcomponentes que tiene por objeto facilitar la producción o satisfacer la demanda de los clientes”. De la misma forma, García (2014; 14), apunta que es “el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes y se convierten en efectivo dentro del ciclo operacional de la empresa.

De modo que, las funciones de los inventarios, para Cabriles (2014), básicamente se centran en la capacidad de predicción para mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa a través de los inventarios; enfrentar las fluctuaciones de la demanda; resolver cualquier imprevisto ante la inestabilidad del suministro, por la incapacidad de respuesta de los proveedores; la protección de precios, a través de compras planificadas para evitar el impacto de la inflación; el descuento por cantidad y garantizar los menores costos de pedido.

En otras palabras y como lo reseña Barrera (2014), el objetivo del inventario es proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos y pérdidas de los mismos.

Ahora bien, de una manera tradicional Ferrer (2013), plantea que los inventarios se dividen en tres categorías, materia prima, productos en proceso y productos terminados. No obstante, en la actualidad existen varias clasificaciones, entre las que destaca la formulada por Loja (2015), quien los clasifica según las actividades que controlan. En este contexto, se clasifican en inventarios de materia prima, de productos en proceso de fabricación, de productos terminados y de suministros de fábrica o fabricación.

Además, Cabriles (2014), los clasifica de acuerdo a su función, en inventarios de fluctuación, de anticipación, de tamaño de lote, de transporte y de protección o especulativo. Igualmente, los subdivide por su condición durante el proceso, en tamaño de lote, fluctuación de la demanda, fluctuación de la entrada e inventario de disipación.

En tal sentido, como se desprende de los párrafos anteriores, los inventarios son una elemento vital para todas las organizaciones empresariales, por lo que la empresa debe invertir importantes esfuerzos en garantizar su adecuado manejo. Así, la gestión de inventarios es definida por Suarez (2014; 2), como “una rama de la contabilidad de costes que se centra en la administración adecuada del registro, compra y salida de inventario dentro de la empresa”.

Del mismo modo, Jumbo (2015; 3), la conceptualiza como “el conjunto de acciones destinadas a minimizar los gastos originados por el almacenamiento de existencias”. En consecuencia, la función es reducir al mínimo posible los niveles de existencias para disminuir costos, pero garantizando su disponibilidad en el momento oportuno. Por consiguiente, involucra aspectos como la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario.

Por ende, tal y como lo plantea Guerrero (2014), se centra en cuatro aspectos básicos, calcular la cantidad de unidades que deberían ordenarse o producirse en un momento dado; establecer el momento en que deberían ordenarse o producirse; seleccionar los artículos del inventario que merecen una atención especial y determinar la forma de proteger los inventarios contra las modificaciones en los costos.

De tal manera que, Baena (2011), plantea que para lograr una gestión de inventario de calidad, es preciso tomar en cuenta aspectos tales como, el stock máximo, stock mínimo o de seguridad y punto de pedido. El stock máximo está representado por la mayor cantidad de existencias que se puede mantener en el almacén, sin generar costos adicionales a los estipulados por la empresa de acuerdo a su capacidad económica.

Por el contrario, el stock mínimo es la menor cantidad de existencias de materiales que se puede mantener en el almacén sin generar una ruptura del stock requerido para la actividad de la empresa, es decir, sin afectar el proceso de producción o servicios. Y, finalmente, el punto de pedido es el nivel de existencias en el almacén que determina el momento de realizar el pedido para reaprovisionar el stock, de inventario. En otras palabras y como lo refiere Avilés (2011), para lograr un manejo adecuado del inventario es preciso analizar el volumen de compra en función de los costos de almacenamiento y manejo, así como, la frecuencia de uso y la caducidad de los materiales.

Ahora bien, existen varios métodos para el manejo de los inventarios, tales

como el Sistema de Inventarios ABC, el Modelo Básico de la Cantidad Económica Solicitada (EQQ), el Modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP), el Cálculo de los Lotes Económicos, el Cálculo del Stock de Seguridad, el Número Óptimo de Rotaciones, el Sistema Justo a Tiempo (JIT) y los Sistemas Computarizados para el Control de Recursos.

Así, el Sistema de Inventarios ABC, según Gutiérrez y Arcila (2014), mide el costo y desempeño de las actividades fundamentado en el uso de recursos. De modo que, para Cabriles (2014), consiste en estructurar o clasificar los productos en tres categorías A, B y C; apoyándose en el principio que alrededor del 20% del número de artículos en stock representan cerca del 80% del valor total de ese inventario. En tal sentido, el grupo A aglutina los pocos materiales con un alto costo; el grupo B está integrado por materiales con un valor moderado; mientras que el grupo C, lo conforma un número elevado de materiales con costos reducidos.

Además, para Cabriles (2014), el Modelo Básico de la Cantidad Económica Solicitada (EQQ), se fundamenta en que la demanda de utilización anual de un artículo determinado se conoce con seguridad; que dicha demanda es uniforme a lo largo del año y que los pedidos para reabastecer el inventario de un artículo se surten rápidamente. Asimismo, el Modelo de Cantidad Económica de Pedido (CEP) toma en cuenta los diversos costos de inventario, determinando la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo del inventario.

Adicionalmente, en función de lo referido por Laguna (2013), el Cálculo de los Lotes Económicos, considera el cálculo de la cantidad económica de pedido, considerando los costos de mantenimiento en unidades monetarias por unidad física en existencia por unidad de tiempo. Por su lado, en el Cálculo del Stock de Seguridad, se realiza el pedido cuando las existencias en el almacén son suficientes para poder atender a la demanda durante el lapso de reposición. Y, el Número Óptimo de Rotaciones se basa en conseguir que la totalidad de las existencias se encuentren financiadas por los proveedores, por lo que se requiere vigilar la rotación de las existencias.

En este mismo contexto, de acuerdo a lo referido por Romero (2012), el Sistema Justo a Tiempo plantea que solo es necesario mantener el inventario requerido para el trabajo en proceso; sustentándose en la premisa que los materiales deben llegar en el preciso momento en que se requieren para la producción. Finalmente, entre los métodos computarizados uno de los más sencillos y utilizados es el Sistema de Planificación de Materiales o Materials Requirement Planning (MRP), el cual se usa para determinar la cantidad de materiales que se deben solicitar y cuando pedirlos.

En otro orden de ideas, para lograr que el sistema de gestión de inventarios funcione de manera adecuada, es necesario generar mecanismos de control interno que permitan monitorear su aplicación e identificar cualquier falla para introducir los correctivos requeridos. De tal forma que, para Barrera (2014; 32), el control interno puede definirse “como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden, en la gestión financiera, contable y administrativas de la empresa”.

Asimismo, Ruiz (2014), señala que 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” (p. 4). Por consiguiente, un control interno de inventario, permitirá monitorear los procesos relacionados con la determinación de los siguientes elementos: (a) la cantidad mínima y la máxima que se debe tener en existencia; (b) la cantidad del stock de seguridad; (c) la cantidad y el momento en que se ha de comprar y (d) los productos que más se utilizan y los que menos se usan.

Por tanto, y siguiendo los preceptos de Ferrer (2013), el control interno es importante debido a que contribuye a alcanzar los objetivos de rentabilidad, evitar pérdidas de recursos y obtener información financiera y contable real. En relación a este último aspecto, es preciso señalar que el control interno contribuye a garantizar que los estados financieros responden a procesos estrictos de control, disminuyendo la probabilidad de errores. Es decir, la importancia del control interno se resume en 3

objetivos principales, información, eficiencia y protección.

Así, a manera de síntesis, se puede decir, como lo señala Tovar (2014), que las funciones del control de inventarios abarcan el control operativo y el control contable. El control operativo se enfoca en mantener las existencias en términos cuantitativos y cualitativos en el nivel requerido para la correcta operatividad de la empresa.

Efectivamente, este tipo de control se aplica en todo el proceso, incluyendo la compra de los insumos, a fin de garantizar la adquisición de los recursos que realmente se necesitan, evitando acumulación innecesaria que genera gastos adicionales. Por su lado, el control contable, se enfoca en monitorear la eficiencia del control operativo, identificando cualquier falla en el proceso que requiera acciones correctivas.

Ahora bien, en función de lo estipulado por Barrera (2014), el control interno de inventario posee componentes que pueden ser adaptados e implementados en todas las empresas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño. Estos componentes son un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

De modo que, el ambiente de control incluye el conjunto de situaciones que determinan el accionar de una empresa, es decir, los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad, las cuales determinan los procedimientos y conductas organizacionales. La evaluación de riesgos se centra en identificar, analizar, gestionar y controlar todos los posibles riesgos que puedan presentarse y que influyan de manera negativa sobre el logro de los objetivos organizacionales.

De igual forma, los procedimientos de control se refiere a las políticas y procedimientos que son establecidas por la dirección, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos. La supervisión se refiere al monitoreo ejercido por los diferentes funcionarios para verificar el adecuado cumplimiento de las actividades operacionales. Y, finalmente, los sistemas de información y comunicación, se centran en transmitir la información financiera, operativa y normativas de forma precisa y

oportuna, como una herramienta para garantizar que cada miembro de la organización cumpla con sus respectivas tareas.

Es así como, de la información presentada anteriormente se puede deducir que, el sistema de control de inventarios es una herramienta fundamental de los procesos administrativos de cualquier empresa, independientemente de su magnitud. Es por ello que, a nivel mundial y nacional las grandes empresas invierten grandes esfuerzos y recursos en generar mecanismos de control interno que les garanticen un adecuado manejo del sistema de gestión de inventarios, a fin de mantener su productividad y competitividad en el mercado. Sin embargo, esta situación no se reproduce de manera rutinaria en las pequeñas empresa, en especial en el país.

En efecto, en el ámbito nacional las pequeñas empresas, en especial las de origen familiar como es el caso de la empresa evaluada en la presente investigación, presentan con frecuencia deficiencias en los procesos de control interno en general y con mayor frecuencia en lo referente al manejo de los inventarios. Esta situación se asocia, en gran medida, al hecho que este tipo de empresas inician las operaciones en un ámbito limitado y con una baja producción, por lo que los procesos administrativos se centran en actividades básicas realizadas por los mismos dueños.

No obstante, al crecer en el mercado y aumentar la operatividad, los esfuerzos se centran en ampliar el mercado y mejorar la productividad, pero sin generar modificaciones en las prácticas administrativas; situación que en muchos casos generan altos costos económicos, como en el caso del sistema de gestión de inventarios. Esta situación se reproduce en la Empresa Truffa's Café, objeto de estudio en el estudio que se desarrolla.

Así, la Empresa Truffa's Café tiene como razón social la producción de una gran variedad de panes, repostería y comida rápida, así como la venta de golosinas, charcutería, bebidas y productos lácteos. La misma se encuentra ubicada en la Urbanización El Remanso, Local 4 del Centro Comercial Porta Portese.

Cabe destacar que, esta panadería es una empresa familiar, la cual, dada la alta calidad de los productos, ha ido creciendo en la preferencia de los consumidores,

llevándola al incremento significativo del número y variedad de productos. No obstante, los procesos administrativos no han evolucionado de forma paralela, lo que genera fallas como es el caso del manejo del inventario del almacén.

A este respecto es preciso destacar que, el proceso de manejo de inventarios se puede resumir en los siguientes pasos. Los proveedores son atendidos por el encargado de la panadería, el cual recibe las facturas y conduce al proveedor hacia la zona de descarga, momento en el cual la mercancía es revisada y constatada la congruencia del material físico con la factura.

Posteriormente, es trasladada al segundo piso donde se ubica el almacén, firmándose la nota de entrega. A continuación, el encargado junto con cualquiera de los trabajadores de la panadería ordena la mercancía en el almacén. Por su parte, para la distribución el responsable de cada departamento solicita al encargado el material requerido, el cual acude junto con el empleado al almacén a retirar la mercancía. De tal forma que, es evidente que se presentan fallas en el manejo de los inventarios, ya que no se lleva un control de los diferentes procesos asociados a la adquisición, almacenamiento y distribución de la mercancía hacia los diferentes departamentos operativos.

De modo que, esta situación ocasiona problemas para la empresa, ya que se pierde mercancía por almacenamiento inadecuado, vencimiento o sustracción. En consecuencia, se generan pérdidas económicas y problemas en la operatividad de la empresa debido a la falta de insumos lo que inciden sobre la calidad del servicio. En efecto, en el aspecto económico es evidente que la pérdida de insumos está asociada a gastos económicos elevados; desde el punto de vista administrativo se produce el desconocimiento de las existencias de insumos disponibles y en el ámbito operativo esta situación conduce a fallas en la producción o venta de los productos.

1.1.1 Formulación del Problema

Así, ante esta problemática surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles serán las estrategias administrativas del sistema de control interno de inventarios del almacén?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios para el Almacén de la Empresa Truffa's Café

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del manejo de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.

Analizar los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.

Diseñar estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café

1.3 Justificación de la Investigación

Como ya se mencionó, los inventarios son parte fundamental para el desempeño operativo de cualquier empresa y, en este contexto, para asegurar que todos los procesos involucrados en el sistema de gestión de inventarios funcionen de manera correcta, es vital contar con un sistema de control de inventarios. En efecto, el control de inventarios permite monitorear durante el proceso, que cada una de las fases se cumpla de acuerdo a los lineamientos que debe regir un sistema de gestión de

inventarios; con el objetivo de identificar fallas o desviaciones e incorporar, de manera inmediata, los correctivos que se requieran.

Sin embargo, en muchas ocasiones, en especial en las pequeñas empresas, se presentan problemas importantes en el manejo de los inventarios, bien sea por la ausencia de sistema de control o por deficiencias en su aplicación. En este orden de ideas, la Empresa Truffa's Café presenta fallas significativas en la gestión de inventarios que están ocasionando problemas económicos y operativos de primer orden.

De hecho, el sistema de gestión de inventarios es bastante elemental y, además, la empresa no se cuenta con un sistema de control interno, ni con personal específico para el manejo del inventario y rol del almacén. Por tanto, no se lleva una vigilancia de los procesos de solicitud, almacenamiento, distribución y renovación de la mercancía.

En consecuencia, se producen tanto, fallas en la existencia de insumos para la producción o venta por deficiencias en el proceso de reabastecimiento y de realización de los pedidos; como pérdidas de materiales por malas condiciones de almacenamiento, vencimiento o sustracción de insumos del almacén. Estos factores asociados están generando problemas de índole económico, administrativo y operativo.

Es por ello, que el presente estudio tiene como objetivo, proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios del Almacén para la Empresa Truffa's Café, con el propósito de generar un sistema de control de inventarios que garantice su manejo adecuado y, por ende, un uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.

Es así como, los resultados emanados de la presente investigación tienen una gran importancia desde la perspectiva económica, social, académica e institucional. En este orden de ideas, en el aspecto económico la empresa se verá ampliamente beneficiada. De hecho, el sistema de control de inventario propuesto permitirá el adecuado manejo del sistema de inventario, monitoreando todo el proceso, desde los

mecanismos para la reposición de las mercancías; pasando por la adquisición, la recepción y el almacenamiento, hasta la distribución hacia los diferentes departamentos.

En tal sentido, este sistema incluirá los procedimientos para controlar la solicitud de la mercancía, así como, los requerimientos para la realización de los pedidos y la recepción de los mismos. Cabe resaltar que, que para la reposición de la mercancía, es fundamental abordar elementos el nivel máximo y mínimo, el punto máximo de inventario y el punto de reorden. Igualmente, el sistema incluirá los lineamientos para la elaboración de un manual de procedimientos que concrete las diferentes estrategias que deben seguirse para el manejo del almacén.

De tal forma que, este manual debe abordar aspectos tales como, las acciones que deben ponerse en práctica para el adecuado control de la entrada y salida de mercancía, incluyendo aspectos como la designación de un personal específico para el manejo del almacén y del responsable de autorizar el retiro de materiales, al igual que la forma de almacenamiento de los diferentes insumos de acuerdo a sus características particulares y el procedimiento para llevar a cabo dicho retiro

Por derivación, todas estas acciones redundarán en una mejor utilización de los insumos y materiales, reduciendo los costos de producción y aumentando la rentabilidad, lo que se traduce en beneficios económicos para la empresa. Además, desde el punto de vista social se contribuirá a garantizar la disponibilidad de insumos para la producción y venta, lo que incidirá favorablemente sobre la imagen empresarial, incrementando la competitividad en un escenario social, donde el desabastecimiento de los productos básicos afecta significativamente a la población. De igual forma, la reducción de costos de producción permitirá ofrecer precios más competitivos a los clientes, hecho muy significativo ante la crisis económica que afecta a la población.

