



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO  
DEL CONTROLDE INVENTARIO  
DE MERCANCÍA POP DE LA EMPRESA  
UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.**

**Autores: Ariana Villanueva  
Saúl Márquez**

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

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

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL  
DE INVENTARIO DE MERCANCÍA POP DE LA EMPRESA  
UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Ariana Villanueva  
Saúl Márquez  
Tutor(a): Humberto Annunziata

San Diego, Agosto de 2018

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, portador de la cédula de identidad N° 5.375.696 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Ariana Villanuevay Saúl Márquezportadores de la cédula de identidad N° 22.740.451 y N° 22.218.094 respectivamente titulado: ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE INVENTARIO DE MERCANCÍA POP DE LA EMPRESA UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2018

---

Nombre: HumbertoAnnunziata

C.I: 5.375.696

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		vi
RESUMEN INFORMATIVO .....		vii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema .....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos .....	5
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO .....	8
	2.1. Antecedentes .....	8
	2.2. Bases Teóricas.....	12
	2.3. Definición de Términos.....	21
III	MARCO METODOLÓGICO.....	24
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	24
	3.2. Fases Metodológicas.....	26
	Fase I.....	26
	Fase II.....	27
	Fase III.....	28
IV	RESULTADOS .....	29
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	29
	4.2. Análisis de la Lista de Cotejo .....	30
	4.3. Diagnóstico Interno PCI.....	35

V	LA PROPUESTA .....	38
	5.1. Presentación de la Propuesta.....	38
	5.2. Justificación de la Propuesta.....	39
	5.3. Objetivos de la Propuesta.....	39
	5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	40
	5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	41
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
	REFERENCIAS .....	52
	ANEXOS.....	54

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

<b>CUADRO</b>		<b>p.p</b>
1	Lista de Cotejo1. Planificación y procedimientos de inventario	30
2	Lista de Cotejo 2. Conteos y comprobaciones de los inventarios	31
3	Lista de Cotejo 3. Control de inventarios.....	32
4	Diagnóstico interno PCI.....	35
5	Debilidades y Fortalezas del Inventario.....	37



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

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL  
DE INVENTARIO DE MERCANCÍA POP DE LA EMPRESA  
UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.**

Autores: Ariana Villanueva

Saúl Márquez

Tutor:

Fecha: Julio de 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., debido a que los métodos utilizados para control administrativo de las mercancías no son los adecuados, causando errores en los registros operativos. La investigación está enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo con una revisión documental. Para el desarrollo de la investigación se elaboraron tres fases. La primera permitió conocer el proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., empleando como técnica de recolección de datos la observación directa, a través de una lista de cotejo. En la segunda fase, se describieron las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., mediante el análisis DOFA con la finalidad de conocer los factores internos que inciden en el control interno de los inventarios. En la tercera fase se diseñaron las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. finalmente, se concluyó que no se poseen procedimientos efectivos que describan lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios, por lo que no se cumplen de manera efectiva las entradas y salidas de mercancías.

**Descriptor:** Inventario, Control Interno del Inventario, Estrategias para la Administración de los Inventarios, sistema de Inventarios

## INTRODUCCIÓN

La obtención de utilidades es sin duda la característica principal de las organizaciones, se requiere establecer un conjunto de elementos necesarios para su buen funcionamiento. El enfoque principal está dado bajo el control administrativo, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la empresa no podrá verificar cuál es su situación real si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Por medio de un esfuerzo sistemático se establecen normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, determinar si existen desviaciones y medir su importancia; asimismo, tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

En este sentido es importante indicar que los inventarios conjuntamente con el talento humano, constituyen los bienes más valiosos de una empresa y por ello debemos establecer mecanismos para su control. La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes.

Desde este punto de vista, se presenta la investigación en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., la cual está mostrando problemas de manejo de su sistema de control de inventario del almacén de material POP, debido a que los métodos utilizados para el control administrativo y contable de las entradas y salidas de mercancía no son los adecuados, causando errores en los registros operativos. Se planteó como objetivo general proponer estrategias de control interno que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. Para lograr los fines propuestos se desarrolló una investigación partiendo de los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos.

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV.** En este capítulo se presenta el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas en función de los objetivos específicos plantados para el desarrollo de la propuesta.

**Capítulo V.** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda de automatización y simplificación de los procesos, dado que la situación económica a nivel mundial les exige ser más competitivas en el mercado, lo cual genera la necesidad en los administradores y gerentes de las organizaciones lograr a través de un control riguroso en el manejo eficiente de algunos elementos dentro de la empresa, como lo es el manejo de inventario, satisfacción al cliente, calidad de servicio prestado, incorporación de nuevos productos y posicionamiento en el mercado.

Por tal motivo, el inventario es uno de los principales ejes de funcionamiento de cualquier empresa, debido a su impacto económico y su aporte ya sea al proceso productivo o promocional de la organización. Se considera que los inventarios son los activos de mayor importancia en las empresas independientemente a la actividad a la que se dedique. Según Espinoza (2011; 2). Señala que “son la compra de artículos en condiciones para la venta, requeridos para el funcionamiento normal de las operaciones”. Por lo tanto, el inventario de una empresa comprende todos los bienes tangibles que se tiene para la comercializar mediante la compra, venta, promoción o la fabricación durante un periodo determinado.

Asimismo, constituyen una herramienta fundamental que permite a las organizaciones conocer las cantidades existentes de productos o materiales disponibles en un lugar y tiempo determinado; es decir, tienen un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción, promoción y de esta forma afrontar la demanda.

Sin embargo, para que los inventarios puedan generar beneficios económicos en las organizaciones, deben contar con una adecuada administración. En tal sentido, la

administración de inventario permite mantener un oportuno registro, rotación y evaluación de cada uno de los materiales que lo conforman, y poder ejercer así su estricto control mediante procedimientos, estrategias y técnicas que garanticen a futuro, una información financiera que pueden reflejar una mayor confiabilidad de su situación.

En este sentido, las empresas necesitan establecer controles que permitan desarrollar, simplificar y examinar de manera efectiva y productiva todo el proceso que debe cumplir el personal encargado para el registro administrativo de todas las operaciones de la organización. Por lo tanto, uno de los procedimientos para la administración de los inventarios lo constituye el control interno, el cual representa un proceso desarrollado por la administración de la organización con la finalidad de diseñar y desarrollar políticas, métodos y procedimientos; asegurando la correcta conducción de la organización y logro eficiente de los objetivos.

De acuerdo a Anaya (2008:92), “uno de los principios básicos del control interno de los inventarios se basa en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes de los mismos en el sistema informático o administrativo correspondiente”. Es así que el control interno en el área del inventario, demanda mantener el análisis de las existencias a un nivel apropiado y un eficiente registro de las partidas contables, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. A este respecto, es preciso ejercer medidas de protección física, con la finalidad de impedir posibles fraudes causantes de pérdidas por hurto o malversación.

En este contexto, se ubica la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, la cual es una compañía multinacional que llega a Venezuela en 1965, caracterizada por la comercialización de productos de consumo masivo. Su portafolio cuenta con una gran variedad de marcas que suman más de 400 y es una empresa líder mundial en bienes de consumo de alimentos como lo es Knorr, helados (Tío Rico), higiene personal (Lux, Dove, Sedal, Rexona) y artículos de limpieza doméstica.

En el contexto actual, la dificultad en la adquisición de divisas causó el cierre de la categoría de cuidado personal en Venezuela, por lo que actualmente la empresa

Unilever Andina Venezuela se encuentra operando bajo el manejo de una sola categoría “refrescantes” con la marca de Helados Tío Rico, con la re-apertura de la planta de Helados, ubicada en Guacara Estado Carabobo.

Hoy en día la empresa Unilever Andina Venezuela se caracteriza por ser una empresa innovadora con su marca Líder Tío Rico, donde hoy con sus grandes estrategias de marketing y extra visibilidad de material POP en los mejores clientes del mercado nacional, actividades, lanzamientos de nuevos productos en centros comerciales, estaciones de radio, televisión y actividades con el consumidor final, han ayudado a la marca a seguir presente en el mercado venezolano y más importante aún, a incrementar considerablemente sus ventas ya que como sabemos, las decisiones de compra están siendo cada vez más definidas directamente en los puntos de venta.

Sin embargo, aun cuando se evidencia la importancia de este material POP de acuerdo a lo antes mencionado, se advierte que la empresa Unilever Andina Venezuela S.A presenta deficiencias en el manejo y control de sus inventarios de mercancía POP, debido a que los métodos utilizados para control administrativo y contable de las entradas y salidas de mercancía no son los adecuados, causando errores en los registros operativos.

Se puede señalar que el sistema de inventario es muy fácil de violentar y modificar manualmente, en oportunidades como es fácil modificar, se eliminan los ítems y los renglones, o por error las cantidades de inventario son cambiadas, causando errores en los registros operativos, información desactualizada, retardo en la recepción y despacho y por defecto desconocimiento de la existencia real de los inventarios.

Otra de las problemáticas denotadas actualmente en la empresa es la cantidad elevada de mercancía, que entra sin tomar en cuenta que mantienen inventario almacenado por mucho tiempo y asociada a la situación no tienen establecidos los niveles de inventarios donde se defina las cantidades mínimas y máximas que se deben tener para el buen desarrollo de las actividades del departamento de marketing

y Trade Marketing. Esto ocasiona tanto perdidas de material que posiblemente no pueda ser usado, lo cual se traduce a pérdidas monetarias.

