



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
CONTROL INTERNO DE MANEJO
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
AGROPECUARIA LA PALMA C.A.**

Autores: Daniel Hernández
Maurizio Olivero

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL INTERNO DE MANEJO
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA LA PALMA C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciados en Administración de Empresas

Autores: Daniel Hernández
Maurizio Olivero

Tutor: Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Julio de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos Daniel Hernández, titular de la cedula de identidad N° V-25.776.913, y Maurizio Olivero, titular de la cedula de identidad N° V-25.582.108, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL INTERNO DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA LA PALMA C.A.”** presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciados en Administración de empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Julio del año dos mil dieciocho (2018).

Lcda. Ysabel Pantoja

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	Pp.
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
LISTA DE TABLAS	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO	1
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	6
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación de la Investigación.	7
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	13
2.3. Definición de Términos Básicos.	33
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	35
3.2. Fases Metodológicas.	36
3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual.	36
3.2.2 Fase II. Identificación de debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios.	39
3.2.3 Fase III. Diseñar el plan estratégico de control interno de inventarios.	39
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1. Análisis de resultados	41

CAPITULO	pp.
V LA PROPUESTA	
5.1 Presentación de la Propuesta.	53
5.2 Objetivos de la Propuesta.	54
5.3 Justificación de la Propuesta.	54
5.4 Factibilidad de la Propuesta.	55
5.5 Desarrollo de la Propuesta	56
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	77
ANEXOS	80

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Lista de Cotejo	42
2. Análisis DOFA	51
3. Personal responsable de las autorizaciones	60
4. Plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.	72

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Kárdex de mercancía	59
2. Formato de conteo Físico Continuo	66
3. Formato de Conteo Físico Mensual	67
4. Formato de entrada de mercancía	69
5. Formato Nota de Requisición de Mercancía.	70
6. Formato de Despacho de Mercancía	71

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Manual de normas y procedimientos	33
2. Control interno establecido	34
3. Toma física de inventario	35
4. Sistema administrativo contable	36
5. Implantación de plan estratégico	37
6. Existencia de formatos	38
7. Segregación de funciones	39

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
1. Manual de normas y procedimientos	24
2. Control interno establecido	25
3. Toma física de inventario	26
4. Sistema administrativo contable	27
5. Implantación de plan estratégico	28
6. Existencia de formatos	29
7. Segregación de funciones	30

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecerle a Dios por guiarnos en esta etapa de culminación y haber podido superar todos los obstáculos que se nos impuso.

Queremos agradecerla a nuestros padres y familiares por tanto apoyo en este trabajo de grado

A nuestra excelente tutora Ysabel Pantoja por su paciencia y dedicación en su tutoría.

A los empleados de La Agropecuaria la Palma por su tiempo y su buena voluntad

A nuestros amigos María Paula Faria, Aura Palmieri y a Teresa Gotopo por su ayuda incondicional.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL INTERNO DE MANEJO
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA LA PALMA C.A.**

Autores: Daniel Hernández
Maurizio Olivero

Tutor: Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Julio 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., con el fin de lograr la eficiencia en cuanto a la administración de los mismos, así como determinar la cantidad de existencias en un momento determinado y planificar la gestión de compras para su reposición, y contar con las cantidades disponibles, ya que mediante ello la gerencia pudo planificar y proyectar sus ventas. En cuanto a la metodología, la investigación estuvo enmarcada en los denominados proyectos factibles, apoyado en un estudio con diseño de campo y documental, a nivel descriptivo, en el cual la población estuvo integrada por tres (03) trabajadores de la empresa en estudio, cuya muestra fue representada por tres (03) personas, involucradas en el proceso de manejo de inventarios, los informantes seleccionados fueron los indicados para suministrar la información que requería la investigación. Por otro lado, las técnicas de recolección de datos a ser aplicadas fue la observación directa y la encuesta, a través de los instrumentos la lista de cotejo y el de cuestionario conformado por siete (7) preguntas cerradas dicotómicas con respuestas únicas posibles respuestas si-no. Con los resultados obtenidos se realizó un diagnóstico, en el cual se pudo identificar las debilidades y fortalezas en el proceso de manejo de inventarios. Se concluye que el control interno de inventarios permite garantizar el registro de los movimientos que tienen estos en el almacén, emitir reportes con cifras reales, salvaguardar los activos, segregación de funciones, y detectar las posibles desviaciones que surjan en los procesos, para poder establecer los correctivos necesarios que garanticen el cumplimiento de objetivos, por lo tanto se observó que en la empresa en estudio, no existe segregación de funciones, no se utilizan formatos de registro de entradas y salidas, no se realizan tomas físicas, reflejando la necesidad de implementar los controles internos propuestos.

Descriptor: Plan estratégico, Control Interno, Inventario.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en una constante búsqueda de herramientas administrativas, que le permitan mejorar sus procesos para poder ser más efectivas y competitivas en el mercado en el cual se encuentran inmersas, así como enfrentar la globalización, los cambios tecnológicos, la competencia, y los efectos socio-económicos, entre otros, para ello requiere mejorar sus procesos, y evaluar que sus objetivos organizacionales estén alineados a su misión y visión corporativos, en este sentido, requiere establecer un conjunto de herramientas que le permitan realizar una planificación de las actividades que se realizan en los diferentes niveles y orientarlos a su objetivo principal que es la satisfacción del cliente.

En este sentido, muchas empresas están dedicadas a la producción, comercialización y prestación de servicios, en los cuales requieren de inventarios para poder generar sus ingresos, como principal fuente de financiamiento para poder pagar sus deudas y obligaciones, y garantizar la operatividad de la organización en el tiempo. En este sentido, un buen manejo de los inventarios requiere de controles internos que salvaguarden los activos, garanticen el registro oportuno de los movimientos de inventarios, se controlen los niveles de existencias y se realizan las reposiciones a tiempo, garantizando contar con las cantidades requerida para poder satisfacer la demanda, y considerar el tiempo de despacho para evitar el desabastecimiento, que afectaría la operatividad de la organización.

El presente estudio, está orientado a proponer un plan estratégico un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., con el fin de lograr la eficiencia en cuanto a la administración de los mismos, así como determinar la cantidad de existencias en un momento determinado y planificar la gestión de compras para su reposición, y contar con las cantidades disponibles, ya que mediante ello la gerencia podrá planificar y proyectar sus ventas. Para ello, la investigación se desarrollará bajo la modalidad de

un proyecto factible, con diseño de campo, en el cual se aplicará como técnica de recolección de datos la encuesta, cuyos resultados permitirán el desarrollo del mismo, para lograr dar solución al problema planteado. En este sentido, el siguiente trabajo de grado quedó estructurado en cinco (05) capítulos presentados de la siguiente forma:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

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

Capítulo IV, los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Finalmente el Capítulo V: contiene la Propuesta de diseñar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Se establece las Conclusiones y Recomendaciones de la autora, seguidamente las referencias bibliográficas y anexos que fundamentan la investigación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, debido a los constantes cambios tecnológicos, la globalización y los efectos socio-económicos de los países donde se desarrollan las empresas, así como de las exigencias de los mercados, han generado inquietud en las mismas, para la búsqueda de técnicas o metodologías, que les permita hacer mejoras en sus procesos, en todos los niveles organizacionales, para lograr la eficiencia en sus operaciones y mantenerse o alcanzar un mayor grado de posicionamiento en el mercado, para hacerse más competitivas.

Es por ello, que mayor es el número de empresas que implementan controles internos en sus procesos para lograr la efectividad y eficiencia de sus procesos, logrando con esta herramienta, que el personal que labora en la misma, optimice su desempeño, mediante el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normativas, propuestos para lograr el logro de sus objetivos organizacionales. Por lo tanto, se debe revisar que la misión y visión de la empresa, esté orientada a los objetivos de la misma, y que los procedimientos, sean claros y sencillo, que contribuyan a alcanzarlos.

De allí, surge la necesidad de establecer controles administrativos donde se brinda una estructura que viene a ser de gran utilidad para la consecución de objetivos y metas organizacionales. En este sentido, el control organizacional ha sido pensado esencialmente para limitar y neutralizar los riesgos relevantes, evaluando su vulnerabilidad de un sistema. Además, el control administrativo está relacionado directamente con las operaciones normales de una organización, debido a que es necesario estar seguros que la información financiera es confiable, siendo esto lo que se logra a través de un sistema de control interno bien aplicado en la entidad.

A este respecto, la importancia de tener un buen sistema de control gerencial en las organizaciones ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta la eficiencia y eficacia de la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, ya que de ello dependen para mantenerse en el mercado. Por lo tanto, es importante resaltar que la empresa que aplica los procesos administrativo de manera adecuada, podrá conocer la situación real que presentan las mismas, de allí la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El control interno también es definido como un procedimiento que ayuda a las organizaciones a tener mayor rentabilidad y productividad en sus actividades de producción, así como efectividad en el almacenamiento. Además se puede lograr un excelente desempeño del recurso con que se opera, siendo una alternativa para lograr un óptimo funcionamiento en cualquier organización. El establecimiento de controles, permiten verificar si todo ocurre en conformidad con los planes, metas y objetivos propuestos por parte de la gerencia, para ello se requiere de procedimientos de control claros, sencillos y detallados, dirigidos al cumplimiento de normas y políticas adecuadamente definidas, con el fin de identificar debilidades y errores en los procesos con el propósito de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

En cuanto a los inventarios, siendo el rubro más significativo de la información financiera, este se presenta tanto en el estado de situación financiera, como en el estado de resultados integrales, ya que constituye la fuente principal de ingresos y partiendo del mismo se calcula el costo de ventas, el cual es el gasto más representativo de la empresa. Del mismo modo se puede decir, que son el conjunto de bienes pertenecientes a una empresa adquiridos con el fin de venderlos nuevamente en el mismo estado o para ser transformados en otros bienes y ser vendidos como producto final o materia prima para otras empresas.

Para que un producto se considere dentro de la cuenta de inventario debe cumplir dos condiciones esenciales: ser propiedad de la empresa y que esté destinado

para la venta en su mismo estado o transformado a corto plazo, es decir, en un ciclo no mayor al ciclo operativo. En ese sentido, Brito (2007:560), considera que los: “inventarios pueden estar compuestos por los siguientes rubros: Mercancías Compradas a Terceros, Productos Terminados, Productos en Proceso, Materia Prima, Suministros de Fábrica, Material de Empaque y Mercancía en Tránsito”.

La administración de los inventarios, es un área factible de mejoras en las empresas sin distinción de su naturaleza. Para esto se emplean sistemas de manejo de los inventarios que les permitan controlar las entradas y salidas de materiales. A tales fines, existen los sistemas de inventario los cuales pueden ser periódico o continuo. El control de los inventarios es el corazón de las actividades de las empresas, debido a que integra todos los movimientos y transacciones que tienen relación con ventas, ingresos, devoluciones y muestreos realizados cotidianamente en la misma.

En este contexto, se puede resaltar que el control interno comprende el plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y así estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. Al contar la gerencia con un adecuado control en el sistema de inventarios tendrá a su disposición una valiosa fuente de información para la toma de decisiones en situación de contingencias relacionadas directamente con las compras y el abastecimiento de insumos, debido a que la fluctuación de precios puede ser elástica e impredecible. Asimismo, la gerencia estará en la capacidad de establecer sobre una base sólida sus niveles de rendimiento y venta, creando una plataforma precisa y objetiva para una planificación estratégica con miras al incremento de su rentabilidad, calidad y competitividad.

A tales implicaciones, la presente investigación está orientada a estudiar la problemática existente en la empresa Agropecuaria la Palma C.A., que está ubicada en el Estado Cojedes, y su personal administrativo ha manifestado que presenta debilidades en el manejo de sus inventarios, debido a la falta de normas, políticas y

procedimientos, formalmente establecidos, así como la inadecuada capacitación del personal en el área, falta de supervisión continua, registros tardíos de los movimientos de inventarios, falta de formatos pre-impresos y pre-numerados para el control de las entradas y salidas de los mismos, así como no se realiza una toma física periódica, que permita una comparación entre las existencias reales y las físicas, lo que ha generado la emisión de información no confiable, que afecta la toma de decisiones, para la reposición de inventarios, y planificación de sus ventas.

Todo ello, conlleva a proponer un plan estratégico que permita el control interno de manejo de inventarios, para lograr obtener información confiable, veraz y oportuna, para garantizar la salvaguarda de los activos y emisión de reportes que faciliten la toma de decisiones, así como una adecuada estimación de los precios de venta, y determinar sus costos para elaborar estados financieros confiable, y brindar a los inversionistas información real de la rentabilidad que está generando sus inversiones.

1.2 Formulación del Problema

Tras todo lo antes expuesto se presenta la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Proponer un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Diseñar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

1.4. Justificación de la Investigación

En este orden de ideas, la presente investigación se justifica en la necesidad de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., de establecer un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios, debido a la falta de procedimientos formalmente establecidos, dirigidos al registro de las entradas y salidas de inventarios. Es por ello, que al establecer un plan estratégico de control interno, permitirán un registro oportuno, y emisión de reportes, con cifras reales parador determinar las existencias exactas en un momento determinado, y evaluar la necesidad de reposición de los mismos, asegurando la operatividad de la organización. Por otro lado, se garantizará la salvaguarda de los activos, optimizando el desempeño del personal, en el cumplimiento de los procedimientos y normativas, permitiendo detectar a tiempo posibles desviaciones y estableciendo los correctivos necesarios oportunamente.

