

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO
PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE
LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO
CARABOBO**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO
PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE
LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO
CARABOBO**

Autoras: Daniela Fernández Ramos
Andrea Figueroa Meza

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



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

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE
INVENTARIOS DE LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

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

Autoras: Daniela Fernández Ramos

C.I. 20.731.513

Andrea Figueroa Meza

C.I. 20.315.390

Tutor:

Daniel Mariño

San Diego, Junio de 2017



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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Daniel Ernesto Mariño Alvarado, portador(a) de la cédula de identidad N° 19.524.079, en mi carácter de tutor del **Trabajo de grado** presentado por las ciudadanas Daniela Fernández Ramos, portadora de la cédula de identidad N° 20.731.513, y Andrea Figueroa Meza, portadora de la cédula de identidad N° 20.315.390 titulado **LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A. EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los un (01) días del mes de Junio del año dos mil diecisiete (2017).

Daniel E. Mariño A.
V- 19.524.079

DEDICATORIA

Primero que nada a DIOS y la Virgen de las Mercedes que siempre me acompañan y han sido luz en mi camino, con ellos a mi lado nada puede salir mal, son los pilares de mi vida.

A mi madre, mujer ejemplar que me da la fortaleza y el ánimo para salir adelante, siempre ha creído en mí apoyándome sin importarle nada, orgullosa de cada paso que decido dar. A ella es quien debo agradecerle este gran logro, no hubiese sido posible llegar a donde estoy sin ella. La felicidad de alcanzar esta meta es tuya también.

A mi hermana, más que eso es la hija que aún no tengo. Es la que me ha ayudado a lo largo de este camino, cada vez que debía aprender algo, era ella la que se quedaba por horas conmigo hasta ver que ya me lo sabía todo.

A mis abuelos, son el tesoro más grande que tengo, este logro también es para ellos que lo han anhelado por tanto tiempo

A la persona que me ha brindado su apoyo y comprensión durante todos estos años, mi novio, junto a él este camino se hace más llevadero.

A mi mascota Twinky, el perro más noble, leal y cariñoso, el que me espero durante todos estos años en las noches al llegar de la universidad.

A mi compañera de tesis, de carrera, de enseñanzas y aprendizajes, Andrea Figueroa, es de esos amigos que llegan a tu vida para formar parte de ella y se hacen parte de tu familia, junto a ella el paso por esta carrera fue más grato, este es el fruto de tantos años de esfuerzo juntas, nos merecemos cumplir esta meta y muchas otras más.

Daniela Fernández

DEDICATORIA

Hay un personaje en la historia de mi vida, a quien le debo todos mis triunfos y derrotas necesarias para mi desarrollo personal y profesional, eres tú, Padre “DIOS” por haberme guiado a comenzar, desarrollar y a culminar esta meta que me llena de felicidad.

A mi Papá, por traerme al mundo, depositar en mí la confianza, el amor verdadero e incondicional, por brindarme el apoyo necesario y transmitirme ese espíritu luchador y emprendedor para seguir sus pasos. Este es el fruto de su cosecha.

A mis hermanas y hermanos, por ser fuente de esperanza y fuerza para enfrentar el mundo cada día, esto es una muestra de esfuerzo, constancia y dedicación.

A mi pareja quién ha estado conmigo a lo largo de mi trayectoria académica y que siempre me brindó apoyo y me instó a continuar, gracias por estar en todas las etapas de mi vida. Para ti Ing. Khaled Al Hassan, te dedico esta felicidad porque te la mereces.

A mi compañera Daniela Fernández que es una hermana más, gracias por tu apoyo incondicional, por todos estos años de amistad y estar siempre conmigo.

Andrea Figueroa

RECONOCIMIENTOS

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

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

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

A nuestro tutor académico Lcdo. Daniel Mariño, por el tiempo y la atención brindada.

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

Daniela Fernández y Andrea Figueroa

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pág.
RESUMEN INFORMATIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación de la investigación.....	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.4 Justificación.....	7
II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.2.1 Lineamientos	15
2.2.2 Características del Control Interno	18
2.2.3 Componentes del control Interno	21
2.2.4 Inventarios	23
2.2.5 Gestión de Inventarios	25
2.2.6 Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES.....	27
2.2.7 Normas de Información Financiera para la presentación de los Inventarios	28
2.3 Definición de Términos Básicos.....	32
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	34
3.2 Fases Metodológicas.....	35
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A	35
3.2.2 Identificación de los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento.....	36

3.2.3 Diseño de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A.	38
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1 Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.	39
4.2 Identificación de los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento.....	45
V. PROPUESTA	
5.1 Presentación de la propuesta.....	66
5.2. Justificación de la propuesta	67
5.3. Objetivos.....	69
5.4 Desarrollo de la propuesta	69
5.5. Estudio de Factibilidad.....	71
CONSIDERACIONES FINALES.....	99
Referencias.....	105
Anexos.....	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Nº	pág.
1	Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.	39
2	Debilidades detectadas y las acciones de mejoras propuestas para dar respuesta a la necesidad de mejoramiento de la empresa.	72
3	Objetivos estratégicos de la gestión de inventarios de la empresa.	77
4	Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva Financiera.	79
5	Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva de Clientes.	80
6	Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva de Procesos.	81
7	Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	82
8	Resumen del Cuadro Operativo Objetivos estratégicos e indicadores por perspectiva.	83
9	Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva financiera.	84
10	Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva de clientes.	85
11	Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva de procesos.	86
12	Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva de formación y crecimiento.	87
13	Normas de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C.A.	89
14	Normas para la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa.	91
15	Indicadores para medir calidad de servicio y eficiencia en el despacho de los proveedores.	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.		pág.
1	Frecuencia de resultados relacionados con el control del inventario en el sistema.	45
2	Frecuencia de resultados relacionados con los criterios de organización.	46
3	Frecuencia de resultados relacionados con métodos de gestión de las existencias.	47
4	Frecuencia de resultados relacionados con los formatos.	48
5	Frecuencia de resultados relacionados con el cumplimiento de normas.	49
6	Frecuencia de resultados relacionados con las actividades de control.	50
7	Frecuencia de resultados relacionados con la gestión del personal.	51
8	Frecuencia de resultados relacionados con las acciones correctivas.	52
9	Frecuencia de resultados relacionados con la mejora continua.	53
10	Frecuencia de resultados relacionados con los procedimientos del control interno.	54
11	Frecuencia de resultados relacionados con las políticas contables.	55
12	Frecuencia de resultados relacionados con los registros contables.	56
13	Frecuencia de resultados relacionados con la supervisión efectiva.	57
14	Frecuencia de resultados relacionados con los ajustes de inventario.	58
15	Frecuencia de resultados relacionados con la conservación de productos.	59
16	Frecuencia de resultados relacionados con la salida de productos.	60
17	Frecuencia de resultados relacionados con el mantenimiento preventivo.	61
18	Frecuencia de resultados relacionados los métodos de comunicación e información.	62
19	Frecuencia de resultados relacionados con comunicación de estrategias.	63
20	Frecuencia de resultados relacionados con comunicación efectiva.	64



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

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE
INVENTARIOS DE LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Autoras: Daniela Fernández y Andrea Figueroa

Tutor: Daniel Mariño

Fecha: Junio 2017

RESUMEN

La investigación presentada tiene como objetivo proponer lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, considerando la situación presentada en la organización, en la que se evidencia falta de organización en la gestión de inventarios, debido a que no se le ha presentado el apoyo y las herramientas para mejorar las causas por las cuales presentan inconvenientes y a veces hasta incertidumbres con la compra, almacenamiento y consumo de los materiales comercializados. La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, con el uso del cuestionario y la lista de cotejo como instrumentos de recolección de información, el cual será aplicado a una muestra de seis (6) personas que laboran dentro de la organización, con el propósito de diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa e identificar los factores que inciden sobre la efectividad del proceso de control interno en la gestión de almacenamiento en la organización. Su aporte práctico conllevaría a la organización a contar con información confiable y actualizada sobre el control de los inventarios, y su impacto en estados financieros que puedan ser comparables, lo cual representa mayores exigencias a las entidades en cuanto a la calidad de la información contable y financiera que presentan, para ofrecer de esta manera una ayuda a la gerencia y a los empleados, mejorando de esta forma los controles y métodos existentes para minimizar las desviaciones y poder salvaguardar los intereses de la empresa contra pérdidas e ineficiencia.

Descriptor: Lineamientos, Control Interno, Proceso de Inventario y Almacenamiento, Gestión de Inventarios, Inventario.

INTRODUCCIÓN

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

Los elementos que forman la estructura del sistema logístico de las organizaciones industriales o comerciales, el inventario es una de las funciones que actúa en el flujo de materiales, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades de mayor importancia, puesto que en la actuación de las empresas, la administración de inventario es primordial dentro de sus procesos, ya que existen diversos métodos que van a garantizar a la organización, la satisfacción de obtener un nivel óptimo de producción y de ventas.

La definición de lineamientos estratégicos está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la gestión operativa, por tal motivo la directiva de la entidad debe aplicar las tácticas, cambios o procesos necesarios que pongan de manifiesto el conocimiento que posean ante la situación que pueda presentarse en un momento determinado.

La presente investigación se centra en proponer lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, considerando la situación que se presenta en la organización, y en la cual actualmente se ponen de manifiesto las debilidades en el manejo del inventario de materiales, debido a la ausencia de lineamientos preestablecidos para el control interno de sus registros, destacando así, que en una

organización es necesario la existencia de normas y procedimientos que no solo estén para establecer parámetros a seguir sino que realmente sean aplicados y de esta manera evitar retardo tanto administrativo, contable como financiero, ocasionando retrasos operativos, desorganización y eventuales pérdidas económicas a la empresa.

Este trabajo de investigación se encuentra enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, y se encuentra estructurado en cuatro capítulos, los cuales se especifican a continuación:

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

Capítulo II, Marco Teórico: Esta referido e integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

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

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

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad, por lo dinámico, complejo y diverso precisa de un monitoreo permanente debido a su influencia relevante en la decisión estratégica de la organización; una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema de dirección con enfoque estratégico. El problema se presenta debido a que la brecha existente entre la capacidad de las organizaciones para formular y ejecutar estrategias y su capacidad de aprender de dicho proceso ha crecido y precisa ser reducida con urgencia. Para ello se requiere desarrollar una capacidad estratégica desde el interior de la organización que permita modificar decisiones ya adoptadas, sin que se generen grandes conflictos ni falta de alineación con la visión trazada.

Se han encontrado con riesgos de ámbito informáticos, tecnológicos, medioambientales, y otros en el orden sobre la calidad de los procesos de gestión de inventarios, así como también en los controles internos, entre otros. Con lo cual los requisitos de profesionalidad, conocimientos, integridad y liderazgo exigidos en la organización, son los más rigurosos de hoy en día. De esta forma, el entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la gestión como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional.

Entre los elementos que forman la estructura del sistema logístico de las organizaciones industriales o comerciales, el inventario es una de las funciones que actúa en el flujo de materiales, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades de mayor importancia, ya que en el

funcionamiento de las empresas la administración de inventario es primordial dentro de sus procesos, ya que existen diversos procedimientos que van a garantizar a la organización, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción y de ventas. En este sentido, la definición de estrategias de control interno está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la auditoría; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Actualmente en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C.A., empresa especializada en la comercialización de tuberías, conexiones, válvulas, tornillería, productos siderúrgicos y aceros especiales, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo, se han venido presentando situaciones que difieren de las metas establecidas por la empresa y que repercuten en la calidad de los productos, el uso eficiente de los recursos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y, por ende, en la satisfacción de los clientes.

Como parte de la problemática, se evidencia falta de organización en la gestión de inventarios, debido a que no se le ha presentado el apoyo y las herramientas para mejorar las causas por las cuales presentan inconvenientes y a veces hasta incertidumbres con la compra, almacenamiento y consumo de los materiales comercializados, para cumplir con las expectativas del cliente.

En los aspectos relacionados con el control, mediante una entrevista informal llevada a cabo con el Jefe de Almacén y el Jefe de Compras de la empresa, se determinó que no se han establecido métodos estandarizados para la adquisición de productos, lo que genera en algunos casos faltantes de los materiales o exceso de otros. Esto trae como consecuencia atrasos en los procesos comerciales e incertidumbre ante el cumplimiento de las exigencias del cliente. Del mismo modo, ocurren frecuentemente diferencias entre las existencias teóricas (las registradas en el sistema de información de la organización) y las existencias reales, lo que se traduce en una información de inventario poco confiable, que incide negativamente en la toma de decisiones respecto a los procesos de compra y de ventas.

Esto genera inconsistencias en los inventarios que afectan la disponibilidad y fiabilidad del teórico en los productos de mayor demanda, por lo que es necesario que el trabajo de abastecimiento y las relaciones con los proveedores contribuyan al flujo óptimo de las mercancías, en cuanto a su rotación. Estos elementos afectan a la visión de la organización, la cual es ofrecer servicio de productos que procuren satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales, apoyados en el mejoramiento continuo, la participación y compromiso de todos los niveles de la organización.

Además, existe el interés en la organización por disminuir en forma continua los niveles de inventario, optimizando la capacidad de almacenamiento de la empresa, que permita una rotación adecuada de los productos, disminuyendo considerablemente la presencia de averías por vencimiento y mal almacenaje, así como de merma, contribuyendo al mejor uso de los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa.