Todos estos problemas traen como consecuencias, diferencias de existencias en el inventario físico y el inventario teórico, debido a que no se mantienen procesos de ejecución y verificación de los movimientos del inventario, y por consiguiente, existe una información incompleta, promoviendo innumerables ajustes a los inventarios para cubrir las cantidades que han dejado de registrarse ensistema, provocando no solo un descontrol en los mismos sino además pudiendo prestarse para hechos fraudulentos por la falta de controles internos y supervisión en el área.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles serían las estrategias de control interno que se deben aplicar para el fortalecimiento del control de inventario del almacén POP de la empresa Unilever Andina Venezuela S.A?

## **2.2 Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de control interno que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

- Describir las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.
- Diseñar las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

### **2.3 Justificación de la Investigación**

Las organizaciones se preocupan en perfeccionar las herramientas gerenciales que faciliten el eficiente control de sus operaciones para alcanzar sus objetivos, para ello es ineludible que los miembros que la conforman tengan una visión clara de sus funciones, responsabilidades y procesos operativos que sirvan de guía para facilitar la orientación hacia la dirección correcta en pro de alcanzar las metas deseadas. Desde esta perspectiva, la investigación se justifica porque a través del diseño de estrategias para el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., se tendrá un control interno de los inventarios que proporcione de una manera más eficiente y eficaz el proceso de ajuste de las entradas y salidas de inventario.

De igual modo, permitirá mejorar el funcionamiento de los diversos procedimientos y manejo de inventarios de la organización en estudio, logrando el buen direccionamiento del registro de los materiales, salvaguarda física, requisición de materiales, asegurar registros contables completos y exactos, fomentar la eficiencia operacional y estimular el cumplimiento de las políticas.

También es de gran importancia realizar esta investigación, ya que, a través de la misma, se tendrá la oportunidad de adquirir conocimientos basados en prácticas y experiencias aplicadas en el desarrollo de este estudio, además puede servir de punto

de referencia a otras investigaciones relacionadas con el Control Interno de los Inventarios.

Es evidente, que el logro de la investigación servirá como aporte a la empresa objeto de estudio y a la Universidad José Antonio Páez, cuya información servirá de base para la búsqueda de nuevas alternativas en el estudio de los inventarios, además de establecer un vínculo académico-profesional entre la universidad y el sector industrial en una sociedad donde el conocimiento de la práctica se hace cada vez más indispensable para el administrador hoy. Además, servirá de aporte investigativo documental teórico – práctico en el área de inventarios que se refieran al tema de optimización del sistema de control interno de los inventarios además de servir de referencia documental.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico, es el encargado de orientar a la investigadora con respecto a las diferentes teorías y conceptos, a través de los cuales, se ubica el estudio, es decir, vislumbra el marco referencial, que establece desde la posición de otros autores y especialistas en el tema, el horizonte conceptual del estudio, además de incorporarle innovación y actualidad.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son trabajos que versan sobre el mismo tema, o que de algún modo están relacionados a su línea temática o temas conexos, y que son sometidos a revisión para buscar información que sirva de referencia en el desarrollo del estudio. Para la realización de esta investigación, se tomarán en consideración trabajos previos, tales como proyectos de pregrado que exponen temas similares y relacionados con el objetivo de estudio.

Coronel, A (2016), realizó un trabajo de grado titulado: “**Sistema de Control Interno para mejorar el Procesos en el manejo de los Inventarios de la empresa Corporacion Industrial De Alimentos C.A. (Corpinal)**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La empresa, no poseía un adecuado control interno en el área de inventarios de materias primas, relacionado con los procesos de requisición, recepción, registro, almacenaje y despacho. En tal sentido, el estudio tuvo como objetivo general proponer un sistema de control interno para mejorar los inventarios de la empresa.

Como técnica de recolección de información se empleó la encuesta mediante un cuestionario con la finalidad de conocer la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios y fue aplicado a la población objeto de estudio conformada

cinco trabajadores que laboran en el departamento de Operaciones, ya que son las personas que están involucradas directamente con la problemática. También se utilizó la Matriz Dofa para identificar los factores internos y externos que intervienen en el control interno de las mercancías.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que los procedimientos relacionados con el manejo de los inventarios de materia prima no están claramente definidos, lo cual origina descontrol en la requisición, recepción, registro, almacenaje del inventario, por lo que se establecieron acciones para la optimización de los inventarios de materias primas, tales como control de las entradas y salidas de las mercancías, y se elaboraron las fases para llevar un sistema de control interno.

Este trabajo proporciona aportes sustanciales para la investigación, ya que establece estrategias de control interno para un manejo eficiente del inventario, ofreciendo los argumentos requeridos para el desarrollo de un sistema de control interno para el área de inventario, aportando elementos importantes que ayudaron a la construcción de la propuesta.

Por otra parte, Carballo y Pérez (2016), realizaron un trabajo titulado: **“Estrategias de Control Interno para un manejo eficiente del Inventario Productos terminados en la empresa Alfrio C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. En la empresa existían variables que podían someterse a riesgos el área de inventarios de productos terminados, por lo tanto el objetivo general consistió en proponer estrategias de control interno para un manejo eficiente del inventario de productos terminados. Asimismo, el tipo de investigación correspondió a un proyecto factible apoyado en un nivel de estudio descriptivo, con un diseño de campo y en una revisión documental.

Este trabajo proporciona aportes sustanciales para la investigación, ya que establece estrategias de control interno para un manejo eficiente del inventario, ofreciendo los argumentos requeridos para el desarrollo de un sistema de control interno para el área de inventario, aportando elementos importantes que ayudaron a la

construcción de la propuesta.

También se consultó el trabajo de Gil, H (2015), titulado: “**Sistema de Estructuración Integral de Control interno para el Área de Inventario del Sector Fabricante de Carrocerías Ubicado en el Estado Aragua**”, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de para optar al título de Magíster en Ciencias Contables. Esta investigación surgió debido a la inexistencia de controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de inventario de las entidades del sector fabricante de carrocería. El objetivo general fue proponer un sistema de estructuración integral de control interno para el área de inventario del sector fabricante de carrocerías, para lo cual fue necesario diagnosticar la situación actual del control interno, identificar las debilidades y fortalezas que existen para la implementación de un sistema adaptado al COSO 2013 para el área de inventario del sector objeto de estudio

Metodológicamente, utilizó la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, descriptiva y con base documental. La población estuvo integrada por los trabajadores del área contable y de almacén de las empresas estudiadas, la muestra se seleccionó mediante un muestreo censal y quedó conformada por veintidós (22) sujetos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, compuesto por preguntas cerradas. Se concluyó que para que el control interno sea efectivo, el COSO 2013 exige que cada uno de los cinco componentes y diecisiete principios estén presente y en funcionamiento para que operen en forma integrada. Se recomienda la adopción de la propuesta.

Este antecedente, se consideró como un antecedente para el estudio actual porque incluyó un conjunto de conceptos relacionados con la aplicación de los controles internos y como estos pueden ser empleados en la mejora de las actividades desarrolladas por cualquiera de las unidades funcionales que integran a las organizaciones.

Por otra parte, Navas y Ramírez (2015), realizaron un trabajo titulado:

**“Herramientas Administrativas para el Sistema de Control de Inventarios de Productos Terminados en la Empresa Tejar Carabobo, C.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. En el almacén de productos terminados, existía la necesidad de establecer acciones de mejora que permitan optimizar el desarrollo de las actividades en el manejo de los inventarios. Por lo tanto, el objetivo general consistió proponer herramientas administrativas para el sistema de control de inventarios de productos terminados en la empresa Tejar Carabobo, C.A., para el uso adecuado de los materiales. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en la modalidad del proyecto factible, sustentado en un diseño de campo no experimental. Entre las técnicas de recolección de información que se emplearon, en primer lugar la observación directa y como instrumento la lista de cotejo, la misma permitió diagnosticar la situación real del proceso de control de inventarios de productos terminados en de la empresa.

En segundo lugar, se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformada por doce (12) trabajadores que laboran en la empresa para identificar las causas que originan las diferencias que se han venido presentando entre la toma física de los inventarios de productos terminados en la empresa y el sistema utilizado. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existen diferencias en el inventario por lo que se diseñaron herramientas administrativas para el sistema de control de inventarios de productos terminados

Este antecedente, aporta información referida herramientas administrativas para el sistema de control de inventarios, sirviendo de marco referencial para la propuesta de Estrategias de control para optimizar el sistema de los inventarios de la empresa Materiales Bejuma C.A.

Finalmente, se consultó a Ortega y Uribe (2015), realizaron un trabajo titulado: **“Sistema de Gestión Contable para el Control de los Inventarios en la empresa Marivelca, C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. Esta empresa

presentaba debilidades en la gestión de los inventarios, debido a que el sistema empleado no proporcionaba la información adecuada para su manejo y control. En tal sentido, el objetivo general del estudio consistió en proponer un sistema de gestión contable para el control de los inventarios. En relación al tipo de investigación, y tomando en cuenta sus características y el propósito de la misma, el estudio se enmarcó en la modalidad del proyecto factible, sustentado en un diseño de campo y en una revisión documental. Se emplearon como técnicas de recolección de información, en primer lugar la observación directa. El instrumento que se utilizó para recopilar la información fue una lista de cotejo, la misma permitió diagnosticar la situación que presenta la empresa con respecto al manejo de los inventarios. La segunda técnica fue la encuesta, a través de un cuestionario, estructurado con preguntas cerradas.