Con la mejora de los procesos en el registro de inventarios, la empresa podrá planificar de mejor manera sus operaciones de compra, producción y ventas, en pro de la búsqueda de minimizar costos, establecer precios justos, y lograr la rentabilidad esperada por los accionistas, además al mejorar sus procesos de ventas, contribuye al desarrollo económico del país, sirviendo como aporte social, además de brindar una solución viable a otras empresas que presenten problemas similares. En cuanto, al aporte que este trabajo de grado brinda, servirá como antecedentes a otros estudios que estén enmarcadas en el área gestión administrativa y responsabilidad social empresarial, establecida por la Escuela de Contaduría Pública, de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, permitirá a los autores, optimizar su desempeño académico y profesional en el campo laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación:

De acuerdo a Becerra (2014:56), señala que los antecedentes: “se trata de la revisión de investigaciones previas relacionadas de manera directa o indirecta con la investigación planteada”, debido a que los mismos contribuyen a aclarar un conjunto de factores, orientados a una revisión bibliográfica o trabajos realizados con anterioridad y con referencia al tema planteado. En este sentido, entre los trabajos que sirvieron de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, cabe señalar el realizado por:

Primeramente, el presentado por Cervelli y Ponce (2018), en su investigación titulada **“Estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de los productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A., Valencia, Edo. Carabobo”**, para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad mejorar los procesos administrativos y organizacionales que permita al personal, llevar un mejor control de estos activos, ya que son los principales generadores de los ingresos de la empresa. Para ello, se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, con diseño de campo no experimental, apoyada en un estudio de campo a nivel descriptivo.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta apoyada de un cuestionario, comprendido por trece (13) preguntas de respuestas cerradas dicotómicas de alternativas si-no, y la población y muestra de estudio estuvo comprendida por tres (03) personas involucradas en el proceso de manejo de inventarios, cuyos resultados permitieron a los autores concluir en su investigación que, el diagnóstico real encontrado fue que no cuentan con controles internos de inventarios, manual de normas y procedimientos en el área de almacén, y con

formularios formales para el registro de entradas y salidas de la mercancía, por lo tanto desconocen las existencias reales. Considerando que el control interno es necesario en los procesos de manejo de inventarios ya que permiten un adecuado registro, cuidado y salvaguarda de estos principales activos, que son necesarios para la venta, ya que generan los ingresos principales para mantener la operatividad de la misma.

Su aporte metodológico al presente estudio, es el uso del cuestionario para poder recabar información de tipo primario, para poder realizar un diagnóstico real de la situación de la empresa en sus procesos de manejo de inventario, y poder diagnosticar las necesidades de mejora en las áreas donde se detecten debilidades, para lograr dar una solución viable al problema planteado, en la empresa en estudio, de esta manera se podrá lograr los objetivos propuestos.

Paralelamente, Pinto y Zambrano (2018), expusieron una investigación que lleva por título **“Estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciadas en Administración de empresas. La finalidad del estudio es llevar un mayor control de los inventarios, en cuanto a las funciones logísticas conocidas como recepción, registro, control de inventarios, distribución y despacho; mediante la herramienta de las Cinco “S”. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo y documental a nivel descriptivo.

Las técnicas de recolección de información utilizada fue la encuesta y la observación directa, apoyadas de los instrumentos el cuestionario compuesto de diez (10) preguntas dicotómicas de respuesta si-no, y el cuadro de observación, aplicados a una población y muestra comprendida por tres (03) trabajadores relacionados con los inventarios. Con los resultados obtenidos, se pudo realizar un diagnóstico y lograr los objetivos propuestos, en donde las autoras concluyen en su investigación que la empresa en estudio necesita de soportes y de registros diarios de sus operaciones del almacén, para poder garantizar que la información registrada soporte adecuadamente

las existencias físicas, minimice las diferencias, al momento de las tomas físicas, además, el almacén requiere de un acondicionamiento físico para poder realizar las operaciones de pre-despacho antes de su salida definitiva, así como los conteos requeridos, acondicionar las áreas para la recepción, almacenamiento y despacho.

Su aporte al presente estudio, es la selección de una muestra para poder obtener información de tipo primario y poder realizar el adecuado diagnóstico, que permita identificar las debilidades existentes, así como la utilización de una matriz DOFA, que permitirá exponer los factores internos y externos que afectan el proceso de manejo de inventarios para poder obtener las estrategias necesarias para poder diseñar el plan estratégico para implantar el control interno en la empresa en estudio.

Por su parte, Ramírez (2016), presentó una investigación titulada **“Caracterización del control interno de inventarios de las empresas comerciales de Ferretería del Perú: Caso MALPIZA, E.I.R.L.”**, para optar al título de Profesional de Contador Público, en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Trujillo en Perú. El presente trabajo tuvo como objetivo principal, describir y determinar las características del control interno en las empresas comerciales de ferretería de Perú. Para dar cumplimiento al objetivo principal se realizó una investigación de método descriptivo, con un diseño no experimental.

La población estuvo conformadas por las empresas comerciales de ferretería en Trujillo, de la cual se eligió como muestra la empresa Malpisa E.I.R.I. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, apoyada de un cuestionario, la observación directa y la entrevista, ésta última aplicada a el dueño de la empresa, al contador y al personal de los almacenes. Con los datos obtenidos, el autor llegó a la conclusión de que el control interno de inventarios es de suma importancia para todas las empresas en general, ya que permite prevenir y detectar malos manejos, fraudes y robos en las diferentes áreas de la empresa, así como el uso eficiente y eficaz de los insumos y recursos productivos, además de minimizar los riesgos, lo que a su vez permite una mejora en la rentabilidad y competitividad de las mismas. Por lo tanto, implementar un adecuado control interno de inventarios es una pieza clave en toda

organización, ya que permite obtener procesos eficientes para lograr los objetivos propuestos.

Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas relacionadas al control interno ya que es la herramienta gerencial que se quiere implementar para un adecuado manejo de los inventarios en la empresa en estudio, de esta manera lograr diseñar un plan estratégico basado en el cumplimiento de los procedimientos necesarios para administrar, salvaguardar los mismos, así como optimizar el desempeño de personal del área de almacén.

Por otro lado, Rivas y Rumbos (2015), presentaron una investigación titulada **“Propuesta de método de valoración FIFO (PEPS) al inventario de material no productivo en Empresa Ensambladora de Vehículos ubicada en Valencia Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. Campus Bárbula-Valencia. La investigación tuvo como finalidad buscar el método de valoración que mejor se adapte al control y asignación de costos del inventario de material no productivo. Y su vez determinar la dispersión de costos que genera el consumo de los materiales a través de la utilización del método de valoración actual, proponiendo mejoras al proceso vigentes en la organización.

Para ello, el diseño de investigación fue de campo. La población estuvo conformada por los departamentos de Costos, contabilidad, compras y almacén de material no productivo en el período de Septiembre – Diciembre 2014. Las técnicas e instrumento de recolección de datos se realizaron a través la observación directa y la aplicación de un cuestionario, para la encuesta, el cual permitió con los resultados obtener un diagnóstico de la organización estudiada para poder analizar el control y valoración del inventario no productivo. Con los resultados obtenidos se concluyó que fue necesario que la entidad adopte un nuevo método de valoración a sus inventarios para un mejor control dentro del almacén y así poder llevar los costos actualizado de ese rubro. Su aporte al presente estudio, es la teoría de inventarios que

presentan diversos investigadores que permiten conocer el activo objeto de estudio, para poder diseñar un plan estratégico acorde a las necesidades del mismo.

Finalmente, Naranjo y Romero (2013), presentaron una investigación titulada **“Evaluación del control interno contable del inventario de mercancía de la Farmacia SAAS, La Central, Upata Municipio Piar Estado Bolívar, Ejercicio Económico 2012”**, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Estado Bolívar. La investigación tuvo como propósito de conocer las desviaciones existentes en el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en la organización, y de esta forma proponer soluciones y lineamientos para un efectivo control interno contable. Para ello el estudio tuvo un desarrollo a nivel descriptivo, con diseño de campo. La población estuvo comprendida por cinco (05) trabajadores relacionados al manejo de inventarios. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la observación directa y la encuesta, apoyados de los instrumentos la ficha de observación y el cuestionario.

Con los datos obtenidos, las autoras concluyen en su investigación que, el control interno contable del inventario de mercancía comprende todos los métodos y procedimientos relacionados con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros, en el rubro de los inventarios. Su aporte al presente estudio, es la necesidad de establecer controles internos en el plan estratégico a ser propuesto para poder diseñar unos procedimientos que sean sencillos y claros para poder salvaguardar los activos, mediante el registro oportuno de los movimientos de entrada y salidas que permitan determinar las existencias reales, para realizar reposiciones oportunas así como emitir reportes con cifras confiables, para poder elaborar de manera adecuada los estados financieros determinado el costo de los activos en el estado de situación financiera y de los costos de ventas, en el estado de resultados, de tal manera que pueda la gerencia realizar de manera oportuna y eficiente el proceso de toma de decisiones.

2.2. Bases Teóricas

Para poder desarrollar y entender de una manera adecuada el tema del presente estudio, es necesario definir la temática expuesta relacionada al control interno de inventarios, para ello se requiere presentar las bases teóricas que sustentan la misma. Es por ello, que a continuación se recopilan un conjunto de ideas de uno o varios autores indicando su punto de vista respecto al control interno y los inventarios, con el objeto de lograr una visión clara de la investigación:

2.2.1 Plan Estratégico

Para Dess y Lumpkin (2010:85), señalan que un plan estratégico es: “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. En el mismo orden de ideas, Brenes (2003:125), añade que el plan estratégico es considerado como: “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada”. Es por ello, que el plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los métodos que debe emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. Estas bases teóricas, sustentan el presente estudio debido a que es la herramienta administrativa que se desea utilizar para poder diseñar la propuesta que dé solución viable al problema.

El plan estratégico, incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera. El plan estratégico proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes, los cuales son claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

2.2.2 Estrategias

Debido a la necesidad creciente de generar herramientas, que permitan enfrenar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la institución, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto representan la utilidad que la aplicación de la misma pueda tener para distintos fenómenos organizacionales, los cuales están enmarcados dentro de las características del entorno, lo que genera que se incorporen estrategias a los procesos organizacionales. Por lo tanto, las organizaciones deben coordinar todos sus recursos de una manera tal, que le permita alcanzar el mayor grado de eficiencia y eficacia en cada una de sus operaciones, conforme a las normas y procedimientos establecidos para su normal desenvolvimiento, de allí la necesidad de desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus fines. En relación a lo antes expuesto, Cárdenas (2008), señala que:

Estrategia, se refiere al plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada puede ayudar a poner orden y asignar con base, tanto en sus fortalezas y debilidades, los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original; así como de participar los posibles cambios en el entorno y las acciones impuestas por los competidores. (p:11).

Por su parte, Serrna (2010:27), agrega que: “las estrategias son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y década unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados”. De acuerdo a lo antes citado, se puede señalar que toda debe diseñar estrategias que le permitan definir procesos que los lleven de sus objetivos generales a acciones específicas para alcanzar sus fines.

Para Chiavenato (2006:20), expresa que: “la estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”. Así como la estrategia es una herramienta fundamental que se utiliza

para direccionar las fuerzas administrativas, gerenciales de recursos humanos de una entidad, a fin de posicionarlas con éxito en el mercado donde se desenvuelve. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos planteados por la organización, sin embargo pueden sufrir cambios en su planificación.

El diseño de estrategias, se basa de acuerdo a lo estudiado y analizado en conjunto con las decisiones tomadas en una organización y planificación de objetivos, donde se establezcan resultados tangibles que permitan la disolución general del problema y la prevención de generativa de otros. El control de las estrategias es la mayor aportación para que la organización pueda entrar en un proceso de aprendizaje (retroalimentación) continuo, que va a permitir formar estrategias más adecuadas a la realidad de la empresa y del sector en el que opera, conforme a los objetivos propuestos, coordinando procedimientos, normativas, políticas, planes y metas, en torno a una realidad, para que el personal sea eficiente y efectivo en el cumplimiento de sus funciones. Según Carrión (2007), el control estratégico tiene dos grandes pares:

El control de implantación: Su objetivo es el seguimiento del propio proceso de implantación de la estrategia. Se basa en el control a posteriori, que permite detectar anomalías en la implantación.

El control de la estrategia: Su objetivo es la revisión y el seguimiento de la propia estrategia formulada, ya que a veces, bien por falta de información (en la fase de análisis) bien porque el entorno competitivo ha cambiado, es necesario reformular la estrategia. (p: 432)

Por cuanto, a través de la estrategia, es posible identificar a los agentes tanto externos como internos, reconociendo las características que tiene su influencia en la institución para establecer las distintas formas de tratarlos y, así aprovechar las contribuciones que puede hacer cada uno al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, es posible generar un trato diferenciado que genere compromiso con la labor que cada uno realiza, estableciendo un ambiente externo favorable. Es importante señalar que para el presente informe, es necesario tener bien definido el

concepto de estrategia, debido a que detalla la función que esta tiene en la organización y como debe ser estructurada, para servir como herramienta a la gerencia para la solución de la problemática planteada.