En lo que se refiere a la gestión de almacenes, durante la ubicación de los productos provenientes del proceso de recepción se pudo apreciar que es frecuente el hecho de que un mismo producto tenga diferentes ubicaciones, esto se evidencia porque la mayor parte de las veces en que se busca el producto en el almacén no se encuentra, ni se obtiene en la cantidad que se requiere. Lo que pone de manifiesto, en el mejor de los casos, un uso inadecuado de los criterios de almacenamiento, generando una desorganización de los productos dentro del almacén.

En este sentido hay que reconocer que la empresa se esfuerza en trabajar sin desperdicios, es decir, sin materiales en exceso, en cumplimiento de sus políticas internas; la empresa debe trabajar de esa manera con el fin de lograr el óptimo funcionamiento operativo y administrativo de los almacenes; por consiguiente como organización, Ferre Naval, C.A., se ve en la obligación de tener un sistema de respuesta rápida, es por ello que la empresa siente esta necesidad de agilizar y mejorar cada vez más sus procesos de suministro y control interno asociado al soporte de la gestión de los inventarios para garantizar la continuidad operativa de sus operaciones comerciales.

Por consiguiente, este trabajo se propone identificar las debilidades que afectan directamente el desempeño y funcionamiento del inventario y plantear estrategias operacionales, que garantice un uso correcto de los recursos materiales, ya que de otra forma si la empresa no replantea sus procesos y no aplica un nuevo método para realizar cada una de las operaciones de las mismas, puede conllevar al incremento de los desperdicios, manifestándose en altos costos de almacenamiento, lo cual es vital para la productividad de la empresa ya que estas operaciones como antes se ha mencionado no agregan valor al producto

En vista de ello, el trabajo de investigación presentado a continuación tiene el objetivo principal de proponer mejoras desde la perspectiva del control interno en la gestión de almacenamiento de la empresa Ferre Naval, C.A., en la que se manifiestan debilidades en el manejo de controles internos de inventario en el área de productos terminados, debido a la ausencia de lineamientos preestablecidos para el control interno de sus inventarios, lo que se traduce en el incumplimiento de los compromisos adquiridos y la poca satisfacción de los clientes e incide en sus niveles de servicio.

Con base en lo anteriormente expuesto, la gestión de inventario, además de formar el eje principal desde el punto de vista material, y componente estratégico de la organización, es un elemento vital desde el punto de vista financiero, por lo que su falta de control desvirtúa el cuerpo de funciones de la misma, incluyendo todos sus procesos. Para ello se propone la implementación de lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A., y conocida las características de la problemática de la investigación, se procede a la formulación del problema, que conducirá a la construcción de los objetivos del estudio.

1.2 Formulación de la investigación

De Surge el interés en ofrecer respuesta mediante el estudio a la siguiente interrogante: ¿Cuáles elementos han de tomarse en cuenta para minimizar los efectos de las debilidades existentes en los métodos de control interno aplicados en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.

Identificar los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento.

Diseñar lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

1.4 Justificación de la Investigación

Para la empresa Ferre Naval, C.A., es de suma importancia la realización de este trabajo, ya que actualmente presentan una serie de situaciones relacionadas con la gestión de almacenamiento, la planificación de los recursos y el control interno de los inventarios, que afectan directamente las expectativas del cliente, y adicionalmente se busca alcanzar el mejoramiento continuo y las oportunidades para mejorar las áreas de recepción, almacenamiento, inventario y despacho, disminuyendo así cualquier tipo de desperdicio asociados a los procesos, que puedan afectar a la organización y a su vez al cliente.

De la misma forma, a los investigadores, ya que la realización de este estudio ayuda a profundizar y poner en práctica los conocimientos académicos en cuanto a las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de inventarios, permitiéndoles indagar, profundizar, organizar, planear, ejecutar, controlar y sistematizar todas las informaciones obtenidas de la situación antes planteada, disminuyendo los niveles en los márgenes de error, para futuras investigaciones.

Por otra parte, desde el punto de vista académico, la realización de esta investigación, va orientada al aporte de ideas y búsqueda de alternativas en la

implementación de una propuesta que contribuyan al mejoramiento del control interno del inventario. De allí, su importancia como fuente de consulta para otros investigadores y material de apoyo para la Universidad José Antonio Páez, y otras instituciones educativas a nivel superior, y al resto de los investigadores que muestren interés por el tema, dentro de la línea de investigación Costos empresariales..

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico Referencial, de acuerdo con Arias (2012:32) “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Por lo tanto, desarrollar un marco teórico implica que el investigador escoja las teorías que sustenten su investigación, a partir de la cual se definen los eventos del estudio.

Del mismo modo, Hurtado y Toro (2010:66) explican que para construir un marco teórico “el investigador debe revisar previamente, no una, sino diversas teorías relacionadas con su evento de estudio y con la situación a investigar, y lograr una integración que proporcione una comprensión más completa. Este conjunto teórico es el resultado de la revisión de las referencias disponibles, ya sean audiovisuales, impresas o electrónicas. En este sentido, su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas, bases legales y definición de términos.

2.1 Antecedentes de la investigación

Con el objetivo de dar a conocer la importancia y la vigencia del estudio, y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base para el desarrollo de los antecedentes bibliográficos de este trabajo. Entre dichas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Ojeda, G. y Colmenares, J. (2016) presentaron un Trabajo de Grado titulado: **Estrategias logísticas en la gestión de almacenamiento e inventario para el**

incremento de la competitividad de la empresa Comercial Fanatica's Shoes, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Facultad de Ciencias Económicas Sociales de la Universidad de Carabobo. El estudio tuvo como objetivo general proponer estrategias logísticas en la gestión de almacenamiento para el incremento de la competitividad de la empresa Comercial Fanatica's Shoes, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo, en la que se manifiestan debilidades en el manejo de controles internos de inventario en el área de productos materias primas y productos terminados, debido a la ausencia de lineamientos preestablecidos para el control interno de sus inventarios.

La metodología empleada se basó en un tipo de investigación descriptiva, un diseño de investigación no experimental-transeccional dentro de un enfoque cualitativo; se trabajó con toda la población y para la recolección de la información se realizaron revisiones bibliográficas y documentales, así como, entrevistas semiestructuradas, dirigidas al personal de almacenamiento e inventario de la empresa.

Los resultados encontrados destacan que entre las estrategias financieras operativas empleadas están: la exposición de traslados de costos, sustitución de productos importados, cambios de proveedores, acuerdo con entidades bancarias nacionales, reajustes financieros en las provisiones publicitarias y de mercadeo, y reestructuraciones de nómina, tanto en cantidad de personal como en escalas salariales. Se concluyó que las estrategias financieras operativas sufrieron un gran redimensionamiento financiero para poder adaptarse al contexto económico del momento.

La relación del referido estudio con la investigación actual está en que se establecen distintos planes de ejecución; cada uno ofreciendo perspectivas diferentes a los problemas de control interno del inventario de la empresa. La primera instancia corresponde a la cadena de suministro, donde se observan las entradas y las salidas en el sistema, estudiando a los proveedores, producción, almacenamiento y despachos,

por otra parte, se analizaron los operadores logísticos de transporte con los que trabaja la empresa actualmente; finalmente la tercera instancia corresponde al servicio al cliente brindado por parte de la empresa.

Dentro del mismo orden de ideas, Barreras Y. (2014), llevó a cabo un Trabajo de Grado denominado: **Estrategias Gerenciales para la optimización de la gestión del control de Inventarios de la empresa Distribuidora Nubecitas C.A.**, presentada para optar al título de Licenciado en Administración ante la Universidad Nueva Esparta, Caracas. El estudio tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales a la gestión de control de inventario de mercancías en la empresa Distribuidora Nubecitas C.A.

En esta perspectiva, se analizan las necesidades existentes dentro del área del control de inventario, se formulan las estrategias gerenciales para su optimización y por último se presentan los beneficios esperados y los costos asociados gerenciales de las estrategias propuestas. Desde el punto de vista metodológico, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo, mediante la aplicación de un instrumento diseñado para el levantamiento de la información entre la muestra seleccionada, la cual fue once (11) empleados de la empresa.

Los resultados indicaron que se debe asegurar que la organización cuente con un sistema de inventario que esté bien controlado, el cual permita hacer frente a grandes cantidades de demanda que se encuentre en el mercado, teniendo la empresa la flexibilidad en la programación de los cambios de mercancía y la pérdida de los mismos. Del mismo modo, el autor concluye que para el mejor control de los inventarios deben realizarse nuevas metodologías y procesos a nivel de sistemas, y recomienda a la empresa la implementación de los mismos.

Su relación con la presente investigación, es que aporta orientaciones sobre los elementos que se deben incorporar en un adecuado sistema de control interno, entre los cuales se pueden destacar: definición de funciones y fijaciones de responsabilidades en todas las áreas y personas relacionadas con el manejo y administración de inventario de materiales, diseñar los procedimientos para la toma

física de la existencia de materiales y uso de formatos donde queden registrados cada una de las operaciones que se realicen con el inventario.

Por su parte, Bohórquez, A. y Puello, L. (2013) optando por el título de Magíster en Administración de Empresas, mención Logística en la Universidad de Cartagena, Colombia y basando su trabajo de grado en **Diseño de un modelo de control interno para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria de alimentos,**, en el cual proponen un modelo de control interno para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria de provisión. El estudio surge a partir de la noción de que las tendencias actuales de los mercados hacia una apertura económica cada vez mayor hacen que todas las empresas trabajen en el desarrollo de una mejora continua y en la alta productividad en sus procesos, para así, generar una rentabilidad que les permita ser estables en el mercado por periodos prolongados.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio fue realizado bajo el tipo de investigación descriptiva y correlacionar, con diseño de campo, además de enfocarse a la investigación cuantitativa. El área de estudio se delimitó a aplicar un instrumento exclusivamente a los trabajadores que prestan su servicio en el área. Entre las conclusiones del trabajo referido, el autor menciona que aplicación del modelo representa las actividades que se deberían desarrollar para mejorar la atención y las relaciones con los clientes, las cuales ayudarían a disminuir los problemas que surgen alrededor de las entregas.

La relación de la citada investigación con el estudio que se lleva a cabo se encuentra en el hecho de que si se cumple con los requerimientos del proceso y se identifican las variables involucradas en la planificación y control del mismo, se facilita la selección de los indicadores más apropiados para proporcionar una mayor eficiencia, eficacia y seguridad en el proceso. El aporte de este trabajo al presente estudio radica en el hecho de que si se cuentan con las guías de gestión adecuadas, estos permitirán la definición de prioridades a la hora de establecer las exigencias que la dinámica del trabajo requiera.

Asimismo, Hernández O. (2013), presentó su Trabajo de Grado denominado **Control Interno del Sistema de Inventario en los Establecimientos Tipo Supermercado del Municipio Valera, Estado Trujillo**, exponiendo su investigación como requisito para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública ante la Universidad de los Andes. La investigación tuvo como objetivo general analizar el control interno del sistema de inventario en los establecimientos tipo supermercados ubicados en el Municipio Valera, del estado Trujillo.

Para dar cumplimiento a este objetivo realizó una investigación del tipo descriptiva, con un diseño no experimental. Asimismo, la población estuvo conformada por 24 establecimientos pertenecientes al municipio Valera, según información aportada por la dirección de liquidaciones adscrita a la coordinación de finanzas de la Alcaldía del Municipio Valera, de la cual se eligió una muestra de 9 supermercados. Se aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario de 23 ítems, el cual fue verificado por tres expertos dentro de la misma investigación.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el sistema de control interno de inventario de los supermercados le permite proteger y administrar de forma adecuada, en donde la mayoría de los supermercados disponen de un sistema de información para el registro de sus operaciones contables. El sistema de inventario utilizado es el continuo y para la adquisición de mercancía se basan en la experiencia del gerente y estudios de mercado. Entre otras recomendaciones se sugirió implementar documentos que le permitan la sistematización de sus operaciones y la descripción de las funciones realizadas por los trabajadores.

La relación que existe entre el estudio referido y la presente investigación se encuentra en la variable del inventario de mercancías en cualquiera de sus tipos, la cual está presente en todas las organizaciones sin importar la rama a la cual se dedique, ya sea de producción el cual vendrá representado por inventarios de materia prima, de productos en proceso y productos terminados, o del ramo comercial en el cual se presenta como inventario de mercancías, siendo este último el eje principal de los estudios.

Finalmente, Mejías, U. (2013), llevó a cabo un Trabajo de Grado titulado: **Estrategias de Control Interno para el proceso de inventarios de la empresa AMAL Productos, C.A.** para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública ante la Universidad José Antonio Páez. El estudio surge debido a que la empresa se encontraba con una serie de problemas que afectaban directamente la entrada y salida del inventario, teniendo como consecuencias desfavorables en cuanto al stock, la pérdida de productos, por lo que su objetivo general fue proponer un sistema de control interno basado en el informe COSO para optimizar el ciclo de ventas - cuentas por cobrar cobro.

Desde su perspectiva metodológica, la investigación fue concebida como un proyecto Factible y se adapta dentro de la categoría de diseño de campo, apoyado en una revisión bibliográfica, utilizando como técnicas de recolección de datos de tipo descriptivo y observación directa como fuentes primarias. Los resultados indicaron que se debe asegurar que la organización cuente con un sistema de inventario que esté bien controlado el cual permita hacer frente a grandes cantidades de demanda que se encuentre en el negocio, teniendo la empresa la flexibilidad en la programación de los cambios de mercancía y la pérdida de los mismos.