Con la aplicación de este instrumento se identificaron los procesos que conforman el sistema contable empleado en la empresa para el manejo de los inventarios. La población objeto de estudio estuvo conformada por 5 trabajadores del área administrativa contable y 10 personas del área de almacén para un total de 15 personas. Los resultados obtenidos, permitieron concluir que en la empresa no cuenta con procedimientos para el control del inventario, y por lo tanto tampoco se realizan tomas físicas de las mercancías que permita disminuir o eliminar las constantes variaciones que se presentan, la cuales no se ajustan en su debido momento. Por lo que propusieron un sistema de contable para el control de los inventarios

Este antecedente se relaciona con la presente investigación, dado que establece los lineamientos para la optimización de un sistema de gestión contable para el control de los inventarios, sirviendo de marco de referencia para el diseño de estrategias de control para optimizar el sistema de inventarios en la empresa

## **2.2 Bases Teóricas**

Las teóricas son la plataforma que emplea el investigador para el entendimiento

de la realidad estudiada. Por ello es fundamental que se efectúe con formalidad, estrategia y sistematización, empleándose la consulta detenida en fuentes secundarias aceptables y reconocidas, proporcionándose de esta manera confiabilidad a las exposiciones presentadas. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan el estudio

### **2.2.1 Inventarios**

Según García (2012:208), los inventarios se definen como: “la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una entidad. Desde el punto de vista de las empresas de servicios, los inventarios constituyen el producto adquirido para la comercialización”. Los inventarios son vitales para el desarrollo de las actividades normales de una empresa que se dedique a la compra-venta de productos, por lo tanto, su función es vital ya que ayuda a la independencia de la relación, operación y continuidad de las variaciones de la demanda, establece condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso máximo de la capacidad productiva.

De acuerdo a Catacora, (2013), lo define de la siguiente forma:

Los inventarios representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresa, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización. Los inventarios en el caso de las empresas comercializadoras se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materia prima y suministro que se vayan a incorporar en la producción (p. 148).

Los inventarios suelen representar la cuenta de mayor importancia entre todos los activos circulantes, que presenta el Balance de una empresa. Estos están representados por todas aquellas partidas que posee la empresa y cuyo objeto sea el de venderlas en el transcurso de sus actividades normales.

Por otro lado, Andrade (2013: 78), señala que son: “el activo más importante del Balance General, y los gastos por inventarios, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados”. En efecto, los inventarios son vitales para el desarrollo de las actividades normales de una empresa que se dedique a la compra-venta de productos, por lo tanto, su función es vital ya que ayuda a la independencia de la relación, operación y continuidad de las variaciones de la demanda, establece condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso máximo de la capacidad productiva.

En este sentido, aprovisionar para la empresa es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento, los cuales deben ser comprados para garantizar que la empresa cuenta con las cantidades de materiales e insumos requeridas, en el momento preciso y en las mejores condiciones de calidad y precio. Los inventarios son vitales para el desarrollo de las actividades normales de una empresa que se dedique a la compra-venta de productos, por lo tanto su función es vital ya que ayuda a la independencia de la relación, operación y continuidad de las variaciones de la demanda, establece condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso máximo de la capacidad productiva

### **2.2.2 Importancia de los Inventarios**

De acuerdo a Ortiz (2004), destaca la importancia de los inventarios, desde el punto de vista de la inversión que los mismos representan en los activos de la empresa. Ofrece el siguiente comentario:

Uno de los problemas preponderantes que debe enfrentar permanente la administración sin duda concierne a los inventarios de materia prima o productos terminados, la importancia concebida a este renglón de inversión trata de la segunda década del presente siglo, cuando se ha aplicado a la gestión de manejo de inventarios,

instrumentos analíticos. La preocupación por esta área radica en que, para muchas empresas, la cifra de inventarios es la de mayor peso dentro del total de los activos corrientes, por los que en áreas el rendimiento es explicable controlar al máximo el manejo de existencia. (p. 108).

La importancia de implementar una correcta gestión de inventarios, se encuentra en la utilidad que reportan las existencias en almacén, referida a la cantidad de artículos necesarios para cubrir la demanda, ser oportunos teniendo los artículos en el tiempo y lugar deseado, garantizar la calidad del producto y ofrecer el mejor precio. Si las empresas, no llevan sus inventarios de la manera correcta pueden tener contratiempos en sus actividades comerciales, ya que, al no estar abastecidos de los productos o insumos necesarios no podrán cubrir la demanda del mercado, o en caso contrario, al mantener existencias por encima de lo requerido, se origina la merma de la mercancía que se encuentre en stock. El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda

### **2.2.3 Tipos de Inventarios**

Existen diversos tipos de inventarios que deben estudiarse para comprender aspectos importantes de la presente investigación. Para Catacora (2013) los inventarios se presentan en los siguientes tipos:

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

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

ventas.

**Inventarios de Productos en Proceso:** está representado por la materia prima, la mano de obra utilizada directamente en la transformación y aquellos costos indirectos de fabricación. Se distinguen dos operaciones en este tipo de inventario: Incorporación de costos Terminación de productos

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

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

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

Los inventarios constituyen una parte significativa del total de activos de la empresa, es por ello, la importancia que tiene establecer y aplicar los procedimientos administrativos, de control, de registro y de valuación. Así mismo, se ha considerado que los inventarios en empresa manufactureras están conformados por todos los materiales que se requieren para su transformación y finalmente su conversión a producto terminado, normalmente manejan cuatro cuentas contables principales: Almacén de materiales directos, suministro de fábrica, producción en proceso y almacén de artículos terminados

#### **2.2.4 Control Interno**

El control interno está comprendido por el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

Para Santillana (2010) el Control Interno

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimiento que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razón habilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”. (p 3).

El control interno está relacionada a los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto la malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos, entre las categorías están: seguridad razonable, proceso, logro de objetivos, de allí que las organizaciones deben contar con un adecuado sistema de control interno, siendo responsabilidad de la administración el diseño e implementación de un buen modelo que sea una herramienta útil y de fácil manejo, con el fin de evitar pérdidas ocasionadas por errores o fraudes.

El control interno está enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización, dirigido a las operaciones de la entidad, a la información financiera y al cumplimiento de las leyes y regulaciones

### **2.2.5 Control Interno del Inventario**

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen, según Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospeluis (2012):

el conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice; 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,

lo cual conduce a pérdidas en ventas; no mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios (p. 684).

De allí pues, entre los aspectos que deben ser considerados para la implantación de controles internos sobre el inventario se encuentra el conteo físico, la custodia de un responsable autorizado, registros contables con información tanto de cantidades como de valores, control de los artículos obsoletos, la implementación de medidas de seguridad, entre otros aspectos

### **2.2.6 Sistema**

Los sistemas son importantes en toda empresa, ya que interrelaciona todos los componentes de la misma, logrando a su vez un trabajo organizado, coherente con el fin de lograr el desarrollo de un mismo objetivo. Catacora (2013) señala que un sistema es

... un conjunto de elementos, entidades o componentes que tienen atributos relacionados entre sí, cuyo propósito es funcionar coordinadamente para lograr un objetivo común. Desde el punto de vista de las organizaciones de negocios y la relación de estas con la teoría contable se podrían plantear al menos tres clasificaciones de sistemas: Sistemas de producción, sistemas de ventas, y sistemas de información, estos últimos estarían compuestos por los subsistemas de administración y finanzas; este tipo de sistema será usado para evaluar los procesos administrativos contables del objeto de estudio. (p.22)

Un sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de diferentes partes que conforman un todo unitario. También, puede decirse que es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. Por otro lado, Guevara y Cáceres (2011), señalan que

Todosistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Los

elementos y las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. Es global o total, porque un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. (p. 6).

De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia. La entropía se define como la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La homeostasia se refiere al equilibrio dinámico entre las partes del sistema, a su tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno

### **2.2.7 Sistema de Inventarios**

Un sistema de inventario es un conjunto de políticas y controles que supervisan los niveles de inventario y establece cuales son los que debe mantenerse, cuando hay que ordenar un pedido y de qué tamaño deben hacerse. Según Rodríguez (2004), se refiere a cómo serán registradas las operaciones del inventario de mercancías. De acuerdo Anaya (2008: 113), “es la estructura que se ajusta a las tipologías de la organización, la cual se elige teniendo en cuenta las características de la empresa, las particularidades del inventario, la relación entre el sacrificio económico de su diseño, montaje y mantenimiento”. Los beneficios que se derivan del sistema de control interno, van dirigidos a encontrar la seguridad razonable de que se reducen los riesgos de corrupción, se logran los objetivos y metas establecidos, se promueve el desarrollo organizacional con eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, se asegura el cumplimiento del marco normativo, la protección de los recursos y bienes de la entidad y el adecuado uso de los mismos.