Por su parte, en el ámbito académico, es preciso señalar que, la investigación incluye una revisión teórica actualizada sobre los diferentes aspectos relacionados con los inventarios, la gestión de inventarios y los sistemas de control interno de los

inventarios, por lo que constituyen un material de gran relevancia para la discusión académica de los estudiantes del área de Contaduría. De la misma manera, es un referente para que cursantes de la Universidad José Antonio Páez y otras instituciones universitarias que formen profesionales de la Contaduría, continúen contribuyendo a enriquecer esta línea de investigación de gran actualidad.

Finalmente, desde el punto de vista institucional, no solo se mejorará la imagen corporativa de la empresa, sino que refleja el compromiso y pertinencia social de la Universidad José Antonio Páez, al enfocar las actividades investigativas de sus estudiantes en solventar problemas que afectan al sector empresarial y a la comunidad en general.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El Marco Teórico, para Salinas (2012; 42) “es el soporte teórico de la investigación planteada, por lo tanto debe incluir todo las teorías referidas al tema de la investigación”. Asumiendo estos preceptos conceptuales, en este capítulo se presentan los antecedentes, las bases teóricas de la investigación y la definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, de acuerdo a lo expuesto por Palellas y Martins (2012; 63) son “trabajos realizados por otros autores sobre el mismo tema” En consecuencia, seguidamente se presentan las investigaciones internacionales y nacionales realizadas en los últimos 5 años que abordan la temática del mejoramiento del control interno de inventarios.

Es así como, De Abreu, D. y Zambrano, T. (2017), desarrollaron un estudio titulado “**Lineamientos de Control Interno de Inventarios en el Área de Almacén en la Empresa Supermercado La Aguadita C.A.**”, el cual fue presentado como requisito de grado en la Universidad José Antonio Páez. De modo que, el objetivo de la investigación fue proponer lineamientos de control interno de inventarios en el área de almacén en la mencionada empresa.

Así, la investigación fue de tipo descriptiva y adoptó la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo; seleccionándose como muestra a los 2 dueños, el gerente y 7 empleados. La metodología incluyó el diagnóstico de la situación del proceso de control interno de inventarios; el análisis de las

debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y el diseño de los lineamientos de control interno de inventarios. Para la obtención de los datos se aplicó un cuestionario de 16 ítems en escala dicotómica.

Los resultados evidenciaron que, las fortalezas fueron que se cuenta con personal específico para el manejo de inventarios; la entrada al almacén está limitada; se registra la entrada de mercancía, los productos son almacenados adecuadamente; se contrasta la mercancía entrante con el comprobante de entrega y pedido; se efectúan los pedidos en función de la demanda; existe comunicación entre el departamento de compras y de inventarios y se realizan reportes del nivel de existencia en el almacén.

Por su parte, las debilidades fueron que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos del manejo de inventarios; no se realiza un registro de la salida de mercancía y no se aplica un sistema de control de inventario. La ponderación de los factores internos fue 2,74, reflejando una posición estratégica interna levemente favorable; mientras que el de los factores externos fue de 2,35, indicando una posición externa ligeramente desfavorable.

Por ende, el objetivo de la propuesta fue especificar los lineamientos procedimentales y operativos para la aplicación de un sistema de control interno de inventarios en el almacén. El plan de acción incluyó las acciones para mejorar los procesos de manejo del almacén y para incorporar un sistema de control interno de los inventarios; así como, puntualizar los mecanismos para monitorear el desarrollo y resultado de la implantación de la propuesta. En tal sentido, tomando en cuenta la similitud de las empresas evaluadas, esta investigación aporta aspectos de gran relevancia para el diseño de la propuesta en la presente investigación.

Igualmente, García, T. (2013), realizaron un estudio cuyo título fue “**Desarrollo de Controles de Análisis Financiero para los Inventarios de Productos Terminados en una Empresa de Consumo Masivo Caso: Alimentos Heinz de Venezuela**”, que fue presentado como tesis de maestría en la Universidad de

Carabobo. De modo que, el objetivo fue desarrollar controles de análisis financiero para los inventarios de producto terminado en una empresa de consumo masivo, con el fin de gestionar cada categoría de productos con la política y objetivos más adecuado a las necesidades del servicio.

En tal sentido, la población estuvo constituida por los representantes de las áreas involucradas, pertenecientes a la empresa y el tipo de muestra fue no probabilística; específicamente muestra de experto. Para recabar los datos se utilizaron técnicas de fuentes primarias como observación directa, entrevistas no estructuradas y de fuentes secundarias como revisión documental.

Entre las conclusiones que se obtuvieron el modelo clasificación de inventario, permitió que la política propuesta se enfocará en los productos con mayor impacto económico. Es así como, este trabajo aporta datos complementarios interesantes para fortalecer los aspectos financieros en la propuesta que se formulará en la presente investigación.

Adicionalmente, García, J. (2014), realizó una investigación cuyo título fue **“Modelo de Control de Inventarios de Pellas en Planta de Pellas de Sidor”**, el cual fue presentado como trabajo de especialidad en la Universidad Católica Andrés Bello. Por ende, el propósito del estudio fue oponer un modelo de control de inventarios de pellas en planta de pellas de SIDOR. De modo que, la investigación fue desarrollada en la modalidad de proyecto factible, bajo un diseño no Experimental, que se apoyó en una investigación de campo y documental. Para la obtención de los datos se aplicaron la técnica de análisis de contenido, la encuesta y la observación directa, utilizando como instrumentos la entrevista, el cuestionario y la hoja de observación.

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por los 12 supervisores del área y el método de control de inventarios de pellas de la Planta de Pellas de Sidor. Del análisis de los resultados se evidenciaron que esta planta presenta actualmente serios problemas operativos y administrativos debido a que el inventario contable de pellas no coincide con el inventario real en físico, generando distorsiones graves en

los cierres contables de la compañía

A este respecto cabe destacar que, se identificaron fallas en el método utilizado para el cómputo del inventario, ya que solamente se utilizan los datos de producción de pellas, consumo de las plantas y ventas de pellas. Así, en la propuesta se incorporaron otras variables como la recuperación de pellas, finas de cribado, las bajas de pellas, las maquilas de intercambio o trueque de pellas por otros materiales necesarios para SIDOR. Por ende, esta investigación incluye una importante recopilación teórica de gran valor para la elaboración de las bases teóricas en la presente investigación.

En este mismo orden de ideas, pero en el contexto nacional, Tirado, R. (2013) realizó una investigación en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, que llevó por título **“Lineamientos para Optimizar el Control Interno de los Inventarios en el Departamento de Almacén del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MINAMB), Dirección Estatal Ambiental Monagas”**, que fue presentada como requisito de grado. La misma tuvo como propósito diseñar una propuesta de lineamientos para subsanar las fallas que se presentan en los que respecta al control interno de los inventarios en el Departamento de Almacén del ministerio antes citado.

En consecuencia, y en función de los objetivos específicos propuestos se elaboró un diseño metodológico, sustentado en un estudio de campo y descriptivo, que contempló tres fases. Así, en primer término, se efectuó el diagnóstico de la situación del manejo y control de los inventarios en el departamento; para lo cual se realizó una observación directa y se consultó a 8 empleados del Departamento del Almacén, a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por 15 ítems.

Posteriormente, se analizaron los datos emanados del diagnóstico utilizando el análisis DOFA•y, por último, las actividades de intervención generadas de la matriz DOFA fueron operacionalizadas a través de una serie de lineamientos para mejorar el proceso de control interno de los inventarios.

De tal forma que, los resultados del diagnóstico comprobaron que el manual de

procedimientos está obsoleto, no se realizan controles de las entradas y salidas de los materiales, no se disponen de procesos estandarizados para la solicitud y retiro de los materiales y no existe respaldo físico de los materiales en existencia, por cuanto los datos se registran únicamente en el sistema computarizado.

Por derivación, entre los lineamientos propuestos resaltó la necesidad de incorporar un registro de las entradas y salidas de los productos; a fin de evitar el sobre inventario o el desabastecimiento. Es por ello, que esta investigación es un gran soporte para el presente estudio, tanto como guía para el desarrollo de las fases metodológicas, como para la discusión de los resultados.

En este mismo contexto, Ferrer, O (2013), efectuó una investigación denominada **“Lineamientos de Control Interno para los Inventarios de Mercancía de la empresa VYF DISTRIBUTOR, C.A. Periodo 2011-2012”**, que constituyó el requisito de grado para optar al título de Especialista en Contaduría en la Universidad del Zulia. Por consiguiente, el objetivo general del estudio fue proponer lineamientos operativos para mejorar el sistema de control interno de los inventarios en la precitada distribuidora.

En este orden de ideas, metodológicamente se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y de modalidad de campo, transeccional y univariable. Por su lado, para la obtención de los datos se aplicó un cuestionario de cuarenta y ocho (48) ítems, con una escala de respuestas dicotómicas cerradas; a una muestra de 8 trabajadores de las distintas áreas involucradas en el manejo de los inventarios,

Es así como, los resultados comprobaron debilidades en el proceso de compras y ventas de la mercancía, el flujo de salida y entrada, al igual que en el registro y almacenamiento de la mercancía. Asimismo, en cuanto al personal, el mismo desconoce el método de inventario utilizado y la gerencia no lleva a cabo acciones para subsanar cualquier falla del control interno en los inventarios. Por ende, los lineamientos propuestos se basaron en corregir estas deficiencias detectadas. Es así como, esta investigación presenta aspectos interesantes, tanto para fortalecer las bases teóricas, como para enriquecer el diseño de las estrategias administrativas para el

control interno de los inventarios.

En este orden discursivo, en el ámbito internacional, Loja, J. C. (2015), realizó una investigación titulada “**Propuesta de un Sistema de Gestión de Inventarios para la Empresa Femarpe CÍA. LTDA**”, que consignado como requisito de grado académico en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Así, tal y como se desprende del título del trabajo, el mismo tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión de inventarios en la precitada empresa; para lo cual se desarrolló una investigación que asumió la modalidad de proyecto factible, sustentada en un estudio descriptivo y de campo, aplicándose la técnica de la observación directa para la recolección de los datos.

Es así como, los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con un inventario físico real, no existe un control permanente de las entradas y salidas de mercancías del almacén y tampoco se realiza una constatación física periódica de la mercadería. Por tanto, se planteó como opción para solventar la problemáticas diseñar un modelo de inventarios basado en las 5S. En efecto, este modelo incorporará los principios de selección, orden, limpieza e higiene, estandarización y la autodisciplina en el manejo de los inventarios por parte de los empleados, permitiéndoles identificar los materiales de mayor utilidad para la empresa. Por derivación, este estudio plantea fallas en el manejo de los inventarios, muy similares a las evidenciadas en la fase preliminar de la presente investigación, por lo que es de suma importancia para la discusión de los resultados.

Igualmente, Albuja, M. y Hauman, S. (2014), realizaron una investigación titulada “**Estrategias de Control de Inventarios para Optimizar la Producción y Rentabilidad de la Empresa Agro Macathon S.A.C.**”, que fue consignada como requisito de grado en la Universidad Autónoma de Perú. De tal manera que, el objetivo fue diseñar una estrategia de control de inventarios para optimizar la producción y rentabilidad de la empresa Agro Macathon SAC.

De modo que, la investigación fue descriptiva y de campo, asumiendo un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por los 25 trabajadores

administrativos de la empresa a quienes se les aplicó un cuestionario y los 2 funcionarios encargados del área de producción a los cuales se les realizó una entrevista. Los resultados evidenciaron que la empresa no efectúa el control de los inventarios y tampoco cuenta con un registro de la cantidad de insumos que utiliza. En consecuencia, se recomienda diseñar un software para el registro, tanto de los insumos requeridos, como de la existencia en los inventarios. Por tanto, este trabajo desarrolla aspectos de gran relevancia que contribuirán a enriquecer el análisis de los resultados en el presente estudio.

En este mismo orden de ideas, Guerrero, P. G. (2014), desarrolló una investigación denominada **“Diseño de un Sistema de Control y Gestión de Inventarios para la Farmacia Cruz Azul Sdo Villa Florida”**, la cual fue presentada como requisito de grado en la Universidad Tecnológica Equinoccial, de Santo Domingo, Ecuador. Así, el propósito final se enfocó en proponer un sistema de control de inventario para la farmacia Cruz Azul SDO Villa Florida, a fin de contar con información precisa para ajustar el volumen de compras al nivel de las ventas de los productos farmacéuticos.

En consecuencia, para cumplir con este objetivo, se diseñó una investigación descriptiva que combinó la modalidad documental y de campo. A su vez, la sistemática metodología se centró en diagnosticar la situación actual del control de inventarios; identificar los factores que afectan positiva y negativamente el área de inventarios; formular un método para la clasificación de los productos de la farmacia y diseñar el sistema de control de inventario. Por su parte, para la obtención de los datos se aplicó una encuesta a los 3 vendedores, el administrador y el gerente.

Es así como, los resultados evidenciaron que la administración es flexible y eficiente, se vende un mayor número de productos genéricos que los de marca y dispone de un nivel de descuento de acuerdo al monto de compra del cliente, por lo que estos aspectos fueron catalogados como fortalezas. No obstante, se identificaron debilidades en el sistema organizacional de inventarios, la administración formal y

estructural, la capacitación del personal y el abastecimiento de productos farmacéuticos en los laboratorios proveedores.

En consecuencia, con estos datos se procedió a elaborar un modelo de gestión logística de la administración de inventarios, cuyo objetivo fue establecer y controlar el flujo de los productos, a través del modelo de gestión logística de la administración de inventarios; así como, establecer mecanismos para que el vendedor lleve a cabo un adecuado control y manejo del stock de los productos. Por consiguiente, esta investigación presenta una recopilación teórica actualizada acerca de los inventarios y su control interno, que constituyen un referente para la elaboración de las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas, según lo indicado por Behar (2008; 33) “amplían la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” Por consiguiente, están conformadas por el grupo de conceptos que fundamentan la investigación.

2.2.1 Inventarios

Los inventarios, de acuerdo a Laguna (2013; 12), “son las existencias de todo producto o artículo que es utilizado en una empresa. Asimismo, para Albuja y Hauman, (2014; 21), representa “aquel conjunto de bienes, tanto muebles como inmuebles, con los que cuenta una empresa para comerciar”

De este modo, con los elementos del inventario es posible realizar transacciones, tanto de compra como de venta, así como también es posible someterlos a ciertos procesos de elaboración o modificación antes de comerciar con ellos. Estas transacciones de compra y venta deben realizarse en un período económico determinado y deben contarse dentro del grupo de activos circulantes de

la empresa

Por ende, de los conceptos presentados previamente se desprende que los inventarios constituyen un elemento fundamental de toda empresa para mantener su productividad. En efecto, tal y como lo expone Barrera (2014), la función primordial de los inventarios es evitar el desabastecimiento de insumos o productos terminados producida por la fluctuación de la demanda o retardos en el abastecimiento por parte de los proveedores; obtener mejores precios por elevados volúmenes de compras; regular el flujo de adquisiciones y entregas dentro del almacén y mantener un nivel de stock adecuado para cubrir los requerimientos de producción o prestación de servicios.

En este orden de ideas y de acuerdo a Albuja y Hauman, (2014), es posible encontrar varios tipos de inventarios, los que son clasificados según el rubro en el que opere la empresa en, inventario de mercancías, inventario de productos terminados, inventario de productos en proceso de fabricación e inventarios de suministros para la fabricación.

Así, los inventarios de mercancías están constituidos por todos los bienes de la empresa, ya sean comerciales o mercantiles; los cuales son adquiridos para luego ser vendidos en el mismo estado en el que fueron comprados, sin someterlos a ningún tipo de proceso. En este tipo de inventario deberán mostrarse todos los elementos que la empresa tiene disponibles para la venta. Por su lado, los inventarios de productos terminados, incluyen todos los productos que una empresa industrial o manufacturera ha adquirido y que deben ser modificados para encontrarse dispuestos a la venta.