El autor concluye que para el mejor control de los inventarios deben realizarse nuevas metodologías y procesos a nivel de sistemas, y recomienda a la empresa la implementación de los mismos., también, acentúa que las operaciones relacionadas con el proceso de inventario eran realizadas sin la existencia de un adecuado control interno, lo que originó ciertos hechos irregulares que afectaron la situación económica de la empresa, razón por la cual se hacía necesario el diseño de un enfoque de control interno de inventario, que minimizara las fallas existentes en el registro de las existencias.

Esta investigación tiene relación con en el presente trabajo porque hace referencia a ciertos aspectos sobre el control interno tales como: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades, información, comunicación y monitoreo. Además, se destaca la importancia que tiene la comunicación entre los departamentos que

tienen relación con el inventario, esto quiere decir que el tener un sistema de control no garantiza el éxito en los procesos que se llevan a cabo, sino que es un conjunto de elementos lo que avala la eficiencia en las actividades que realizan a diario las organizaciones de hoy en día.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos, implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado en la investigación, para sustentar o explicar el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012:142) indica que “esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema y por tal responde a cada uno de los hechos relacionados y a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio”.

2.2.1 Lineamientos

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa. Para enfrentar estas carencias gerenciales, surge la definición de lineamientos. Al respecto, Catacora (2009) indica lo siguiente:

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer lineamientos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio. (p. 19).

Es decir, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Por su parte, Garduño y Tapia (2009:3) indican que “los lineamientos describen las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar actividades o tareas específicas”. En este sentido, ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

De esta forma, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo. Los lineamientos se emiten cuando se requiere particularizar o detallar acciones que derivan de uno o varios ordenamientos de mayor jerarquía. De esta forma, Solano (2011), indica que los lineamientos deben incluir:

La definición de objetivos, políticas, planes y otros lineamientos específicos que sirven para marcar los cursos de acción por seguir. El establecimiento de una estructura para distribuir y coordinar el trabajo de la organización. La integración del personal idóneo y su dirección, hacia el logro de los objetivos predeterminados. Esto principalmente por medio del liderazgo, la coordinación y la motivación. Una comparación de los resultados obtenidos con lo planeado, el estudio de las diferencias y la toma de acciones correctivas pertinentes (p. 1).

En toda actividad, este conjunto de lineamientos deben estar claramente definidos bajo ciertos requisitos mínimos de calidad, ser divulgados, entendidos por el personal y se debe verificar permanentemente su acatamiento. Asimismo, las acciones que se pueden incluir en los lineamientos al servicio de los objetivos

corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización. El autor referido explica que la definición de lineamientos incluye los siguientes aspectos:

La dirección general como proceso integrado empresarial: La actividad económico-financiera de una empresa en marcha consiste en conjuntar coordinadamente los factores de la producción, para vender bienes y servicios destinados al consumo. Por ello, Catacora (2009:26) indica que “la dirección general es el órgano unipersonal que toma continuamente las decisiones en un marco de incertidumbre que debe obtener unos resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera”.

El control de las funciones gerenciales: Se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control. Al analizar todos estos componentes se puede tener una visión mucho más clara de la importancia que tiene un control efectivo de la parte financiera de las empresas, ya que de una forma u otra esta es la que garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en un inicio y por ende los que avalan la firmeza de la organización

El sistema de control de gestión mediante planes y presupuestos: Es un sistema de información - control superpuesto y enlazado con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones. El enfoque de gestión competitiva tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción del cliente, consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que encauza la gestión empresarial hacia el futuro deseado, se tiene entonces una serie de pasos que lo enmarcan: proceso de control de gestión y presupuesto anual

Otros instrumentos de plan de gestión: Aquí se incluyen los siguientes: Contabilidad financiera; auditoría externa, contabilidad de gestión, análisis de ratios auditoría y control interno, cuadro de mando y auditoría operativa. Todos ellos constituyen la llamada Contabilidad directiva, la cual es definida por Catacora (2009:74) como “el sistema mínimo periódico de información, sistemático y completo que necesita toda empresa para tomar decisiones racionales para el desarrollo de sus negocios e incluye un análisis del entorno”.

Relevancia del análisis del entorno empresarial: La globalización de la competencia y la rapidez de procesar y comunicar la información, obliga a todas las empresas a desarrollar y mantener la flexibilidad necesaria para seguir las innovaciones y estrategias de la competencia.

Por su parte, la gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

La definición de los lineamientos es relevante para la presente investigación, ya que se deben considerar los elementos que deben formar parte de éstos en la propuesta de mejoras al control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

2.2.2 Características del Control Interno

El control interno se puede considerar como una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e

informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por ello, Estupiñán (2013:41) indica que “El control interno es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos”. Forma parte del proceso de administrar una actividad, proyecto o negocio con el objeto de: planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Es por ello que el control interno, de acuerdo con Catacora (2009:39), constituye “el conjunto de políticas adoptadas por una organización, para salvaguardar sus recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera”, así como alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización y promover la eficiencia de sus operaciones. Su grado de fortaleza determinara si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables.

Derivado del enunciado anterior, se puede decir que el control interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la empresa desarrolla su actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Estupiñán (2013:18) explica que “existe sólo un modelo de control interno, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables”. El autor citado indica además que

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

En el mismo sentido, González (2012:4) describe que “el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las

actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno”. La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

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

Igualmente, el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe, de acuerdo con González (2012:4), como “la verificación posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos”, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido por Estupiñán (2013) como

Una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembro de la entidad, en procura de la horizontalidad de las responsabilidades, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos” (p. 42).

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento

individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

De esta forma, la relevancia de incorporar el control interno en el estudio del control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo radica en que éste contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto y pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

2.2.3 Componentes del control Interno

Es conveniente reiterar que, de acuerdo con Estupiñán (2013:42), “el sistema de Control Interno forma parte de las actividades operacionales de la entidad, no agregado a ellas, es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, para lograr propósitos de eficiencia y eficacia”. También es parte de los procesos que concretan la misión de la entidad y, como un sistema, se extiende por todas las actividades de la organización. Sus cinco componentes están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la entidad. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román (2012) se ofrece a continuación:

- a) Ambiente de Control: Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control. Concierne a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes.
- b) Evaluación de Riesgo: Es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes y de origen interno o externo.

- c) **Actividades de Control:** Son, en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y también constituyen las medidas necesarias para afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización.
- d) **Supervisión y Monitoreo:** Son los procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad del sistema de Control Interno en el tiempo, y suministrar información útil para su perfeccionamiento iterativo.
- e) **Componente información y comunicación:** Son los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, aseguran que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la entidad, con calidad y oportunamente, permitiendo cumplir las responsabilidades individuales y grupales.

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

Por otra parte, la implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo) estén aplicados a cada estructura de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico; como

paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas.

Para el Sistema de Control Interno es vital la correcta definición, ejecución y perfeccionamiento de sus cinco componentes, esto debe formar parte de un mecanismo que se autorregule, operando con información interna, externa o pública de dicha organización y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados claves, simultáneamente e interactuando, siguiendo una subyacente cadena causa y efecto, entre ellas. Asimismo, la comunicación es inherente a los sistemas de información., por lo que las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

2.2.4 Inventarios

Los inventarios son aquellos materiales o bienes que la organización conserva para su uso en algún momento Chase, Jacobs, y Aquilano (2009:231) expresan que los inventarios “son todos los bienes tangibles propiedad de la entidad, disponibles para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios”. Como ejemplo de inventarios en una empresa se pueden citar las materias primas con las que se elaboran los productos que se venden, los suministros que sirven para dar mantenimiento a las líneas de producción y a las instalaciones, los materiales de empaque, los repuestos que se almacenan para dar mantenimiento a la maquinaria y al equipo, la mercancía que se tiene para la venta en una distribuidora.

En este sentido, la función principal de los inventarios en una empresa, es la de ayudar a que la misma opere sin interrupciones, que la producción de los bienes y/o prestación de servicios que vende se realice de manera fluida. Los inventarios constituyen frecuentemente la partida más importante de activo corriente de una organización comercial y una de gran importancia comparada con el total del activo.

Dentro de este contexto, se puede afirmar que en los últimos años, las empresas comerciales y manufactureras, conceden mayor atención cada día a los inventarios, un estado que obedece a métodos más adelantados de exposición y a la aplicación de diversos procedimientos para evaluar el costo de las ventas y fijar precios a los inventarios con objeto de asignar utilidades líquidas con mayor exactitud a su período fiscal más apropiado. Del mismo modo, Chase, Jacobs, y Aquilano (2009), hacen una clasificación acerca de los tipos de inventario, de lo cual se puede extraer lo siguiente:

Inventario de Productos: De acuerdo con Chase, Jacobs, y Aquilano (2009:232), “son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados”.

Inventario de Productos en Proceso: Según Chase, Jacobs, y Aquilano (2009:233), lo integran “todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se encuentran en proceso de manufactura”. El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplicó la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado. Una de las características del Inventario de producción en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

Inventario de Materias Primas: Según Chase, Jacobs, y Aquilano (2009:233), lo conforman “todos los materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento. En toda actividad industrial concurren materias primas, los que serán sometidos a un proceso para obtener un artículo terminado o acabado”. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera “Materia Prima”, ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado.

Inventario de Suministros de Fábrica: Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta. Según

Chase, Jacobs, y Aquilano (2009:234), “en el inventario de materiales y suministros se incluye: Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria; artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria”, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tienen gran significación, y los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.

2.2.5 Gestión de Inventarios

Basado en lo referido en los párrafos anteriores, el inventario se refiere por definición a las existencias de todo artículo o recurso usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas: Materias primas, artículos en proceso, artículos terminados, partes componentes y suministros. Los inventarios existen para permitirle a las empresas cumplir con los requerimientos de los clientes. También existen usualmente para suavizar el flujo de bienes en el proceso de producción, especialmente hacia los centros de trabajo dependientes.

En un sentido más concentrado, en el ámbito de las organizaciones se tiene que la gestión de inventario, según Sallenave (2015:11) es “el proceso de gerenciar y controlar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final”. La razón principal de su existencia es la protección contra la incertidumbre de los proveedores. El inventario también permite la utilización realista y máxima de equipos y personal. Del mismo modo, la gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios. Durán (2007), explica que la planificación de inventarios busca responder dos preguntas básicas:

¿Cuándo hacer los pedidos? - Esta pregunta se relaciona con el concepto de momento de pedidos. Este es un sistema en el

que todo material utilizado regularmente se reordena cuando su nivel de inventario baja de cierto nivel. El nivel usualmente es una función del plazo de entregas, la demanda diaria, y las existencias de seguridad. ¿Cuánto ordenar? - la cantidad que se pide es determinada por la cantidad económica a ordenar. (p. 22)

Para ello, el autor presenta dos sistemas básicos de planificación de inventarios el modelo de cantidad de orden fijo, y el modelo de período de tiempo fijo. La política de inventarios de las empresas que emplean el modelo de cantidad de orden fija es pedir una cantidad estándar cuando se alcanza el punto de reaprovisionamiento sin importar cuando éste ocurre. El pedido es accionado por el evento y depende de la demanda de los artículos. Este modelo es aplicable a: artículos costosos y artículos importantes/críticos. Asimismo, Durán (2007) expresa:

El modelo del período de tiempo fijo es el otro sistema de planificación de inventarios en el que la política de inventarios es hacer el pedido de materiales o partes en ciertos momentos designados, sin importar si se ha alcanzado el punto de reaprovisionamiento. El momento es accionado por el tiempo y no involucra ningún conteo físico de los artículos de inventario, y es aplicable bajo las siguientes condiciones: artículos más baratos y menos críticos; los vendedores o compradores pueden obtener nuevos pedidos si realizan visitas regulares a los clientes; y los vendedores o compradores pueden combinar pedidos para reducir los costos de órdenes y transporte (p. 24).

En lo que respecta a su importancia, la función principal de la gestión de inventarios es determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos en proceso y terminados o acabados para satisfacer la demanda del producto, facilitando las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo. A partir de lo descrito por Durán (2007), se puede decir que la importancia de la gestión de inventarios radica en los siguientes aspectos:

Optimización de los tiempos. La producción y la entrega por lo general no ocurren de manera instantánea, por lo que se debe contar con existencias del producto

a las que se pueda recurrir oportunamente y que la venta real no espere hasta la culminación del proceso de producción.

Mantenimiento del nivel competitivo. La demanda de los consumidores debe ser satisfecha de manera rápida y completa para evitar que el comprador recurra a la competencia, por lo que no sólo debe contar con un inventario suficiente para satisfacer la demanda del mercado, sino que, además, se debe considerar una cantidad adicional (inventario de seguridad) para las solicitudes inesperadas.

Fuente de información para medir la eficiencia: La gestión de inventarios vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de la cadena de abastecimiento a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella y mediante la aplicación de indicadores de desempeño.

Protección contra aumentos de precios y escasez de materia prima. Cuando se prevé un aumento significativo en los precios de las materias primas básicas, se tiene que almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el momento. De la misma forma, si se prevé escasez de materias primas necesarias, es indispensable contar con una reserva para continuar regularmente con las operaciones de producción.

La norma bajo la cual se rige el tratamiento contable de los inventarios en Venezuela aplicable a la empresa objeto de estudio es la Norma de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (VEN NIF PYME, en su sección 13). Esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios.