Par llevar un buen control del inventario debe hacerse por un sistema que permita llevar un conteo. De acuerdo a Guajardo (2008:115) existen dos sistemas de inventario que permiten alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones:

**Sistema de Inventarios Perpetuos:** Es un método para el control de compra y venta de mercancías, que va a permitir un adecuado manejo de las mismas y un constante e inmediato registro de cada una de ellas, de tal manera se pueda conocer en cualquier momento el valor del inventario. Tanto como su valor final sin la necesidad de inventarios físicos. Proporcionando el descubrimiento de extravíos, robos o errores durante el manejo de las mercancías, pues se conoce con exactitud el valor de la mercancía que debería de haber, que al igual el valor del costo de lo vendido o perdido. Aunque no es fácil detectar movimientos específicos, como los gastos sobre compras, devoluciones, descuentos o rebajas sobre compras y ventas, al no poder identificar cada movimiento rápidamente.

Si las compañías preparan los estados financieros mensualmente, los registros de inventario continuo muestran el inventario final existente, no es necesario un conteo físico en este momento; sin embargo, es necesario un conteo físico una vez al año para verificar la exactitud de los registros

**Sistema de Inventarios Periódico:** Como su nombre lo indica, realiza un control cada determinado período de tiempo, y para eso es necesario hacer un conteo físico; para poder determinar con exactitud la cantidad de inventario disponible en una fecha determinada. Con la utilización de este sistema, la empresa no puede saber en determinado momento cuantas son sus mercancías, ni cuanto es el costo de los productos vendidos.

Para usar el sistema periódico con efectividad, el propietario debe tener la capacidad de controlar el inventario mediante la inspección visual. Por ejemplo, cuando un cliente le solicita ciertas cantidades disponibles, el dueño o administrador pueden visualizar las mercancías existentes.

### **2.2.8 Estrategias para la Administración de los Inventarios**

Los inventarios tienen como función el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. Por ejemplo, en el comercio los inventarios de productos son indispensables para el desenvolvimiento diario de las actividades cotidianas de la empresa. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta y la compra de artículos. De acuerdo a Estupiñán, (2008:235), la administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

**Minimización de la inversión en inventarios;** el inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato la demanda. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

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

**Administración de los Inventarios:** la administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

**Administración:** engloba los procedimientos de oficinas o fines generales asociados con los departamentos de compras y ventas. **Almacén:** Es una unidad de servicio en la estructura organizacional y funcional de una empresa comercial o industrial con objetos de resguardos, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

**Almacén:** Espacio físico donde se depositan materiales y suministros necesarios para la construcción de viviendas.

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

**Control Administrativo:** proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización.

**Efectividad:** grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.

**Eficiencia:** es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.

**Eficiencia:** grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

**Existencias:** son los bienes poseídos por la empresa para su venta en el curso ordinario del ejercicio económico, o bien para su transformación o incorporación al proceso productivo. Éstas a diferencia de otros activos, se renuevan luego de una venta o se consumen en la realización del proceso productivo.

**Integridad:** son todas las transacciones de las cuentas relacionadas al proceso de inventarios.

**Marketing:** es el conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

**Material POP:** el material POP (Point of Purchase) es una categoría del Marketing que recurre a la publicidad puesta en los puntos de venta, busca generar una permanencia de la marca recurriendo a una gran variedad de objetos donde se puede imprimir o estampar información de la empresa o producto. Este tipo de material es muy útil para cualquier empresa u organización, ya que ayudan a incentivar la compra de nuestros productos a los consumidores

**Máximo-Mínimo:** estos son los niveles de cantidades de existencias que deben llevarse en los almacenes de acuerdo con los cálculos de lotes económicos y con los puntos de reorden. El mínimo es la cantidad de existencias que sirve de señal para reabastecer. El máximo es esa cantidad total de cada material o de cada producto que debe almacenarse. La adquisición normalmente se calcula mediante la diferencia entre la existencia al momento de efectuar el pedido y la cantidad fijada como "máxima".

**Medidas de Control:** se establecen para asegurarse que los objetivos planteados se están cumpliendo de acuerdo con lo planificado.

**Mercancía:** se entiende por mercancía todos aquellos insumos, materias primas, partes o piezas que sean necesarios en el proceso productivo, aunque se consuman sin incorporarse al producto

**NIC 2 Inventario:** el objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos

**Recepción de Materiales:** es un proceso mediante el cual se reciben determinados productos terminados por parte de diferentes proveedores.

**Registro** libro o documento que contiene o comprueba algunas o todas las actividades de una empresa, o que contiene y justifica una transacción.

**Requerimientos de Materiales:** cantidades necesarias de materiales sujetas a un programa de producción.

**Stocks:** es la cantidad de un bien cualquiera, almacenado y conservado, con el fin de venta o utilización posterior, o con otra finalidad, según sea

**Toma física:** la toma de inventarios es el recuento de los materiales a una fecha dada que efectúa una empresa para determinar las cantidades reales existentes.

**Trade Marketing:** son el conjunto de planes de acción y estrategias para transformar el punto de venta haciéndolo más atrayente para los consumidores con el fin de mejorar su experiencia de compra.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación es importante que los hechos y relaciones que se plantean, los resultados a obtener o los nuevos conocimientos a alcanzar posean el máximo grado de exactitud y confiabilidad. Balestrini (2013); define el marco metodológico como:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionales. (p. 125).

En el presente capítulo, se establece el diseño metodológico, donde se constituye la estructura para el desarrollo de una investigación, ya que se presenta el tipo, diseño, población, tratamiento estadístico del estudio; adicionalmente el instrumento que se va a utilizar para recolectar la información.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a las características de los objetivos formulados y a la naturaleza del presente estudio, la modalidad de la investigación se ajusta a las exigencias y requerimiento de un proyecto factible. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2016), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una

investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades apoyado en una investigación descriptiva (p. 16).

Por lo tanto, se resolverá la problemática que presenta la organización, a través del diseño de las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. Por otro lado, la investigación se sustenta en un diseño de campo, apoyado en una revisión documental. Un estudio de campo es aquel donde el investigador enfrenta un problema de tipo práctico que afecta a un individuo grupo social y los datos se obtienen en el lugar donde se produce el problema. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016) señala que los estudios de campo son:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18).

De acuerdo a lo planteado, este estudio se basa en una investigación de campo, ya que la metodología que se utilizará para la obtención de la información permitirá recoger los datos en forma directa, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos. Igualmente, el presente estudio se apoya en una investigación de tipo documental, ya que es necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. Según Pardinás (2010: 83), “una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información” (p. 83), tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco técnico conceptual del presente estudio.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I. Diagnóstico del proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.**

Para diagnosticar la situación que presenta la empresa con respecto al actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., se hace necesario recabar información a través de técnicas de recolección de información, en este sentido, Fernández, Hernández y Baptista (2013: 35), señalan que la técnica de recolección de información es: “Aquella que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” . Al respecto, se empleará como técnica de recolección de información la observación directa, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014: 123), la definen como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Esta técnica se utiliza para recopilar información mediante la percepción visual observando los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. El instrumento utilizado para recopilar los datos será una lista de cotejo, Arias (2014: 70), señala que: “La lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Para el presente estudio, este instrumento se estructurará diez (10) ítems, donde se indicará presencia o ausencia del aspecto observado. Este instrumento estará conformado por tres columnas.

Se puede señalar que la población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Balestrini (2013: 137), plantea desde el punto de vista estadístico que: “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de persona, casos o elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas

en la investigación”. De acuerdo a lo planteado, la población estará conformada por 8 trabajadores que laboran en el área de inventarios, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada.

Por otro lado, se entiende como muestra estadística, según Balestrini (2013: 141) “Una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. En este caso, en vista que la población está conformada por un número finito y accesible de elementos, ésta se escogerá completa, entre el personal administrativo y del almacén, por lo cual no se aplicaran técnicas muestrales

## **Fase II. Descripción de las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.**

En esta fase, se empleará el análisis DOFA. Serna (2010: 186), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. A través de la aplicación de esta herramienta, se evaluarán los factores internos y externos que intervienen en el control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

El análisis de la información recolectada a través de las diferentes técnicas de datos, será sometido a procedimientos de clasificación, tabulación e interpretación, con el objeto de reducir y comparar la información obtenida para tener una visión más completa de la realidad del estudio, así como para desglosar dicha información de forma numérica. En el caso específico de esta investigación, se realizará el análisis de datos a través del uso de la estadística descriptiva, que según Hernández, (2013: 495) la definen como: “la descripción de los datos, valores y puntuaciones obtenidas por cada variable o categoría”. Por otra parte, una vez que se diseñe y se aplique el instrumento para obtener los resultados inherentes al estudio, se procederá a la

tabulación del mismo y serán registrados en cuadros, de modo que pueda percibir con mayor claridad los resultados de la investigación.