Además, los inventarios de productos en proceso de fabricación, abarcan los productos que se encuentran en pleno proceso de elaboración. Este tipo de inventario debe, además, detallar la cantidad de materiales, la mano de obra y todos los gastos de la elaboración que se realicen hasta la fecha de cierre. Por último, los inventarios de suministros de fábrica, incluyen a todos los materiales con los que se fabricará cierto producto, pero que no se pueden cuantificar de forma exacta.

En tal sentido, según Guerrero (2014), la política de inventario tiene como propósito central: (a) establecer relaciones entre las necesidades y el abastecimiento, (b) establecer los criterios para formular las categorías de los diferentes insumos, (c) organizar la mercancía, (d) mantener al mínimo posible los costos de abastecimiento y (e) satisfacer la demanda.

Es por ello, que tal y como lo indica Avilés (2011), es fundamental que exista una íntima interrelación entre las políticas de inventario y de compras, para poder contar, de manera permanente, con un stock de insumos que garantice la operatividad de la empresa. De hecho, en caso que esta conexión no se produzca se puede generar una acumulación de existencias o, por el contrario el desabastecimiento.

2.2.2 Almacén

El almacén, desde su concepción básica, es el espacio diseñado para proteger y controlar los bienes de activo fijo o variables de la empresa, antes de ser requeridos para la producción o la venta. De tal forma, Páez, T. y Alandette, Y. (2013; 26), lo conceptualizan como “una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos” (p.26). Es decir, es una unidad de servicio de la estructura empresarial, cuyos objetivos son el resguardo, custodia y control de abastecimiento de materiales y productos.

En consecuencia, y dada la función esencial de almacenes para el mantenimiento de los inventarios, según Tovar (2016), la gestión del almacén debe ajustarse a una serie de preceptos. En primer lugar, la administración de los almacenes debe estar bajo la responsabilidad de un empleado con competencias para controlar los procesos de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y control de inventarios. Además, es imprescindible controlar las vías de acceso, por lo que lo recomendable es contar con una sola puerta o una de entrada y otra de salida; a fin de poder garantizar el adecuado registro y control de las entradas y salidas de

mercancías.

Igualmente, es adecuado planificar de manera detallada la organización del almacén, para lo cual se requiere asignar una identificación a cada producto y establecer un área dentro del almacén para su ubicación, en función de su frecuencia de utilización, características de mantenimiento y utilidad en el sistema productivo y, por último, es necesario mantener vías constantes de comunicación con el Departamento de Contabilidad y Compras para informar acerca de los movimientos del almacén.

2.2.3 Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios, es definida por García (2014; 17), “como la administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa”. Por tanto, abarca las técnicas, métodos y controles que le garantizan a las empresas mantener los niveles queridos de mercancías; optimizando, al mismo tiempo, los costos por mantenimiento en el almacén y reabastecimiento.

Es así como, el objetivo de la gestión de inventarios, en función de los expresado por Reino (2014), es llevar a cabo el control físico de los inventarios, generar la confianza en el proveedor, reducir los inventarios de seguridad, garantizar un stock para cubrir la demanda y garantizar los costos para gestionar el stock y la adecuada rotación de cada uno de los productos.

En relación a este último punto, cabe destacar que, la gestión de inventarios es una herramienta esencial, ya que permite mantener el adecuado equilibrio entre los productos de mayor y menor rotación, a fin de evitar que éstos últimos queden almacenados por mucho tiempo, incrementando los costos de inventario.

De modo que, tal y como lo indica Cabriles (2014), la gestión de inventarios tiene como principio básico la capacidad de predicción, a fin de lograr un equilibrio entre los materiales que se requieren para la operatividad de la empresa y lo que se procesa. En consecuencia, el sistema de gestión de inventarios debe controlar

variables básicas como las fluctuaciones de la demanda, la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores y los costos del mantenimiento del inventario.

En consecuencia, para Mantilla (2010), en la gestión de inventarios se conjugan tres factores básicos, la demanda, los costos y los plazos. En efecto, la demanda determina el tamaño y frecuencia de los pedidos; los costos dependen del valor unitario del artículo en inventario y del costo de oportunidad; mientras que los plazos se refiere al tiempo derivado de los procesos de entrega, de traslado de la orden al proveedor, de preparación del pedido por parte del proveedor, de transporte y de despacho.

En este contexto, es pertinente aclarar que para lograr una buena gestión de inventarios, es necesario contar con una adecuada política de gestión de inventarios. La política de inventarios, para Granda y Rodríguez (2014; 41), “consiste en determinar el nivel de existencias económicamente más convenientes para las empresas”. Así, las políticas de inventarios se enfocan en la determinación de parámetros para el control de la inversión, a través del establecimiento de niveles máximos y mínimos de inventarios; así como, la generación de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores.

De modo que, en el primer caso, es decir, en cuanto a la determinación de parámetros para el control de la inversión, es necesario calcular variables como el pedido óptimo, el nivel máximo y mínimo de existencia, el nivel de reorden y el pedido óptimo. Así, en relación al establecimiento de los niveles máximos de inventarios, para Da Silva (2012), debe establecerse un equilibrio entre los requerimientos y la caducidad de los insumos. En consecuencia, el nivel máximo debe ser lo suficientemente alto como para garantizar un suministro continuo, pero al mismo tiempo, lo suficientemente bajos para no generar pérdidas por vencimiento.

Por su lado, los niveles mínimos se establecen al nivel más bajo posible, pero garantizando un margen de seguridad; mientras que el punto de reorden es el nivel de inventario de un artículo que señala la necesidad de realizar una orden de reabastecimiento y, por ende, está estrechamente relacionado con el nivel máximo y

mínimo de inventarios.

Por su parte, en relación a la generación de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores, las políticas de inventario y de compra de materiales, como lo refiere Avilés (2011), deben estar estrechamente relacionadas, ya que un desfase entre ellas puede generar la acumulación de existencias a intervalos irregulares en cantidades desiguales o el desabastecimiento. Es por ello que, es preciso analizar el volumen de compra en función de los costos de almacenamiento y manejo, así como, la frecuencia de uso y la caducidad.

Ahora bien, para llevar a cabo una gestión de inventarios, según Teague (2010), es esencial tomar en consideración tres aspectos fundamentales, analizar la situación actual de los inventarios de la empresa; diseñar los sistemas de gestión de inventarios, y establecer revisiones y realizar seguimientos de las distintas actividades, para identificar las fallas y subsanarlas.

En este orden de ideas y como lo refiere Laguna (2010), existen dos tipos de sistemas de gestión de inventarios el sistema de inventarios, continuos o perpetuos y el sistema de inventarios periódico. Así, el primero para García (2014), se basa en mantener un registro de los inventarios de cada artículo para monitorear el punto de reorden, momento en se envía la orden de compra con una cantidad fija de pedido, lo que minimiza los costos totales de inventario. En contraposición, en el sistemas de gestión de inventarios periódico el nivel de existencias se verifica cada cierto tiempo y, vez determinadas las existencias reales, se envía la orden de pedido para alcanzar el nivel de inventario inicial. Cabe destacar que, en este caso no se solicita una cantidad fija, sino que se pide la cantidad necesaria para poder cubrir las existencias necesarias en el almacén. Por tanto, la diferencia fundamental entre ambos métodos es la periodicidad del control sobre las existencias y las cantidades de las órdenes de pedido.

2.2.4 Métodos para la Gestión de los Inventarios

En la práctica administrativa se dispone de varios modelos de gestión de inventarios, siendo los más utilizados el cálculo de los lotes económicos, el cálculo del stock de seguridad y el número óptimo de rotaciones. Así, en la primera categoría se agrupan el modelo de Wilson, el de la cantidad económica de pedido y el de lotes económicos derivados de la fórmula de Wilson.

En este orden de ideas, el modelo de Wilson tiene como propósito determinar el tamaño de lote a comprar o fabricar; en el segundo se calcula la cantidad de pedido considerando los costos de mantenimiento en unidades monetarias por unidad física en existencia por unidad de tiempo; mientras que en el tercero el precio de la adquisición del artículo se determina en función del volumen de compra.

Por otra parte, tal y como lo reseña Montenegro (2011), entre los modelos más significativos basados en el cálculo del stock de seguridad se cuenta, resaltan el modelo del punto de pedido y el cálculo del punto de pedido y stock de seguridad. De tal manera que, en el modelo del punto de pedido se realiza la orden de adquisición en el momento en el cual las existencias en el almacén son suficientes para poder atender a la demanda durante el lapso de reposición estimado. Por su lado, en el modelo del cálculo del punto de pedido y stock de seguridad, se realiza una estimación del pedido tomando en cuenta la demanda y el tiempo de entrega.

Y, en relación al modelo del número óptimo de rotaciones, se aplica la rotación por existencias, que se sustenta en asegurarse que las existencias sean financiadas por los proveedores y, por consiguiente, bajo este modelo es esencial vigilar la rotación de las existencias. Así, una de las principales ventajas de este modelo es que limita la inversión por concepto de inventario y minimizan los gastos de mantenimiento de existencias (Acero y Pardo, 2010).

Adicionalmente, Albuja y Hauman, (2014), plantean tres métodos para el manejo del inventario, primeras en entrar-primeras en salir; últimas en entrar-primeras en salir y el promedio ponderado. En tal sentido, en el primer método los

primeros artículos en entrar al inventario, son los primeros en ser vendidos o consumidos; por lo que el inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.

En el caso del segundo método, en contraposición, los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario, son los primeros en venderse o consumirse. En este método no debe costearse un material a un precio diferente sino hasta que la partida más reciente de artículos se haya agotado y así sucesivamente. Si se recibe en almacén una nueva partida, automáticamente el costo de esa partida se vuelve el que se utiliza en las nuevas salidas.

Y, por último, el promedio ponderado es el método más utilizado y consiste en calcular el costo promedio unitario de los artículos. Por ende, en primer término, es necesario crear una valuación de inventarios utilizando el costo promedio, que se calcula a través del total de costos acumulados, es decir, la resta entre los costos totales y menos el inventario final, entre el total de unidades equivalentes.

Posteriormente, el costo unitario se desglosa en una cédula de aplicación del costo y el costo final del inventario debe de ser igual al número total de unidades equivalentes por el costo promedio de cada unidad. Este nuevo costo surge de dividir el saldo monetario entre las unidades existentes, por lo cual las salidas del almacén que se realicen después de esta nueva compra se valuarán al nuevo costo y así sucesivamente.

2.2.5 Control Interno

El control interno en general para Barrera (2014; 20), es “un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos”. Igualmente, Ramírez y Volquez (2012; 3), apuntan que el control interno comprende el “conjunto de procedimientos coordinados para proteger y salvaguardar los activos, verificar la confiabilidad y exactitud de las informaciones contables, así

como garantizar la eficacia y productividad de la empresa”

Cabe destacar que, los procesos de control interno en cualquier empresa, deben formar parte esencial de las políticas empresariales y debe incluir el conjunto de técnica y procedimientos propuestos para la correcta ejecución de los mismos. En este contexto, los procesos de control interno deben abarcar los aspectos administrativos y financieros.

Así, el control interno administrativo, para Murillo (2013), se refiere a los procedimientos estipulados para registrar y controlar todos los procesos relacionados con las transacciones y actividades administrativas. Mientras que, el control interno financiero, como lo indica Ortega y Puerto (2013), son aquellos procesos enfocados en monitorear las actividades asociadas a los aspectos financieros de la empresa; por lo que se centran en la protección de los recursos, a través de controles en la autorización de las operaciones y el aseguramiento de la exactitud y confiabilidad de los registros financieros.

De modo que, aplicando estos conceptos al control de los inventarios, según Albuja y Hauman, (2014), el control administrativo se centra en mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En consecuencia, el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. Por su parte, el control contable, se centra en procesos como la auditoría y el análisis de inventario. A tal efecto, entre las técnicas más utilizadas para ejercerlo destacan la fijación de existencias máximas y mínimas y los índices de rotación.

En este contexto, es preciso puntualizar que, según Romero (2012), el control interno de una organización incluye cinco componentes el ambiente de control; la evaluación del riesgo; el sistema de información contable y de comunicación; las actividades de control o procedimientos y el monitoreo del control.

Es así como, para Ferrer (2014), el ambiente de control establece la pauta del funcionamiento de una empresa; es decir, reflejan la actitud de los niveles de la

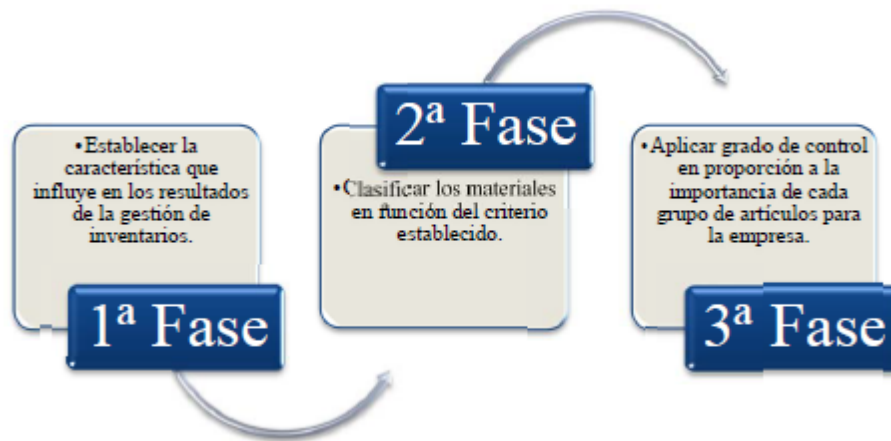
administración. La evaluación de riesgo, consiste en la identificación y el análisis de los riesgos internos y externos a los que se enfrenta la empresa en la preparación de los estados financieros.

De igual forma, las actividades de control incluyen las políticas y los procedimientos aplicados para constatar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección de la empresa. La información y comunicación se centra en identificar y comunicar la información para que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades; mientras que, la supervisión o monitoreo, tiene como objetivo comprobar que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema.

2.2.6 Control Interno de Inventarios

El control de inventarios, de acuerdo a lo señalado por Pérez (2010), tiene como objetivo central determinar la tipo, el momento y la cantidad de insumos que se requieren para mantener la operatividad. A tal efecto, existen varios procedimientos, entre los que cabe señalar el Método ABC, Cantidades Mínimas y Máximas, el Método Justo a Tiempo.

En este orden de ideas, el Método ABC, en función de lo señalado por Gutiérrez y Arcila (2013), se basa en la regla 80-20, que indica que el 80% de las ventas se realiza con el 20% de los inventarios; ya que un número reducido de inventarios representa la mayor proporción de ventas. Por tanto, como lo señala Ferrero (2015; 31), “la operatividad de este modelo se aprecia en el hecho de que todas las organizaciones tienen un gran número de artículos diferentes, y no sería sensato aplicar los mismos conceptos a todos ellos”. En consecuencia, de manera preliminar, se efectúa un análisis de los inventarios, estableciendo categorías con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre aquellos inventarios, que por su volumen y costo económico requieren un mayor control.



Fuente: Ferrero (2015)

En tal sentido, se establecen 3 categorías de insumos A, B y C. Así, el Grupo A incluye los artículos importantes y escasos; el Grupo C los numerosos y triviales y el Grupo B es una categoría intermedia, donde se incluyen los insumos que no pertenecen a ninguna de las dos categorías anteriores. En consecuencia, el grupo A se forma con los inventarios de mayor consumo o de más alto valor, el en grupo B con los inventarios de consumo y valor medio, y el grupo C con los de menor consumo y menor valor

Por tanto, el Grupo A incluye el 20 por ciento del total de las existencias, que representan un 80 por ciento de la inversión; en el Grupo B el 30 por ciento del total de las existencias, que representan un 15 por ciento de la inversión y en el Grupo C se incluyen el 50 por ciento del total de las existencias, que representan un 5 por ciento de la inversión.

Por derivación, este método permite priorizar la inversión en los procesos de control interno. En efecto, tomando en cuenta que los artículos A, implican el 80% de la inversión, es evidente que ameritan un mayor control y, por ende, un mayor aporte en gastos de control interno. En síntesis, este método permite un uso racional de los gastos por concepto de procesos de control interno.