2.2.3. Análisis del Entorno

Para la elaboración de las es necesario realizar un análisis del entorno, debido a que todas las organizaciones están relacionándose permanentemente con el medio que las rodea, ya que a través de él, obtienen los insumos necesarios para generar los productos que posteriormente les entregan a los clientes, usuarios y/o beneficios que también están presentes en el ambiente. De acuerdo a Hill y Jones (2008:12), este análisis: “consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización”. Además, los autores citados describen los ámbitos que deben ser examinados como parte de este análisis, refiriéndose a los factores externos que influyen en el funcionamiento de una organización, condicionando con ello el logro de sus objetivos, por lo que se hace necesaria la realización de un análisis del entorno en el que la institución se desempeña.

A través del análisis se puede detectar las oportunidades y amenazas que el entorno representa para la organización. De acuerdo a Bazan (2004), las describe de la manera siguiente:

Oportunidades: Son factores y/o procesos externos, que de manera directa o indirecta, contribuyen al logro de los resultados propuestos. Las oportunidades son entendidas como situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización. Son situaciones en que una institución, utilizando bien sus fuerzas, puede lograr ventaja respecto a las demás. La lista priorizada de las oportunidades debe tenerse muy en cuenta el momento de plantear la visión de futuro.

Amenazas: Son factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente a la

organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir. (p: 201)

2.2.4 Análisis Interno

De igual manera como se realiza un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas que este ofrece a la organización, es necesario saber las condiciones en que la misma se encuentra internamente, tanto para aprovechar las oportunidades como para enfrentar las amenazas. Esa información se obtiene a través del análisis interno, el cual de acuerdo a David (2013:143), señala que: “busca detectar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la institución con el fin de determinar la capacidad de la empresa/institución analizada para lograr los objetivos”. Por lo tanto, a través de este análisis es posible determinar las capacidades distintivas de una organización, que son de una gran trascendencia, ya que por medio de ellas es posible generar ventajas competitivas para la organización y, con ello, poseer una herramienta clave tanto para su vigencia como para su crecimiento.

Para Castillo (2005), es necesario describir separadamente cuales son las fortalezas y debilidades, como factores internos que influyen en la organización, por lo que establece los elementos fundamentales que permiten identificarlas:

Fortalezas: Son las características propias de la organización que se presentan como factores clave para su desarrollo superior. Elementos que hacen de la organización un ambiente propicio para su desarrollo y que es imprescindible identificar para garantizar una utilización adecuada y para transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas que conducen al perfeccionamiento de las políticas públicas.

Debilidades: Son características igualmente internas, pero que representan factores que dificultan el desarrollo superior de la organización. Estas condiciones hacen de la organización un ambiente desfavorable para su desarrollo y es importante conocerlas para generar estrategias que tiendan a superarlas. (p: 69).

Cabe señalar la importancia que tiene para el presente estudio, el realizar un análisis del entorno, que contribuirá a que el personal administrativo y contable del

ente objeto de estudio, para detectar las oportunidades y amenazas del medio, que están afectando el buen desarrollo del proceso de pago a proveedores, por su parte, es necesario la detección de las debilidades que tiene la entidad, para enfrentar los desafíos que presenta el entorno o que desea afrontar la propia organización, debido a que su conocimiento es la clave para generar las medidas que permitan solucionarlas así como aprovechar las oportunidades que el entorno ofrezca, de tal manera que no se traduzcan en barreras que impidan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2.5 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una de las herramientas más poderosas para la toma de decisiones en organizaciones y negocios, entendiendo los factores relevantes. Es la previsión y anticipación a aquellas tendencias desfavorables que pueden poner en peligro la posición de la empresa. De acuerdo a Kotler (2007:65), señala que el análisis DOFA: “se corresponde con las iniciales de las palabras claves, es decir Debilidades de la empresa en relación con la competencia, Amenazas del entorno, Fortalezas de la empresa con relación a la competencia y Oportunidades ofrecidas por el entorno”.

La matriz DOFA, no es una herramienta fortuita o insignificante, sino que esta es de suma importancia para las decisiones administrativas y es el deber de un buen gerente conocerla ampliamente. Por lo tanto, un análisis DOFA, es una evaluación subjetiva de datos que son ordenados de una forma lógica, que ayuda a entender, presentar, discutir y decidir el rumbo que la empresa u organización debe seguir.

Estrategia FO o estrategias de crecimiento: son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategia DO: son un tipo de estrategia de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategia FA: son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que busca evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Estrategia DA: permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil fácilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno con el factor externo, supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aun debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de las debilidades utilizando sus propias fortalezas.

2.2.6 Control Interno

En toda organización es necesario el control en todas sus etapas administrativas y contables, así como su implementación en todos sus procedimientos y actividades operativas, de tal manera que Chiavenato (2011:934), define que el control: “es la función administrativa la cual trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos”. Por lo tanto, que el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos.

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

fortaleza que posee una organización en la consecuencia de sus procesos más rutinarios y elementales. Por lo tanto, es necesario destacar que, los controles internos representan la formación y la aplicación de los principios, políticas y métodos bien sean a través de un instrumento que describan los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de la empresa. Según Chapman (2005:125), señala que: “el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos”. Por lo tanto, dichos objetivos se evidencian en las siguientes áreas:

Efectividad y eficiencia en las operaciones.

Confiabilidad en la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno es de gran importancia ya que brinda seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona una gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad. Su aporte al presente estudio, es la necesidad de implementar el control interno para garantizar el cumplimiento de los procedimientos y normativas, que salvaguarden los activos, mediante un registro oportuno, tomas físicas frecuentes, uso de formatos pre-enumerados, así como capacitación adecuada del personal para su recepción, almacenamiento y despacho, en la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Importancia del Control Interno

El control interno es de gran importancia ya que brinda seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la

organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona una gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad.

Coopers (2005:80), afirma, en cuanto a la importancia del control interno, que: “ayuda a la entidad a que consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable”. Por lo tanto, el control interno es importante ya que todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, información y reportes de los estados financieros.

Es por ello, que en la presente investigación, es necesario que se dé a conocer al personal su implementación y la importancia que conlleva para el cumplimiento de los procedimientos y detección de posibles desviaciones para establecer los correctivos necesarios, de esta manera garantizar la salvaguarda de los inventarios, a través de la implementación de procedimientos, normativas y políticas, dirigidas al control de los mismos.

Objetivos del Control Interno

Es necesario tener conocimiento de los objetivos del control interno con la finalidad, establecer cuál es su utilidad dentro del sistema de manejo de inventarios, que de acuerdo a Catacora (2007), define:

Los objetivos del control interno son proveer a la gerencia de una seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos, especialmente los valiosos y movibles, están protegidos contra pérdidas por el uso o disposición no autorizado, y que las operaciones son realizadas con la autorización de la gerencia, y registradas adecuadamente para permitir la elaboración de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad de aceptación general. (p. 238).

Los objetivos del control interno son:

Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.

Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas en el control interno administrativo.

Velar porque todas las actividades y recursos permanentes a la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos en la entidad.

Certificar la correcta, oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.

Definir y aplicar medidas para corregir, prevenir y destacar los riesgos y desviaciones de la organización, que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

Velar por que la entidad disponga de procesos, planes y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

Propósito del Control Interno

Según Meigs (2004), el propósito del control interno es:

Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización, de esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

(p: 125)

Tipos de Control Interno

Un sistema de control es importante por cuanto no solo se limita a la seguridad

de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos, involucrados tanto en los registros y emisión de reportes, así como los procedimientos, normativas y políticas establecidas por la organización para alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, el control interno se divide en, control interno contable y control interno administrativo, uno enfocado más hacia los registros y emisión de información financiera, el otro dirigido a procesos para lograr objetivos y metas, en este sentido se pueden definir de la siguiente manera:

Control Interno Contable: tiene relación directa o efecto sobre las cifras de los estados financieros, siendo esto, la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable.

Control Interno Administrativo: se relaciona propiamente con la normativa y procedimientos existentes en una empresa, vinculados en la eficiencia operativa y acatamientos de las políticas y normas establecidas por la dirección que normalmente influyen en los registros contables.

Elementos del Control Interno

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar las aplicaciones del control interno, con la finalidad de orientar todos los aspectos de la organización, integrados de manera coordinada, y lógica para lograr tanto los objetivos y metas, detectar posibles desviaciones y aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna, es por ello que se debe cumplir con lo siguiente:

Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios.

Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de procesos.

Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.

Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.

Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.

Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.

Aplicación de las recomendaciones resultantes de la evaluación de control interno.

Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades.

Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.

Componentes de la Estructura del Control Interno

Los componentes de la estructura, constituyen una serie de elementos, que deben estar presentes en toda estructura de control interno, para que se pueda desarrollar de forma efectiva en toda organización y abarque todas las funciones tanto operativas como administrativas logrando una mejor comunicación y fluidez de todas las políticas que se establecen de acuerdo a los objetivos de productividad y avance. Pérez (2007:65), opina que: “el nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales”. Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos del control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas

de la entidad, es un proceso efectuado por el personal de una empresa, diseñado para conseguir unos objetivos específicos, a fin de proporcionar:

Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Fiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Para Mantilla (2009:18), expresa que: “el control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos”. Los componentes son:

Ambiente de control

Valoración de riesgos

Actividades de control

Información y comunicación

Monitoreo

1. Ambiente de control:

Según Mantilla (2009:49), expresa que: “el ambiente de control expresa el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proveyendo disciplina y estructura”. Este componente marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la conciencia de sus empleados respecto al control. Es una consecuencia de la actitud asumida por la dirección, la gerencia, y por los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

2. Valoración de Riesgos:

Según Mantilla, (2009:67), expresa que: “es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para lograr los objetivos, constituyendo ello una base para determinar qué riesgos se pueden administrar”. Toda organización enfrenta diversos

riesgos que deben ser identificados y valorados en cuanto a su impacto, ya que las condiciones económicas y reguladoras son muy variables. A través, de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización como de la actividad.

3. Actividades de control

Para Whittington, y Pany (2010:178), definen: “las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo” Las actividades de control existen a través de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen acciones tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles, hasta el punto que estas actividades les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios que verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma.

Tipos de Actividades de Control

Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control específicos, tales como para asegurar que el procesamiento de datos sea completo y exacto. Mantilla (2009:20), clasifica las actividades de control en los siguientes tipos:

Revisiones de alto nivel

Funciones directas o actividades administrativas

Procesamiento de información

Controles Físicos

Indicadores de desempeño
Segregación de responsabilidades.

4. Información y comunicación

Tomando en cuenta lo necesario que es que todos las que conforman la organización, tengan claro cuál es su papel dentro de la misma, de igual forma según Mantilla, (2009:100), señala que: “se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en la forma y el tiempo que permita a la gente cumplir con sus responsabilidades”. La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer oportunamente las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, al mismo tiempo que cada función debe especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

5. Monitoreo

El monitoreo, según Whittington y Pany (2010:180), lo definen como: “un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones”. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

Estas se dan en el transcurso de las operaciones, incluyendo tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, algunos controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados.

2.2.7 Inventarios

El inventario representa el principal activo circulante presentado en el Balance General de la mayoría de las empresas, además, es convertido en efectivo dentro del ciclo de operación de la compañía y por eso se cataloga como un activo corriente. Según Martínez (2007:1): “el inventario forma parte del activo corriente que está listo para la venta; es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa valorada al costo de adquisición para la venta o actividades productivas”, convirtiéndose entonces en un recurso vital para cualquier organización. En una definición más amplia, se puede decir que los inventarios representan las partidas del activo que son generadoras de ingreso para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización.

En el caso de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materia prima y suministros que se vayan a incorporar en la producción. Aquellos artículos o productos que posea una empresa, sobre los cuales sea comprobada los derechos de la compañía sobre los mismos; también aquellos que en una fecha determinada estén en manos de terceros o en consignación y los que no se encuentren físicamente en los almacenes de la entidad, además de los que son adquiridos bajo la condición de Libre Abordo o F.O.B (), forman parte de los inventarios de una empresa.

Para el presente estudio, estas bases teóricas son un aporte imprescindible debido que este es el activo objeto de estudio, que requiere la implementación del plan estratégico a ser propuesto, que permitan un manejo adecuado de los mismos, para garantizar mantener las existencias necesarias para la operatividad de la organización, ya que este es imprescindible para realizar las ventas, que generarán los ingresos principales para cubrir los costos de los productos, los gastos operativos así como generar la rentabilidad esperada por los inversionistas, de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Tipos de Inventario

Los tipos de inventario dependerán de la naturaleza y actividad económica de la empresa. En los casos de las empresas comerciales o detallistas dedicadas a la compra y venta de productos, el estado físico de la mercancía se conservaría prácticamente en las mismas condiciones, por lo cual solo se utilizaría una cuenta de inventarios denominada Inventarios de Mercancías, en esta cuenta se registrará toda la mercancía disponible para la venta, y a ella se realizarán todos los cargos y abonos, relacionados al movimiento de este rubro, con la finalidad de establecer los saldos reales.