### **Fase III. Diseño de las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.**

Luego de aplicado los instrumentos de recolección de información y obtenido los resultados se procederá a la elaboración de la propuesta, a través del diseño de las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. Esta propuesta, le proporcionará eficiencia y eficacia en las operaciones llevadas a cabo en el manejo de los inventarios y se estructura de la siguiente manera:

Presentación y justificación de la propuesta

Objetivo general y específicos de la propuesta

Factibilidad de la propuesta

Desarrollo de las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y Presentación de los Resultados**

El análisis de los datos, Balestrini (2013: 35) la define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. En este capítulo se dan a conocer los resultados de la aplicación de las técnicas de recolección de datos. En primer lugar, se empleó la observación directa y como instrumento la ficha de observación, la cual se elaboró para conocer el proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. Se analizaron doce aspectos los cuales indican presencia o ausencia del aspecto observado., distribuidos de la siguiente manera: lista de cotejo 1. Planificación y procedimientos de los inventarios. (Ítem 1, 2, 3 y 4). Lista de cotejo 2. Conteos y comprobaciones de los inventarios. (Ítem 5, 6, 7 y 8). Lista de cotejo 3. Controles de los inventarios. (ítem 9, 10. 11 y 12)

Seguidamente, se describieron las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. para lo cual se empleó la Matriz DOFA. Partiendo de un planeamiento estratégico, en donde se agrupan los conceptos de “oportunidades” y “amenazas”; las observaciones que se realizan de los mismos, se refieren a la relación entre el estado actual y las variables del estado esperado en un tiempo determinado, ya que las variables de este aspecto externo, no son controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la compañía. En cuanto a los aspectos internos, se agrupan las “fortalezas” y las “debilidades”, con esto se refieren al estado actual de las variables que intervienen en el análisis y lo esperado para el mantenimiento efectivo en los inventarios.

## 4.2 Diagnóstico del proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

**Cuadro 1. Lista de Cotejo. Planificación y procedimientos de los inventarios**

Ítem	Aspectos observados	Presente	Ausente
1	Se emplean métodos de planificación, registro y control de los inventarios		X
2	El sistema de control interno de los inventarios que actualmente existe en la empresa es eficiente		X
3	Existen procedimientos que describan lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios		X
4	Están claramente definidas las responsabilidades para el manejo de los inventarios en cuanto a registros y custodia	X	

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

### **Análisis.**

**Ítem Uno.** Los métodos de planificación de los inventarios no están presentes en la organización, lo que conlleva a un descontrol de las actividades que se realizan en el almacén. La gestión de los inventarios es una función de gran importancia dentro de los planes operativos y estratégicos de la empresa, por lo cual, a través de su correcto registro permitirá dirigir adecuadamente las acciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas.

**Ítem Dos.** El sistema de control interno de los inventarios que actualmente existe en la empresa no es eficiente, dado que se puede modificar manualmente, causando errores en los registros operativos e información desactualizada. Se puede señalar, que un sistema de control de inventarios constituye un método para identificar, reunir,

clasificar, procesar y reportar las transacciones que ocurren para la toma de decisiones apropiadas y oportunas.

**Ítem Tres.** No se cuenta con procedimientos administrativos, documentos escritos que concentran en forma sistemática lo relacionado con autorización, custodia, registro, control en los inventarios, orientados a informar y orientar al personal sobre los criterios de desempeño y curso de acción que deberán seguir para el cumplimiento de una efectiva gestión de los inventarios, lo cual afecta a la empresa en su rentabilidad como tal.

**Ítem Cuatro.** Las funciones están definidas en cuanto a registro y custodia del inventario se refiere. Sin embargo, no existe ninguna delimitación de las actividades necesarias para el funcionamiento continuo de la empresa, ya que no existe un manual de procedimientos administrativos donde se indica las actividades que debe realizar cada trabajador. Observándose descontrol en las funciones realizadas

**Cuadro 2. Lista de Cotejo. Conteos y comprobaciones de los inventarios**

<b>Ítem</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
5	Realizan conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice	<b>X</b>	
6	Se efectúan de forma periódica comprobaciones de los registros auxiliares de inventarios con las respectivas cuentas de mayor		<b>X</b>
7	Se ajustan oportunamente las variaciones existentes del inventario físico versus el teórico		<b>X</b>
8	Existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de los mismos.		<b>X</b>

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

## **Análisis**

**Ítem Cinco.** En la empresa se realizan conteos físicos de los inventarios al menos 1 vez al año; su finalidad es comparar las existencias físicas con la información que reporta el sistema. Sin embargo, se observan discrepancias entre los registros y lo que existe realmente en el almacén. Por lo que en algunas ocasiones las operaciones se realizan de forma manual. Por tal razón, no cuentan en todo momento con la posibilidad de determinar la disponibilidad, los costos, las pérdidas de material y los posibles fraudes.

**Ítem Seis.** Se observa que no efectúan de forma periódica comprobaciones de los registros auxiliares y contables de los inventarios. Estos resultados indican que no se conocen los medios establecidos para el proceso de control de los registros contables; debilidad que puede ocasionar susceptibilidad en el inventario, errores o irregularidades significativas.

**Ítem Siete.** Se observa, que las variaciones existentes del inventario físico versus el teórico no son ajustadas oportunamente. Por consiguiente, existe una información incompleta promoviendo innumerables ajustes a los inventarios para cubrir las cantidades que han dejado de registrarse en el sistema. Es importante para la empresa, que las cantidades que se reflejen dentro del sistema de contable sean las mismas; es decir, debe ser exacto en físico y teórico para no tener diferencias monetarias que afecten los resultados de la valoración del inventario.

**Ítem Ocho.** Se observa, que no existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de los mismos. Estos resultados indican que existen deficiencias en el cumplimiento de revisión de los documentos que indican la condición de la compra de mercancía recibida. Es importante, señalar, que un control de los registros o de la información de los inventarios, llevado de manera correcta, permite realizar consultas de existencias de los movimientos de entrada y salida del inventario para la toma de decisiones efectiva.

**Cuadro 3. Lista de Cotejo. Controles de los inventarios**

<b>Ítem</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
9	Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción.		<b>X</b>
10	Se establece un control claro y preciso de las entradas y salidas de mercancía.		<b>X</b>
11	Existe control sobre el máximo y mínimo de las existencias		<b>X</b>
12	Se realizan o ejecutan métodos de control orientados a prevenir o detectar errores e irregularidades en los registros de inventarios		<b>X</b>

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

### **Análisis**

**Ítem Nueve.** Los resultados obtenidos muestran, que no se verifican las cantidades recibidas contra los informes de recepción. El control de la documentación de los inventarios no se maneja de manera apropiada, observándose fallas en la recepción de la mercancía. Es importante, señalar, que un control de los registros o de la información de los inventarios, llevado de manera correcta, permite realizar consultas de existencias de los movimientos de entrada y salida del inventario para la toma de decisiones efectiva.

**Ítem Diez.** Se comprobó que no existe un control de la disponibilidad de las mercancías, por el inadecuado registro de las entradas y salidas que se ejecutan, por lo cual se han reportado pérdidas y diferencias en la existencia de materiales debido al descontrol en el almacén. En consecuencia, se evidencia la falta de registro oportuno de los movimientos que se realizan en el almacén.

**Ítem Once.** No se posee un control sobre los máximos y mínimos de existencias de inventario. Este resultado indica que tienen debilidades en el proceso de planeación

de un sistema desarrollado especialmente para alcanzar el nivel más óptimo que permita mantenerse en los costos de oportunidad y no por excesos en gasto por mantenimiento y almacenamiento.

**Ítem Doce.** De acuerdo a los resultados obtenidos, no se realizan o ejecutan métodos de control orientados a prevenir o detectar errores e irregularidades en los registros de inventario. La organización durante un ciclo de operaciones debe prestar atención a la importancia que tiene el sistema de control interno, y su diseño para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con fraudes, falsificaciones, errores u omisiones

### **Análisis general de los Resultados**

Una vez presentado los resultados en cuanto al diagnóstico del proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP, se puede señalar lo siguiente:

- Los procedimientos para el manejo de los inventarios no están establecidos, esto se debe a que no se emplean métodos de planificación y registro de los inventarios, lo que no permite llevar un control de la documentación y verificación de recepción de la mercancía,
- Se posee un sistema o registro administrativo para el manejo de los inventarios, sin embargo, se observan diferencias entre los registros y lo que existe realmente en el almacén. Por lo que muchas veces las operaciones se realizan de forma manual, generando retrasos en los registros de inventarios.
- Asimismo, no se llevan a cabo periódicamente tomas físicas del inventario para conocer las cantidades exactas del almacén y compararlas con lo refleja el sistema.
- Se carecen de controles internos, por lo no se monitorean actividades realizadas en el almacén POP, lo que conduce a que no se tomen acciones preventivas para lograr la exactitud del inventario.

- Al no tener un control de máximo o mínimo de las existencias necesarias, parte del material existente en el almacén POP que ha sido adquirido se ha ido deteriorando a lo largo del tiempo, lo cual ha generado pérdidas tanto de materiales como monetarias para la organización.

#### 4.3 Descripción de las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos se realizará un análisis DOFA para conocer las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. Se realiza un diagnóstico interno PCI (Fortalezas y Debilidades)

#### Cuadro 4. Diagnóstico Interno PCI

Organización: Unilever Andina Venezuela S.A.