Ahora bien, el Método Justo a Tiempo, de acuerdo a Ferrero (2015), se

caracteriza por su consecución del mínimo inventario necesario, ya que su idea básica es eliminar los despilfarros en el momento en el momento en que se produzcan, los cuales derivan en su mayoría de una mala gestión. A este respecto cabe señalar que, a mayor nivel de inventario, menor detalle del mismo y, por tanto, existe una mayor dificultad para encentrar los problemas y las causas que los originan.

Por tanto, se basa en comprar frecuentemente las cantidades específicas para ser utilizadas en producción, en vez de adquirir los insumos con anticipación y almacenarlos. No obstante, la puesta en práctica de este método, según Ruiz (2014), requiere de compras eficientes, proveedores confiables y un sistema efectivo de manejo de inventarios. Por ende, es fundamental una óptima relación entre los proveedores y los empleados, ya que los proveedores en suministrar los materiales en el momento que los requiera la empresa.

Finalmente, el Método de las Cantidades Máximas y Mínimas se enfoca en calcular los niveles de existencias que deben estar en los almacenes, en función de los resultados de los cálculos de lotes económicos y los puntos de reorden. Por tanto, la adquisición de materiales se calcula mediante la diferencia entre la existencia al momento de efectuar el pedido y la cantidad fijada como máxima; mientras que el mínimo es la cantidad de existencias que sirve de señal para reabastecer.

2.3 Definición de Términos Básicos

Almacén: instalación que mantiene los materiales en existencia y desde donde se distribuyen, bien sea a los departamentos en la empresa o a los clientes.

Control: conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y se corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas

Control de Inventario: técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados

Existencia Máxima: cantidad tope de cada material o de cada producto que debe almacenarse; la cual se calcula mediante la diferencia entre la existencia al momento

de efectuar el pedido y la cantidad fijada como máxima.

Existencia Mínima: cantidad de existencia que sirve de señal para reabastecer.

Inventarios: elementos materiales adquiridos para su venta o producción, los cuales debido a su magnitud e importancia dentro del activo, requieren adecuados sistemas de registro y controles internos

Sistema de Control de Inventarios: técnicas de monitoreo y pedido que se usan para controlar la cantidad y periodicidad de las transacciones de inventarios.

CAPÍTULO III

FASES METODOLÓGICAS

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología, según Hurtado (2010; 109), es “la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación, con el fin de señalar los aportes y limitaciones de tales métodos y de explicitar sus presupuestos, implicaciones y las consecuencias de su empleo”.

De modo que, a continuación se describe el tipo, nivel y diseño de la investigación, para posteriormente, desarrollar los aspectos procedimentales programados para cumplir con el objetivo propuesto en cada una de las fases metodológicas. En otras palabras, la muestra, técnicas de análisis y recolección de datos y análisis de los datos.

En este orden de ideas, el estudio adopta la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, ya que el objetivo central es proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios del Almacén para la Empresa Truffa´s Café. A este respecto, es preciso resaltar que, el proyecto factible, de acuerdo a lo señalado en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012; 21), consiste en: “la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

En consecuencia, presenta una solución viable al problema planteado, que en el caso de la investigación que se desarrolla se centra en diseñar estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén, a fin de solventar

la serie de dificultades que confronta la empresa y que están generando problemas operativos y económicos.

Asimismo, la investigación, según la forma de acceder a los datos, es de campo, la cual de acuerdo a Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012; 21), “consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos”. En consecuencia, para determinar la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa’s Café., la información fue obtenida directamente del escenario laboral, consultando a los dueños, el encargado de la panadería y los responsables de cada departamento.

Por su lado, en función de la trascendencia de los objetivos planteados, el estudio es de tipo descriptivo, la cual es definida por Hernández, y otros (2010; 80), como aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. En consecuencia, en el presente estudio se describió la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén; al igual que los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios.

Además, el diseño es no experimental y de corte transversal, ya que se analizarán las variables en un momento dado y sin someterlas a manipulación. En este orden de ideas, de acuerdo a lo señalado por Salinas (2012; 21) los diseños no experimentales son aquellos donde “las mediciones son hechas en una sola ocasión (aun cuando esta sola ocasión puede ser unos minutos, una hora, un día, un mes o mayor tiempo)”

En relación a los diseños transversales, cabe apuntar que para Hernández, Fernández y Baptista (2010; 151), son aquellos donde se “recopilan datos en un sólo momento, en un tiempo único”. En consecuencia, se analizó la situación actual del control interno de inventarios y los factores internos y externos que inciden sobre el proceso, tal y como se presentan en el contexto, sin manipular las variables y en un

momento específico.

De tal manera que, a continuación se presentan las técnicas y procedimientos que se utilizarán para el desarrollo de cada una de las fases.

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.

El objetivo central de esta fase de esta fase es diagnosticar la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café. En tal sentido, a continuación se expone la población y muestra consultada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el proceso para el análisis de los datos. En este contexto, es pertinente recordar que, la población según Hernández, Fernández y Baptista (2010; 174) es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas e

diseñados para obtener información específica de los respondientes y pueden ser auto-administrados o administrados por entrevistadores”. El instrumento estuvo formado por 15 interrogantes en escala dicotómica, Sí y No.

Adicionalmente, a estos instrumentos se les determinó la validez y confiabilidad. La validez, de acuerdo a lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (2010; 201) es “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” . Para establecerla se procedió a definir conceptualmente las variables y, además, fue sometido a juicio de expertos, consultando a tres docentes especialistas en las variables a estudiar. Es preciso señalar que, para registrar la precitada información se diseñó un instrumento, el cual se hará llegar a los expertos.

Asimismo, la confiabilidad de un instrumento, que de acuerdo a Fortín (2009; 242) “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados”. Para establecerla se aplicó una prueba piloto calculando, la confiabilidad de consistencia interna a través del método de Kuder Richardson (0,8211)

Por último, una vez recopilada la información, se procedió a su análisis. Así, las técnicas, de acuerdo a lo expresado por Hurtado (2010; 110), “son modos específicos de analizar o procesar los datos, diferenciando las técnicas cuantitativas que se basan en datos numéricos y las cualitativas que se basan en datos verbales” . De tal manera que, la información recabada a través de los instrumentos, en primer lugar, fue codificada, tabulada y categorizada. A continuación, se analizó, aplicando la estadística descriptiva como distribución de frecuencias, utilizando el programa estadístico SPSS versión 19.0.

Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.

El propósito de esta fase es analizar los factores internos y externos a la empresa que están directamente relacionados con los problemas que se presentan con el control interno de los inventarios. En otras palabras, las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. A tal efecto, se aplicó la técnica de análisis DOFA. De modo que, en función de lo establecido en el método DOFA, en primer lugar, se procedió a analizar la información emanada del diagnóstico, agrupando los elementos detectados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En segundo lugar, se congregaron las fortalezas y debilidades en factores internos y las amenazas y oportunidades en factores externos, sintetizándolos en un primer cuadro.

Seguidamente, se procedió a ponderar cada uno de estos factores y clasificarlos en función del impacto y la importancia para la empresa. Cabe destacar que, para establecer la ponderación se aplicó una escala de 0 a 1, donde, 0 es el factor de menor importancia y 1 el de mayor significación para la empresa.

Además, para la clasificación se utilizó una escala de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante y 2 una debilidad menor; mientras que 3 es una fortaleza menor y 4 una mayor. En el caso de las amenazas y oportunidades, 1 es una amenaza importante, 2 una menor y 3 corresponde a una oportunidad menor y 4 a una importante.

Una vez cumplido este paso, se procedió a valorar la posición estratégica interna y externa de la empresa. Para ello, los valores de la clasificación y ponderación de cada elemento se multiplicaron obteniendo el resultado ponderado y, posteriormente se procedió a sumar los resultados ponderados parciales.

Finalmente, se realizó la matriz DOFA cruzada, donde se establecieron las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas.

Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fase III. Diseño de las estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café

En esta fase se diseñan las estrategias administrativas para el control de inventario del almacén; las cuales se derivan de los resultados obtenidos de las fases I y II, aplicándose el instrumento como base de investigación de campo, de igual forma la elaboración de la matriz DOFA cruzada, que permitió establecer las acciones de intervención para atender cada uno de los elementos identificados en el diagnóstico que inciden sobre el control interno de los inventarios. Es así como, básicamente las acciones de intervención emanadas de la fase anterior, en esta fase son operacionalizadas, a fin de concretar los aspectos procedimentales para ponerlas en práctica y evaluarlas.

De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procedió a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015).

En consecuencia, la propuesta incluye la presentación, fundamentación, objetivos, justificación, factibilidad y las estrategias de aplicación. Además, las estrategias abarcan las acciones, las metas, las actividades, el responsable de cada una de ellas, los recursos requeridos, el tiempo de ejecución y las acciones e indicadores para valorar el impacto del programa propuesto

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se sintetizan los resultados de la investigación, estructurados de acuerdo a los objetivos específicos. A tal efecto, desde el punto de vista procedimental, en primer lugar, se organizaron los ítems y se categorizaron las respuestas. En segundo lugar, se procedió a realizar el análisis de la tendencia de las respuestas y la interpretación de los datos, contrastándolos con los sustentos teóricos y los aportes de otros investigadores. Es preciso señalar que, como producto de este análisis emergieron una serie de conclusiones y recomendaciones, que se concretan en el Capítulo V.

De modo que, el desarrollo de este capítulo se estructura organizativamente en las siguientes partes: (a) diagnóstico de la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.; (b) análisis de los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café. Y (c) diseño de las estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café.

Es pertinente indicar que, la presentación de los resultados de cada fase, incluirá un recordatorio de las dimensiones e indicadores seleccionados en la operacionalización de las variables y las interrogantes formuladas en el instrumento: para posteriormente plasmar los resultados de las respuestas emitidas para cada uno de los ítems, finalizando con el respectivo análisis de los datos. De igual forma, al finalizar la presentación de los resultados se sintetiza el análisis global de las tres variables abordadas, enfatizando en los aspectos más resaltantes..

Fase I. Diagnosticar la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa´s Café.

Para valorar esta variable se tomaron en consideración las dimensiones “Inventarios” y Control Interno. Para valorar la primera dimensión se aplicaron los indicadores “Normativa”, “Gestión de los Inventarios” y “Manejo del Almacén”. Por su lado, para valorar el indicador “Normativa” se formuló la interrogante:

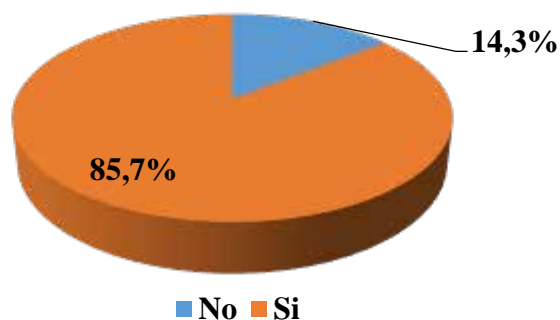
¿La empresa cuenta con un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios?

Cuadro 1. Distribución de frecuencias de la existencia de un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	1	14,3
Si	6	85,7
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 1. Distribución porcentual de la existencia de un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Así, en el Cuadro 1, se evidencia 6 (87,5%), de los encuestados manifestó que en la empresa existe un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios; mientras que solo 1 (14,3%), se decantó por la opción “No”.

De modo que, las tendencias de las respuestas se ubicaron en su mayoría en la alternativa “Si”, es decir, esta situación representa una fortaleza de la empresa, ya indica que se cuentan con mecanismos concretos, por lo que los problemas detectados en la evaluación preliminar se pueden asociar a fallas en la aplicación de dicho procedimiento.

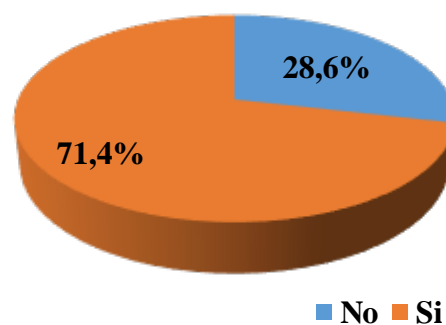
¿La gestión de los inventarios depende de un personal específicamente contratado o designado para tal fin?

Cuadro 2. Distribución de frecuencias de la existencia de un personal específico para la gestión de los inventarios

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	2	28,6
Si	5	71,4
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 2. Distribución porcentual de existencia de un personal específico para la gestión de los inventarios.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

En el Cuadro 2 se observa que 5 (71,4%) de los consultados señaló que en la empresa “Si” se cuenta con personal específico para gestionar los inventarios y 2 (28,6%) señalaron que “No”.

En el Gráfico 2 se observa que nuevamente la tendencia de las respuestas se situó en la opción “Si”. De tal forma que, las respuestas de este ítem merece un comentario adicional, ya que se contraponen con la información aportada inicialmente por los dueños y confirmada por los investigadores. En efecto, una de las fallas detectadas fue que no se cuenta con personal específico para ejercer las funciones de manejo de inventario, por lo que este aspecto requiere una evaluación en profundidad.

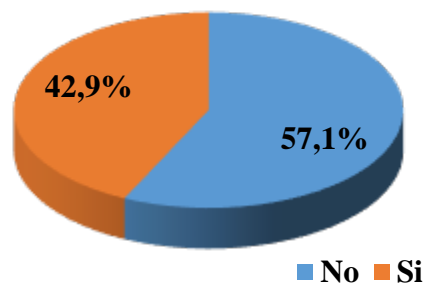
¿Los inventarios están debidamente clasificados por rubros e identificados?

Cuadro 3. Distribución de frecuencias de la clasificación por rubros de los inventarios

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	4	57,1
Si	3	42,9
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 3. Distribución porcentual de la clasificación por rubros de los inventarios.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

En relación a los resultados de este ítem, destaca que las respuestas se agruparon con una ligera mayoría, 4 encuestados, en la alternativa “No” representando el 57,1% y los 3 restantes opinaron que “Si” se clasifican por rubros los inventarios.

Es así como, aún y cuando las respuestas no fueron contundentes, evidencian una debilidad de la empresa. De hecho, un aspecto vital de la gestión de los inventarios es mantener en óptimas condiciones de almacenamiento la mercancía. Este proceso implica, no solo garantizar las condiciones atmosféricas para conservar en un adecuado estado la mercancía y evitar su deterioro; sino también organizar los insumos por rubros y de acuerdo a la fecha de vencimiento para facilitar la ubicación.

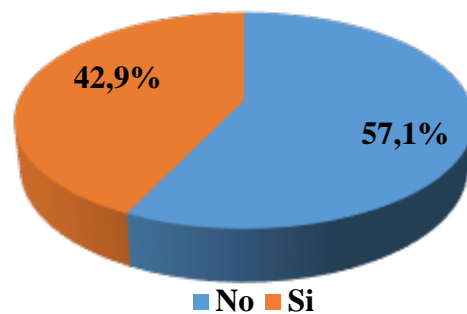
¿Se lleva un registro de los movimientos del inventario de mercancía?

Cuadro 4. Distribución de frecuencias de la realización de un registro de los movimientos del inventario de mercancía

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	4	57,1
Si	3	42,9
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 4. Distribución porcentual de la realización de un registro de los movimientos del inventario de mercancía.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

De tal manera que, se reproduce el patrón de respuestas del ítem anterior, ya que una ligera mayoría 4 (57,1%) señaló que “No” se realiza un registro de los movimientos del inventario; mientras que 3 (42,9%) señalaron que “Si”.

De tal forma, que, aun y cuando la tendencia de las respuestas no fue determinante, está la falta de un registro de los movimientos del inventario de mercancía, es otra debilidad que debe corregirse a través de la propuesta.

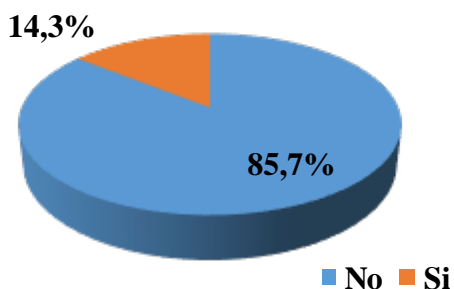
¿Se registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén?