Gayle, (2009), clasifica el inventario de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

Inventario de Materia Directos

Inventario de Suministros de fábrica

Inventario de Productos en Proceso

Inventario de Productos Terminados

De acuerdo a la clasificación, antes descrita, el inventario de mercancía, contempla aquellos bienes que fueron comprados a terceros y que posteriormente serán destinados para la venta sin someterlos a ningún proceso de modificación o transformación. Este tipo de inventarios es característico de las empresas dedicadas a la compra-venta de mercancías, es decir, a las empresas comercializadoras como lo es el presente caso de estudio.

Métodos de Valoración de Inventario

Por otra parte, cada empresa en particular decide según su conveniencia, cual es el método de valuación que utilizará en sus inventarios, con la finalidad de presentar su valor en los estados financieros y determinar en un momento específico no solo las cantidades de las existencias, sino también el importe en moneda nacional que éstos representan, establecidos al momento de su adquisición. Los principales métodos para la determinación del inventario según lo señalado en las Normas Nacionales e

Internacionales de Información Financiera son:

Primeras Entradas Primera Salidas – PEPS o FIFO: este método supone que la mercancía se vende en el orden en que fueron compradas.

Promedio Ponderado: por este método se obtiene el costo promedio dividiendo el costo total de la mercancía disponible para la venta por el número de unidades adquiridas. Este método pretende establecer un equilibrio entre el inventario final y las mercancías vendidas

Identificación Específica: este método implica la identificación de cada una de las existencias con los lotes y factores de compras.

En la mayoría de los negocios los inventarios representan una inversión relativamente alta y un alto porcentaje de los activos del balance, tienen la característica de ser rápidamente líquidos por el hecho de ser vendidos en el término de pocos días o semanas y es por este motivo que la cuenta de Inventario aparecerá en la parte superior del Balance General, inmediatamente después de las Cuentas por Cobrar.

De igual forma por esta característica es importante su control ya que representa el pilar fundamental de las empresas comerciales y de allí deriva la necesidad de organizar todas las acciones que se vinculen con el inventario. Existen diversos pronunciamientos que proporcionan el marco para determinar, tanto la aplicación del control interno, como el tratamiento que se le debe asignar a los inventarios, siendo los principios de contabilidad generalmente aceptados para los inventarios, los que se mencionan a continuación:

- **Principio de Consistencia**, la cual establece que el método contable a utilizar de periodo a periodo debe ser el mismo, de manera que exista comparabilidad en los estados financieros, y en caso de existir un cambio de método, este debe revelarse en los estados financieros.

- **Principio de Revelación Suficiente**, establece que las empresas deberán informar el efecto de la utilidad neta de existir un cambio en el método contable.
- **Principio de Importancia Relativa**, establece que una empresa debe realizar una contabilidad apropiada.
- **Principio de Conservatismo**, la cual indica que se deben mostrar en los estados financieros cifras que conduzcan a resultados reales en forma inmediata.

Características de los Inventarios

Según Aldana (2002), los inventarios tienen las siguientes características:

Generalmente son bienes corporales. También se puede hablar de rubros de inventarios en empresas de servicios y en este caso el inventario está constituido por el paquete de servicios que la compañía ofrece.

Destinados al cumplimiento del objeto social de los negocios o a la realización de la actividad económica para la cual fue creada la empresa. En otras palabras, el inventario se reconoce porque es el recurso que directamente genera el ingreso operacional.

Los inventarios forman parte del activo corriente, pues son el cuarto activo en liquidez después del efectivo, las inversiones y los deudores.

En economías inflacionarias, se clasifica como partidas no monetarias y sus cambios de valor económico se reconocen a través de la aplicación de ajustes integrales por inflación.

Los inventarios forman parte del capital de trabajo; un elemento importante de la solvencia que, unidas con las políticas de ventas afecta en un alto porcentaje la liquidez.

Es el recurso generador del estado de costos y de producción.

Dependiendo de las características de los inventarios éstos pueden ser susceptibles de valorizaciones y provisiones (p:100)

Planificación de las políticas de Inventario

Finney (2005:155), señala que: “en la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes en todas las funciones principales de la empresa”. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diferentes y a menudo incongruentes. A saber, para las ventas, se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado. Para las compras: las adquisiciones elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

Y para la financiación: los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, entre otros.). Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser: Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios. A través del control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado. Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel adecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

Control Interno de Inventarios

Según Holmes (2004):

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

De lo anterior, se desprende la importancia de aplicar control interno a los inventarios, los cuales deben estar orientados a salvaguardar su valor como activo, debido a que aparte de ser uno de los rubros más representativos del Balance

General, afectan las utilidades de la empresa. Por su parte, según Laumaille (2009:131), expresa que: “el control interno sobre los inventarios es importante, ya que el inventario es el activo de mayor materialidad. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios”. Entre ellos los elementos de un buen control interno de inventarios incluyen:

Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año.

Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.

Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.

Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.

Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.

Comprar el inventario en cantidades económicas.

Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit.

No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

2.3 Definición de Términos Básicos

Almacén: es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes. Los almacenes son usados por fabricantes, importadores, exportadores, comerciantes, transportistas, clientes, entre otros.

Entrada: ingreso de la mercancía al almacén proveniente del proveedor o devolución por parte del cliente.

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

Inventario Máximo: es la cantidad máxima de existencias a ser mantenidas en el almacén.

Inventario Mínimo: es la cantidad mínima de existencias a ser mantenida en el almacén.

Modelo: es una elaboración teórica construida sobre la base de la consistencia y de la racionalidad, que posteriormente se contrastan con la realidad a fin de perfeccionarlo en aplicaciones sucesivas, a través del cual se rechazan o modifican las hipótesis previas consideradas incorrectas.

Normas: conjuntos de reglamentos que determinan el comportamiento y/o funciones de los individuos dentro de la entidad.

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

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

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

Salida: posibilidad de venta de mercancías. Despacho por medio de transporte de las mercancías fuera del lugar donde se encontraban.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo, corresponde al marco metodológico en el cual se desarrolló esta investigación, para lograr el objetivo principal de proponer un plan estratégico para control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., con el propósito de salvaguardar este activo tanpreciado para la empresa con mayor eficiencia, así como brindar una información con cifras confiable para la elaborar de los estados financieros, dando una seguridad razonable a los gerentes sobre las existencias, y ésta sea a su vez una herramienta útil al momento de la toma de decisiones.

3.1. Tipo y Nivel de la investigación

Considerando el proceso investigativo establecido en el objetivo general, el estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de los denominados proyectos factibles ya que permitió diseñar un plan estratégico para el control de manejo de los inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., con la finalidad de valorar los inventarios y saber en momento determinados cuales son las existencias de mercancía real, así como determinar el costo de venta, y evaluar la rentabilidad generada durante un periodo determinado.

Al respecto, Arias (2016:82), señala que un proyecto factible: “es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización”. Por su parte, el estudio estuvo apoyado en un diseño de campo y documental, a nivel descriptivo. Por lo que Arias (2016:48), señala que: “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, es de campo debido a que se desarrolló directamente en la empresa Agropecuaria la Palma

C.A., donde se presenta la problemática de estudio específicamente las áreas de administración y almacén.

Asimismo, se consideró que se debe tener presente que todo trabajo de investigación tomó la revisión bibliográfica como un paso indispensable en su proceso para lograr los objetivos; debiendo diagnosticarse la situación administrativa actual del proceso de manejo de los inventarios, lo que llevó a contemplar el estudio descriptivo como parte de la misma, que de acuerdo a Tamayo (2017:35), la investigación descriptiva: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”, es descriptiva debido a que se realizó un análisis detallado de los resultados obtenidos de los instrumentos a ser utilizados, permitiendo obtener un diagnóstico sobre los procesos de registro de inventarios de productos terminados y de las debilidades existentes.

3.2. Fases Metodológicas

El presente estudio se desarrolló en tres fases metodológicas, de acuerdo a los objetivos específicos planteados, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación real de los procesos de manejo de inventarios en la empresa Agropecuaria la Palma C.A., en las cuales se detallaron las técnicas e instrumentos a ser utilizados para tal fin, permitiendo identificar las debilidades existentes y diseñar el plan estratégico adecuado como alternativa para darle solución al problema planteado.

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

En esta primera fase, para establecer un diagnóstico adecuado de la situación actual de los procesos manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., se requiere establecer la población y muestra que suministró la información de tipo primario. Por lo tanto, la población, de acuerdo a Tamayo (2017), expresa que es:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de la unidad de análisis son entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado por un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se denomina población, por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

De allí, se definió y delimito con claridad la población, la cual estuvo integrada por tres (03) personas que conforman la empresa Agropecuaria la Palma C.A. En cuanto a la muestra, Tamayo (2017), señala que:

A partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población, esta muestra, se considera, es representativa de la población. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. (p. 176)

Para realizar esta investigación y considerando que es un grupo pequeño de personas se utilizó como muestra la totalidad de la población. Es decir, no se aplicaron técnicas muestrales y se apeló a un muestreo de tipo intencional, no probabilístico, el cual Palella y Martins (2006:124), señalan que sucede cuando: “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis”. Por lo tanto, esta estuvo representada por los trabajadores del area de almacén comprendido por tres (03) personas a quienes se les aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de información. En este sentido, Palella y Martins (2006:103), expresan que las técnicas de recolección de datos: “son las distintas formas o maneras de obtener información”. En relación al instrumento, los mismos autores (2006:113), indican que un instrumento: “es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Por lo tanto, para realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios, se aplicó como técnica de recolección de información

primeramente la observación directa, que de acuerdo a Arias (2016:69), la define como: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Esta técnica se apoyó en el instrumento la lista de cotejo (Ver anexo A), que de acuerdo a Balestrini (2012:138), la define como: “es una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas”.

En la presente investigación se elaboró un listado de ítems donde se conocieron las funciones, la existencia de normas dentro del almacén, si existe supervisión y las condiciones de trabajo, así como la existencia de formatos pre-numerados o de sistemas administrativos y equipos tecnológicos que permitan un adecuado registro de los movimientos de los inventarios. Adicionalmente, se aplicó, la técnica de recolección de información de la encuesta, la cual la define Arias (2016:96), como: “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Por lo tanto, la encuesta se realizó a través del instrumento el cuestionario (Ver anexo B), que según Tamayo (2017:122), lo define como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvieron de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

Añade Arias (2016:74), sobre la definición del cuestionario que: “es la modalidad de encuesta que realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. El cuestionario contuvo siete (07) preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no). Con los datos obtenidos, se procedió a tabularlos, graficarlos en diagramas circulares, analizarlos e interpretarlos, para poder desarrollar las fases siguientes.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Para el desarrollo de esta segunda fase se extrajo, del análisis de los resultados que se obtuvieron luego de aplicadas las técnicas la observación directa y la encuesta, donde se evidenciaron las debilidades y fortalezas, existentes en los procesos fortalezas en el proceso de control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A. Por lo tanto, se aplicó la técnica de análisis de contenido el cual según Balestrini (2012:156), consiste en: “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogaciones de la investigación”.

Un factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, se utilizó la Matriz DOFA. En concordancia con la fase anterior, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. Tomando en cuenta que los lineamientos que conformaron el plan estratégico propuesto, se obtuvieron las estrategias necesarias a partir de la elaboración de una matriz DOFA, que expone los factores internos y externos, para obtener las estrategias que pudieran dar estructura a la necesidad de implementar el control interno en los procesos de manejo de inventario de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

3.2.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

En base a los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en las fases anteriores, que permitieron obtener información sobre la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.; en esta fase se elaboraron la propuesta que consistió en el diseño de un

plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A. el cual se pudo realizar mediante las estrategias derivadas del cruce de los factores internos y externos expuestos en la matriz DOFA.

Todo ello, con la finalidad de mejorar sus procesos de recepción, almacenamiento y distribución de inventarios, realizando un registro oportuno de sus operaciones y emisión de informes confiables para el proceso de toma de decisiones, así como para la elaboración de los estados financieros, realizados con cifras reales, para determinar las existencias en un momento determinado y mantener un proceso continuo de reposiciones de inventarios, para asegurar la operatividad de la empresa.

En base a lo anteriormente mencionado en esta investigación se planteó una propuesta que está estructurada:

La presentación de la propuesta.

La justificación de la propuesta.

Los objetivos generales de la propuesta.

Los objetivos específicos de la propuesta.

La factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de los Resultados

En el presente trabajo se procedió a revisar los resultados obtenidos, a través del instrumento de recolección de datos para darle respuestas a los objetivos específicos antes planteados. En primera instancia, se aplicó un cuadro de observación para observar detalladamente la situación actual de dicha entidad, seguidamente se realizó una encuesta a los empleados de la empresa para poder identificar las debilidades existentes del control interno en el área de estudio, finalmente se pudo diseñar la propuesta que le dio solución al problema expuesto.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

En esta fase se pretendió obtener información para diagnosticar la situación actual de los procesos manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., y determinar cómo está funcionando el almacén, relacionados a la para la recepción y contabilización del mismo, con el propósito de obtener un mayor, rendimiento del funcionamiento del departamento, para ello a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuadro de observación a través de una lista de cotejo, y la técnica la encuesta apoyada de un cuestionario contenido de siete (07) preguntas dicotómicas de respuestas si-no, aplicado a la muestra de tres (03) trabajadores relacionados a los inventarios, que se realizó en el departamento de almacén y administración, relacionados al procesos manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 1.-Lista de Cotejo

Fecha de Aplicación: Mayo de 2018 Empresa: Agropecuaria la Palma C.A. Lugar: Departamento de Almacén.		
Observaciones	Presente	Ausente
Capacitación del personal para ser calificado para las actividades de control de entradas y salidas de inventarios.		X
Existencia de normativas de control interno en los inventarios formalmente establecidas.		X
Registro adecuado de la entrada de mercancía		X
Registro adecuado de la salida de mercancía		X
El personal tiene conocimientos del proceso de control de inventarios, logística y despacho		X
Cuenta con un control de vencimiento de las existencias.		X
Existencia de supervisión en el área del almacén		X

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

De acuerdo a la presente lista de cotejo se obtuvieron las siguientes observaciones:

No se realiza una adecuada capacitación del personal, por lo tanto no se considera lo necesariamente calificado para las actividades de control de entradas y salidas de inventarios.

No cuentan con la existencia de normativas de control interno en los Inventarios formalmente establecidas, por lo tanto no tienen un criterio único que cumplir con el manejo de inventarios.

No se realiza un registro adecuado de la entrada de mercancía y al no existir formatos no se deja evidencia de las cantidades reales que ingresan al almacén.

No se efectúa el registro adecuado de la salida de mercancía por lo tanto no existe una forma de determinar las existencias reales para evaluar las

necesidades de reposiciones de manera oportuna.

Asimismo, se pudo observar que el personal no tiene conocimientos del proceso de control de inventarios, logística y despacho, de manera que evidencia los requerimientos de capacitación que garantice el adecuado manejo.

No se cuenta con un control de vencimiento de las existencias, lo cual es un riesgo ya que los inventarios son productos perecederos, ya que se almacena alimentos para consumo de los trabajadores, así como los alimentos y vacunas para los animales, lo cual requiere de un sumo control de no consumir productos o usar vacunas vencidas.

No existe la de supervisión en el área del almacén, por lo tanto no se le hace seguimiento a los procesos para evaluar la situación y poder establecer correctivos al presentarse alguna desviación.

Ítem 1.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa Agropecuaria la Palma cuenta con manuales de normas y procedimientos para efectuar el manejo de los inventarios?

Tabla 1.- Manual de normas y procedimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

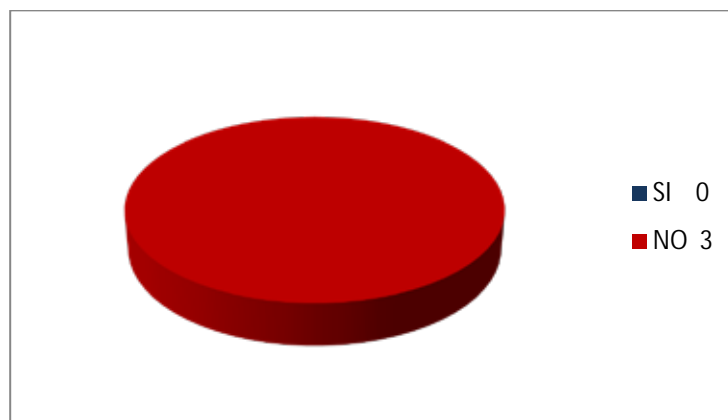


Gráfico 1.- Manual de normas y procedimientos.

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Análisis

En el presente gráfico se observa que el cien (100%) de los encuestados respondió, que no cuenta con un manual de normas y procedimientos para efectuar el manejo de los inventarios. Los manuales sirven de guía a los empleados para desempeñar de manera eficiente los procedimientos que deben ser llevados cabo para lograr los objetivos y metas propuestos, ya que plantean de manera clara y sencilla cómo deben desarrollarse las actividades para minimizar los errores u omisiones en los procesos, por lo tanto es una debilidad existente en el departamento del almacén, al no contar con este instrumento para guiar al personal a realizar adecuadamente sus funciones.

Ítem 2.- ¿Sabe usted si existen procedimientos de control interno establecido formalmente en la empresa para el manejo de inventarios?

Tabla 2.- Control interno establecido.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

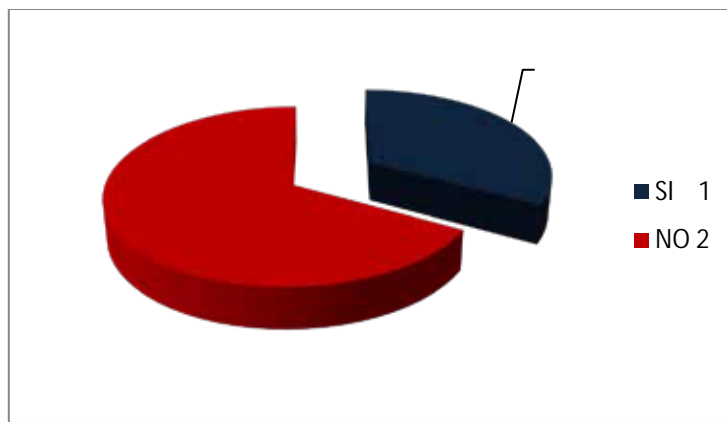


Gráfico 2.- Control interno establecido.

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) expresa, que no existen procedimientos de control interno establecido formalmente en la empresa para el manejo de inventarios, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, señala que si lo existen. Para lograr objetivos efectivos, se deben cumplir con los procedimientos adecuados de manera que el personal realice su desempeño de forma eficiente y eficaz, para ello estos controles internos permiten detectar a tiempo las posibles desviaciones, y aplicar los correctivos necesarios, además de garantizar la salvaguarda de los activos, realizar los registros de movimientos de inventarios, y emitir reportes con cifras confiable para conocer las existencias reales y efectuar las reposiciones a tiempo, evitando el desabastecimiento, que afectaría la operatividad de la organización.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si se realizan por lo menos una vez al mes toma física de inventario?

Tabla 3.- Toma física de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

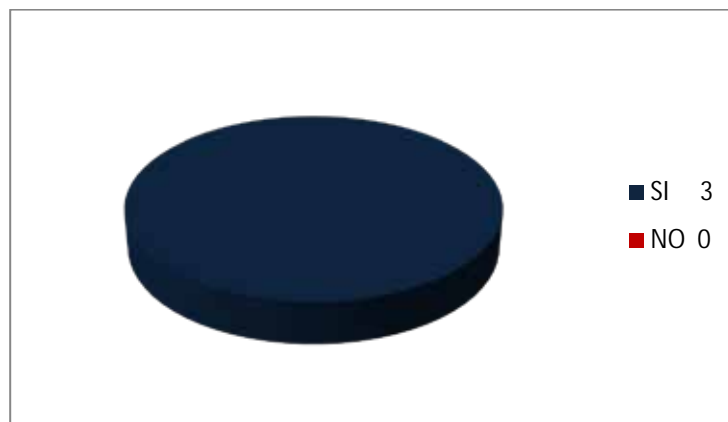


Gráfico 3.- Toma física de inventario.

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados, expone que por lo menos una vez al mes se realizan la toma física de inventario. Sin embargo, no existe un registro continuo de lo inventarios, por lo tanto no hay un inventario teórico con el cual comparar los resultados para determinar si se está realizando de manera eficiente la administración de estos recursos, requeridos para garantizar la operatividad de la organización.

Ítem 4.- ¿Sabe usted si en la empresa existen un sistema administrativo contable para llevar un registro de los inventarios?

Tabla 4.- Sistema administrativo contable.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Hernández y Olivero. (2018)

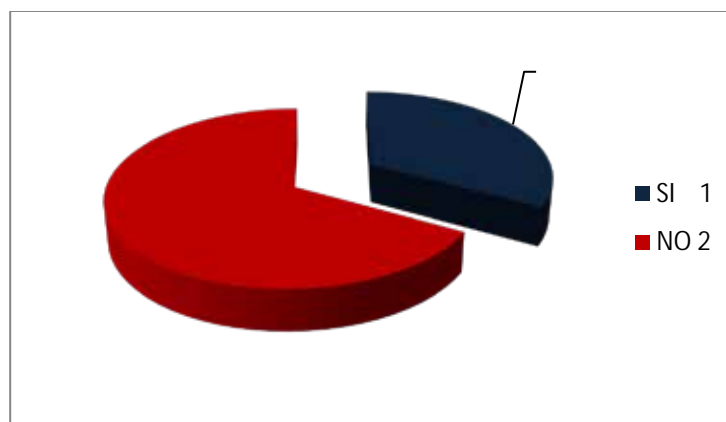


Gráfico 4.- Sistema administrativo contable.

Fuente: Hernández y Olivero. (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) respondió negativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, señala que si existen un sistema administrativo contable para llevar un registro de los inventarios. Para poder determinar las existencias reales en un momento determinado del periodo contable, es necesario el uso de un sistema administrativo contable, ya que mediante él se puede llevar los registros de las entradas y salidas de inventarios, y determinar cuál es el nivel de inventarios existente que permita dar información necesaria para realizar las reposiciones y contar inventarios óptimos para garantizar la operatividad de la empresa.

Ítem 5.- ¿Considera usted que la implantación de un plan estratégico permitirá mejorar el control interno de manejo de inventario en la empresa Agropecuaria la Palma?

Tabla 5.- Implantación de plan estratégico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

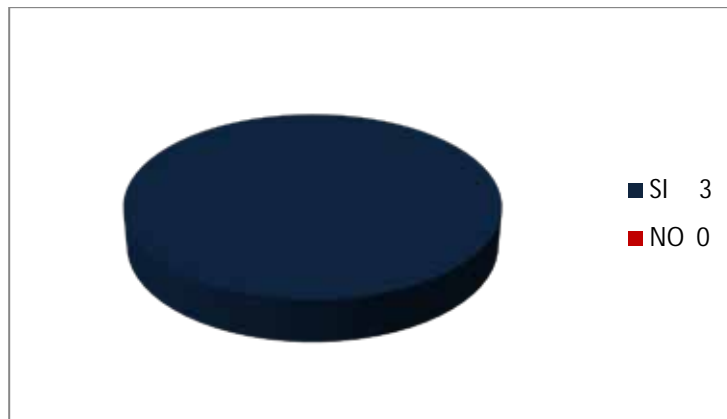


Gráfico 5.- Implantación de plan estratégico.

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, considera que la implantación de un plan estratégico permitirá mejorar el control interno en la empresa Agropecuaria la Palma. Se puede evidenciar una factibilidad operativa de la propuesta, ya que el personal muestra disposición de que al implementar el plan estratégico propuesto permitirá optimizar el desempeño del personal para lograr cumplir con los objetivos y metas establecidos.

Ítem 6.- ¿Sabe usted si existen formatos para llevar el registro de entradas y salidas de los inventarios?

Tabla 6.- Existencia de formatos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

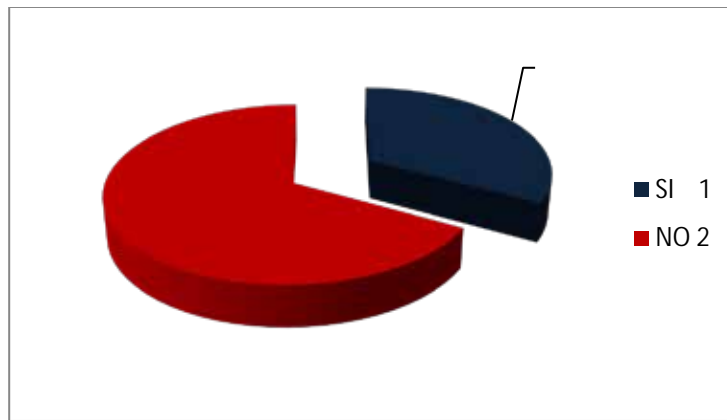


Gráfico 6.- Existencia de formatos.

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores, expresa que no existen formatos para llevar el registro de entradas y salidas de los inventarios, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, señala que si existen formatos. Es necesario la unificación de criterios, y la adecuada capacitación del personal, de manera que todo el personal tenga conocimiento de cómo deben ser llevadas la actividades, por lo tanto se refleja una debilidad en sus procesos ya que no existe una adecuada comunicación y difusión de cómo debe llevarse a cabo los registros de los movimientos de inventarios y el uso de formatos que sirven de soporte al momento de tener que aclarar posibles diferencias que surjan entre la toma física y el teórico emitido por el sistema administrativo..

Ítem 7.- ¿Piensa usted si existe segregación de funciones entre la persona que maneja los inventarios y la persona que realiza los registros de los mismos?