<div style="text-align: center;"> <b>CALIFICACIÓN</b>  <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <b>CAPACIDAD</b> </div>	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
Planificación de los inventarios					x			x	
Entradas y salidas de la mercancía					x			x	
Conteo físico de los inventarios		x						x	
Sistema administrativo			x						x
Ajustes de los inventarios				x			x		
Segregación de funciones		x						x	
Métodos de control				x			x		
Normas y procedimientos					x			x	

Imagen y relación con los proveedores y clientes	X						X		
Recursos tecnológicos		X						X	
Recurso humano		X						X	

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

#### Cuadro 4. Diagnóstico Interno PCI

Organización: Unilever Andina Venezuela S.A. Continuación

<b>CALIFICACIÓN</b>  <b>CAPACIDAD</b>	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
Control de máximos y mínimos de los inventarios					X			X	
Informes de recepción de las mercancías					X			X	
Registros auxiliares de inventarios con las respectivas cuentas de mayor					X			X	
Estrategias para el sistema de inventarios	X						X		

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

#### Análisis

Como resultado del PCI se obtienen datos claros sobre las actividades que la empresa realiza de acuerdo a los requerimientos del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades). Se observan como debilidades y con alto impacto de los ajustes de los inventarios, de los métodos de control. De impacto medio como la planificación de los inventarios, entradas y salidas de la mercancía, las normas y procedimientos, control de máximos y mínimos de los inventarios, informes de recepción de las mercancías, registros auxiliares de inventarios con las respectivas cuentas de mayor.

Por otro lado, la empresa presenta fortalezas de alto y medio impacto, tales como el sistema administrativo, recursos tecnológicos, recursos humanos, imagen y relación con los proveedores y clientes y la disponibilidad de la gerencia y los trabajadores para establecer las estrategias de control de inventarios. Estos factores servirán de base para la propuesta de estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. que permitan aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. Con la información obtenida se construye el cuadro de Debilidades y fortalezas del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

**Cuadro 5. Debilidades y Fortalezas del Inventario**

<b>Empresa Unilever Andina Venezuela S.A.</b>	
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas (F)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se carecen de métodos de planificación, registro y control de los inventarios</li> <li>· No se cuenta con mecanismos de información para conocer y determinar el nivel óptimo de los inventarios.</li> <li>· Carencia de normas y procedimientos escritos relacionados con la requisición, recepción, registro, almacenaje del inventario</li> <li>· No se lleva un control de las entradas y salidas de la mercancía</li> <li>· No se ejecutan métodos de control orientados a prevenir o detectar errores en los registros de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buena imagen y relación con los proveedores y clientes</li> <li>· Sistema Administrativo</li> <li>· Posee los recurso tecnológicos y humanos para llevar a cabo la propuesta</li> <li>· Disponibilidad de la gerencia, así como de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta de estrategias para el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP</li> </ul>

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Es de vital importancia para las organizaciones contar con un inventario bien administrado y controlado, ya que es uno de los principales factores que inciden en el desempeño de las empresas. En el caso de la empresa Unilever Andina Venezuela, la importancia de mantener este inventario de forma correcta se traduce en ganancias, ya que el material POP es una excelente forma de promocionar los productos de una manera diferente para que motive la compra cuando el consumidor se encuentra dentro del punto de venta. Al tener una visibilidad confiable de estos inventarios se pueden tomar mejores decisiones de visibilidad, además de reducir costos al no cargar con excesos o faltantes de mercancía y por lo tanto garantizar un excelente posicionamiento en el mercado.

En este sentido, los sistemas de control de inventarios son herramientas de que se utilizan para registrar las cantidades de mercancías existentes y para establecer el costo de la mercancía vendida, o en este caso particular conocer la valoración del inventario. Cuando la empresa se apoya en los beneficios de un sistema de control de inventarios es capaz de mantener cada artículo de su almacén bajo control y por supuesto, evita tener problemas asociados al mismo como por ejemplo situaciones fuera de stock, disponibilidad desconocida de artículos, inventarios inexactos, falta de integración entre el almacén y los costos.

Es por ello, que para lograr un adecuado funcionamiento de la planeación, manejo y control del inventario se deben de definir una serie de políticas en cada uno de los departamentos o gerencias involucradas directamente e indirectamente con los inventarios. Desde este punto de vista, se presenta la propuesta de estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa

Unilever Andina Venezuela S.A., para lo cual se establecieron las acciones para la administración eficiente del sistema administrativo del inventario, se elaboraron lineamientos para el manejo eficientes de las mercancías en el almacén POP y se formularon controles internos para el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP.

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta de las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. se justifica porque los beneficios que se derivan del sistema de control interno, van dirigidos a encontrar la seguridad razonable de los inventarios, se logran los objetivos y metas establecidos, se promueve el desarrollo organizacional con eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, se asegura el cumplimiento del marco normativo, la protección de los recursos y bienes de la entidad y el adecuado uso de los mismos.

Contar con un buen sistema de inventarios permitirá tener un control exacto y oportuno de las existencias de materiales con la que se cuenta, además al final de un periodo contable brindará información sobre la valoración real del inventario. Además, se evita la demora en el despacho de la mercancía y se garantiza el buen estado de la misma, puesto que esta va a tener una rotación adecuada.

Asimismo, está orientada a definir los criterios a seguir por los responsables de la administración, custodia y organización de los inventarios en el almacén POP en cuanto a las actividades de recepción, almacenamiento, registros, inventarios físicos, aseguramiento y custodia de los documentos físicos relacionados.

## **5.3 Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer acciones para la gestión del sistema administrativo del inventario
- Elaborar lineamientos para el manejo eficientes de las mercancías en el almacén POP.
- Formular controles internos para el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP

### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** La propuesta es factible, desde el punto de vista institucional, dado que cuenta con el apoyo de la gerencia de la empresa para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir, así como la disposición del personal para llevar a cabo las estrategias que permitan el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

**Factibilidad Operativa:** Operativamente, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además no amerita de un personal adicional.

**Factibilidad Técnica:** La empresa cuenta con todos los aspectos técnicos requeridos, tales como computadores, impresoras, material de oficina, entre otros; por lo desde el punto de vista técnico es factible, y su aplicación no amerita de conocimientos profundos, por lo que pueden ser ejecutados por el personal que se encarga de la parte de los inventarios

**Factibilidad Económica:** Incluye análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa para el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. Económicamente es factible, ya que la empresa cuenta con los recursos para llevar a cabo la propuesta. Cabe destacar, que la organización tiene partidas presupuestarias asignadas para tal fin.

## **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

### **Estrategia 1. Establecer acciones para la gestión del sistema administrativo del inventario**

**Situación Problemática:** Se observan diferencias entre los registros y lo que existe realmente en el almacén. Por lo que muchas veces las operaciones se realizan de forma manual, generando retrasos en los registros de inventarios. Esto es debido a la falta de actualización en el registro de la contabilidad de las mercancías. Se propone lo siguiente:

#### **1. Actualización operativa del Sistema Administrativo**

Implementación de un Software. La instalación de un sistema que no sólo sea utilizado por el área de almacén, sino que se encuentre enlazado con las diferentes áreas de la empresa, lo cual permitirá:

- Elaborar el Kardex de cada producto de acuerdo a su tipología o por categoría en este caso, sería por marca Skin (Ponds, Dove, Lux), Tio Rico (Helados), Hair (Sedal, Suave, Dove, etc) y a la vez este Kardex podrá ser visualizado por las áreas que abastece para que así estos puedan hacer sus pedidos de acuerdo a los saldos con los que cuenta el almacén.
- Contar con un stock máximo y mínimo de los pedidos.

- Cuando los productos estén próximos a sus saldos mínimos, el sistema deberá dar aviso, para así poder hacer el requerimiento necesario.
- Permitirá un registro de productos más detallado y más práctico.
- Guardar la información mucho más segura y bajo la responsabilidad del jefe de almacén, para poder manejar datos verdaderos.
- Ahorro de tiempo y facilidad en las operaciones realizadas por el área.

## **2. Responsabilidades para el manejo eficiente del Sistema Administrativo**

- El jefe de almacén debe verificar lo contemplado en la información emitida. Debe comprobar que exista correspondencia entre los datos de documento de llegada.
- El asistente de almacén es el encargado de ubicar la mercancía en el lugar correspondiente al producto para su resguardo y disponibilidad para su despacho y utilización en actividades promocionales, obsequios de personal y clientes.
- Se realizará un inventario físico trimestral, es decir, se realizarán 4Q al año en los meses marzo, junio, septiembre y diciembre y se cotejará la información encontrada con la existencia reflejada en el sistema de inventarios.
- Diariamente, se debe observar que todos los datos de las operaciones realizadas durante el día han sido procesadas en el sistema.
- Los registros de salida sólo se realizarán con documentos originales, los cuales deben ser sellados una vez sean incluidos o excluidos en dicho sistema.

## **3. Entradas y Salidas de la Mercancía**

- Registrar el ingreso de mercancía a través de pedidos y notas de entrega al almacén.

- Supervisar las salidas de mercancía a través de la factura directamente y su entrada de igual manera o en su defecto con las órdenes de compra.
- Supervisar que la entrada y salida de la mercancía estén debidamente autorizadas asegurando su integridad y confiabilidad.
- El proceso de entradas comprende solicitudes de compra, órdenes de compra, notas de entrega, documentos de recepción, facturas de proveedores, notas de débito y crédito.