2.2.6 Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES

Las NIIF-PYMES, son un conjunto de normas aplicadas para asegurar la calidad de la preparación de los estados financieros con la finalidad de brindar un reforzamiento de seguridad y confiabilidad a la información pero, con un nivel mayor de flexibilidad en su aplicación, debido a que las pequeñas y medianas empresas no tienen tanta incidencia económica como las llamadas grandes empresas; sin

embargo, tienen la misma responsabilidad de unirse al proceso de cambio en vista del futuro más reciente el cual les espera.

El conjunto de normas NIIF para las PYMES está diseñado para ser aplicada en los estados financieros con propósito de información general, de todas las entidades con ánimo de lucro. Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general, el párrafo 7 de las NIIF-PYMES señala, “El objetivo de los estados, financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas”.

Asimismo, el alcance de las NIIF-PYMES es la dimensión que estas abarcan para regir la presentación, registro y aplicación de la información contable, dentro de una organización, al respecto el párrafo 1.1 sección 1 del reglamento NIIF-PYMES establece: “Se pretende que la NIIF para las PYMES se utilice por las pequeñas y medianas entidades (PYMES) y se ajusten a la totalidad de sus operaciones”. De este modo, de acuerdo con la cita referida, en las NIIF-PYMES rige todo el proceso contable que llevan normalmente las entidades financieras, brindando seguridad y confiabilidad, ventajas que obtienen las empresas al unirse a este proceso de cambio que experimenta la contabilidad.

2.2.7 Normas de Información Financiera para la presentación de los Inventarios

Considerando su objetivo de convergencia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela consideró adoptar la sección 13 NIIF para PYMES (2011), mediante lo cual aceptaba el sistema de costeo directo y el método de últimas entradas primeras salidas para la valuación de inventarios. Con el propósito de converger con las disposiciones del IASB, se realizan los siguientes cambios en cuanto a la presentación de los inventarios: La Sección 13 establecen que el costo de producción

de los inventarios debe incluir, sin excepción alguna, todos los costos de compra, costos de conversión o de transformación y todos los costos incurridos.

Además, se elimina el método de valuación de últimas entradas primeras salidas (“UEPS”). Este método supone que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir; mediante la aplicación de este método, al finalizar el ejercicio las existencias quedan prácticamente reconocidas a los precios de adquisición o de producción más antiguos, mientras que en el estado de resultados los costos son más actuales. Mediante el método UEPS se asume que las partidas más nuevas de inventarios se venden primero y, consecuentemente, las partidas que permanecen en ellos se considera que son las más antiguas. En cuanto a la presentación de los inventarios, la Sección 13 de las NIIF para PYMES (2011) indica lo siguiente (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1.

Principios para el reconocimiento y medición de los inventarios

Ref.	Principio	Contenido
13.1	Definición de inventarios	Inventarios son activos: (a) mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.
13.4	Medición posterior de los inventarios	Una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.
13.5	Costo de los inventarios	Una entidad incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.
13.6	Costos de adquisición	Los costos de adquisición de los inventarios comprenderán el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles
13.8	Costos de	Los costos de transformación de los inventarios incluirán

	transformación	los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa. También incluirán una distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.
--	-----------------------	--

Fuente: Sección 13 de las NIIF para PYMES (2011)

Cuadro 1.

Principios para el reconocimiento y medición de los inventarios (Cont.)

Ref.	Principio	Contenido
13.8	Costos Indirectos	Son costos indirectos de producción fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente con el volumen de producción.
13.9	Distribución de los costos indirectos de producción	Una entidad distribuirá los costos indirectos fijos de producción entre los costos de transformación sobre la base de la capacidad normal de los medios de producción. Capacidad normal es la producción que se espera conseguir en promedio, a lo largo de un número de periodos o temporadas en circunstancias normales.
13.11	Otros costos incluidos en los inventarios	Una entidad incluirá otros costos en el costo de los inventarios solo en la medida en que se haya incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actuales.
13.12	Costos excluidos de los inventarios	Son ejemplos de costos excluidos del costo de los inventarios los siguientes: (a) Importes anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción. (b) Costos de almacenamiento (c) Costos indirectos de administración que no contribuyan a dar a los inventarios su condición y ubicación actuales. (d) Costos de venta.
13.14	Costo de los inventarios para un prestador de	En la medida en que los prestadores de servicios tengan inventarios, los medirán por los costos que suponga su producción. Estos costos consisten fundamentalmente en mano de obra y otros costos del personal directamente

	servicios	involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán, pero se reconocerán como gastos en el periodo
--	------------------	--

Fuente: Sección 13 de las NIIF para PYMES (2011)

Cuadro 1.

Principios para el reconocimiento y medición de los inventarios (Cont.)

Ref.	Principio	Contenido
13.16	Técnicas de medición del costo	Una entidad puede utilizar técnicas tales como el método del costo estándar, el método de los minoristas o el precio de compra más reciente para medir el costo de los inventarios, si los resultados se aproximan al costo. Los costos estándar tendrán en cuenta los niveles normales de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad.
13.17	Fórmulas de cálculo del costo	Una entidad medirá el costo de los inventarios de partidas que no son habitualmente intercambiables y de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, utilizando identificación específica de sus costos individuales.
13.18		Una entidad medirá el costo de los inventarios, distintos de los tratados en el párrafo 13.17, utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. El método última entrada primera salida (LIFO) no está permitido en esta NIIF.

Fuente: Sección 13 de las NIIF para PYMES (2011)

2.3 Definición de Términos Básicos

Calidad: Herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. Es el conjunto de propiedades de un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades.

Código: Conjunto de símbolos y reglas que permiten identificar a un producto.

Criterio: Constituye la norma legal o técnica, o los principios de general aceptación, que regulan la ejecución de una actividad. Es la referencia inmediata para efectuar la comparación con los hechos y determinar cumplimientos o desviaciones.

Economía: Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, es el requisito para aprovechar mejor los recursos en el menor tiempo posible.

Estrategia: Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Formato: El formato es el conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales. Igualmente, se le llama formato a la colección de aspectos de forma y apariencia que se emplean para distinguir a una entidad de otra.

Gestión: Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidados en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.

Lineamientos: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de

obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado. Respecto a su función, Sabino (2006:101) explica que éste “describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”.

Para tal fin, indica cómo se realizará el estudio para resolver el problema planteado, aplicando la metodología del proyecto y contribuir con el logro de los objetivos trazados para proponer lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio corresponde con la modalidad de un Proyecto Factible y consiste, según la Universidad Experimental Pedagógica Libertador UPEL (2015:16), en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluye ambas modalidades”.

Con relación a esto, se expone el hecho de que en la presente investigación se desarrollará una propuesta viable para dar respuesta a las debilidades en el manejo del inventario, debido a la ausencia de lineamientos preestablecidos para el control interno de los mismos.

Por su parte, Arias (2012:26) explica que el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

Por lo tanto, este trabajo de investigación se ubica dentro de las características de una investigación de campo. Balestrini (2011:31) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna”.

En este sentido, la investigación de campo permitió, por lo tanto, obtener la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación, directamente de la realidad donde ocurre el fenómeno estudiado, para de esta manera obtener información oportuna, confiable y objetiva respecto a la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, para identificar los factores que inciden sobre la efectividad del proceso de control interno en la organización.

3.2 Fases Metodológicas

Para realizar un trabajo de investigación es necesario llevar a cabo un desarrollo metódico que permita la adecuada consecución de los objetivos propuestos, así como una formulación clara, concreta y precisa del problema y una metodología de investigación rigurosa y adecuada al tipo de trabajo. Debido a ello, y dentro del proyecto factible que se propone, es necesario considerar las siguientes etapas, en concordancia con los objetivos específicos de la investigación:

3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.

Con esta fase se desea conocer la situación actual de la empresa en cuanto al manejo de las políticas y métodos para la gestión de control interno para el inventario. Para tal fin, se recurrió a la técnica de la observación directa. Esta es definida por Hurtado y Toro (2010:69) como “una técnica que consiste en visualizar o captar

mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

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

Esta técnica sirvió para diagnosticar el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos en la organización. Los elementos a observar serán: perfil organizacional, políticas de control interno, normas y procedimientos, auditorías financieras y operacionales, métodos de comunicación y comunicación de la estrategia.

3.2.2 Fase II. Identificación de los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento.

El propósito de esta fase consiste en determinar las debilidades y fortalezas de los elementos que intervienen en el manejo de los recursos estructurales, materiales, financieros y humanos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios, y hacer una comparación entre las prácticas internas llevadas a cabo por la organización, y los principios que deben regir para cumplir con las políticas internas y que satisfaga las necesidades de la dirección de la empresa.

Para el cumplimiento de esta fase, y de acuerdo con la metodología seleccionada, la técnica de recolección de datos que se utilizará será la encuesta, la cual según Arias (2012:31), es “una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un

grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico. Por ello, la información obtenida es válida solamente para el trabajo que origina su recolección y en el periodo de tiempo especificado, ya que tanto las características como las opiniones varían con el tiempo.

Dentro de este mismo orden de ideas, el instrumento a aplicar es el cuestionario. Para Hurtado y Toro (2010:157), este instrumento “consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio”. El cuestionario se entregará al personal relacionado con la gestión del inventario de la empresa, quienes respondieron una serie de interrogantes, respecto a los factores internos y externos que afectan al control interno en el inventario, lo que contribuirá al logro de los objetivos de la investigación.

El mismo consistirá en una serie de preguntas dicotómicas, es decir, con opciones de respuesta afirmativas o negativas en relación con la interrogante, tomando en cuenta variables como: Sistemas y políticas, aplicación de técnicas de almacenamiento, uso de tecnologías de información estrategia logística, herramientas gerenciales, planificación, gestión operativa y verificación de la eficiencia

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

La población, para el presente trabajo, estuvo conformada por el personal responsable del proceso de control interno para el inventario de la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, conformado por seis (6) personas. Por su parte, la muestra es una pequeña proporción extraída de la población, la cual permitió a las investigadoras obtener los datos necesarios a través de características particulares. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2009:180), expresan que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la

población es igual a la muestra”, lo que coincide con las características de esta investigación. Esto permite inferir que, al tomar el total de la población como muestra, entonces no es necesario aplicar ningún criterio muestral, por lo que la muestra es igual a seis (6) personas, para obtener información confiable y oportuna que permita alcanzar los objetivos del estudio.

3.2.3 Fase III. Diseño de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

Se realizará de acuerdo a los resultados obtenidos en las dos primeras fases, y la aplicación de un análisis documental con la finalidad para diseñar lineamientos para la optimización del control interno en el inventario de la empresa El Munzal, C.A. De esta forma, la dirección de la empresa, al desconocer las razones de ineficiencia en la gestión de control interno en el inventario de materiales, necesita algún tipo de herramienta que detecte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados.

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

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

4.1 Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.

El primer instrumento diseñado, la guía de observación, sirvió para la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión de inventarios para detectar sus oportunidades de mejora. De esta forma, y a partir de la evaluación de los hallazgos relacionados con el proceso de inventario de la organización y sus variables (estrategia y objetivos logísticos, herramientas gerenciales, planificación, gestión operativa y verificación de la eficiencia), se realiza el siguiente diagnóstico (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1.**Diagnóstico de la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.**

Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
1	El área responsable del proceso de inventarios de la empresa cuenta con un perfil organizacional (Misión, visión y objetivos).		X
2	El área responsable del proceso de inventarios de la empresa cuenta estrategias definidas para el logro de los objetivos trazados.		X
3	Se cuenta en la actualidad con una planificación del proceso de compras en la empresa.	X	
4	Se ha hecho una planificación de las actividades relacionadas con el control interno del proceso de inventarios de la empresa.		X
5	Existen en la entidad un manual de normas y procedimientos para ejecutar las siguientes actividades, relacionadas con el área de inventarios.	X	
6	El personal ha recibido adiestramiento para ejecutar las labores en el área de inventarios.		X
7	El área responsable de la gestión de inventarios cuenta con indicadores que permitan evaluar los resultados alcanzados y el cumplimiento de metas establecidas.		X
8	En la empresa existe una estructura organizacional definida para el personal responsable de la gestión de inventarios.	X	
9	Se cumple con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial y detectar mermas o diferencias en el inventario.	X	
10	Se han realizado auditorías financieras para verificar la veracidad y exactitud de los resultados financieros relacionados con la gestión de inventarios de la empresa.		X
11	Se han realizado auditorías operacionales para verificar la eficiencia de los procesos administrativos relacionados con la gestión de inventarios en la organización.		X
12	Se elaboran informes actualizados de inventarios para efectos de análisis y toma de decisiones respecto a pérdidas por hurto, fechas de vencimiento o mal manejo de los productos.		X

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

4.1.1 Análisis de las situaciones presentes en relación con el control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.

Existencia de una planificación del proceso de compras: Se logró evidenciar que se cuenta en la actualidad con una planificación del proceso de compras en la empresa. Respecto a la importancia de este indicador, Rodríguez (2009:16) indica que “la planeación de las actividades de compras, de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de objetivos específicos, hacen que las organizaciones tengan unos niveles de relacionamiento claros en el proceso de adquisiciones”, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo.

De allí que la gestión logística sea un proceso crítico para las empresas, puesto que, al producir y comercializar, supone la razón de ser de la organización. En consecuencia, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información de los productos.