Tabla 7.- Segregación de funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

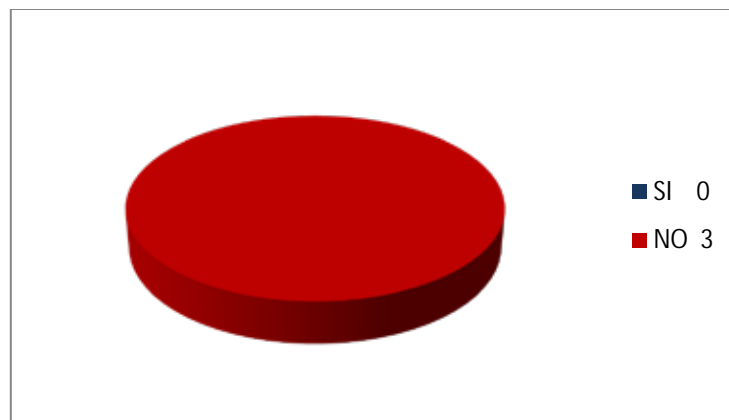


Gráfico 7.- Segregación de funciones.

Fuente: Hernández y Olivero(2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados se expresa negativamente, señalando que no existe segregación de funciones entre la persona que maneja los inventarios y la persona que realiza los registros. Se puede observar una debilidad latente de control interno, ya que al no existir segregación de funciones entre la persona que administra los inventarios y quien lo registra, puede surgir la manipulación de la información, con riesgo a fraudes.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

En esta fase se efectuó una identificación las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., según el planteamiento realizado en la presente investigación, en el cual se inició el contacto directo con el objeto de estudio. Para el desarrollo de esta segunda fase, se utilizó la Matriz DOFA en el cual se expusieron los factores internos y externos, y se realizó un cruce entre ellos para obtener las estrategias que permitirán el diseño del plan estratégico de control interno a proponer.

Cuadro 2.- Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. La empresa muestra interés en implementar mejoras. F2. Trabajadores con buena actitud al cambio. F3. Empresa sólida en el mercado. F4. Amplia cartera de clientes. F5. Estabilidad financiera. F6. Cuentan con equipos técnicos y sistema administrativo. F7. Se realiza toma física periódica mensual.	D1 No cuentan con manuales para el área de inventarios. D2 No cuentan con formatos de control de entradas y salidas. D3 No existen normativas de control interno de inventarios. D4 No existe segregación de funciones. D5 No se realiza capacitación adecuada al personal. D6 Falta de conocimiento de controles internos de inventarios. D7 No se realiza registro de inventarios. D8 No existen controles de vencimiento de los inventarios.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Institutos que brindan capacitación de manejo de inventarios. O2. Teorías de control interno O3. Posicionamiento de la empresa en el mercado. O4. Empresa en sólido proceso de expansión en el sector agropecuario. O5. Existencia de imprentas	F1O2 Diseñar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios.	D2O5 Diseñar de formatos de entrada y salida de mercancía. D8O3O4 Establecer de niveles máximos y mínimos de inventarios. D3O2 Establecer controles de existencias.

para la elaboración de formatos.		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Economía inestable hiperinflacionaria de incertidumbre. A2 Desabastecimiento de los proveedores, por productos importados. A3 Control cambiario. A4 Incremento constante de los precios producto de la inflación. A5 Disminución del poder adquisitivo de los clientes.	F6A2 Uso del kardex como herramienta de control de inventarios. F7A2 Tomas físicas periódicas sorpresivas y mensuales.	D7A2 Establecer normativas de registro de entrada y salida de inventarios, y de ajustes oportunos de diferencias.

Fuente: Hernández y Oliveros (2018)

Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

Para el desarrollo de esta etapa se tomó en cuenta lo analizado en las fases anteriores, lo cual permitió elaborar de un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A. con la finalidad de mejorar los proceso para la recepción, almacenamiento y despacho, así como su adecuado registro y uso de formatos de control, para optimizar el desempeño del personal que labora en el área de almacén, emita reportes con cifras reales y entregue de manera oportuna la información necesaria para el contador externos, con la finalidad de obtener los estados financieros de manera rápida para poder entregar a las entidades bancarias para solicitar o renovar créditos financieros.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

Las empresas en su búsqueda de mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve, busca mejorar sus procesos, para enfrentar la globalización, los cambios tecnológicos y los efectos de la economía, para ello requiere implementar técnicas y herramientas que le permitan ser más efectivas, en el logro de sus objetivos y metas. Una de las herramientas utilizadas en las empresas es la planificación estratégica, que permite evaluar si los objetivos de la organización están orientados a la misión y visión, requiriendo políticas, normativas y procedimientos claros que permitan alcanzar los planes establecidos por la gerencia.

En este sentido, en el presente capítulo se presenta la propuesta que dará solución a la problemática expuesta en la empresa Agropecuaria la Palma C.A., que de acuerdo al diagnóstico efectuado, a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información, presenta debilidades en el proceso de manejo de inventarios, debido a que no cuentan con procedimientos definidos, ni controles internos establecidos que garanticen el registro oportuno de las entradas y salidas de inventarios, además no cuentan con formatos, pre-diseñados y pre-numerados que sirva de soporte para detectar diferencia al momento de la toma física, las cuales se elaboran, sin comparar con registros algunos. Esto ha generado, un desconocimiento de las existencias reales para planificar sus reposiciones, por lo tanto se requiere plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa.

El plan estratégico, pretende orientar los objetivos organizacionales con la misión y visión de la empresa, permitiendo contar con un conjunto de herramientas que permitan lograr el registro oportuno de los inventarios, soportar sus movimientos con el uso de formatos, realizar toma física recurrente para controlar sus existencias, emitir reportes con cifras confiables para planificar sus reposiciones que garanticen la

continua operatividad de la organización, así como optimizar el desempeño del personal ya que es el talento humano quien le da valor agregado a la organización, aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, haciéndola efectiva y competitiva, para mantenerse en el mercado en el cual se encuentra.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

Establecer normativas de registro de entrada y salida de inventarios, y de ajustes oportunos de diferencias.

Usar el Kárdex como herramienta de control de inventarios.

Implementar controles de inventarios.

Establecer niveles máximos y mínimos de inventarios

Planificar Toma física periódicas sorpresivas y mensuales.

Diseñar de formatos de entrada y salida de mercancía.

5.3 Justificación de la propuesta

La presente propuesta se justifica debido a que mediante plan estratégico propuesto, el personal de almacén de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., podrá efectuar el adecuado manejo y control de los inventarios, de manera que pueda obtener información de las existencias reales, y planificar su reposición, de manera que se garantice la operatividad de la empresa y su permanencia en el tiempo, evitando el desabastecimiento de los productos, así como evitar excedentes que puedan sufrir de deterioro o vencimiento ya que son productos perecederos, de alimentos para el personal como para los animales de cría, así como las vacunas

requeridas para evitar enfermedades.

Por lo tanto, el plan estratégico propuesto permitirá realizar un oportuno registro de las entradas y salidas de las existencias, elaborar formatos para el control de sus movimientos y servir de soportes para aclarar las diferencias al momento de la realización de la toma física mensual. Por su parte, servirá al talento humano para optimizar su desempeño laboral, dirigiendo sus esfuerzos de manera eficiente y efectiva, para lograr los objetivos y metas trazados, brindando además un valor agregado a la organización haciéndolas efectivas y competitivas afianzando su posicionamiento en el mercado en el cual se encuentran inmersa.

5.4 Factibilidad de la propuesta

La presente propuesta tiene como propósito el diseño de plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., por lo que es necesario tener presente todos los aspectos que inciden directamente en el desarrollo de la misma, ya que esto permite tener una visión general que garantice y proporcione la confiabilidad sobre los resultados, razón por la cual se considera factible desde diferentes puntos que se detallan a continuación:

5.4.1 Factibilidad Operativa

La investigación se considera operativamente factible, debido a que la misma ha sido diseñada acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., la cual no requiere de modificaciones en su estructura organizativa, ni contratación de nuevo personal, ya que cuenta con el talento humano necesario para necesario para el desarrollo de la presente propuesta.

5.4.2 Factibilidad Institucional

Se contó con el apoyo incondicional de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., como objeto de estudio brindando todo el apoyo necesario para la realización del presente estudio.

5.4.3 Factibilidad Económica

La inversión requerida para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta es mínima en comparación a los beneficios a futuro, es importante que se cuente con una información real de las existencias de inventarios, para garantizar la operatividad de la empresa y planificar sus reposiciones a tiempo, considerando la escasez de productos, altos costos y el tiempo de entrega por parte del proveedor que realiza el suministro de los inventarios a la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

La aplicación de la propuesta es realizable, en corto tiempo, ya que las estrategias diseñadas no requieren de mayor inversión, además, se podrá contar con un control de las actividades de manejo de inventarios y establecimiento de niveles considerando el tiempo de reposición, las cuales requieren en un periodo de ajuste determinado debido a los efectos inflacionarios que generan escasez de los productos y fenómenos de acaparamiento, así como la asignación de los recursos financieros necesario para cubrir las obligaciones generadas por las compras, bajo un incremento continuo de sus costos.

De acuerdo a ello, una vez analizados los factores antes mencionados, se concluye que la propuesta es factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su aplicación. El recurso humano con que cuenta la empresa, tiene disposición de implementar el plan estratégico propuestos, y asumir estos cambios les permitirá mejorar el desempeño de sus funciones, y realizar sus actividades de manera eficaz, eficiente y oportuna, traduciéndose en el logro de los objetivos organizacionales, y beneficiará los procesos involucrados a estas áreas.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad mejorar control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., implementando un conjunto d estrategias que permitan un adecuado registro, elaboración de formatos, tomas físicas periódicas, establecimiento de niveles de inventarios para poder conocer las existencias reales y poder planificar su reposición manteniendo los niveles

necesarios para garantizar la operatividad de la organización, y asegurar su permanencia en el tiempo. Entre las estrategias consideradas de acuerdo a las necesidades encontradas, y para poder minimizar las debilidades existentes en sus controles internos se presentan las siguientes:



Estrategia 1.- Establecimiento de normativas de registro de entrada y salida de inventarios, y de ajustes oportunos de diferencias.

Esta estrategia tiene como finalidad el establecimiento de normativas para fomentar el registro de entrada y salidas de inventarios, y de ajustes oportuno de diferencias, para mantener la información con cifras reales, veraces y oportunas para la toma de decisiones. Dentro de las normativas de entrada de mercancía se tiene lo siguiente:

Normativas de entrada de mercancía

Toda mercancía recibida se debe cotejar con la factura, y deben coincidir las cantidades físicas.

Se revisará el estado de la mercancía, y la fecha de vencimiento de los productos.

Se elaborará formato de recepción de mercancía.

Se enviará a administración la factura junto con copia de la nota de recepción.

Se debe registrar en el Kárdex de mercancía clasificando si es alimentos humanos, alimentos de animales, y medicinas o vacunas de animales.

Se enviara la mercancía recibida a cada almacén.

Se deberá clasificar e identificar, y colocar fecha de vencimiento.

Se deberá ubicar de manera que quede con accesibilidad la mercancía más próxima de vencerse.

Normativas de salida de mercancía

Toda mercancía para que pueda ser egresada del almacén debe hacerse mediante una nota de solicitud de mercancía, elaborada por el jefe de alimentos de trabajadores en la cocina, para el caso de alimentos humanos.

En el caso de alimentos de animales, será solicitado por el supervisor de área del ganado bovino al igual que los medicamentos o vacunas.

Toda solicitud o requisición deberá ser firmada por el jefe de administración quien es la persona responsable de autorizar las salidas de inventarios.

Todo egreso deberá ser registrado en el kardex de inventarios, y se deberá entregar copia de la nota de requisición al departamento de almacén.

Toda entrega de mercancía deberá estar acompañada con la elaboración de un formato de nota de despacho, generando una copia para el área solicitante, una copia para administración para los registros del consumo, así como el original que deberá ser firmado por el despachador y el receptor de la mercancía o medicamento, y archivado en el almacén junto con la nota de recepción.

Estrategia 2.- Uso del Kárdex como herramienta de control de inventarios.

Esta estrategia tiene como propósito implementar el uso de un Kárdex de inventarios como herramienta de control, para llevar un registro de entradas y salidas y contar con la información necesaria de los movimientos de inventario debido a que el sistema administrativo actual con que cuenta la empresa, no permite llevar un control de los inventarios de los productos alimenticios, que es llevado al comedor para suministrarles los alimentos diarios a los trabajadores, las medicinas y vacunas

controle todos las etapas del proceso que involucra el área de inventario específicamente en relación a el manejo, los registros, las tomas físicas y los ajustes por diferencias de inventarios.

La segregación de funciones se tiene que adaptar al tamaño de la empresa de tal manera que se haga más sencilla y práctica; tomando en cuenta la cantidad y la calidad de todas las transacciones financieras que se manejen; para ello lo que se pretende es dirigir una propuesta sencilla que se sustenta en las bases de un buen control interno:

La persona que autoriza cualquier documento debe ser diferente a la persona encargada del departamento de traslado de mercancía; de igual forma la persona que custodia los inventarios no puede ser la misma que hace las operaciones, ni mucho menos ser la misma o tener algún tipo de relación con la persona que se encarga de realizar los registros en el sistema.

En este sentido se asignan responsabilidades relacionadas a los inventarios de la siguiente manera:

Cuadro 3.- Personal responsable de las autorizaciones.