#### **4. Almacenamiento de la Mercancía**

- Agrupar la mercancía de manera ordenada según su categoría.
- Los inventarios deben estar clasificados por ítems y debidamente identificados.
- Los inventarios deben estar separados, deberán requerirse informes semanales de las personas encargadas de la custodia de tales mercancías.
- Dentro de la administración y control de inventarios es necesario que el almacén POP se encuentre organizado para que permita que las mercancías y materiales se encuentren en condiciones óptimas de uso o despacho para cualquier lanzamiento o actividad promocional a realizarse dentro o fuera de la organización.
- Se deben separar en forma adecuada las funciones de custodia, operaciones de recepción, almacenaje y los embarques que no recaigan en una sola persona.

#### **5. Toma física de los Inventarios**

- Verificar periódicamente los inventarios de mercancía y cotejarlos con el sistema.
- Identificar las mercancías a inventariar.
- Realizar inventarios 4 veces por año y al momento de realizarlos se deben cerrar

las actividades de despacho por completo.

- Realizar conteos dobles y crear varios grupos de conteos, mediante calcomanías de identificación de conteos.
- Auditar a tiempo todas esas debilidades que se vayan generando en la toma física de los inventarios de mercancía.

Las mercancías deben estar ordenados adecuadamente para la realización de los conteos preferiblemente según su movimiento estar almacenados en diferentes depósitos

**Estrategia 2.** Elaborar lineamientos para el manejo eficiente de las mercancías en el Almacén POP.

**Situación Problemática:** Los procedimientos y normas para el manejo de los inventarios no están establecidos, lo que no permite llevar un control de la documentación y verificación de recepción y despacho de la mercancía

### **1. Normas Generales**

1. El Almacén debe cumplir con la función de abastecimiento permanente a los departamentos involucrados con el material POP, en este caso a las áreas de Marketing y Trade Marketing. Y en casos excepcionales de acuerdo a aprobación emitida por el jefe del almacén POP, se abastecerán otros departamentos.
2. En caso de ausencia del Jefe de Almacén, el analista de almacén suplirá momentáneamente su ausencia.
3. Los procedimientos deberán de ejecutarse en sistemas administrativo, a efecto de lograr la automatización de los procesos y sustituir formatos impresos y sellos.
4. Toda la documentación relativa al pedido, recepción y despacho de mercancías,

deberá mantenerse en custodia en forma ordenada, sistematizada, en buen estado, legible y sin tachaduras.

5. Durante la estadía del material en el almacén, se deberá garantizar su integridad física, funcional y conservación cuidando los aspectos técnicos, administrativos, de seguridad y protección ambiental.
6. Prever la rotación de los materiales para evitar su deterioro, según sus características específicas.
7. Todo tipo de movimiento de la mercancía del Almacén será documentado, señalando la descripción, cantidad, codificación y fecha de despacho y firma de la persona autorizada.
8. El área de almacén POP será responsable de actualizar los kardex mediante el registro oportuno de entradas y salidas de la mercancía, en el sistema informático.
9. Los saldos del kárdex, deben ser consistentes con los saldos de los inventarios físicos de la mercancía.

## **2. Procedimientos para Recepción, Almacenamiento y Despacho de la Mercancía**

<b>1. Recepción de la Mercancía</b>
<b>Acciones a seguir</b>
<p>La requisición de mercancía se hace a través de pedidos realizados por Marketing o Trade Marketing vía correo, el mismo debe indicar el material POP a solicitar con sus cantidades y se envía el requerimiento al almacén POP para que se confirme.</p> <p>Estos requerimientos deben ser realizados por el analista del almacén y aprobados por el jefe de almacén y el gerente administrativo, de esta manera se garantiza un proceso objetivo y se evitan actos fraudulentos.</p> <p>Luego de ser autorizada la compra se debe enviar la orden al proveedor, para posteriormente recibir la mercancía.</p> <p>El analista del almacén solicita una copia de la orden de compra para así llevar un</p>

control de cuando se haga la solicitud y la cantidad encargada, para que al recibir la mercancía se comparen la orden de compra, la factura y la cantidad de productos recibidos por la empresa.

Una vez que la mercancía llega a la empresa, el analista del almacén debe revisar exhaustivamente la cantidad y el estado de los productos para luego ingresar al sistema las unidades que cumplan con las características necesarias

Después de la revisión de la mercancía, procede a llenar el formato de recepción de mercancía para registrar las unidades que ingresan al inventario y luego proceder a su almacenamiento.

Adicionalmente se debe entregar una copia del formato de recepción de mercancía a su supervisor inmediato para que ésta sea archivada junto con la factura de compra.

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

<b>2. Almacenamiento de la Mercancía</b>
<b>Acciones a seguir</b>
<p>El analista del almacén debe ordenar y guardar la mercancía una vez recibida y verificada. Junto con la copia de la nota de recepción, cerciorarse de que esté completa y que la misma está en buen estado.</p> <p>Debe mantener archivadas las copias de órdenes de compra con la nota de recepción, así como las copias de las órdenes de pedido al almacén y las notas de despacho.</p> <p>Igualmente, está encargado de codificar cada uno de los productos y colocarlos de manera ordenada para facilitar su ubicación en el almacén.</p> <p>De igual forma, debe realizarse una revisión periódica de la mercancía, al igual que las condiciones físicas del almacén tales como la iluminación, buena ventilación, evitar el conglomerado y desorden de los productos, ya que se brindará a la persona encargada un buen ambiente físico de trabajo para realizar un mejor control y desempeño de sus funciones</p>
<b>3. Despacho de Mercancía</b>
<b>Acciones a seguir</b>

El jefe de almacén ordena las órdenes de despacho recibidas y verifica conformidad e inventario disponible.

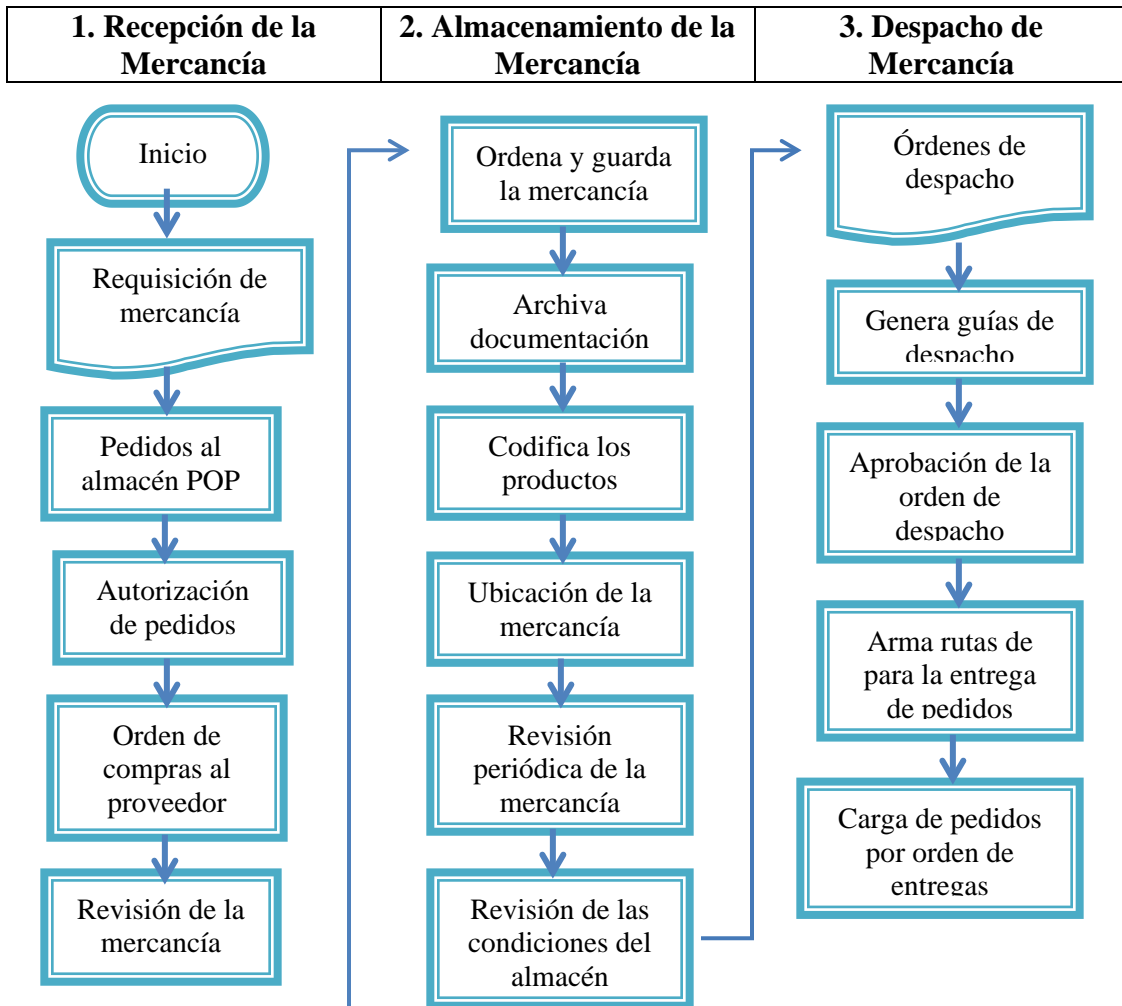
Genera guías de despacho y envía una copia de la orden de despacho al gerente de administración que apruebe la orden.

Se coordina la entrega de material por tipo (material liviano y pequeño vía zoom / Material grande y pesado con transporte particular) para evitar daños del material.