Uso de manuales de normas y procedimientos: Se pudo evidenciar que existen en la entidad un manual de normas y procedimientos para ejecutar las siguientes actividades, relacionadas con el área de inventarios: compras, recepción de mercancías, almacenamiento y despacho de productos; mientras que no se ha normalizado el manejo de material no apto para la venta. Al respecto, como parte de la organización de una empresa orientada a tener procesos eficientes en el cumplimiento de sus funciones, Mendoza, Hernández y Tabernerero (2011:62), indican que “las normas y procedimientos representan la memoria empresarial que registran las instrucciones de trabajo y facilita la ejecución de los procesos y procedimientos, permitiendo además su mejoramiento continuo”. Es una fuente formal y permanente de información y orientación. Además, establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.

Existencia de una estructura organizacional: Se pudo evidenciar que en la empresa se cuenta con una estructura organizacional definida para el personal responsable de la gestión de inventarios. De allí se deriva que es importante que la empresa cuente con una estructura organizacional mediante la cual se maneje, divida, agrupe y coordine las actividades de los departamentos en una forma funcional, con el objeto de distribuir el trabajo para dar efectividad y eficiencia a las distintas operaciones de la unidad económica.

Cumplimiento de la política de inventarios cíclicos: Se pudo evidenciar que se cumple a cabalidad con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial. El cumplimiento de esta actividad es importante, pues permiten verificar las diferencias entre los registros de existencias en los sistemas de información y las existencias físicas (cantidad real en existencia) para tomar las medidas correctivas en el momento. De esta forma, se cumple con el principio de control indicado por Serna Gómez (2009:25), quien expresa que, que indica que “una variedad de controles, entre ellos la verificación periódica del inventario con tomas físicas del mismo son realizados para verificar la exactitud, integridad y autorización de transacciones”.

4.1.2 Análisis de las situaciones ausentes en relación con el control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.:

Inexistencia de perfil organizacional para la gestión de inventarios: Se pudo determinar que el área responsable del proceso de inventarios de la empresa no cuenta con un perfil organizacional, es decir, misión, visión y objetivos. Esta situación debe mejorar, ya que la definición de un perfil estratégico organizacional, que permita mantener al personal informado y alineado respecto a la misión, visión y objetivos de la empresa tendrá efectos positivos en el logro común de las metas financieras y organizacionales de la unidad de estudio. Además, y en relación con el ítem anterior, los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización debe expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Falta de estrategias orientadas a la gestión de inventarios: Con la información obtenida se puede determinar que el área responsable del proceso de inventarios de la empresa no cuenta con estrategias definidas para el logro de los objetivos trazados. De acuerdo con Robbins y Coulter (2000:129), la planificación estratégica por objetivos “ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y establece controles”, por lo tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la vinculación con el perfil estratégico y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. Todo esto implica selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlas.

Falta de planificación de las actividades relacionadas con el control interno: La observación realizada permitió verificar que no se ha hecho una planificación de las actividades relacionadas con el control interno del proceso de inventarios de la empresa. En este sentido, Mintzberg (2008:154), indica que “la planeación del control interno ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal” para la obtención de sus objetivos.

Carencia de plan de adiestramiento al personal: La observación realizada permitió verificar que el personal no ha recibido adiestramiento para ejecutar las labores en el área de inventarios; lo que puede influir decisivamente en la satisfacción del personal y la calidad de los procesos vinculados con el mantenimiento de las operaciones de almacén y distribución de las empresas.

De esta forma, se puede indicar que la organización sujeto de estudio no evalúa las necesidades de desarrollo de conocimiento de los miembros del equipo de trabajo, ya que en palabras de Mintzberg (2008), “es vital la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. Es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan. Esta es una de las ideas más difícil de implementar, ya

que el capital intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión de conocimiento.

Inexistencia de indicadores de gestión: La observación realizada permitió verificar que el área responsable de la gestión de inventarios no cuenta con indicadores que permitan evaluar los resultados alcanzados y el cumplimiento de metas establecidas. En este sentido, los indicadores de gestión se convierte en los signos vitales dentro de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Ausencia de auditorías financieras: La observación realizada permitió verificar que no se han realizado auditorías financieras para verificar la veracidad y exactitud de los resultados financieros relacionados con la gestión de inventarios de la empresa. De esta forma, la información es la base fundamental de la toma decisiones, y esta a su vez, genera información más valedera. La importancia de la información financiera para las organizaciones puede ser observada desde los puntos de vista básicos que cumplan con su función primordial, es decir; la de aumentar los beneficios o en reducir sus incertidumbres. En este sentido los individuos dentro de la organización para que tomen las medidas que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas.

Ausencia de auditorías operacionales y/o administrativas: La observación realizada permitió verificar que no se han realizado auditorías operacionales para verificar la eficiencia de los procesos administrativos relacionados con la gestión de inventarios en la organización. Estos resultados indican que hace falta aplicar prácticas cónsonas con la orientación hacia el cliente externo y la competitividad de los inventarios, y que tomando en cuenta lo expresado por Koontz y Weihrich (2004:78), deben afianzarse las competencias de los gerentes, orientadas a la gestión de los procesos, para obtener un valor agregado en el negocio más allá de las características o valores de los productos comercializados por la empresa, por lo que

es necesario reforzar las habilidades y prioridades del equipo de trabajo, de forma tal que considere como uno de sus criterios fundamentales la satisfacción de las expectativas de sus clientes externos mediante procesos cónsonos con el perfil de la organización, con el objeto de hacer más competitiva a la organización.

Inexistencia de informes de inventarios: La observación realizada permitió verificar que no se elaboran en forma frecuente informes actualizados de inventarios para efectos de análisis y toma de decisiones respecto a pérdidas por hurto, fechas de vencimiento o mal manejo de los productos. De esta forma, en toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información generada en los procesos; ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos. La administración logística es la información que da parte al Almacén ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa. Es por ello que Molina (2013:1), expresa que “la necesidad de la información financiera se presenta a los usuarios, para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad”.

4.2 Identificación de los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento.

Mediante la percepción de los trabajadores, se logró hacer una caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión de inventario de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica para el uso eficiente de sus recursos. En concordancia con lo planteado en la metodología de esta investigación, en la observación respectiva al análisis de cada ítem se mantuvo una alineación entre los resultados obtenidos en el instrumento y el marco teórico que soporta la investigación (Ver frecuencias de resultados en Anexo G):

Ítem 1. Se cumple con los siguientes procesos para el control del inventario en el sistema administrativo de la empresa:

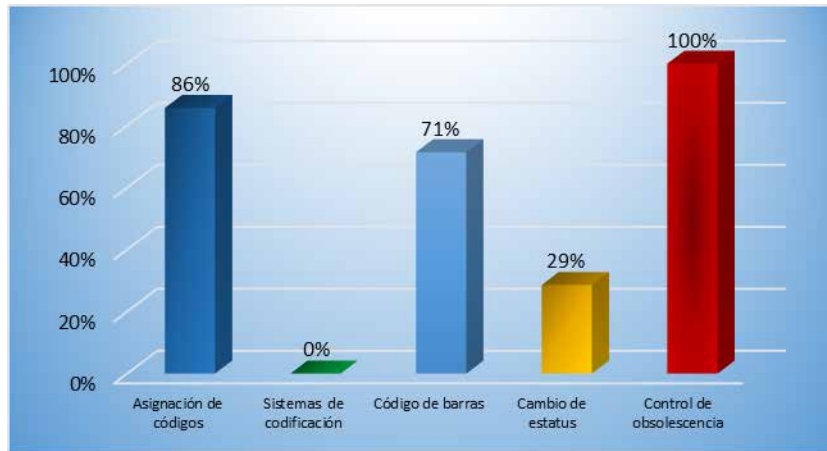


Gráfico 1.

Frecuencia de resultados relacionados con el control del inventario en el sistema.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los resultados obtenidos permiten inferir que para el momento de la realización de la investigación, se cumple con los siguientes procesos para el control del inventario en el sistema administrativo de la empresa: Métodos de asignación de códigos, Código de barras y Control de los niveles de obsolescencia de los materiales; mientras se considera que no se cumple con la implementación de sistemas automáticos de codificación y de cambio de estatus del producto para garantizar su disponibilidad.

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

Ítem 2. Los productos están almacenados siguiendo alguno de los siguientes criterios:

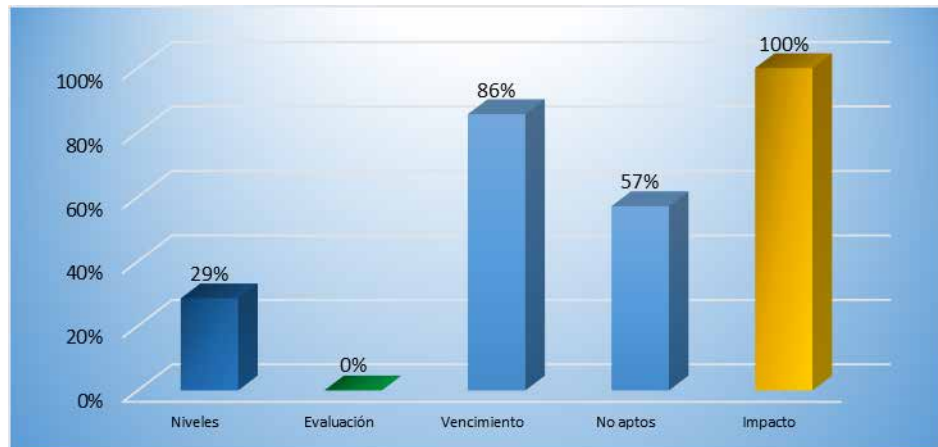


Gráfico 2.

Frecuencia de resultados relacionados con los criterios de organización.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que los productos están almacenados siguiendo el criterio de clasificación basado en el tipo de producto. Esto es una fortaleza en la gestión actual, ya que según Ballou (2011:51), “mediante las herramientas gerenciales adecuadas para el control de inventario se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos institucionales, financieros y operativos”. El hallazgo indica una buena práctica, acorde con las normas internas de la empresa, además que el uso de un sistema contribuye a mantener el control contable de las existencias y sus costos.

Ítem 3. En la administración de los inventarios de la empresa se cumple con los siguientes métodos de gestión de las existencias:

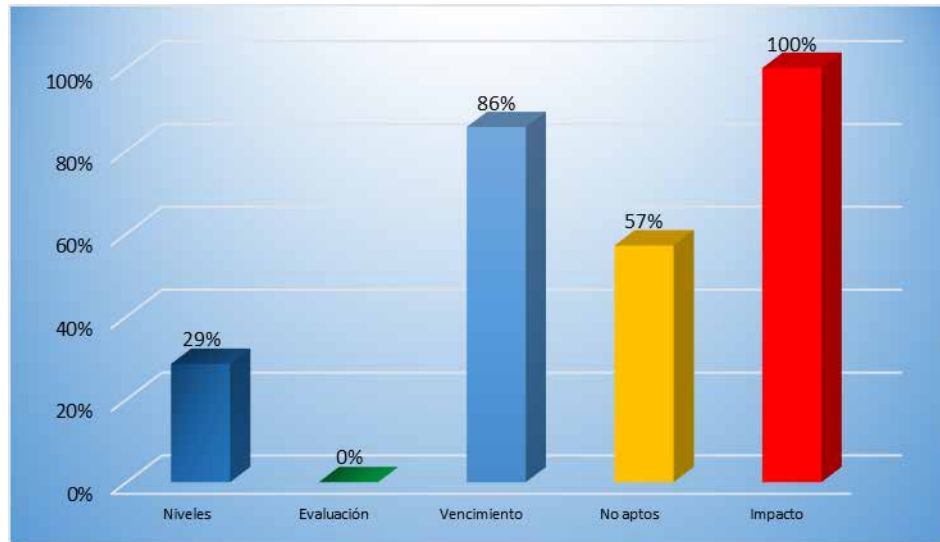


Gráfico 3.

Frecuencia de resultados relacionados con métodos de gestión de las existencias.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad En la administración de los inventarios de la empresa se cumple con los siguientes métodos de gestión de las existencias: Evaluación de producto con pronta fecha de vencimiento y medición del impacto financiero de los productos no aptos para la venta; a la vez que se considera que no se cumple con la determinación de niveles mínimos y máximos de existencia por producto y el cálculo del punto de reorden. Respecto a la incidencia de estos resultados sobre la gestión de almacenamiento, Aguilera (2007:11) indica que es necesario el “establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos”; además de determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Ítem 4. Existen formatos que permitan controlar los siguientes procesos relacionados con la gestión de inventarios que se llevan a cabo en la empresa:

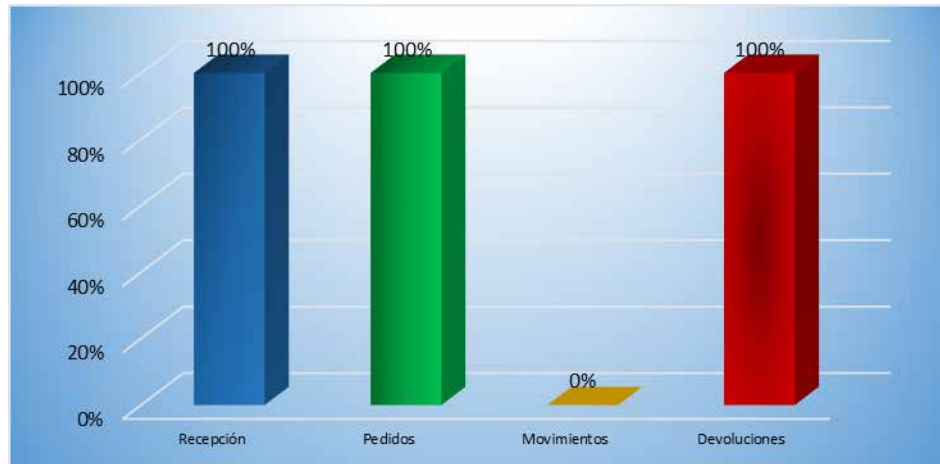


Gráfico 4.