Cuadro 5. Distribución de frecuencias de la existencia de un registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	6	85,7
Si	1	14,3
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 5 Distribución porcentual de la existencia de un registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

En el Cuadro 5 se evidencia que 6 (85,7%), señaló que “No” se registra en el sistema la mercancía retirada diariamente del almacén y solo 1 (14,3%) indicó que “Si”.

Tal y como se evidencia en el Gráfico 5, la disposición de la respuestas si fueron definatorias. En consecuencia, estos dos últimos aspectos representan debilidades muy significativas de la gestión de inventarios. Así, esto dos elementos son vitales para conocer la existencia real de mercancías, por lo que constituyen elementos vitales para el reabastecimiento. Al mismo tiempo permiten evaluar la correcta utilización de los insumos, evitando pérdidas por sustracciones indebidas.

Ahora bien, a continuación se presentan los resultados del indicador “Manejo del Almacén” que fue valorado a través de las siguientes interrogantes:

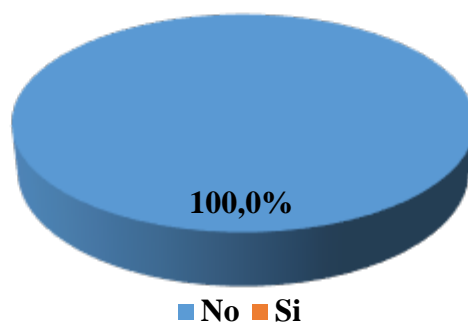
¿El acceso al almacén se limita al almacenista?

Cuadro 6. Distribución de frecuencias de la restricción de la entrada al almacén

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	7	100,0
Si	0	0,0
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 6. Distribución porcentual de la restricción de la entrada al almacén.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Así, 7 (100,0%) de los encuestados indicó que “No” está restringida la entrada al almacén.

En el Gráfico anterior se visualiza, como en este caso las tendencias de las respuestas emitidas fueron contundentes, debido a que la totalidad de los consultados indicó que “No” se limita el acceso al almacén. Estas respuestas coinciden plenamente con lo reseñado por los dueños al inicio de la investigación y representan una debilidad que debe ser subsanada de manera inmediata a través de la propuesta.

En relación a este punto es preciso recordar, tal y como se expresó en el Capítulo II, que la limitación del acceso al almacén es uno de los principios básicos de su manejo, debido a que garantiza un mayor control sobre las existencias.

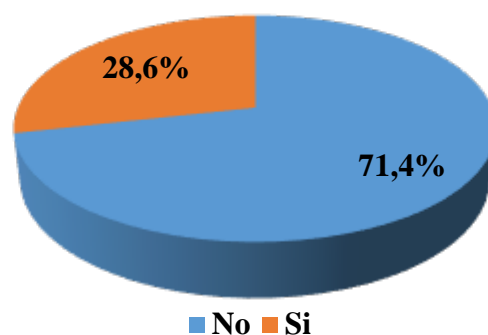
¿Se lleva una supervisión del estado de la mercancía en el almacén?

Cuadro 7. Distribución de frecuencias de la supervisión del estado de la mercancía en el almacén

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	5	71,4
Si	2	28,6
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 7. Distribución porcentual de la supervisión del estado de la mercancía en el almacén.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

La mayoría de los encuestados 5 (71,4%), indicaron que “No” se supervisa el estado de la mercancía en el almacén; mientras que 2 (28,6%) señaló que “Si”.

En el Gráfico 7, se muestra que las respuestas se inclinaron hacia la opción “No”, por lo que la supervisión del estado de las mercancías es un aspecto negativo del manejo del almacén; en especial en el caso de la empresa evaluada que maneja en su mayoría productos perecederos que requieren condiciones especiales de almacenamiento y que, además, tienen tiempos de vencimiento cortos. De tal manera que, este aspecto debe ser corregido de forma urgente, a fin de garantizar la calidad de la mercancía que se le ofrece a los clientes y evitar cuantiosas pérdidas económicas por deterioro de los insumos.

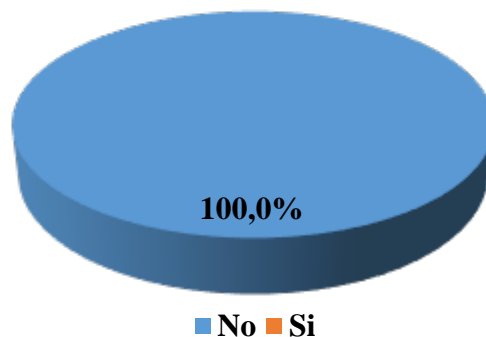
¿En el almacén se utilizan documentos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén?

Cuadro 8. Distribución de frecuencias de la existencia de mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	7	100,0
Si	0	0,0
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 8. Distribución porcentual de la existencia de mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

De tal modo que, al igual que sucedió en el ítem 6, la totalidad de las respuestas se agruparon en la alternativa de respuesta “No” 7 (100,0%)

Así, la falta de mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén son otra debilidad y coinciden con las respuestas emitidas en los ítems 4 y 5, indicando fallas significativas de los mecanismos de control.

Ahora bien, para evaluar la dimensión “Control Interno” se aplicaron los indicadores “Gestión”, “Compra y Recepción” y “Control y Realimentación”

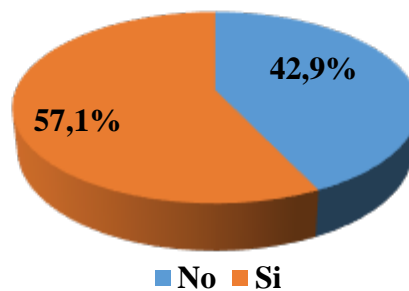
¿La empresa aplica alguna estrategia para el control de los inventarios?

Cuadro 9. Distribución de frecuencias de la aplicación de estrategias de control de los inventarios

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	3	42,9
Si	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 9. Distribución porcentual de la aplicación de estrategias de control de los inventarios.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

En el Cuadro 9 se muestra que 4 (57,1%) de los encuestados manifestaron que en la empresa “Si” se aplican estrategias de control de los inventarios y un porcentaje ligeramente menor opinó que “No” (42,9%).

De modo que, en el Gráfico 9 se observa que la mayoría de las respuestas emitidas se situó en la opción “Si”. Por derivación, aparentemente esta es una fortaleza de gran importancia para la empresa que debe ser mantenida y reforzada en la propuesta. No obstante, la diferencia reportada fue la mínima, sólo un encuestado, por lo que se requiere una valoración más específica; más aún, tomando en cuenta las fallas evidenciadas al evaluar la dimensión anterior.

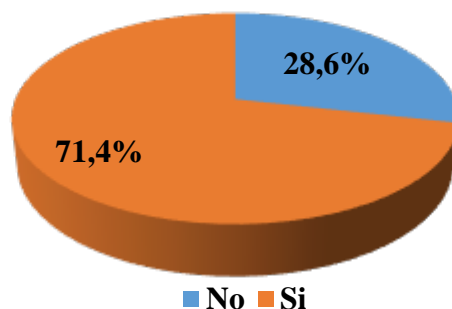
¿Se aplican estrategias para mejorar el manejo de los inventarios?

Cuadro 10. Distribución de frecuencias de la aplicación de estrategias para mejorar el manejo de los inventarios

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	2	28,6
Si	5	71,4
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 10. Distribución porcentual de la aplicación de estrategias para mejorar el manejo de los inventarios.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

De modo que, 5 (71,4%) de los encuestados manifestó que en la panadería “Si” se aplican estrategias para mejorar el manejo de los inventarios y solamente 2 lo que representa un 28,6% de la muestra analizada indicó que “No”.

De este gráfico destaca que, la disposición de las respuestas fue más determinante que en el caso anterior. Por derivación estos resultados, no sólo apoyan la afirmación anterior, sino que la enfatizan, mostrando que, según los consultados, esta es otra fortaleza de la empresa, lo que discrepa de lo indagado en la fase previa y la evidencia reportada en los ítems anteriores.

Seguidamente se presentan los hallazgos de las respuestas relacionadas con el indicador “Compra y Recepción”.

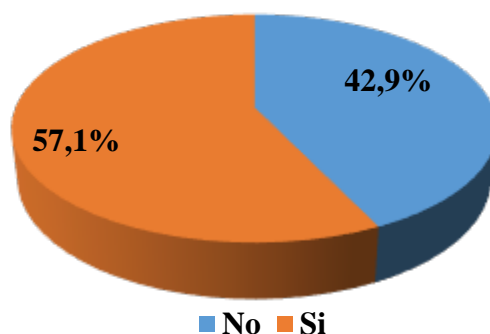
¿La empresa evalúa el proceso de compras en función del volumen de las ventas?

Cuadro 11. Distribución de frecuencias de la evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	3	42,9
Si	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 11. Distribución porcentual de la evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Es así como, según la opinión del 57,1% (4) de los encuestados en la empresa “Si” se evalúa el proceso de compras en función del volumen de las ventas; pero 3 (42,9%) señalaron que “No”

Es así como, la tendencia de las respuestas aunque mayoritariamente afirmativa, no fue contundente. No obstante, este elemento es un aspecto positivo de los procesos de control de los inventarios, ya que permite controlar la eficiente utilización de los insumos.

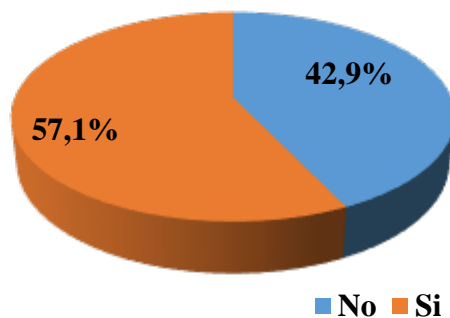
¿Se realiza periódicamente un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema?

Cuadro 12. Distribución de frecuencias de la realización periódica de un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema.

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	3	42,9
Si	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 12. Distribución porcentual de la realización periódica de un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Así, el 57,1% señaló que en la empresa “Si” se realiza de manera periódica un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema; y 3 (42,9%) indicó que “No”. Lo que reflejaría otra fortaleza interna de la panadería

En este gráfico se observa que, el patrón de las respuestas del ítem anterior se reproduce, reflejando una fortaleza. Sin embargo, estos resultados defieren de lo reportado en los ítem 4 y 5, donde se evidenció que no se lleva un control de los

movimientos de mercancía y tampoco se realiza un conteo periódico de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema.

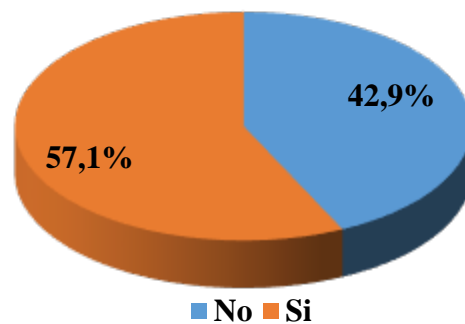
¿El proceso de recepción y verificación de la mercancía se basa en la cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante?

Cuadro 13. Distribución de frecuencias de la realización de un cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante al momento de la recepción.

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	3	42,9
Si	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 13. Distribución porcentual de la realización de un cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante al momento de la recepción.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

En tal sentido, una ligera mayoría 4 (57,1%) manifestó que en la panadería al momento de recibir la mercancía “Si”, se coteja el documento de entrega y el pedido; pero 3 (42,9%) respondió de forma negativa.

De modo que, en el gráfico precedente, se observa la misma distribución porcentual de los dos ítems previos. Por tanto, este es otro aspecto fortalecido en la empresa, ya que permite un mejor control de la responsabilidad de los proveedores. A

este respecto cabe destacar que, en efecto los dueños o el gerente quienes son los responsables de recibir la mercancía cumplen a cabalidad con este proceso de verificación.

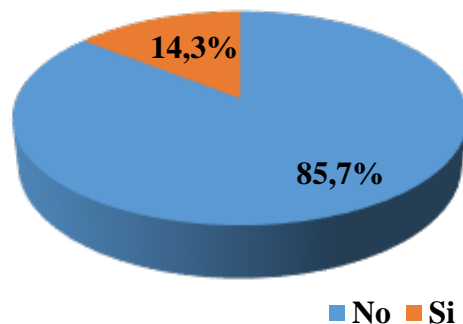
¿Se realizan conteos periódicos de la mercancía para la verificación de la existencia con los registros contables de la empresa?

Cuadro 14. Distribución de frecuencias de la realización de reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	6	85,7
Si	1	14,3
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 14. Distribución porcentual de la realización de reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido.



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Así, 6 (85,7%) respondieron que no se realizan reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido; mientras que un encuestado (14,3%) de la muestra analizada señaló que “Si”.

En este caso, las respuestas se decantaron de forma más intensa hacia la opción “No”. Por consiguiente, esta es una debilidad de los procesos de “Compra y Recepción” que debe corregirse al momento de diseñar las estrategias de control interno de los inventarios, que se desarrolla en la Fase III.

Ahora bien, para finalizar con la evaluación de esta dimensión, a continuación se presentan los resultados relativos al indicador “Control y Realimentación”

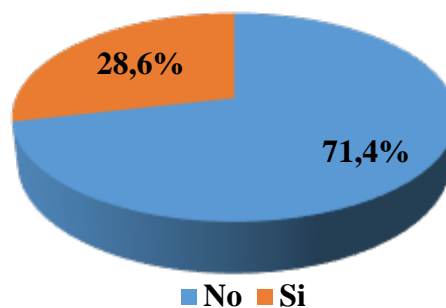
¿La empresa aplica estrategias para monitorear el cumplimiento de los objetivos de gestión de inventarios?

Cuadro 15. Distribución de frecuencias de la existencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios

Alternativas de Respuesta	Distribución de Frecuencias	
	Frecuencia Absoluta (FA)	Porcentaje (%)
No	5	71,4
Si	2	28,6
Total	7	100,0

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Gráfico 15. Distribución porcentual de la existencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios



Fuente: Marrero y Aldana (2017)

De manera que, la mayoría de los consultados manifestaron, 5 (71,40%), señalaron que “No” existen estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios y 2 (28,6%) manifestó que “Si”.

De tal modo que, este patrón de respuestas refleja que este aspecto es una debilidad que debe ser corregida a través de la propuesta. Por tanto, al analizar, de manera integral la dimensión “Control Interno, destacó que, al igual que sucedió con la primera dimensión se identificaron fortalezas y debilidades. Así, las fortalezas fueron en relación a la “Gestión”, que se aplican estrategias de control de los inventarios y para mejorar el manejo de los inventarios. Además, en cuanto a la “Compra y Recepción” se lleva a cabo una evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas; se realizan conteos periódicos de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema y el proceso de recepción y verificación de la mercancía se basa en la cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante.

Mientras que, las debilidades se centraron en un solo aspecto de la “Compra y Recepción” y el indicador “Control y Realimentación”; ya que no se realizan reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido y no se aplican estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios. No obstante, estos resultados difieren, en algunos aspectos, de lo reportado en la evaluación de la dimensión “Inventarios”

En consecuencia, estos resultados coinciden en algunos aspectos con lo reportado por De Abreu, D. y Zambrano, T. (2017), pero difieren en otros. Así, concuerdan en cuanto a que existe personal específico para el manejo de inventarios; se registra la entrada de mercancía, se contrasta la mercancía entrante con el comprobante de entrega y pedido. No obstante, difieren en lo que respecta a que la entrada al almacén está limitada; la realización de reportes del nivel de existencia en el almacén y la existencia de un sistema de control de inventarios. Asimismo, coinciden con el diagnóstico de Tiorado, R. (2013), al detectar en su investigación que la empresa valorada no se realizan controles de las entradas y salidas de los materiales y no se disponen de procesos estandarizados para la solicitud y retiro de los materiales.

Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa´s Café.

En esta segunda fase se precedió a analizar los datos recopilados en la fase de diagnóstico, aplicando el Análisis DOFA. Así; de manera preliminar, se procedió a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas emanadas, tanto de la recopilación inicial de información, como de la fase de diagnóstico. A continuación, fueron agrupados en factores internos y externos; recordando que los primeros incluyen las fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos comprenden las oportunidades y amenazas. Por último, se procedió a elaborar la matriz DOFA cruzada, surgiendo las acciones de intervención que se desarrollan en la propuesta.