En caso de devolver un producto al almacén una vez registrado el despacho, se anula la orden de despacho con la autorización del gerente de administración, se reingresa la mercancía al sistema y se almacena nuevamente.

Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

### Flujograma del Procedimientos para Recepción, Almacenamiento y Despacho de la Mercancía





Fuente: Villanueva y Márquez (2018)

### **Estrategia 3. Formular controles internos para el fortalecimiento del sistema de los inventarios del almacén POP**

**Situación problemática:** Se carecen de controles internos, por lo no se monitorean actividades realizadas en el almacén POP, lo que conduce a que no se tomen acciones preventivas para lograr la exactitud del inventario. Se proponen los siguientes controles:

#### **1. Aprovisionamiento del Inventario**

- Verificar que los stocks sean suficientes para cubrir la demanda del departamento de Marketing y Trade Marketing.
- Mantener actualizado el sistema administrativo con respecto a los movimientos que se realizan en el almacén.
- Realizar un monitoreo frecuente de los productos de más alta rotación, los lunes de cada semana, realizando la planificación de los ítems cada tres meses.

## **2. Recepción de los Productos**

- Verificar los ítems de las facturas, comparando con la requisición de compra.
- Realizar las anotaciones correspondientes a la recepción de la mercancía y si esta cumplió con el procedimiento de revisión y verificación del buen estado y la calidad.

## **3. Registros Contables**

- Asignar una persona responsable de los registros contables del inventario que sea el enlace de auditoría de existencias físicas Vs contables.
- Realizar un corte mensual de inventarios, donde la persona encargada del registro contable, conjuntamente con el personal del almacén realice un conteo al encontrarse diferencias entre lo físico y lo contable

## **4. Control del Almacén POP**

- Los inventarios deberán estar ordenados de acuerdo a la categoría de productos para facilitar la entrega de mercadería en el momento de despacho para lo cual solicitará el documento.
- Revisar en forma periódica el inventario, a fin que no existan faltantes.
- El responsable del almacén deberá revisar los artículos que se va a despachar, en relación a la nota de entrega generada.
- Se deberá revisar existencias de productos cada semana para abastecer el almacén.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Las conclusiones que a continuación se presentan, se establecen de acuerdo al alcance de los objetivos específicos de la investigación. Así se tiene que con respecto al diagnóstico del proceso actual del sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A., se concluyó que no se poseen procedimientos efectivos que describan lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios, por lo que no se cumplen de manera efectiva las entradas y salidas de mercancías. Esto se debe entre otras causas, que no se emplean métodos de planificación, registro y control de los inventarios, lo que no permite llevar un control de la documentación y verificación de recepción de la mercancía, así como de las cantidades exactas de lo que se mantiene en el almacén.

Con respecto al segundo objetivo específico se describieron las fortalezas y debilidades del control interno de los inventarios del almacén POP en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A. entre las debilidades se tiene que no se ejecutan métodos de control orientados a prevenir o detectar errores en los registros de inventarios, no se cuenta con mecanismos de información para conocer y determinar el nivel óptimo de los inventarios, no se llevan a cabo periódicamente tomas físicas del inventario para conocer las cantidades exactas del almacén, asimismo, se carece de controles internos, por lo no se monitorean actividades realizadas en el almacén

Por otro lado, entre las fortalezas se pueden mencionar la disponibilidad de la gerencia, así como de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta de estrategias para el control de los inventarios. De igual forma, la empresa posee un sistema administrativo para el manejo de los inventarios, sin embargo, se observan diferencias entre los registros y lo que existe realmente en el almacén. Es por ello, que se concluyó de acuerdo al objetivo tres, que es necesario diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento sistema de los inventarios del almacén POP en la empresa

Unilever Andina Venezuela S.A.

## **Recomendaciones**

Con la finalidad de llevar un control eficiente de las actividades del inventario de en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Tomar en consideración, la propuesta planteada, ya que a través de un adecuado control interno y evaluación continua de las actividades del almacén permitirá realizar los ajustes necesarios para optimizar la gestión interna de los inventarios.
- Establecer un manual de políticas y procedimientos para los departamentos y su revisión por lo menos una vez al año, ya que los factores internos y externos de la empresa cambian de forma permanente y definir políticas integrales de comunicación para todas las áreas de la empresa, con el fin de que exista una óptima relación de los departamentos.
- Llevar a cabo auditorías internas a fin de detectar a tiempo, inconvenientes y nuevos focos problemáticos en el ciclo logístico del departamento, para poder establecer medidas correctivas a tiempo.
- Actualizar el sistema administrativo para optimizar los procesos relacionados con las entradas y salidas, almacenamiento, control de los niveles de mercancía y los niveles de obsolescencia, crear mayor énfasis en su control y verificar esos factores que actúan en la tendencia negativa.
- Llevar a cabo un sistema de planificación de inventario que debe realizarse en base a los pronósticos, donde se fijen los objetivos, metas que desean alcanzar en la institución
- Monitorear que las funciones de requisición, recepción, registro, almacenaje y despacho cumplan con lo establecido en las normas, políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios de materiales y suministros.

## REFERENCIAS

- Anaya, Julio. (2008). **Almacenes, análisis, diseño y organización**, ESIC Editorial. España.
- Andrade, Nectario (2013). **Sistema y Procedimiento Nueva Tendencia en la Contaduría**. 3era Edición Caracas: Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello.
- Carballo, Pangrelis y Pérez, Zuleima (2016). “**Estrategias de Control Interno para un manejo eficiente del Inventario Productos terminados en la empresa Alfrio C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Catacora, Fernando. (2013). **Sistemas Y Procedimientos Contables**. Tercera Edición 2012-2013. Caracas: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Coronel, Ana (2016). “**Sistema de Control Interno para mejorar el Procesos en el manejo de los Inventarios de la empresa Corporacion Industrial De Alimentos C.A. (Corpinal)**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Defliese, Philip Sullivan, Jaenicke y Gnospeluis, Richard (2012). **Auditoría** Mongomery. (5a. ed.). México: Limusa.
- Espinoza, Orlando (2011) **La Administración eficiente de los inventarios**. Editorial La Enseñada. 1era edición Madrid. Documento disponible en línea:<http://inventariosautores.blogspot.com/2013/02/control-de-inventarios->
- Estupiñán, Rodrigo (2008). **Control interno y fraudes**. Eco Ediciones, Bogotá
- García Cantú, Alfonso. (2012) **Almacenes, Planeación, Organización y Control**, México.
- Gil, Heidys (2015). “**Sistema de Estructuración Integral de Control interno para el Área de Inventario del Sector Fabricante de Carrocerías Ubicado en el Estado Aragua**”, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Guajardo, Gerardo. (2008). **Contabilidad Financiera**. (2ª Edición). México: Editorial Mc GrawHill.
- Guevara, Milady y Cáceres, José (2011), **Teoría General de Los Sistemas**. (Documento en Línea). Disponible en <https://valenciafg.files.wordpress.com/2011/09/tgs-conceptos.pdf>. Consultado en Mayo de 2017

- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de La Investigación**. México
- Navas, Laura y Ramírez, Krismar (2015), realizaron un trabajo titulado: **“Herramientas Administrativas para el Sistema de Control de Inventarios de Productos Terminados en la Empresa Tejar Carabobo, C.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez.
- Ortega, Neida y Uribe, María (2015) **“Sistema de Gestión Contable para el Control de los Inventarios en la empresa Marivelca, C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Ortiz, Mercedes. (2004). **Manual De Diseño y Control de Inventarios Áreas de Grado**. Mención Gerencia". Venezuela.
- Palella, Santa. yMartins, Filiberto. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Pardinas, Felipe. (2010). **Metodología y técnica de investigación en ciencias sociales. Introducción elemental**. 17<sup>a</sup> ed., México: Siglo Veintiuno
- Robbins, Samuel. (2013). **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica**. (7a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sabino, Carlos (2012), **El proceso de investigación**. El Cid editor. Caracas.
- Santillana, Juan. (2010). **Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría**. Primera edición. Thomson Learning. México.
- Serna, Humberto (2010). **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá, Colombia
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Instrumentos de recolección de datos**

**1. Lista de Cotejo. Planificación y procedimientos de los inventarios**

Ítem	Aspectos observados	Presente	Ausente
1	Se emplean métodos de planificación, registro y control de los inventarios		
2	El sistema de control interno de los inventarios que actualmente existe en la empresa es eficiente		
3	Existen procedimientos que describan lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios		
4	Están claramente definidas las responsabilidades para el manejo de los inventarios en cuanto a registros y custodia		

### **Lista de Cotejo. Conteos y comprobaciones de los inventarios**

<b>Ítem</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
5	Realizan conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice		
6	Se efectúan de forma periódica comprobaciones de los registros auxiliares de inventarios con las respectivas cuentas de mayor		
7	Se ajustan oportunamente las variaciones existentes del inventario físico versus el teórico		
8	Existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de los mismos.		

### **3. Lista de Cotejo. Controles de los inventarios**

<b>Ítem</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
9	Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción		
10	Se establece un control claro y preciso de las entradas y salidas de mercancía.		
11	Existe control sobre el máximo y mínimo de las existencias		
12	Se realizan o ejecutan métodos de control orientados a prevenir o detectar errores e irregularidades en los registros de inventarios		