Frecuencia de resultados relacionados con los formatos.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Los resultados obtenidos permiten determinar que existen los siguientes formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el área de almacén, tales como recepción de productos, pedidos de clientes y Devolución de productos; mientras que no se ha desarrollado un formato para movimientos internos del almacén; lo que infiere que en líneas generales hay satisfacción respecto a la eficacia de los formatos que se emplean para la gestión de inventario de la empresa estudiada. Esto en palabras de Alonzo (2008:117), “forma parte de la ejecución de actividades que realiza el personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas de forma eficaz y bajo criterios unificados, atendiendo a las buenas prácticas de documentación”.

Ítem 5. El personal realiza las funciones relacionadas con la gestión de inventarios cumpliendo con las normas establecidas y procedimientos autorizados:

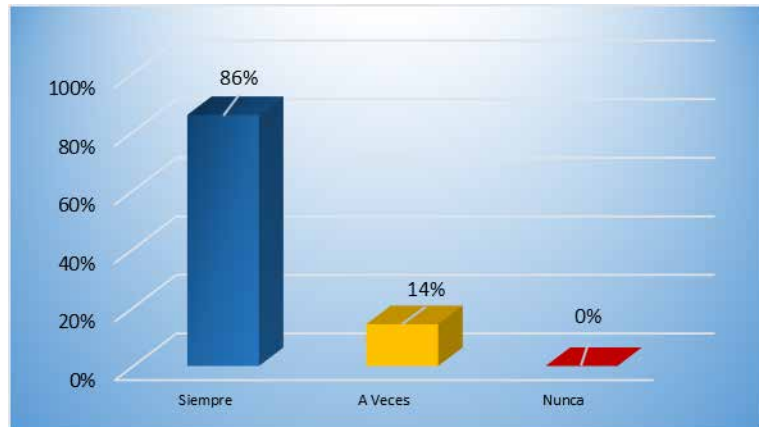


Gráfico 5.

Frecuencia de resultados relacionados con el cumplimiento de normas.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, el personal realiza las funciones relacionadas con la gestión de inventarios cumpliendo con las normas establecidas y procedimientos autorizados en forma frecuente. Al respecto, hay que mencionar que una buena organización del área de almacenamiento adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, permite, entre otras cosas, proveer información confiable derivada de procesos seguros, expresada en términos cuantitativos (números) y monetarios de las transacciones que realiza la empresa.

Estos resultados coinciden con los expresado por Serna Gómez (2009:63), quien indica que parte de la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en “coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas”.

Ítem 6. ¿Considera usted que se han desarrollado las actividades gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén?

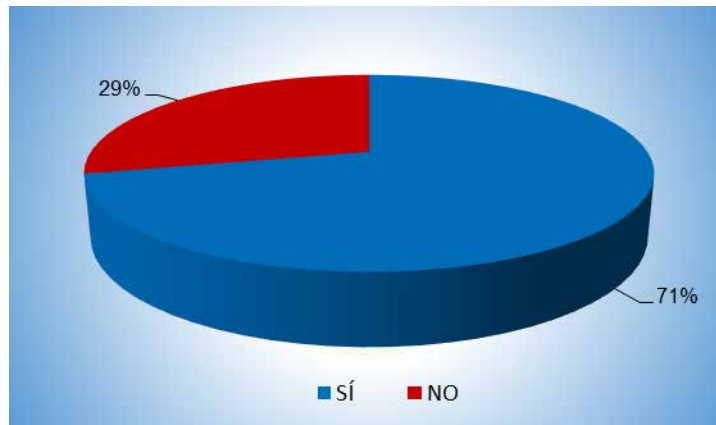


Gráfico 6.

Frecuencia de resultados relacionados con las actividades de control.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los datos obtenidos permiten apreciar que las personas consultadas consideran que en la empresa se han desarrollado las actividades gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén. Se puede decir al respecto, y basado en resultados anteriores, que en líneas generales, es necesario reforzar las competencias de los gerentes del área orientado al logro de las metas del área de inventarios, ya que según Bargham (2002:88), “la gerencia orientada al servicio es un concepto transformacional, que requiere de una gerencia visible en la cual el gerente es el facilitador, y por lo tanto debe motivar al cumplimiento de la misión del negocio y especificar las estrategias necesarias”, para que la calidad del servicio sea la clave de la operación del negocio y ésta pueda incidir favorablemente sobre el crecimiento económico de la organización.

Ítem 7. Están claramente definidos en la entidad los siguientes aspectos relacionados con el manejo del personal que labora en las actividades relacionados al área de inventarios:

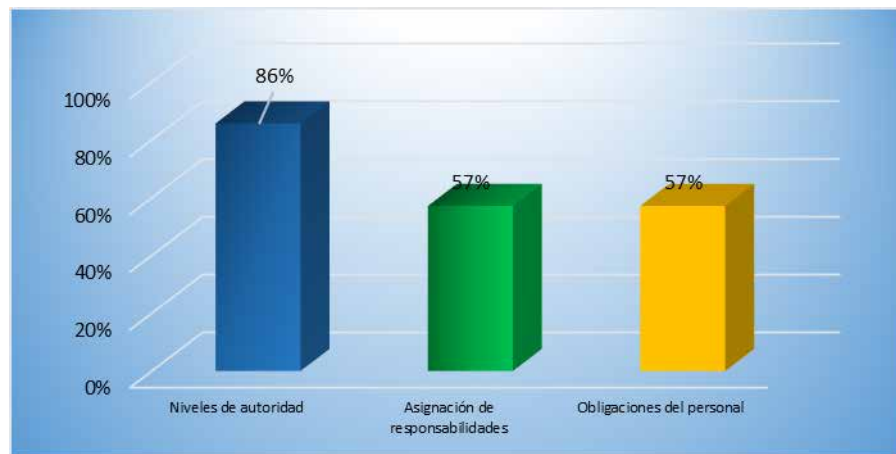


Gráfico 7.

Frecuencia de resultados relacionados con la gestión del personal.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: De los resultados obtenidos se infiere que para el momento de la realización del estudio, están claramente definidos los niveles de autoridad en la entidad en relación con el manejo del personal que labora en las actividades relacionados al área de inventarios; mientras que no se manifiesta total conformidad respecto a la asignación de responsabilidades y las obligaciones del personal. Según Rafiq y Ahmed (2010) los aspectos que definen la contribución al logro desde la perspectiva del liderazgo y la gestión eficiente son: la creación de conciencia interna sobre la seguridad de los procesos internos, la identificación de procesos, recursos y resultados, la identificación de las expectativas de gestión y desarrollo de la organización, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas y por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los trabajadores para garantizar la entrega y confiabilidad de niveles de servicio requeridos.

Ítem 8. En la actualidad se investiga y se toman acciones correctivas oportunas ante deficiencias y errores detectados en los procesos relacionados al área de inventarios:

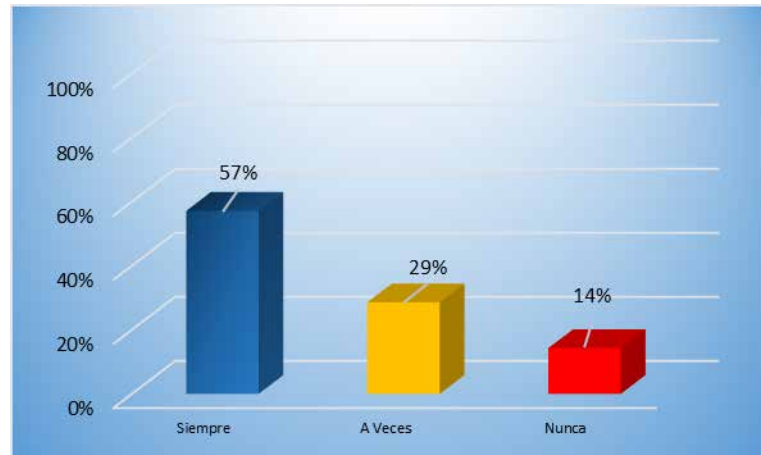


Gráfico 8.

Frecuencia de resultados relacionados con las acciones correctivas.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: De acuerdo con los resultados asociados a este ítem, se infiere que en la actualidad se investiga y se toman acciones correctivas oportunas ante deficiencias y errores detectados en los procesos relacionados al área de inventarios en forma frecuente. De esta forma, los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de almacenamiento. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados, pues si se siguen aplicando los mismos métodos es improbable obtener nuevos resultados, por lo que la mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización.

Ítem 9. Se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios:

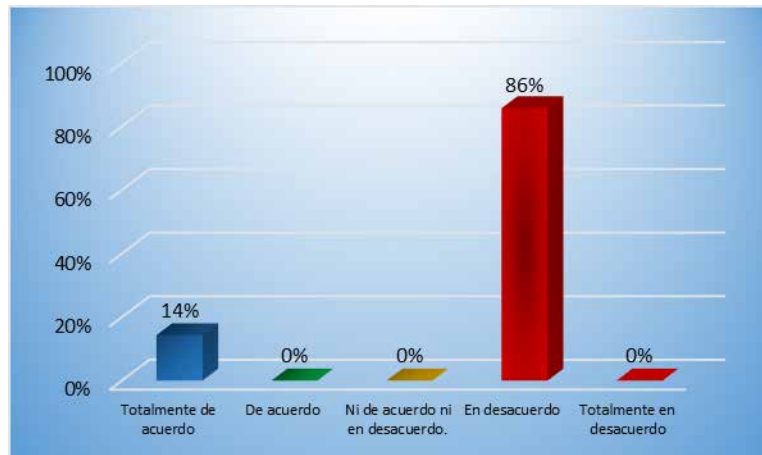


Gráfico 9.

Frecuencia de resultados relacionados con la mejora continua.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Mediante los datos obtenidos se infiere que en la actualidad no se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios. De esta forma, los resultados indican que en la actualidad no se le ha dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión de almacenamiento de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información, contribuye a satisfacer la rendición de cuentas, prestando especial atención a los requerimientos legales que puedan afectar el régimen económico-financiero.

Ítem 10. ¿Se aplican procedimientos de control interno para lograr la adecuada ejecución de las actividades del área de inventarios?



Gráfico 10.

Frecuencia de resultados relacionados con los procedimientos del control interno.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: A partir de los datos obtenidos, se infiere que la mayoría del personal de la empresa cree que no aplican procedimientos de control interno para lograr la adecuada ejecución de las actividades del área de inventarios. Esto es una debilidad en la gestión actual, ya que según Ballou (2011:51), “mediante las herramientas gerenciales adecuadas para el control de inventario se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos institucionales, financieros y operativos”. El hallazgo indica una oportunidad de mejora en la gestión de inventarios, además que el uso de un sistema de control interno contribuye a mantener el control contable de las existencias y sus costos.

Ítem 11. Existen políticas contables relacionadas con la gestión de inventarios:

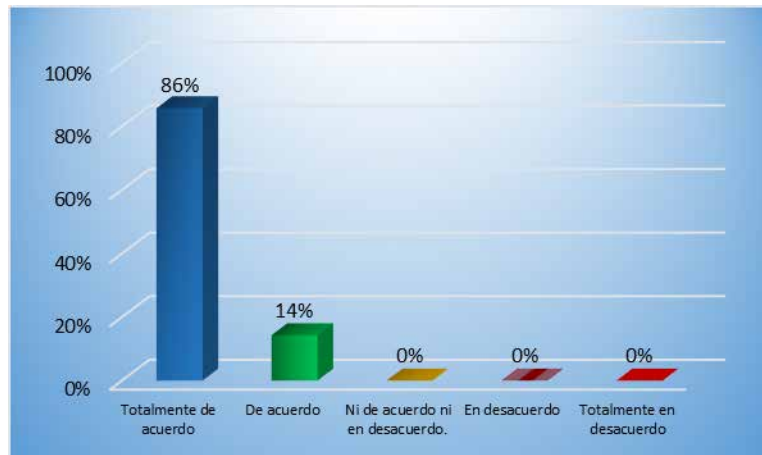


Gráfico 11.

Frecuencia de resultados relacionados con las políticas contables.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis de datos: Los resultados obtenidos permiten inferir que existen políticas contables relacionadas con la gestión de inventarios. Las habilidades detectadas indican que este es un elemento esencial para lograr el cambio, ya que, según Steiner (2009:42), “el conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer, por lo que gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo”, lo cual implica planificar y controlar e implica adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos mediante políticas contables. De esta forma, se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Ítem 12. Se cumplen con las siguientes actividades para garantizar la exactitud de los registros contables relacionados con el inventario:

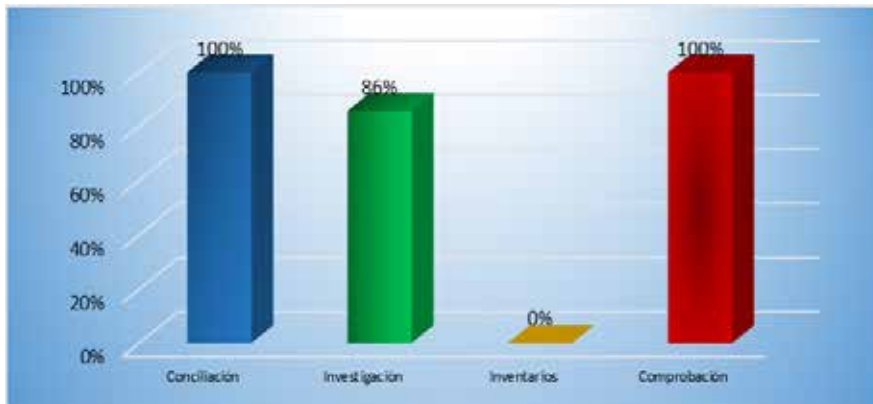


Gráfico 12.