En efecto, las iniciativas de intervención generadas d la matriz cruzada permitirán reforzar las fortalezas aprovechando las oportunidades, disminuir las amenazas en función de las fortalezas, disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades y disminuir las debilidades controlando las amenazas. Por tanto, en el Cuadro 1 se muestran los datos de la primera fase de la metodología DOFA.

Cuadro 16. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Proceso estandarizado para el manejo de los inventarios. Personal específico para la gestión de inventarios. Estrategias de control de los inventarios Estrategias para mejorar el manejo de los inventarios. Evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas. Conteos de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema. Recepción y verificación de mercancía basada en el cotejo del documento de entrega y de	Disponibilidad de proveedores fijos Disposición de los dueños para aplicar estrategias administrativas que permitan mejorar el control interno de inventarios

pedido contra la mercancía entrante.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No se clasifican los inventarios por rubros.</p> <p>No se realizan registros de los movimientos del inventario de mercancía.</p> <p>Inexistencia de registros diarios en el sistema de la mercancía retirada del almacén</p> <p>No se restringe la entrada al almacén</p> <p>Falta de supervisión del estado de la mercancía</p> <p>No se cuentan con mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía</p> <p>No se realizan reportes del nivel de existencia en el almacén, para que el departamento de compras realice el pedido.</p> <p>Inexistencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de gestión de inventario</p>	<p>Desabastecimiento de insumos en el mercado regional y nacional.</p> <p>Elevada inflación</p> <p>Control de precios</p>

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Ahora bien, seguidamente, se procedió a ponderar y clasificar estos factores.

Cuadro 17. Ponderación de los factores internos

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Proceso estandarizado para el manejo de los inventarios	0.08	4	0,32
Personal específico para el manejo de inventarios.	0.08	4	0,32
Estrategias de control de los inventarios y mejorar su manejo	0,07	4	0,28
Evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas	0,065	4	0,26
Conteos periódicos de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema.	0,065	3	0,195
Recepción y verificación de mercancía basada en el cotejo del documento de entrega y de pedido contra la mercancía entrante.	0,05	3	0,15

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Subtotal Fortalezas	0,41		1,205
No se restringe la entrada al almacén	0,08	1	0,08
Falta de supervisión del estado de la mercancía en el almacén.	0,08	1	0,08
No se realizan registros de los movimientos del inventario de mercancía	0,08	1	0,08
Inexistencia de registros diarios en el sistema de la mercancía retirada del almacén	0,08	1	0,08
No se cuentan con mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén	0,07	1	0,07
No se realizan reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén, para que el departamento de compras realice el pedido.	0,07	1	0,07
No se clasifican los inventarios por rubros.	0,07	1	0,07
Inexistencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de gestión de inventar	0,06	2	0,12
Subtotal Debilidades	0,59		0,65
Total	1		1,855

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

A este respecto es preciso recordar que, para establecer la ponderación se aplicó una escala de 0 a 1, donde, 0 es el factor de menor importancia y 1 el de mayor significación para la empresa. Asimismo, para la clasificación se utilizó una escala de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante y 2 una debilidad menor; mientras que 3 es una fortaleza menor y 4 una mayor. En el caso de las amenazas y oportunidades, 1 es una amenaza significativa y 2 una de menor relevancia y, por último, 3 corresponde a una oportunidad menor y 4 a una importante.

De modo que, de la información plasmada en el Cuadro 2 se desprende que el resultado ponderado de las fortalezas fue de 1,205 y el de las debilidades de 0,65, lo

que indicar que las fuerzas internas son favorables a la empresa. Sin embargo, el valor global de los factores internos fue de 1,855, valor que indica que la posición estratégica interna de la empresa se ubica por debajo del valor medio (2,5). Por ende, es necesario incorporar estrategias para eliminar o minimizar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Prosiguiendo con el análisis DOFA, en el Cuadro 3, se sintetizan los resultados de la ponderación de los factores externos.

Cuadro 18. Ponderación de los factores externos

Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Disponibilidad de proveedores fijos	0,1	3	0,3
Disposición de los dueños para aplicar estrategias administrativas que permitan mejorar el control interno de inventarios	0,1	3	0,3
Subtotal Oportunidades			0,6
Desabastecimiento de insumos	0,3	1	0,3
Elevada inflación	0,3	1	0,3
Control de precios	0,2	1	0,2
Subtotal Amenazas	1		0,8
Total	1		1,4

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Es así como, en el Cuadro 3 se muestra, que la ponderación de las oportunidades fue de 0,6 y las de la amenaza 0,8 indicando que la empresa se enfrenta a factores externos relevantes, contando con un menor número de oportunidades. Además, la ponderación total de los factores externos fue de 1,4 valor muy inferior a la media (2,5), lo que indica que la posición estratégica externa es desfavorable. Es así como, a continuación se presenta la matriz DOFA cruzada que sintetiza las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas

Cuadro 19. Matriz DOFA cruzada

		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso estandarizado para el manejo de los inventarios 2. Personal específico para el manejo de inventarios. 3. Estrategias de control de los inventarios y mejorar su manejo 4. Evaluación del proceso de compras en función del volumen de las ventas 5. Conteos periódicos de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema. 6. Recepción y verificación de mercancía basada en el cotejo del documento de entrega y de pedido contra la mercancía entrante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se restringe la entrada al almacén 2. Falta de supervisión del estado de la mercancía en el almacén. 3. No se realizan registros de los movimientos del inventario de mercancía 4. Inexistencia de registros diarios en el sistema de la mercancía retirada del almacén 5. No se cuentan con mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén 6. No se realizan reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén, para que el departamento de compras realice el pedido. 7. No se clasifican los inventarios por rubros. 8. Inexistencia de estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de gestión de inventar
Oportunidades	FO	DO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de proveedores fijos 2. Disposición de los dueños para aplicar estrategias 	<p>F1,3-O 2 Generar estrategias para fortalecer los mecanismos de gestión y control de inventario</p> <p>F1-O1. Generar mecanismos para que el encargado del almacén mantenga un stock actualizado y eficiente de proveedores</p>	<p>D1,2,3,4,5,6,7 –O 2 Diseñar estrategias para mejorar la gestión del almacén, abarcando aspectos como: (a) control de acceso; (b) registros de movimientos de entrada y salida de mercancía, (c)</p>	

		Fortalezas	Debilidades
administrativas que permitan mejorar el control interno de inventarios	que el de	F 4,5,6-O 1,2. Establecer acciones para reforzar los mecanismos de compras, incluyendo la evaluación de los pedidos con el volumen de las ventas, los conteos periódicos de los inventarios físicos para cotejarlos con el registrado en el sistema, los procesos de recepción de la mercancía y mecanismos de interacción permanente con los proveedores	mantenimiento de los productos; (d) clasificación por rubros; D8-O2 Incorporar en el sistema de gestión y control de inventario, mecanismos para valorar el cumplimiento de los objetivos.
Amenazas		FA	DA
1. Desabastecimiento de insumos 2. Elevada inflación 3. Control de precios	de	F1,2,3-A1. Mantener comunicación constante entre el responsable de compras y del almacén y los proveedores, para detectar y subsanar cualquier deficiencia de insumos en el mercado. F 1,3-A2,3 Incorporar mecanismos en el sistema de gestión y control de inventarios para minimizar los efectos adversos de la inflación y el control de precios.	D8-A1,2,3 Incorporar en el proceso de valoración de la gestión y control de inventario, mecanismos para monitorear las consecuencias derivadas del desabastecimiento, la inflación y el control de precios, diseñando acciones correctiva de acuerdo a la evolución de los resultados.

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Fase III. Diseño de estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café

Denominación del Proyecto

En esta última fase se desarrolla la propuesta de estrategias administrativas tomando como referencia los resultados obtenidos en las fases I y II respectivamente; cuyo propósito fundamental es solucionar el conjunto de problemas en la gestión de inventarios derivados de la falta de mecanismos de control interno. Por ende, la puesta en práctica de la misma evitará las dificultades económicas y operativas que genera esta problemática

Cabe destacar que, una de las fortalezas de esta propuesta es que surgió a partir de un análisis crítico de la situación actual del manejo de control interno de inventarios y de los factores internos y externos que inciden sobre dicho proceso; por lo que las estrategias surgidas de este análisis se enfocan en solucionar los problemas específicos de la empresa, es decir, están contextualizados.

De modo que, tomando en cuenta los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015), la presentación de esta fase se organizó en siete componentes:

- Fundamentación,
- Objetivos
- Metas.
- Beneficiarios.
- Localización.
- Desarrollo de la propuesta.
- Factibilidad.

CAPITULO V

5.1 Fundamentación

Los inventarios constituyen una parte fundamental para el desempeño operativo de cualquier empresa, por ende, para asegurar que todos los procesos asociados al sistema de gestión de inventarios funcionen adecuadamente, es necesario contar con un sistema de control de inventarios. Así, el control de inventarios permite monitorear durante el proceso, que cada una de las fases se cumpla de acuerdo a los lineamientos que debe regir un sistema de gestión de inventarios; con el objetivo de identificar fallas o desviaciones e incorporar, de manera inmediata, los correctivos que se requieran. Sin embargo, en muchas ocasiones se presentan problemas importantes en el manejo de los inventarios, bien sea por la ausencia de sistema de control o por deficiencias en su aplicación. Así, la Empresa Truffa's Café presenta fallas significativas en la gestión de inventarios que están ocasionando problemas económicos y operativos.

En efecto, de acuerdo a la información previa aportada por los propietarios de la empresa, el sistema de gestión de inventarios es bastante elemental y, además, la empresa no se cuenta con un sistema de control interno, ni con personal específico para el manejo del inventario y rol del almacén.

Esta información fue corroborada casi en su totalidad en el diagnóstico, donde se evidenció que la empresa no la empresa no lleva a cabo una clasificación por rubros de los inventarios; no se realizan registros de los movimientos del inventario; no existen registros diarios en el sistema de la mercancía retirada del almacén; no se restringe la entrada al almacén y tampoco se supervisa el estado de la mercancía en el almacén ni existen mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén. Además, no se realizan reportes periódicos del nivel de existencia en el

almacén para que el departamento de compras realice el pedido y no se aplican estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios.

Es preciso puntualizar que la propuesta teóricamente se sustenta en los conceptos de Laguna (2013), Albuja y Hauman, (2014) y Barrera (2014), quienes definen los inventarios como las existencias de todo producto o artículo, es decir, muebles como inmuebles, que es utilizado en una empresa para comerciar. Por tanto, la función es evitar el desabastecimiento; obtener mejores precios por elevados volúmenes de compras; regular el flujo de adquisiciones y entregas dentro del almacén y mantener un nivel de stock adecuado.

Adicionalmente, se respalda en los aportes de García (2014) y Reino (2014), ya que la gestión de inventarios es asumida como la administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa, por lo que su objetivo se centra en llevar a cabo el control físico de los inventarios, generar la confianza en el proveedor, reducir los inventarios de seguridad, garantizar un stock para cubrir la demanda y garantizar los costos para gestionar el stock y la adecuada rotación de cada uno de los productos. Por último, se fundamenta en los planteamientos de Barrera (2014) y Ramírez y Volquez (2012), quienes indican que el control interno de los inventarios son el conjunto de procedimientos coordinados diseñados para proteger los activos, verificar la confiabilidad de las informaciones contables, así como garantizar la eficacia y productividad de la empresa, proporcionando una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

5.2 Objetivos

5.2.1

Diseñar las estrategias de orden administrativo para desarrollar un sistema de control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa´s Café.

5.2.2

Establecer las acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios

Aplicar los mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios.

Implementar instrumentos de seguimiento y control, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa.

5.3 Metas

Sobre la base de los objetivos específicos propuestos, las metas que se pretenden alcanzar al aplicar la propuesta son Establecer las acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios; describir los mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios y concretar las estrategias para monitorear el desarrollo de la propuesta y el impacto final de la aplicación, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa. En consecuencia, la empresa contará con un proceso concreto de control interno de inventario, que definitivamente contribuirá a corregir las fallas que existen actualmente en dicho proceso, garantizando una eficiente y efectiva gestión de los inventarios.

5.4 Beneficiarios

El principal beneficiado con la implantación de la propuesta es la empresa, debido a que dispondrá de un sistema de control de inventario que permitirá monitorear cada uno de los procesos de gestión de los inventarios, incorporando los correctivos para corregir cualquier desviación del proceso. Por ende, mejorará la rentabilidad económica y la operatividad de la empresa, al evitar pérdidas de mercancía, el desabastecimiento de insumos y los efectos adversos de la inflación. Complementariamente, los clientes resultarán beneficiados, debido a que contarán permanentemente con productos de calidad a precios competitivos.

5.5 Localización

En cuanto a la localización, es evidente que, dado el carácter contextualizado de la propuesta, la misma se aplicará específicamente en la Empresa Truffa's Café, ya que las acciones de intervención propuestas responden a un análisis puntual de la situación específica de dicha empresa. Sin embargo, es preciso indicar, que dado lo generalizado de los problemas aquí evidenciados entre las pequeñas y mediana empresas, los lineamientos generales constituyen una guía para que otras empresas similares lleven a cabo iniciativas enfocadas en solventar problemas asociados al control de inventarios.

Cuadro 20. Desarrollo de la propuesta

Objetivos	Metas	Estrategias	Tiempo	Recursos	Responsables
Establecer acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de inventarios	las acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios	Acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios	10 días	Tecnológicos Humanos	Gerentes
Describir los mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios.	los mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios.	Mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios.	15 días	Humanos Tecnológicos	Gerentes y Personal del Departamento de Administración

Objetivos	Metas	Estrategias	Tiempo	Recursos	Responsables
		<p>Incorporar en el sistema de control de inventario, mecanismos para valorar el cumplimiento de los objetivos</p> <p>Mantener comunicación constante entre el responsable de compras y del almacén y los proveedores, para detectar y subsanar cualquier deficiencia de insumos en el mercado.</p> <p>Incorporar mecanismos en el sistema de control de inventarios para minimizar los efectos adversos de la inflación y el control de precios.</p> <p>Incorporar en el proceso de valoración de la gestión y control de inventario, mecanismos para monitorear las consecuencias derivadas del desabastecimiento, la inflación y el control de precios, diseñando acciones correctiva de acuerdo a la evolución de los resultados</p>	0		
Concretar las estrategias para monitorear el desarrollo de la propuesta y el	Estrategias para monitorear el desarrollo de la propuesta y el	Acciones para vigilar el cumplimiento adecuado de cada una de las estrategias contempladas en la propuesta	15 días	Tecnológicos Humanos	Gerentes y Personal del Departamento de Administración

Objetivos	Metas	Estrategias	Tiempo	Recursos	Responsables
propuesta y el impacto final de la aplicación, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa	impacto final de la aplicación, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa	Mecanismos para solventar las desviaciones en la aplicación de las estrategias contempladas en la propuesta Estrategias para evaluar el impacto de la aplicación de la propuesta sobre la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa	0		

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Establecer las acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios

Este objetivo se enfoca en señalar las acciones que la empresa debe desarrollar para eliminar los problemas evidenciados en el manejo de los inventarios y fortalecer el proceso. Estas estrategias se incorporaron en la propuesta, debido a que en la fase de diagnóstico se evidenciaron múltiples fallas asociadas a este proceso.

En tal sentido, las acciones propuestas son, generar estrategias para fortalecer los mecanismos de gestión de inventario; establecer mecanismos para que el encargado del almacén mantenga un stock actualizado y eficiente de proveedores y diseñar estrategias para mejorar la gestión del almacén, abarcando aspectos como:

- Control de acceso

- Registros de movimientos de entrada y salida de mercancía

- Mantenimiento de los productos

- Clasificación por rubros.

Cabe recordar que, la empresa presenta como aspectos positivos de la administración del inventario, que cuenta con un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios y con un personal específico para la gestión. Por tanto, para garantizar que estos aspectos sigan funcionando adecuadamente, es necesario monitorear y actualizar permanentemente los procesos para corroborar que se cumplen dichas actividades de manera correcta.