Persona responsable	Actividad
Gerente General	Responsable de las compras y de la planificación del consumo de los materiales, alimenticios de humanos, bovinos y medicamentos.
Administrador	Responsable de aprobar las requisiciones de materiales y medicamentos.
Jefe de almacén	Responsable de la recepción, custodia, almacenamiento, cuidado, manejo y despacho de los inventarios.
Jefe de Cocina	Será el encargado de realizar las requisiciones de alimentos para las comidas de los trabajadores. Para ello debe enviar menú de las comidas y cantidades requeridas.
Supervisor de ganado bovino	Será el encargado de solicitar los alimentos y supervisar su adecuada distribución así como la administración

	de los medicamentos, indicando la cantidad requerida y la cantidad de animales que serán vacunados. En el caso de requerir medicamentos indicar la cantidad de animales a ser tratados.
--	---

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Autorización, las autorizaciones para los traslados de alimentos, medicamentos y vacunas, deben hacerse únicamente por el administrador, cada solicitante deberá hacer la nota de requisición y debe ser entregada junto a la planificación de suministros. En el caso de los cocineros, anexar el menú de la semana, cantidad de personas, y cantidad requerida de alimentos. Para el caso del ganado bovino, se deberá llevar control de las requisiciones y que sea suministrada la cantidad regularmente utilizada. Los medicamentos y vacunas, junto a una planificación de vacunas indicando las cantidades a ser vacunadas, o tratadas.

Transacciones; Las operaciones correspondientes a compras deben ser efectuadas por el encargado del departamento de compras representado por la figura del gerente general, previo estudio de los niveles de existencias y quien mantendrá contacto con los proveedores, y negociará condiciones de compra.

Custodia de los Inventarios; debe ser ejecutada por la persona encargada de dicha área, para ello es necesario que dicha persona no efectúe ningún otro tipo de función en la empresa para evitar riesgos y hechos irregulares como fraudes, malversaciones, orígenes de vicios como robos en el inventario; todo esto se realiza debido al fácil acceso a la entrada del almacén. Es por ello que la persona que se encarga del inventario tiene como responsabilidad la recepción, la custodia y despacho de la mercancía, así como el total control del inventario, que para efectos del presente estudio estará asignado el jefe de almacén, elaborará los formatos de entrada y salida, y llevará los Kárdex de inventarios.

Registros de Operaciones, el departamento de administración es el encargado de contabilizar cada una de las operaciones que se realizan en la empresa, los cuales deben tener la documentación de respaldo en el proceso de inventario; esta función debe ser separada de cualquier otra, debido a que representa la herramienta fundamental que proporciona la mayor información, veraz, oportuna, auténtica y eficaz que se realiza en dicho departamento.

Otros controles enfocados en el área son:

Efectuarse una correcta planeación que brinde un adecuado control en el proceso de almacenamiento de la mercancía; logrando evitar la sustracción indebida de alimentos y medicinas.

Mantener unas condiciones de trabajo adecuadas y seguras para el almacenamiento; la mercancía debe estar asegurada.

Clasificar la mercancía de acuerdo al tipo de material.

Listar las mercancía que son requeridas con mayor demanda y el tiempo que se pide.

Proteger la mercancía de posible contaminación.

Realizar una rotación de la mercancía evitando su vencimiento, despachando las de mayor antigüedad de elaboración

Conteo físico de Inventario:

Es necesario que la Empresa mantenga un formato para cuando se realice la toma física, en la cual se debe proceder a contar, pesar o medir físicamente la cantidad de unidades propiedad de la empresa, y los resultados deben ser comparados con el mayor auxiliar del almacén y con las cuentas respectivas para proceder a aclarar las diferencias, si las hay.

La exactitud que se obtenga de ese conteo físico es de tal importancia, como que de ello depende en gran medida la razonabilidad de la utilidad o pérdida

que se obtenga según los libros, así como el monto que aparecerá como activo en el balance general.

Recepción de mercancía

El mantener un buen control permite conocer las cantidades recibidas y el costo de cada una de ellas, así como también comparar las facturas del proveedor con el formato de recepción para que de esta manera se pueda saber si fueron contados los materiales recibidos y emitir informes al departamento de administración sobre dicha recepción.

Salvaguardar el valor de los activos:

Es sin duda un aspecto muy importante que se basa en que sólo se deben entregar o recibir inventarios con base en autorizaciones emanadas por el funcionario autorizado (administración) que garantice su resguardo; las entregas de inventario se deben efectuar en base a documentos prenumerados de manera de llevar mayor control. En caso de extravío todas las transacciones de inventario deben ser hechas tomando en cuenta y midiendo las cantidades entregadas.

Estrategia 4.- Establecimiento de niveles máximos y mínimos de inventarios.

El propósito fundamental de esta estrategia es el establecimiento de niveles máximos y mínimos de inventarios, con la finalidad de poder planificar sus reposiciones y cantidades a comprar, de acuerdo a los niveles existentes, evitando realizar compras tardías que generen desabastecimiento e interrumpan la continuidad de las operaciones de la empresa, así como excesos que puedan ocasionar que no cuente con la rotación necesaria y se venza la mercancía, generando pérdidas económicas para la empresa. Para ello se establecerá lo siguiente:

Se realizará un estudio de las compras efectuadas, y la regularidad de la misma, así como llevar un control de las requisiciones efectuadas por los departamentos, de esta manera se realizará un estudio promedio de las requisiciones de materiales que realizan las áreas respectivas, aunado a ello se realizará un estudio del tiempo de la solicitud del material, y el tiempo de entrega del proveedor, para mantener las reservas necesarias mientras el proveedor surte el pedido. Dejar un margen de seguridad del 20% para evitar desabastecimiento del inventario de esta manera se prevé que inconvenientes al momento del despacho, de manera que se evite el desabastecimiento lo cual afectaría la operatividad de la organización.

Estrategia 5.- Planificación de toma física periódicas sorpresivas y mensuales.

Esta estrategia está dirigida a evaluar el desempeño del personal, y del cumplimiento de las normativas de control interno, ya que consiste en realizar una planificación periódica y sorpresiva, de las existencias, sin previo aviso por parte del jefe de almacén, a algunos productos, para evaluar constantemente los inventarios, revisar la fecha de vencimiento de los productos, y asegurar su rotación adecuada, ya que por lo general el personal toma de los inventarios el producto que acaba de llegar y luego cuando se está llegando a los niveles mínimos es que viene saliendo lo más antiguo, que en algunas ocasiones ya se encuentra vencido, por lo tanto mediante una supervisión continua, se podrá evitar estos errores de manipulación de la mercancía, así como detectar si alguna comida ha llegado contaminada con insectos, se detecten a tiempo y no se prolifere la contaminación al resto de la mercancía.


Asimismo, se realizará una planificación más detallada mensualmente sobre todas la existencias, para evaluar la eficiencia de los registros y manejo de la mercancía, comparando los inventarios teóricos de las existencias físicas, y si se detectan diferencias, poder apoyarse de los formatos propuestos para poder aclararlas a tiempo. Para ello se procederá de la siguiente manera:

Toma física continua: para realizar la toma física continua, el jefe de almacén realizará la emisión de un corte de la información del Kárdex por producto, y lo vaciará en una planilla para la toma física recurrente, y sorpresiva de manera que se lleve un control de las existencias de manera continua, se seleccionará un grupo de artículos al azar de mayor rotación, y se realizará el conteo y se comparará con los datos obtenidos en el Kárdex de inventarios, en el caso de existir discrepancias en las cantidades se realizará un segundo conteo físico, además se verificará la fecha de vencimiento de las existencias para determinar si estas están a punto de vencerse y tomar las acciones necesarias para evitar su deterioro.

Una vez terminada la revisión de las existencias, se procederá a buscar la documentación soporte de los movimientos de inventarios, y aclarar las diferencias. De esta manera, se preverá que estas surjan al momento de la toma física mensual, y realizar los correctivos y registros necesarios. Se deberá actualizar en el kardex las cantidades reales e indicar la fecha de la inspección, y fecha de vencimiento de los productos.

Toma física mensual: para toma física mensual se realizará una organización previa del almacén, que toda la mercancía esté debidamente identificada y organizada. El almacén deberá estar limpio y tener fácil acceso para el conteo. Se procederá a asignar dos personas de administración y una de almacén para realizar el conteo físico de inventario. Se procederá a conformar dos grupos, para el conteo de la mercancía integrado por uno de almacén y uno de administración, se procederá a realizar el conteo de cada artículo, luego se compararán los datos de ambos grupos, y si existen discrepancias se realizará un tercer conteo de la mercancía que la presente, se emitirá una planilla definitiva de los resultados, en el caso de persistir diferencias se procederá a buscar la documentación origen y comparar con el Kárdex de almacén para identificar las inconsistencias. Al finalizar, la planilla deberá ser firmada por los actores de la toma física, indicando el nombre y cargo que desempeña.

Figura 3.- Formato de Conteo Físico Mensual

 <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">CONTEO DE INVENTARIO MENSUAL</p>								
FECHA:					HOJA _____ DE _____			
CODIGO	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	PRESENTACION	CONTEO 1	CONTEO 2	CONTEO 3 (RATIFICACION)	CANTIDAD DEL SISTEMA	DIFERENCIAS
Auditor 1: _____				Jefe de Almacén: _____				
Auditor 2: _____				Almacenista: _____				

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Estrategia 6.- Diseño de formatos de entrada y salida de mercancía.

Esta estrategia consiste en el diseño de formatos para el control de entradas y salidas de mercancía, del almacén, que sirvan como soporte para poder identificar posibles diferencias al momento de efectuar la toma física, y poder aclararlas a tiempo, y detectar si el personal realiza una inadecuada manipulación de los mismos, evitando errores, omisiones o riesgo de fraudes.

Se diseñó la nota de recepción de mercancía (ver figura 4) para llevar un control de la recepción de las existencias, fecha de su recepción y fecha de vencimiento para evitar su deterioro, esto permitirá poder actualizar la información en el kardex de inventarios de manera más fácil y monitorear la fecha de vencimiento de la mercancía.

Seguidamente, se elaboró un formato para la requisición de mercancía (ver figura 5), en el cual el solicitante deberá elaborar, y hacer aprobar por el administrador para proceder a su debida autorización. Una vez aprobada, se elaborará por parte del Jefe de almacén el formato de nota de despacho (ver figura 6) para proceder a justificar la salida de la mercancía y que debe estar firmada por el receptor y el jefe de almacén, se deberá actualizar la información en el Kárdex de inventarios indicando el número de control y efectuar el correspondiente archivo junto con la nota de requisición de mercancía.

Figura 4.- Formato de entrada de mercancía



Control N° 00-00001

NOTA DE RECEPCION DE MERCANCÍA

N°	FECHA DE ENTRADA	NRO. FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	CANT.	PROVEEDOR	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Figura 5.- Formato Nota de Requisición de Mercancía.



NOTA DE REQUISICION DE MERCANCÍA

Fecha: / /

N° Control 00-00001

Departamento solicitante: _____

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____				
Aprobado por: _____				
Recibido por: _____				

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Figura 6.- Formato de Despacho de Mercancía



NOTA DE DESPACHO DE MERCANCÍA

Fecha: / /

N° Control 00-00001

Departamento solicitante: _____

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____ Recbido Por: _____				

Fuente: Hernández y Olivero(2018)

Cuadro 4.- Plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.

<p>Quiénes son: una a empresa encargada de la cría y venta de ganado bovino, para la venta al mayor y menor de carnes, con la calidad que lo representa, para satisfacer la demanda del sector alimentario del país.</p> <p>Misión: garantizar el crecimiento sostenido de las producciones agropecuarias de ganado bovino, disminuyendo los costos de producción, desarrollando la capacitación técnico y profesional del capital humano, introduciendo nuevas tecnologías de punta, así como establecer una correcta estrategia de comercialización que permita mejorar el nivel de vida y satisfacción de los trabajadores y pueblo en general.</p> <p>Visión: ser una empresa del ramo agropecuario a la vanguardia y con excelencia, que pueda permanecer en el tiempo y que brinde productos de ganado bovino a nivel nacional, contando para ello con un equipo humano comprometido, capaz y motivado, impregnado de una cultura de empresa propia que asegure el éxito de la organización y que se transmita a las futuras generaciones Agropecuaria la Palma C.A., contribuyendo al desarrollo de sus trabajadores y el entorno agrícola en el que opera generando altos niveles de rendimientos y calidad de productos.</p>			
Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Estrategia 1	Establecer normativas de registro de entrada y salida de inventarios, y de ajustes oportunos de diferencias.	Asistente administrativo	1 mes
Estrategia 2	Usar el Kárdex como herramienta de control de inventarios.	Asistente administrativo	1 mes
Estrategia 3	Establecer controles de existencias.	Jefe de almacén y de Administración	1 mes
Estrategia 4	Establecimiento de niveles máximos y mínimos de inventarios	Jefe de almacén y Encargado de compras	1 mes
Estrategia 5	Planificar Toma física periódicas sorpresivas y mensuales.	Jefe de almacén, almacenista y Asistente administrativo.	1 mes
Estrategia 6	Diseñar de formatos de entrada y salida de mercancía.	Jefe de almacén y Asistente administrativo	2 semanas

Fuente: Hernández y Olivero(2018).