Frecuencia de resultados relacionados con los registros contables.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que se cumplen con las siguientes actividades para garantizar la exactitud de los registros contables relacionados con el inventario: conciliación de los inventarios físicos con los registros contables, investigación de las diferencias de inventario y comprobación de los registros auxiliares contables contra las cuentas respectivas del mayor de inventario, mientras no se han llevado a cabo la realización de inventarios físicos por personas ajenas al control de las existencias.

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

Ítem 13. ¿Considera que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos?

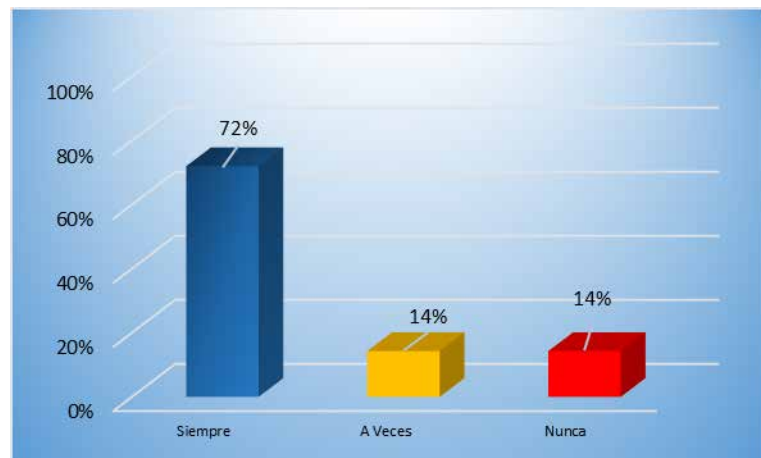


Gráfico 13.

Frecuencia de resultados relacionados con la supervisión efectiva.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los resultados obtenidos permiten determinar que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos. Asimismo, en relación con este aspecto, Rafiq y Ahmed (2010) indica que un extensivo plan de desarrollo a nivel supervisorio es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea del frente para los problemas que podrán ser encontrados en el proceso de control interno, capacitar los empleados para los cambios que podrían ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

Ítem 14. ¿Los ajustes de inventario son aprobados previamente por la persona responsable del control de las existencias en la empresa?

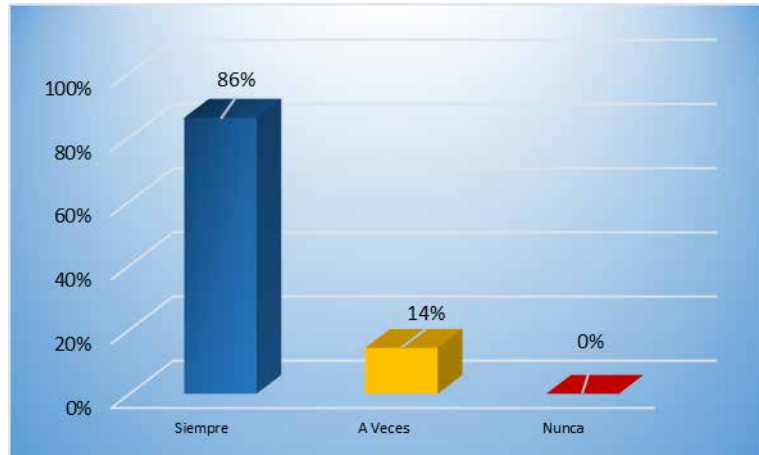


Gráfico 14.

Frecuencia de resultados relacionados con los ajustes de inventario.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los resultados respecto a este punto indican que los ajustes de inventario son aprobados previamente por la persona responsable del control de las existencias en la empresa en forma frecuente, lo que debería mejorar para garantizar la exactitud de los inventarios y su gestión mediante la aprobación del responsable del proceso. Debido a ello, es importante por lo tanto la creación de estrategias de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de almacén, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad y garantizar la disponibilidad y entregas futuras a los clientes.

Ítem 15. ¿Se han definido métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén?

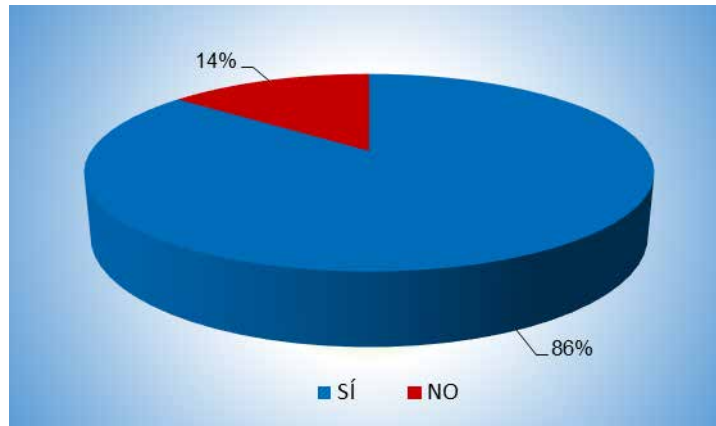


Gráfico 15.

Frecuencia de resultados relacionados con la conservación de productos.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que se han definido métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén, lo cual es un elemento importante de la gestión de inventarios. Esta importancia se evidencia en que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función de planes futuros y la razón de ser de la organización, lo cual permite su permanencia en el tiempo. Asimismo, en relación con la gestión estratégica de los inventarios, Miranda (2014:2) expresa que “el conocimiento estratégico puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, en el cual está involucrado el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias”.

Ítem 16. Las ventas y donaciones de existencias fuera de uso o de poco movimiento son aprobadas por el personal responsable, de conformidad con las disposiciones administrativas y fiscales vigentes:

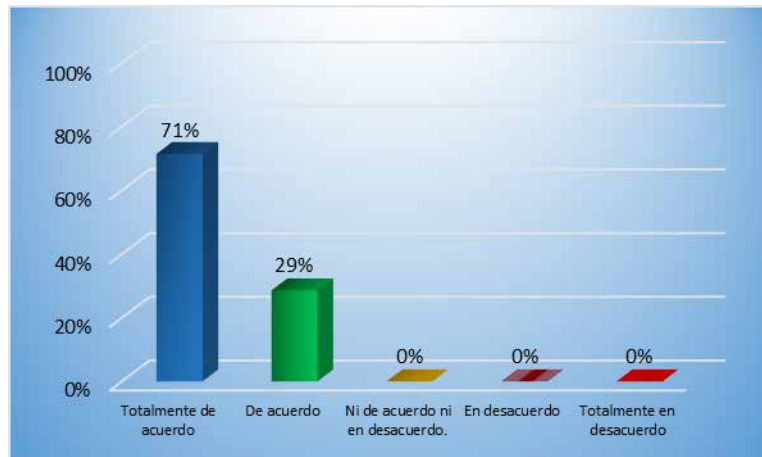


Gráfico 16.

Frecuencia de resultados relacionados con la salida de productos.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Con los datos obtenidos se infiere que las ventas y donaciones de existencias fuera de uso o de poco movimiento son aprobadas por el personal responsable, de conformidad con las disposiciones administrativas y fiscales vigentes. De esta forma, hay que indicar lo expresado por Correa (2008:13), en el sentido de que “el conocimiento existe actualmente en las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes: sin embargo, sólo aquellas organizaciones que quieren ser competitivas y mantenerse en el tiempo, deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios”, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y experiencias para contribuir y optimizar los procesos de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

Ítem 17. ¿Se cumple con un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del área de inventarios?

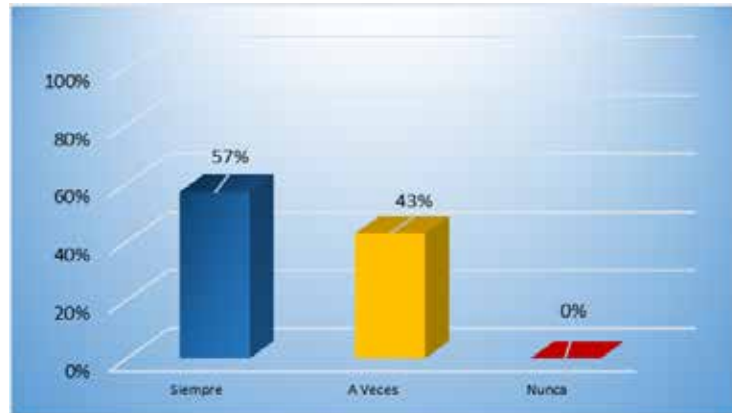


Gráfico 17.

Frecuencia de resultados relacionados con el mantenimiento preventivo.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: La percepción de la mayoría de las personas consultadas es que cumple con un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del área de inventarios; sin embargo el nivel de repuestas “a veces” obtenidas indica que es significativo emprender un plan de mantenimiento más frecuente, de forma tal que se proporcione información oportuna a la empresa y a los empleados una base de control y evaluación de los resultados obtenidos, además de motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, además de transmitir al exterior las intenciones de la empresa.

Ítem 18. Están formalmente establecidos los métodos de comunicación e información para la ejecución de actividades propias del área de inventarios:

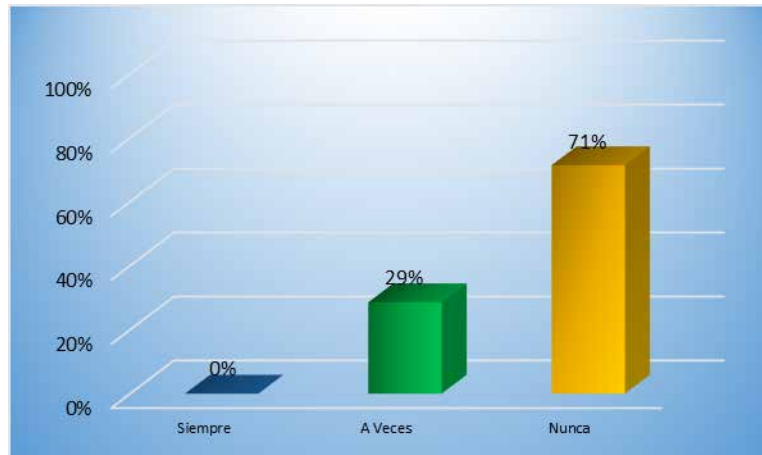


Gráfico 18.

Frecuencia de resultados relacionados los métodos de comunicación e información.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que están formalmente establecidos los métodos de comunicación e información para la ejecución de actividades propias del área de inventarios Asimismo, los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos, a partir de la planificación de las actividades. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna, por lo que la comunicación debe fluir fácilmente desde los máximos niveles de autoridad hacia los inferiores.

Ítem 19. Se han comunicado formalmente al personal las estrategias de control interno relacionadas con la gestión de inventarios de la empresa.

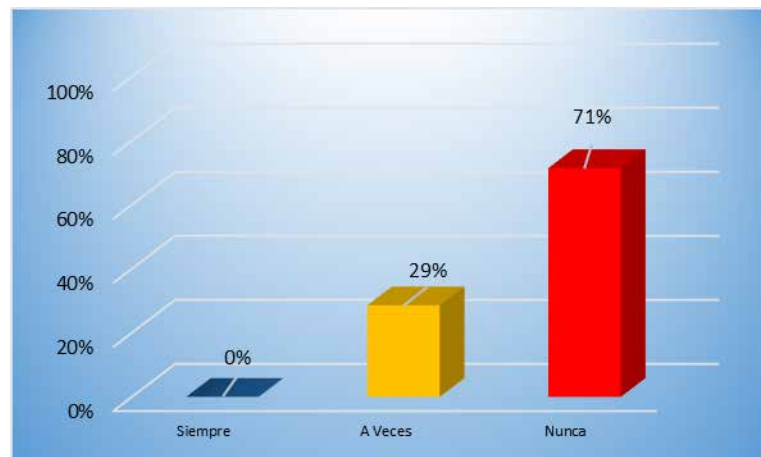


Gráfico 19.

Frecuencia de resultados relacionados con comunicación de estrategias.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: Los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que no se han comunicado formalmente al personal las estrategias de control interno relacionadas con la gestión de inventarios de la empresa. En relación con este tópico, Rafiq y Ahmed (2010), indican que entre los beneficios de la comunicación están la formación de los empleados para la toma de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y por otro lado el conocimiento de los procesos. Hay que señalar también el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y su preparación para el futuro. La organización que invierte en comunicación e información demuestra su preocupación con el empleado, o sea, con su capital intelectual.

Ítem 20. ¿Existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?