Así, en este contexto de fortalecimiento de la gestión de inventario, y tomando en cuenta los problemas que enfrenta el sector panadero con la escasez de insumos y la inestabilidad de los proveedores, se propone incorporar acciones que garanticen un stock actualizado y eficiente de proveedores. A tal efecto, se plantea partir de la base de los proveedores fijos con que cuenta la empresa, realizando incorporaciones paulatinas en función en los cambios de la dinámica del mercado.

Ahora bien, en lo referente específicamente al almacén, se evidenciaron fallas importantes, tales como que no lleva a cabo una clasificación por rubros de los

inventarios; no se realizan registros de los movimientos del inventario; no existen registros diarios de la mercancía retirada; no se restringe la entrada al almacén y tampoco se supervisa el estado de la mercancía. Por tanto, estos son aspectos que deben ser corregidos de manera inmediata.

En este orden de ideas, y tomando en consideración que se identificaron fallas en el acceso y salida de los productos, en la organización interna del almacén y el mantenimiento de la mercancía; se plantea, como paso previo, revisar las funciones de los empleados, designando a un encargado específico para el manejo del almacén. Cabe destacar que, este empleado será el único autorizado para acceder al almacén, así como, para retirar mercancía, previa autorización de la gerencia.

Posteriormente, es necesario elaborar un manual operativo de gestión del almacén, donde se especifiquen las acciones a desarrollar para garantizar el adecuado almacenamiento de los insumos. De tal forma, que esta manual especificará los procesos a desarrollar desde que la mercancía es recibida en el almacén, hasta que es distribuida hacia las diferentes áreas operativas de la panadería.

Por ende, incluirá aspectos como el control de acceso, los procesos para recibir la mercancía, la forma de organizarla en función de las características, periodo de vencimiento y tiempo de rotación y los mecanismos para la distribución de la mercancía. En tal sentido, es preciso establecer los códigos de los insumos y diseñar los formatos para la solicitud de mercancía, al igual que, los formatos de registro de existencias y ubicación de la mercancía en el almacén.

En síntesis, el manual de procedimientos que debe incluir, los diferentes pasos con sus respectivas actividades, los responsables específicos de cada una de estas acciones, el momento específico en que deben realizarse y los resultados que se esperan de la aplicación de cada una de las fases, es decir, los productos.

Aplicar los mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios.

Este segundo objetivo tiene por finalidad concretar las acciones para diseñar y poner en práctica el sistema de control de inventarios. En este orden de ideas, las estrategias, al igual que el caso anterior, se centran en reforzar las fortalezas y minimizar las debilidades, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas.

Es así como, las acciones propuestas son:

Establecer acciones para reforzar los mecanismos de compras, incluyendo la evaluación de los pedidos con el volumen de las ventas

Realizar conteos periódicos de los inventarios físicos para cotejarlos con el registrado en el sistema

Controlar los procesos de recepción de la mercancía

Mejorar los mecanismos de interacción permanente con los proveedores

Incorporar mecanismos para valorar el cumplimiento de los objetivos

Mantener comunicación constante entre el responsable de compras y del almacén y los proveedores

Incorporar mecanismos para minimizar los efectos adversos de la inflación y el control de precios.

Es así como, se propone, de manera previa, llevar a cabo un estudio de la proyección de las ventas por semestre, información que permitirá estimar los requerimientos prospectivos y diseñar un programa planificado de compras. Esta acción contribuirá a garantizar la disponibilidad de insumos y, al mismo tiempo, permitirá obtener mejores precios por la adquisición de un mayor volumen de mercancía, disminuyendo el impacto negativo de la inflación.

En relación a este punto es preciso puntualizar que, la demanda de productos del sector panadero entre la población es bastante alta y continua, por lo que los resultados del estudio de proyección de ventas es de gran utilidad. No obstante, la

concreción de esta acción de intervención está directamente relacionada con el grado de comunicación y relaciones con los proveedores, por ello, se requiere fortalecer los canales de comunicación entre la empresa y los proveedores.

Por consiguiente, se plantea realizar reuniones quincenales con los proveedores para discutir los cambios en el comportamiento del mercado en cuanto al abastecimiento y precios; planteando opciones alternativas para satisfacer la demanda prospectiva.

Igualmente, para poder controlar el proceso de gestión de los inventarios, es preciso incorporar mecanismos estandarizados centrados en realizar conteos periódicos de los inventarios físicos, para cotejarlos con el registrado en el sistema y fortalecer los procesos de recepción de la mercancía y distribución de la mercancía. Así, en el primer caso, se propone, por una parte, registrar la salida y entrada diaria de mercancía y, en segundo lugar, que los conteos generales de existencias se realicen de manera semanal. Por su lado, en el segundo caso, es necesario enfatizar en la necesidad de limitar la recepción y distribución de los insumos al encargado del almacén, generando los mecanismos de autorización previa por parte de la gerencia.

Es necesario puntualizar que, un aspecto fundamental para el adecuado control interno de los inventarios, es generar los procesos para monitorear el cumplimiento de los procedimientos y evaluar el efecto final de su aplicación. Esta estrategia permite detectar fallas durante las diferentes fases del proceso, permitiendo incorporar los correctivos; mientras que la evaluación final ofrece una información global del proceso, datos que son un insumo para reformular el sistema ante cualquier falla en su aplicación.

Ahora bien, las acciones antes señaladas se enfocan en procesos específicos de cada una de las actividades implicadas en la gestión de los inventarios; no obstante, el diseño del sistema de control de inventarios general y el que en definitiva, marcará las categorías de insumos que requieren un mayor control por su volumen y costo económico es el Método ABC.

A tal efecto, se deben recopilar datos acerca de los costos de pedido y del porcentaje de consumo de cada producto. A continuación, se debe determinar la participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario. Para ello se debe construir una tabla donde la primera columna corresponda al número del artículo, la columna 2 a los porcentajes de participación de cada artículo en la cantidad total de artículos; la columna 3 representa la valorización de cada artículo que surge de la multiplicación de su precio unitario por su consumo, obteniendo de esta sumatoria el valor del inventario de todos los artículos y, por último, la columna 4 muestra el porcentaje que representa cada una de las valorizaciones en el valor total del inventario.

A continuación, se procederá a reordenar las columnas 1 y 4, tomando las participaciones de cada artículo en sentido decreciente, lo que permitirá determinar los pocos artículos con mayor valorización. Asimismo, se calculará el porcentaje de participación acumulada y el porcentaje de valor acumulado. Estos datos permitirán clasificar los artículos de acuerdo a su importancia y costos. Por tanto, el Grupo A incluye el 20 por ciento del total de las existencias, que representan un 80 por ciento de la inversión; en el Grupo B el 30 por ciento del total de las existencias, que representan un 15 por ciento de la inversión y en el Grupo C se incluyen el 50 por ciento del total de las existencias, que representan un 5 por ciento de la inversión.

Cuadro 21. Ejemplo de aplicación de Método ABC

Producto	Costo	%stock total en valor	Clasificacion
Harina	4.000.000	13%	
Azucar	16.000.000	51%	
Sal	3.200.000	10%	
Levadura	2.400.000	8%	
Huevos	1.500.000	5%	
Mejorador	1.350.000	4%	
Escensias	1.080.000	3%	
Bolsa de papel	1.000.000	3%	
Servilletas	600.000	2%	
Bolsa Plastica	125.000	0%	
	31.255.000		

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

Finalmente, es necesario señalar que, los procesos relativos al control de inventarios deben ser plasmados en un manual de procedimientos propuesto en el objetivo anterior, pasando a denominarse manual de procedimientos de la gestión y control de inventarios.

Implementar instrumentos de seguimiento y control, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa

Este último objetivo, tienen como propósito evaluar el desarrollo e impacto de la aplicación de la propuesta. De tal forma que, se enfoca en valorar el cumplimiento de las estrategias propuestas para la gestión y control del inventario. En consecuencia, las acciones planteadas son generar acciones para vigilar el cumplimiento adecuado de cada una de las estrategias contempladas en la propuesta; incorporando los mecanismos para solventar las desviaciones en la aplicación e implantar estrategias para evaluar el impacto de la aplicación de la propuesta sobre la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa.

De tal forma que, para hacer más operativo el cumplimiento de esta objetivo, seguidamente se presenta un cuadro con los indicadores que permiten valorar el cumplimiento de cada una de las estrategias

Cuadro 22. Mecanismos para valorar el desarrollo de la propuesta

ACCIONES	INDICADORES
<p>Generar estrategias para fortalecer los mecanismos de gestión de inventario</p> <p>Generar mecanismos para que el encargado del almacén mantenga un stock actualizado y eficiente de proveedores.</p> <p>Diseñar estrategias para mejorar la gestión del almacén, abarcando aspectos como: (a) control de acceso; (b) registros de movimientos de entrada y salida de mercancía, (c) mantenimiento de los productos; (d) clasificación por rubros</p>	<p>Manual operativo de la gestión de inventarios, incluyendo personal responsable, acceso al almacén, los canales de comunicación con la empresa y los proveedores y la recepción, registro, mantenimiento, distribución y control de la mercancía.</p>
<p>Establecer acciones para reforzar los mecanismos de compras, incluyendo la evaluación de los pedidos con el volumen de las ventas, los conteos periódicos de los inventarios físicos para cotejarlos con el registrado en el sistema, los procesos de recepción de la mercancía y mecanismos de interacción permanente con los proveedores</p> <p>Incorporar en el sistema de control de inventario, mecanismos para valorar el cumplimiento de los objetivos</p> <p>Mantener comunicación constante entre el responsable de compras y del almacén y los proveedores, para detectar y subsanar cualquier deficiencia de insumos en el mercado.</p> <p>Incorporar mecanismos en el sistema de control de inventarios para minimizar los efectos adversos de la inflación y el control de precios.</p> <p>Incorporar en el proceso de valoración de la gestión y control de inventario, mecanismos para monitorear las consecuencias derivadas del desabastecimiento, la inflación y el control de precios, diseñando acciones</p>	<p>Estudio de proyección de requerimientos</p> <p>Programa de compras</p> <p>Registro de conteos de mercancía</p> <p>Comunicación de la empresa y los proveedores</p> <p>Manual Operativo</p>

ACCIONES	INDICADORES
correctivas de acuerdo a la evolución de los resultados	
Acciones para vigilar el cumplimiento adecuado de cada una de las estrategias contempladas en la propuesta	Informe del cumplimiento de las estrategias propuestas y de los resultados de la aplicación de las acciones de intervención.
Mecanismos para solventar las desviaciones en la aplicación de las estrategias contempladas en la propuesta	Informe del impacto final sobre la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa
Estrategias para evaluar el impacto de la aplicación de la propuesta sobre la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa	

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

5.6 Estudio de Factibilidad

En cuanto a los recursos humanos, la empresa cuenta con un personal encargado de la administración, sin embargo, dadas las características de pequeña empresa, el mismo requiere formación específica en el área de control de inventarios. Por ende, para llevar a cabo la actualización de este personal se cuenta con los autores de la investigación o en su defecto puede contratarse temporalmente los servicios de expertos internos.

En lo referente a los recursos materiales, la puesta en práctica de la propuesta solamente requiere contar con la infraestructura debidamente equipada, la cual ya existe, debido a que la panadería dispone de un área administrativa equipada con el mobiliario y los equipos y materiales de oficina.

Cuadro 23 Recursos materiales requeridos

Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Monto Total (Bs)
Oficinas	1	Propiedad de la empresa	-
Mobiliario	3	Propiedad de la empresa	-
Computadora	2	Propias	-
Impresoras	2	Propias	-
Conexión a Internet	1	Propia	-
Resmas de papel carta	2	72000	144000
Cartuchos de tinta negra para impresora	2	68000	136000
Memoria portátil	1	55000	55000
Total			335000

Fuente: Marrero y Aldana (2017)

En los aspectos técnicos la empresa cuenta con los equipos técnicos y en relación al personal, como ya se mencionó, se dispone del personal del área de administración que solamente requiere actualizar sus competencias en el área de control de inventarios.

5.7 Conclusiones

En este último capítulo, como la fase concluyente del Trabajo de Grado, se desarrollan reflexiones de orden personal y académico de los autores de la investigación, sobre la relevancia de la problemática abordada y el desarrollo de la investigación. Adicionalmente; se plantean una serie de alternativas, que a juicio de los autores, constituyen opciones importantes para proseguir investigando y profundizando en la temática del control de inventarios a fin de ofrecer soluciones al importante sector de las pequeñas y medianas empresas que desarrollan sus actividades en la región.

En tal sentido, de manera preliminar es preciso recordar que, el objetivo de la

presente investigación fue proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios para el Almacén de la Empresa Truffa's Café; como respuesta a la problemática que confronta la empresa con el proceso de control de los inventarios; que están ocasionando problemas económicos y operativos de primer orden.

En efecto, los dueños refirieron que el sistema de gestión de inventarios es bastante elemental y, además, la empresa no cuenta con un sistema de control interno, ni con personal específico para el manejo del almacén. Por tanto, no se lleva una vigilancia de los procesos de solicitud, almacenamiento, distribución y renovación de la mercancía.

En consecuencia, se producen fallas en la existencia de insumos para la producción o venta por deficiencias en el proceso de reabastecimiento y de realización de los pedidos. Además, se generan pérdidas de materiales por malas condiciones de almacenamiento, vencimiento o sustracción de insumos del almacén.

Es así como, se decidió estudiar esta problemática, debido, por una parte, a la relación laboral y personal con los propietarios de la empresa y a la preocupación de los mismos por las consecuencias negativas que esta situación está generando en la empresa.

Por otra parte, y desde una perspectiva académica, la inquietud surgió producto de la necesidad de fortalecer la formación académica como futuros Licenciados en Contaduría, profundizando en lo relativo a la gestión y control de los inventarios. De hecho, el desarrollo de la investigación contribuyó de manera determinante a fortalecer las competencias académicas en el campo de la gestión y control de los inventarios; incluyendo la administración de los almacenes. De igual forma, permitió desarrollar los conceptos básicos metodológicos, permitiendo aplicar la metodología de la investigación a la solución de problemas concretos del sector empresarial.

Es así como, el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias teóricas y metodológicas generó, por una parte, un sólido fundamento para proseguir incursionando en la investigación de esta temática. Y, por otra, una plataforma para proseguir estudios de postgrado, que permitan enriquecer la formación profesional y

generar mecanismos estandarizados que sirvan de guía a las diferentes empresas para poner en práctica sistemas de gestión y control de inventarios.

Asimismo, el hecho de contribuir a mejorar la situación económica de la empresa; representan una vía para fortalecer el rol de los autores como agentes de transformación social, al aplicar las estrategias investigativas como una herramienta de primer orden, para aportar alternativas de solución a los problemas que afectan a la sociedad, sector que en esta oportunidad está representado por las pequeñas empresas.

Este punto merece un comentario adicional, ya que la crisis económica que en la actualidad atraviesa el país, requiere el surgimiento de iniciativas innovadoras enfocadas en subsanar las fallas operativas o administrativas contables actuales y que, al mismo tiempo, permitan enfrentar de manera satisfactoria las grandes dificultades del mercado. Así, esta representa la única opción para mantenerse activos en el mercado y contribuir al desarrollo del país.

Por su parte, en referencia a las fallas administrativas contables de las pequeñas y medianas empresas, las fallas se asocian a la desigualdad experimentada en la evolución de los procesos operativos y los administrativos. De hecho, es frecuente observar cómo se invierten grandes esfuerzos en generar un crecimiento de la productividad de la empresa; pero los procesos administrativos y contables quedan en un segundo plano, por lo que no logran consolidarse.

Así, a diferencia de lo que ocurre con el área tributaria, esta situación es especialmente común en el caso del manejo de los inventarios, debido a lo limitado de los volúmenes de mercancía. Por derivación, la administración es realizada por los dueños o el personal de confianza sin la formación específica y los mecanismos aplicados para su gestión son bastante sencillos y carecen de controles.

5.8 Recomendaciones

Como futuros profesionales de la Contaduría Pública representa una responsabilidad de primer orden, llevar a cabo iniciativas que contribuyan a transformar esta mala práctica. Para ello, desde el periodo formativo hasta el momento de insertarnos en el campo laboral, se deben concentrar los esfuerzos en generar, en todos los sectores empresariales, pero en especial en las pequeñas y medianas empresas, una cultura organizacional de mejoramiento continuo de los sistemas administrativos y contables de la gestión y control de los inventarios.