CONCLUSIONES

Las organizaciones en su búsqueda de ser más efectivas y competitivas, requieren mejorar sus procesos a todos los niveles organizaciones, una de las áreas que requieren de especial cuidado es la de inventarios, ya que de ellos depende la operatividad de la organización ya que son el principal generador de los ingresos se la empresas productoras, de comercializadoras y de servicios. En este sentido es necesario implementar controles para salvaguardar los activos, garantizando el registro oportuno así como la emisión de reportes con cifras reales para realizar el proceso de toma de decisiones, así como detectar posibles desviaciones que afectan el logro de los objetivos propuestos e implementar los correctivos necesarios.

En este sentido, las empresas han implementado planes estratégicos que les permiten medir si los objetivos organizacionales están alineados con la misión y visión y si los procedimientos están direccionados correctamente al logro de objetivos y metas, que permita brindarle una seguridad razonable a la empresa de permanecer en el tiempo, y mantener o alcanzar el posicionamiento en el mercado deseado, logrando cubrir las necesidades de los clientes.

Bajo estas premisas, se puede señalar que el presente estudio tuvo como objetivo principal proponer un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A., debido a que, de acuerdo al diagnóstico efectuado a través de los instrumentos de recolección de información aplicados cuyos resultados permitieron identificar un conjunto de debilidades existentes en sus procesos de manejo de inventarios relacionados al control interno, detallados a continuación:

No se realiza una adecuada capacitación del personal, por lo tanto no se considera lo necesariamente calificado para las actividades de control de entradas y salidas de inventarios, además no cuentan con la existencia de normativas de control interno en los inventarios formalmente establecidas, por lo tanto no tienen un criterio

único que cumplir con el manejo de inventarios, asimismo, se detectó que no se realiza un registro adecuado de la entrada de mercancía y al no existir formatos no se deja evidencia de las cantidades reales que ingresan al almacén.

Complementando el diagnóstico, se señala que no se efectúa el registro adecuado de la salida de mercancía por lo tanto no existe una forma de determinar las existencias reales para evaluar las necesidades de reposiciones de manera oportuna., además se pudo observar que el personal no tiene conocimientos del proceso de control de inventarios, logística y despacho, de manera que evidencia los requerimientos de capacitación que garantice el adecuado manejo.

Se añade a estas debilidades que no se cuenta con un control de vencimiento de las existencias, lo cual es un riesgo ya que los inventarios son productos perecederos, ya que se almacena alimentos para consumo de los trabajadores, así como los alimentos y vacunas para los animales, lo cual requiere de un sumo control de no consumir productos o usar vacunas vencidas, así como no existe la de supervisión en el área del almacén, por lo tanto no se le hace seguimiento a los procesos para evaluar la situación y poder establecer correctivos al presentarse alguna desviación.

En gran parte, se genera ya que no cuenta con un manual de normas y procedimientos para efectuar el manejo de los inventarios. no existen procedimientos de control interno establecido formalmente en la empresa para el manejo de inventarios. A pesar que se realiza por lo menos una vez al mes la toma física de inventario, no cuentan con un registro teórico confiable con el cual comprar tales resultados. También se detectó, que existen un sistema administrativo contable, pero el mismo no tiene la capacidad para llevar un registro de los inventarios, aunado a ello se señala que no existen formatos para llevar el registro de entradas y salidas de los inventarios, hay una falta de segregación de funciones entre la persona que maneja los inventarios y la persona que realiza los registros.

Se puede concluir, que todas estas debilidades, han sido estudiadas, y se ha podido diseñar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios, para la empresa Agropecuaria la Palma C.A., que permita lograr un registro oportuno

de los movimientos de sus inventarios, emitir reportes para realizar el proceso de reposición de sus existencias para garantizar su operatividad de la misma, salvaguardar su inventarios ya que en ellos se tiene invertido gran parte del capital de los accionistas, así como lograr que el personal logre desempeñar sus actividades de manera eficiente y pueda alcanzar la metas establecidas por la organización.

RECOMENDACIONES

Para lograr implementar el un plan estratégico propuesto que permita para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A. se formulan las siguientes recomendaciones:

Implementar el plan estratégico propuesto, y tomar en consideración los resultados obtenidos en esta investigación, ya que le permitirá a la organización analizar las debilidades que se observan con respecto al manejo de los inventarios, para determinar sus existencias reales, y proyectar sus reposiciones de manera oportuno, considerando el tiempo de despacho por parte del proveedor, permitiendo además garantizar su operatividad en el tiempo, minimizando presentar niveles bajos o excesivos que afecten a la organización.

Elaborar un manual de normas y procedimientos, que sirva de herramienta para llevar a cabo las diversas actividades en el área de almacén y en especial en la implementación de controles de registros y uso de los formatos para controlar el movimiento de los inventarios y garantizar la exactitud de la información.

Comunicar al personal con qué grado de eficacia se están alcanzando las metas y los objetivos establecidos. La información que le brinda al personal deber la necesaria, de esta manera se mejora la gestión del manejo y control de inventarios.

Establecer equipos de trabajo dentro de los departamentos involucrados, de manera que se pueda lograr a tiempo obtener la información requerida para el control de inventarios, así como sus reposiciones a tiempo.

La capacitación constante del personal y establecer herramientas de mejora continua para optimizar su desempeño y lograr los objetivos propuestos por la organización, de manera que se asegure su permanencia en el tiempo.

Supervisión y seguimiento de las actividades realizadas en los departamentos involucrados, orientando los esfuerzos de todo el personal hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, para mejorar la imagen de la empresa.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2016). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2012). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bazán, Roberto (2004).**Estrategias Competitivas: Estudio de factures internos y externos**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Brenes, Lizette (2003). **Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes**. 1º Edición. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Brito, José (2007). **Contabilidad Básica e Intermedia**. 3ª Edición. Caracas Venezuela: Ediciones Centro de Contadores.
- Carrión, Jorge (2007). **Estrategia de la Visión a la Acción**. 2ª Edición. España: ESIC Editorial.
- Castillo, Augusto (2005).**Estrategias Empresariales**. Caracas. Venezuela: Editorial Prentice Hall Interamericana S.A..
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Primera Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cervelli, Peter y Ponce, Rubén (2018). **Estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de los productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A., Valencia, Edo. Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Coopers & Lybrand (2005). **Informe COSO. Los nuevos conceptos del control interno**. 6ª Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz Dos Santos, S.A.
- Chapman, William. (2005). **Procedimientos de Auditoría, Control Interno**. 6ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Editorial Abeledo Perrot.
- Chiavenato, Idalberto (2011). **Introducción a la Teoría General de la**

- Administración.** 3ª Edición. México: Ediciones Mc Graw – Hill Interamericana. S.A.
- David, Fred (2013). **Conceptos de Administración Estratégica Capítulo 1. Naturaleza de la Administración Estratégica.** 2ª Edición. México: Editorial Person.
- Dess, Gregori y Lumpkin, Tom (2010). **Dirección Estratégica.** 4ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Finney, Harry (2005). **Curso de Contabilidad (Tomo III).** México D.F.: Editorial Michigan State.
- Gayle, Rayburn (2009). **Contabilidad y administración de costos.** 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hill, Charles y Jones, Gareth (2008). **Administración Estratégica.** 8va Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kotler, Philips (2007). **Dirección de Mercadotecnia.** 8ª Edición. México: Editorial Prentice Hall International S.A.
- Mantilla, Samuel (2009). **Control Interno. Estructura Conceptual Integrada.** 4ª Edición. Colombia: Ediciones Bucaramanga.
- Martínez, Mario (2007). **Diseño de Inventarios.** 2ª Edición. México D.F. México: Editorial Noriega Editores.
- Meigs, Walter (2004). **Principios de Auditoría.** 5ª Edición. México: Editorial Diana.
- Laumaille, Raul (2009). **Auditoría: Un enfoque integral.** 6ª Edición. México: Editorial Limusa.
- Naranjo, Viviana y Romero, Carla (2013). **Evaluación del control interno contable del inventario de mercancía de la Farmacia SAAS, La Central, Uputa Municipio Piar Estado Bolívar, Ejercicio Económico 2012.** Universidad Nacional Experimental de Guayana. Bolívar. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Palella, Santa y Martins, Filiberto. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pérez, Alexis (2007). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL.

- Pinto, Grecia y Zambrano, Consuelo (2018). **Estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.** Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Ramírez, José (2016). **Caracterización del control interno de inventarios de las empresas comerciales de Ferretería del Perú: Caso MALPIZA, E.I.R.L.** Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Trujillo. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Rivas, José y Rumbos, Orlando (2015). **Propuesta de método de valoración FITO (PEPS) al inventario de material no productivo en Empresa Ensambladora de Vehículos ubicada en Valencia Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Serna, Humberto (2010). **Gerencia Estratégica.** 10ª Edición. Bogotá Colombia: Editorial 3R. Editores.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). Tamayo y Tamayo, M. (2010). **El proceso de la investigación Científica.** 6ª Edición. México D.F. México: Editorial Ediciones Limusa, S.A.
- Whittington, Ray y Pany, Kurth (2010). **Principios de Auditoria.** 14ª Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.

ANEXOS

Anexo A.-

Cuadro 1.-Lista de Cotejo

Fecha de Aplicación:		
Empresa:		
Lugar:		
Observaciones	Presente	Ausente
Capacitación del personal para ser calificado para las actividades de control de entradas y salidas de inventarios.		
Existencia de normativas de control interno en los inventarios formalmente establecidas.		
Registro adecuado de la entrada de mercancía		
Registro adecuado de la salida de mercancía		
El personal tiene conocimientos del proceso de control de inventarios, logística y despacho		
Cuenta con un control de vencimiento de las existencias.		
Existencia de supervisión en el área del almacén		

Fuente: Hernández y Oliveros (2018)



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

Estimado señor

Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar un plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa AGROPECUARIA LA PALMA C.A.

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

Instrucciones Generales:

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

Anexo B
El cuestionario

Ítem 1.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa Agropecuaria la Palma cuenta con manuales de normas y procedimientos para efectuar el manejo de los inventarios?

SI ____ NO ____

Ítem 2.- ¿Sabe usted si existen procedimientos de control interno establecido formalmente en la empresa para el manejo de inventarios?

SI ____ NO ____

Ítem 3.- ¿Sabe usted si se realizan por lo menos una vez al mes toma física de inventario?

SI ____ NO ____

Ítem 4.- ¿Sabe usted si en la empresa existen un sistema administrativo contable para llevar un registro de los inventarios?

SI ____ NO ____

Ítem 5.- ¿Considera usted que la implantación de un plan estratégico permitirá mejorar el control interno de manejo de inventario en la empresa Agropecuaria la Palma?

SI ____ NO ____

Ítem 6.- ¿Sabe usted si existen formatos para llevar el registro de entradas y salidas de los inventarios?

SI ____ NO ____

Ítem 7.- ¿Piensa usted si existe segregación de funciones entre la persona que maneja los inventarios y la persona que realiza los registros de los mismos?

SI ____ NO ____


Anexo C

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	0	3	0%	100%
2	1	2	33%	67%
3	3	0	100%	0%
4	1	2	33%	67%
5	3	0	100%	0%
6	1	2	33%	67%
7	0	3	0%	100%

Fuente: Hernández y Olivero (2018)


Anexo E
Figura 2.- Formato de conteo Físico Continuo

 <p align="center">CONTEO DE INVENTARIO CONTINUO</p>						
FECHA: _____					HOJA _____ DE _____	
CODIGO	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	PRESENTACION	CONTEO FÍSICO	CANTIDAD REGISTRADA KARDEX	DIFERENCIA
Observaciones: _____			Jefe de Almacén: _____			
			Almacenista: _____			

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Anexo F

Figura 3.- Formato de Conteo Físico Mensual

 <p style="text-align: center;">CONTEO DE INVENTARIO MENSUAL</p>								
FECHA: _____					HOJA _____ DE _____			
CODIGO	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	PRESENTACION	CONTEO 1	CONTEO 2	CONTEO 3 (RATIFICACION)	CANTIDAD DEL SISTEMA	DIFERENCIAS
Auditor 1: _____				Jefe de Almacén: _____				
Auditor 2: _____				Almacenista: _____				

Fuente: Hernández y Olivero(2018)

Anexo G
Figura 4.- Formato de entrada de mercancía



Control N° 00-00001

NOTA DE RECEPCION DE MERCANCÍA

N°	FECHA DE ENTRADA	NRO. FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	CANT.	PROVEEDOR	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Anexo H

Figura 5.- Formato Nota de Requisición de Mercancía.



NOTA DE REQUISICION DE MERCANCÍA

Fecha: / /

N° Control 00-00001

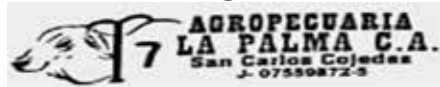
Departamento solicitante: _____

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____				
Aprobado por: _____				
Recibido por: _____				

Fuente: Hernández y Olivero (2018)

Anexo I

Figura 6.- Formato de Despacho de Mercancía



NOTA DE DESPACHO DE MERCANCÍA

Fecha: / /

N° Control 00-00001

Departamento solicitante: _____

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____				
Recbido Por: _____				

Fuente: Hernández y Olivero (2018)