A manera de ejemplo, en la empresa objeto de estudio se pudo evidenciar en el diagnóstico de la situación de la gestión y control de los inventarios, que no se lleva a cabo una clasificación por rubros de los inventarios; no se realizan registros de los movimientos del inventario; no existen registros diarios en el sistema de la mercancía retirada del almacén; no se restringe la entrada al almacén y tampoco se supervisa el estado de la mercancía en el almacén ni existen mecanismos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén. Además, no se realizan reportes periódicos del nivel de existencia en el almacén para que el departamento de compras realice el pedido y no se aplican estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios

De modo que, la propuesta diseñada en el presente estudio se centró en tres objetivos fundamentales, establecer las acciones de intervención para mejorar el mecanismo de gestión de los inventarios; describir los mecanismos de intervención para desarrollar un sistema de control de inventarios y concretar las estrategias para monitorear el desarrollo de la propuesta y el impacto final de la aplicación, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa.

En otro orden de ideas, y en lo que respecta a las propuestas de investigaciones futuras, la primera acción propuesta es realizar la evaluación de los resultados de la puesta en práctica de la propuesta, con el objetivo de establecer el impacto real sobre

la administración de los inventarios y la operatividad de la empresa y, en caso de ser necesario, los aspectos que deben corregirse o mejorarse. A tal efecto, es importante evaluar el proceso de implantación de la propuesta en todas sus fases y el impacto final de la aplicación, para tener elementos que permitan realizar una valoración global del efecto sobre la gestión de los inventarios y la operatividad y el rendimiento económico de la empresa.

De la misma forma, es conveniente desarrollar investigaciones similares en otras pequeñas y medianas empresas de la región, para determinar de manera precisa los problemas más comunes que se presentan en este sector empresarial. Esta iniciativa permitirá diseñar unos lineamientos generales que pueden ser remitidos a las diferentes asociaciones que los agrupan, para contribuir a subsanar, de alguna forma, la problemática, sin menoscabo de la necesidad de hacer evaluaciones particulares en cada empresa que permitan contextualizar el problema.

Adicionalmente, y como producto de las investigaciones de postgrado y luego de un análisis crítico de las modernas teorías que sustentan la gestión y control de inventarios, es pertinente diseñar una metodología de gestión y control de inventario adaptada a las características particulares de este sector empresarial.

REFERENCIAS

- Acero, Carolina. y Pardo, Alejandro. (2010). **Estrategia para la gestión de inventarios de una empresa comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: Caso Distribuidora Surtir S.A.S.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Antioquía, Colombia. [Resumen en línea]. Disponible: repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1541/1/ADMO0621.pdf [Consulta: 2017, Marzo 23]
- Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (5ta ed.). Episteme, C.A: Caracas:
- Albujar, Miriam. y Hauman, Sonia. (2014). **Estrategias de Control de Inventarios para Optimizar la Producción y Rentabilidad de la Empresa Agro Macathon S.A.C.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Autónoma del Perú, Lima [Resumen en línea]. Disponible: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/151/1/ALBUJAR%20ARANGO%20-%20HUAMAN%20IRRAZABAL.pdf> [Consulta: 2017, Abril 13]
- Avilés, Viví. (2011). **Planeamiento y control de los inventarios.** [Documento en línea.] Disponible: <http://viviaviles10.blogspot.com/> [Consulta: 2017, Abril 11]
- Behar, Daniel. (2008). **Metodología de la investigación.** Editorial Shalom: Bogotá
- Baena, Eva. (2011). **Gestión de inventarios.** [Documento en línea]. Disponible: <https://aprendeconomia.com/2011/02/04/3-la-gestion-de-inventarios/> [Consulta: 2017, Abril 13]

Barrera, Yenny (2014). **Estrategias gerenciales para la optimización de la gestión del control de inventarios de la Empresa Distribuidora Nubecidas, C. A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Nueva Esparta, Caracas [Resumen en línea]. Disponible: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/2474/1/TG5225.pdf> [Consulta: 2017, Abril 13]

Cabriles, Ysabel. (2014). **Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la Empresa Balgres C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Simón Bolívar, Caracas. [Resumen en línea]. Disponible: 159.90.80.55/tesis/000165597.pdf [Consulta: 2017, Abril 20]

Da Silva, Isabel. (2012). **Diseñar un sistema de inventarios que le permita mejorar los procesos, elevar la calidad y aumentar la competitividad de la Empresa Tecno Clima, C. A.** Trabajo de grado no publicado, Universidad Experimental de Guayana, Ciudad Guayana. [Resumen en línea]. Disponible: http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_PREGRADO/INFORMES%20DE%20PASANTIAS/IP103952012CDDasilvaIsabel.pdf [Consulta: 2017, Mayo 11].

Ferrer, Oriana (2013). **Lineamientos de Control Interno para los Inventarios de Mercancía de la empresa VYF DISTRIBUTOR, C.A. Periodo 2011-2012.** Trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia, Maracaibo. [Resumen en línea]. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/130/TDE-2014-03-18T09:20:31Z-4552/Publico/ferrer_v_oriana_c.pdf [Consulta: 2017, Abril 30]

Ferrero, Patricia. (2015). **La gestión de inventarios. Aplicación práctica en una**

empresa del sector farmacéutico. El caso de Laboratorios Jiménez, S.L.
Trabajo de grado no publicado. Universidad de León, España [Resumen en línea]. Disponible:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4559/45688755Z_GADE_Julio15%20PDF.pdf?sequence=1 [Consulta: 2017, Abril 30]

Fortin, Marie. (2009). **Fundamentos e etapas do proceso de investigación.**
LUSODIDACTA: Lisboa

García, Jesús. (2014). **Modelo de control de inventarios de pellas en planta de pellas de Sidor.** Trabajo de especialidad no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. [Resumen en línea]. Disponible:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8515.pdf>
[Consulta: 2017, Abril 28]

Granda, Lissette y Rodríguez, Roberto (2014). **Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala.** Trabajo de grado no publicado. Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Guataquil. [Resumen en línea]. Disponible:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/25082> [Consulta: 2017, Abril 29]

Gómez, Adelmo. (2013). **Base de datos para el control de inventario general del Hotel Boutique 286.** Trabajo de grado no publicado. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida. [Resumen en línea]. Disponible: cuhelav.no-ip.org/anexos/14/02/25/994.pdf [Consulta: 2017, Marzo 30]

Gómez, Sergio. (2012). **Metodología de Investigación**. Red Tercer Milenio: México

Guerrero, Gardenia. (2014). **Diseño de un Sistema de Control y Gestión de Inventarios para la Farmacia Cruz Azul Sdo Villa Florida**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Tecnológica Equinoccial; Santo Domingo Ecuador. [Resumen en línea]. Disponible: repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/4306/1/58635_1.pdf [Consulta: 2017, Mayo 03]

Gutiérrez, Juan Carlos y Arcila, Juan Sebastián. (2013). **Diagnóstico del Sistema de Inventario en la Empresa Productos la Escobita**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia. [Resumen en línea]. Disponible: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3975/658787G984.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2017, Abril 17]

Hernández; Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar. (2010). **Metodología de la investigación**. 5ta Ed. Mc Graw Hill Interamericana: México.

Hurtado, Jacqueline (2010). **Metodología de la investigación Holística**. (4ta. ed.). Editorial Quirón: Caracas

Jumbo, Gisela. (2015). **Gestión de inventario**. [Documento en línea]. Disponible: <https://prezi.com/pu0cmw19r9tz/gestion-de-inventario> [Consulta: 2017, Abril 24].

Laguna, Deysi. (2013). **Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para una empresa comercializadora de productos de plástico**. Universidad

Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. [Resumen en línea]. Disponible: repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/.../DLaguna.pdf [Consulta: 2017, Abril 27]

Loja, Jesica. Carolina. (2015). **Propuesta de un Sistema de Gestión de Inventarios para la Empresa Femarpe CÍA. LTDA.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Cuenca. [Resumen en línea]. Disponible: dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf [Consulta: 2017, Mayo 07]

Mantilla, Carlos. (2010). **Diseño de un sistema de gestión de compras, inventarios y almacenamiento para la sección de comedores y cafetería de la división de bienestar universitario de la Universidad Industrial de Santander.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga,, Colombia. [Resumen en línea]. Disponible: repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5257/2/136173.pdf [Consulta: 2017, Marzo 30]

Montenegro, Roberto. (2011). **Diseño e implementación de un sistema de inventarios, aplicando simulación Montecarlo, en una empresa deservicios petroleros.** Trabajo de grado no publicado. Escuela Politécnica Nacional, Quito. [Resumen en línea]. Disponible: <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/114/1/Dise%C3%B1o%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20sistema.pdf> [Consulta: 2017, Abril 28]

Murillo, Ariana. (2013). **Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del Municipio Maracaibo.** Trabajo de grado no publicado, Universidad Rafael

Urdaneta, Maracaibo. [Resumen en línea]. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3401-13-07331.pdf> [Consulta: 2017, Mayo 08]

Ortega, Genesys. y Puerto, Sindy. (2013). **Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A. Ubicada en San Diego, Estado. Carabobo.** Trabajo de grado no publicado, Universidad José Antonio Páez, San Diego.

Páez, Tomas. y Alandette, Yuly. (2013). **Propuesta de un plan de mejora para el almacén de materia prima de la Empresa Stanhome Panamericana con la finalidad de aumentar la confiabilidad de la información de inventario.** Trabajo de grado en la Universidad José Antonio Páez, San Diego

Palellas, Santa y Martins, Filiberto. (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 3ra Ed. Editorial FEDUPEL: Caracas

Pérez, Eduardo. (2010). **Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una empresa que se dedica a la venta de maquinaria, repuestos y materia prima para la industria alimenticia.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala. [Resumen en línea]. Disponible: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3617.pdf [Consulta: 2017, Abril 13].

Ramírez, Alexis. y Volquez, Lully. (2012). **El control interno en el área de efectivo en una empresa comercial de la República Dominicana. Caso: Grupo Hf, S.R.L (2009-2011).** Trabajo de grado no publicado, Universidad Tecnológica de Santiago, Santo Domingo [Resumen en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/control-interno-area->

efectivo/control-interno-area-efectivo.shtml [Consulta: 2017, Mayo 25]

Reino, Cristina. Isabel. (2014). **Propuesta de un modelo de gestión de inventarios: Caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. [Resumen en línea]. Disponible: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6943/1/UPS-CT003597.pdf> [Consulta: 2017, Marzo 24]

Romero, Nidia. (2012). **Control interno de inventarios**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Veracruzana, Coatzacoalcos. [Resumen en línea]. Disponible: <https://core.ac.uk/download/pdf/16307253.pdf> [Consulta: 2017, Mayo 02].

Ruiz, Luisa. (2014). **Control interno de inventarios**. [Documento en línea]. Disponible: <https://prezi.com/sg38lplcy2pc/control-interno-de-los-inventarios/> [Consulta: 2017, Mayo 05].

Salinas, Pedro. (2012). **Metodología de la investigación científica**. Mérida: Autor.

Suarez, Jesús. David. (2014). **Gestión de inventario y almacén**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gestion-inventarios-almacen/> [Consulta: 2017, Abril 17]

Teague, Angela. (2010). **Gestión financiera de los inventarios en las empresas del sector farmacéutico**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. [Resumen en línea]. Disponible: 200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3401-10-03896.pdf [Consulta: 2017, Mayo 13]

Tirado, Rosiris. (2013). **Lineamientos para Optimizar el Control Interno de los Inventarios en el Departamento de Almacén del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MINAMB), Dirección Estatal Ambiental Monagas.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Maturía [Resumen en línea]. Disponible: [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4514/1/TESIS_TIRADO_ROSIRI S.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4514/1/TESIS_TIRADO_ROSIRI_S.pdf) [Consulta: 2017, Mayo 12]

Tovar, Edgar. (2016). **Control interno de inventarios.** [Documento en línea]. Disponible: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios> [Consulta: 2017, Abril 16].

Universidad José Antonio Páez (2015). **Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado.** San Diego: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2012). **Manual de trabajo especial de grado de especialización y maestría y tesis doctorales** Caracas: Autor.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ítem	Criterio				Juicios					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

Observaciones _____

Nombre del Especialista _____

CI: _____

Firma

Profesión: _____

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias administrativas para el control interno de inventarios del Almacén para la Empresa Truffa's Café

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.

Analizar los factores internos y externos que inciden sobre el proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.

Diseñar estrategias administrativas para el control interno de inventarios del almacén para la Empresa Truffa's Café

Sistema de Variables

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual del proceso de control interno de inventarios del almacén en la Empresa Truffa's Café.	Proceso de control interno de inventarios	1. Inventarios	1.1 Normativa 1.2 Gestión de los inventarios 1.3 Manejo del almacén	1.1.1 ¿La empresa cuenta con un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios? 1.2.1 ¿La gestión de los inventarios depende de un personal específicamente contratado o designado para tal fin? 1.2.2 ¿Los inventarios están debidamente clasificados por rubros e identificados? 1.2.3 ¿Se lleva un registro de los movimientos del inventario de mercancía? 1.2.4 ¿Se registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén? 1.3.1 ¿El acceso al almacén se limita al almacenista? 1.3.2 ¿Se lleva una supervisión del estado de la mercancía en el almacén? 1.3.3 ¿Se utilizan documentos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén?
		2. Control	2.1 Gestión	2.1.1 ¿La empresa aplica alguna estrategia

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
		interno	2.2 Compra y recepción 2.3 Control y Realimentación	<p>para el control de los inventarios?</p> <p>2.1.2 ¿Se aplica estrategias para mejorar el manejo de los inventarios?</p> <p>2.2.1 ¿La empresa evalúa el proceso de compras en función del volumen de las ventas?</p> <p>2.2.2 ¿Se realiza periódicamente un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema?</p> <p>2.2.3 ¿El proceso de recepción y verificación de la mercancía se basa en la cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante?</p> <p>2.2.4 ¿Se realizan conteos periódicos de la mercancía para la verificación de la existencia con los registros contables de la empresa?</p> <p>2.3.1 ¿La empresa aplica estrategias para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de inventarios?</p>

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	
	Si	No
1. La empresa cuenta con un proceso estandarizado para el manejo de los inventarios?		
2. ¿La gestión de los inventarios depende de un personal específicamente contratado o designado para tal fin?		
3. ¿Los inventarios están debidamente clasificados por rubros e identificados?		
4. ¿Se lleva un registro de los movimientos del inventario de mercancía?		
5. ¿Se registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén?		
6. ¿El acceso al almacén se limita al almacenista?		
7. ¿Se lleva una supervisión del estado de la mercancía en el almacén?		
8. ¿En el almacén se utilizan documentos que respalden la entrada y salida de mercancía del almacén?		
9. ¿La empresa aplica alguna estrategia para el control de los inventarios?		
10. ¿Se aplican estrategias para mejorar el manejo de los inventarios?		
11. ¿La empresa evalúa el proceso de compras en función del volumen de las ventas?		
12. ¿Se realiza periódicamente un conteo de los inventarios físicos de mercancía para cotejarlos con el registrado en el sistema?		
13. ¿El proceso de recepción y verificación de la mercancía se basa en la cotejo del documento de entrega y de pedido con la mercancía entrante?		
14. ¿Se realizan conteos periódicos de la mercancía para la verificación de la existencia con los registros contables de la empresa?		
15. ¿La empresa aplica estrategias para monitorear el cumplimiento de los objetivos de gestión de inventarios?		

Confiabilidad Kuder Richardson

sujet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	p	q	$\Sigma p \cdot q$
1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0,533333	0,466667	0,248889
2	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0,466667	0,533333	0,248889
3	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0,733333	0,266667	0,195556
4	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0,4	0,6	0,24
5	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0,533333	0,466667	0,248889
6	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0,6	0,4	0,24
7	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0,6	0,4	0,24
Total	7	1	5	6	7	0	2	1	6	2	6	7	6	1	1	Suma		1,662222

Varia 7,40952381

KR 0,83106867

Coeficiente K 83,11%