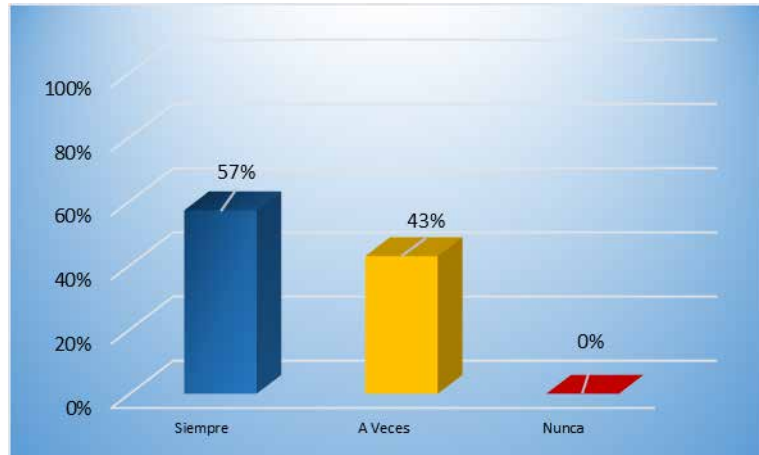


Gráfico 20.

Frecuencia de resultados relacionados con comunicación efectiva.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Análisis: A través de la información obtenida se puede inferir que existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos en forma frecuente. De hecho, los autores Koontz y Weihrich (2004:42), explican que el desarrollo de los sistemas de información y comunicación, surge como respuesta a requerimientos básicos de las empresas en la actualidad: necesidad de crear planes de trabajo basados en objetivos, crear redes de relaciones, promover la orientación y la calidad del proceso como base fundamental del éxito.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo

A través de esta sección del estudio se llevan a la práctica los fundamentos teóricos, metodologías y modelos consultados para la aplicación innovadora en una parte de la realidad, del conjunto de conocimientos generados durante la investigación, para conseguir respuesta a los problemas específicos relacionados con los lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, hasta alcanzar un modelo explicativo de la realidad bajo las condiciones determinadas en el estudio. Incluye la definición de la estructura, procesos y fases de aplicación práctica de la propuesta.

5.1 Presentación de la propuesta

La propuesta que se describe a continuación se fundamenta en la necesidad de la empresa de aplicar lineamientos estratégicos para el incremento de la eficiencia, eficacia y economía del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo. De esta forma, la dirección de la empresa, al identificar las razones de ineficiencia en la gestión de inventarios, necesita algún tipo de herramienta que detecte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación.

Debido a ello, es necesario que la gestión a evaluar esté bien definida; tanto en sus objetivos como en los métodos llevados a cabo para alcanzarlos, así se tienen

mejores elementos para comparar el esfuerzo que realiza el personal operativo en comparación con los estándares, indicadores, objetivos y metas esperadas por la dirección operativa de la organización, con el propósito de determinar, analizar y evaluar posibles desviaciones, y elaborar planes de acción que corrijan las desviaciones y, al mismo tiempo, proponer un plan de acciones preventivas que contribuyan a minimizar los riesgos detectados.

El presente capítulo, el cual está constituido por la propuesta y el plan de acción, tiene como propósito definir un conjunto de lineamientos para la gestión de inventario, basado en criterios de eficiencia operativa, y orientada a la satisfacción de las necesidades internas de la organización en términos de cantidad, calidad y tiempo de entrega, y en concordancia al régimen legal vigente en el país, mediante la planificación de los recursos disponibles en el área.

5.2 Justificación de la propuesta

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

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

materiales puesto que se aplicarán procedimientos más fiscalizados a la hora de solicitar lo requerido para cualquier operación de inventario.

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

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

En forma general, hay que delimitar que la planeación y ejecución de la gestión de inventarios de la empresa objeto de estudio, comprenden las actividades que ésta debe desarrollar para asegurar la disponibilidad de los productos que les son necesarios para la realización de sus actividades comerciales y satisfacer a los clientes asociados a la empresa, y garantizar el logro de los objetivos financieros de la misma con altos criterios de eficiencia y eficacia y el mejor desempeño de su talento humano.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

5.3.2 Objetivos Específicos

Definir el Mapa de Ruta Estratégico de la gestión de inventarios en empresa Ferre Naval, C. A. que permita alinear el proceso con el logro de los objetivos organizacionales.

Definir lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa.

Describir acciones de mejora para incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A.

5.4 Estudio de Factibilidad

El estudio de la factibilidad establece ciertos procesos a seguir en las decisiones que se tomen por los investigadores, dado que debe hacer un análisis en las diferentes etapas del trabajo el cual caracterizará la viabilidad técnica, operativa y económica. De esta forma, se presenta a continuación el análisis de factibilidad para la aplicación de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

5.4.1 Factibilidad Técnica

El apartado de factibilidad técnica se refiere a las alternativas técnicas y a las tecnologías a utilizar en los lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa. El elemento a considerar son los recursos materiales, que se refieren a las herramientas, equipos, instrumentos, tecnología e infraestructura física necesaria para llevar a cabo el proyecto.

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

5.4.2 Factibilidad Operacional

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

Debido a ello, en el aspecto relacionado con la factibilidad operativa, se prevé llevar a cabo el proyecto con el personal que se dispone actualmente en la empresa, con el apoyo y supervisión de la gerencia de la empresa para que guíen y canalicen la actuación del personal en cumplimiento del acatamiento de las normas y procedimientos. Igualmente, se ha de considerar como factor clave el apoyo de la dirección de la empresa, ya que nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.

5.4.3 Factibilidad Económica

Este segmento del estudio de factibilidad se refiere a los costos y beneficios del proyecto en unidades monetarias, y se refiere a costos de personal, materiales y equipos, local y gastos de funcionamiento. Para llevar a cabo esta investigación, se pretende utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento de la empresa ya que este es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles, por lo que no está previsto una inversión económica para su implementación.

5.5 Desarrollo de las estrategias

Se presenta a continuación la propuesta de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, con el propósito de ofrecer una herramienta gerencial de trabajo a los Departamentos de Compras, Almacén y Distribución de la empresa objeto de estudio. que permita el eficiente desarrollo de las actividades llevadas a cabo en estos, utilizando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros, orientados hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, para alcanzar la misión de ser reconocidos como un proceso de alta eficiencia dentro de las organizaciones, cumpliendo de esta forma con sus objetivos financieros y organizacionales en un ambiente de trabajo organizado y controlado, y acorde a las necesidades estructurales del mercado.

La propuesta se fundamenta por una parte, en la necesidad de la empresa de adaptar sus procesos y su gestión de distribución a un nuevo modelo estratégico, a partir de las oportunidades de mejoramiento detectadas en el estudio, con la intención de incrementar su eficiencia. Por tanto, esta gestión debe indicar dónde y cómo deben ser organizados los productos y cuáles técnicas deben usarse para optimizar el espacio, mejorar los procesos internos y garantizar eficiencia en las devoluciones de los clientes, así como ofrecer los indicadores que permitan medir la eficacia, eficiencia y economía de las actividades relacionadas con la gestión de inventarios.

Para tal fin, se propone como primera actividad la definición de las acciones necesarias para desarrollar la propuesta, a partir de las oportunidades de mejora detectadas con la aplicación y análisis de los instrumentos de recolección de datos. En este sentido, a continuación se presentan en el cuadro 2, las debilidades detectadas y las acciones de mejoras propuestas para dar respuesta a la necesidad de mejoramiento de la empresa. Asimismo, la representación gráfica del modelo de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C.A., se presenta en la Figura 1.

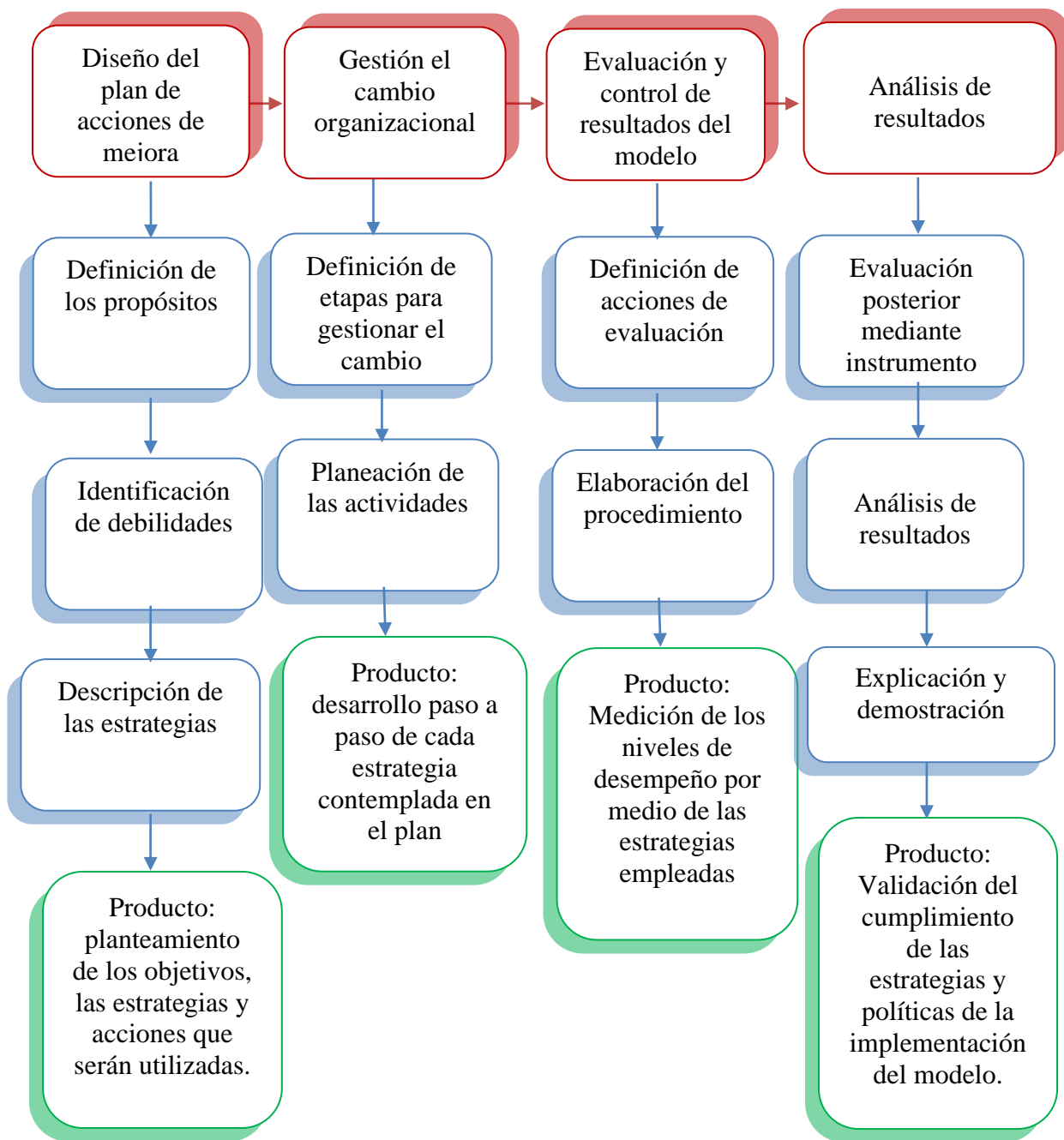


Figura 1. Modelo de lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Cuadro 2

Debilidades detectadas y las acciones de mejoras propuestas para dar respuesta a la necesidad de mejoramiento de la empresa.

Debilidades detectadas	Acciones de mejoras propuestas
<p>No se han definido una visión y misión para la gestión de inventarios de la empresa.</p> <p>Las políticas internas no están orientadas a cumplir las expectativas de los clientes finales de la empresa</p>	<p>Elaboración de un Mapa de Ruta Estratégico alineando las estrategias de la empresa con las de la Gestión de Inventario.</p> <p>Identificación de los Factores Críticos de Éxito y los Objetivos Estratégicos de la Gestión de Inventario.</p> <p>Identificación de los Indicadores de Gestión.</p>
<p>La gestión actual de los procesos asociados con el control interno de inventario no contribuye con los objetivos financieros de la empresa.</p> <p>No se emplea tecnología de información para el intercambio electrónico de datos con los proveedores de la empresa.</p>	<p>Creación de un equipo denominado Administración de Logística y Control de Proveedores (ALCP), que permita establecer acuerdos estratégicos con sus principales proveedores de, que permita optimizar su cadena de suministros en todos sus procesos.</p>
<p>La información de inventario suministrada a otras áreas de la empresa no es verificada por el supervisor inmediato</p>	<p>Revisión de los parámetros del sistema. Reducción de las discrepancias de datos en el sistema de información de la empresa.</p>
<p>En la actualidad no se evalúa de forma continua el nivel de servicio proporcionado por los proveedores.</p>	<p>Diseño de indicadores para medir calidad de servicio y eficiencia despacho de los proveedores.</p>
<p>Existen debilidades en cuanto a la comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad los objetivos propuestos. Los empleados del área de inventario no están informados acerca de las estrategias que la empresa ha planteado para el logro de los objetivos planteados.</p>	<p>Definición de estrategias comunicacionales para incrementar el intercambio de comunicación e información entre los empleados y sus directivos. Entre ellas, planificación de charlas al personal de almacén para dar a conocer y discutir los valores de la organización, así como charlas respecto al mantenimiento, el orden y limpieza.</p>

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Cuadro 2

Debilidades detectadas y las acciones de mejoras propuestas para dar respuesta a la necesidad de mejoramiento de la empresa (Cont.).

Debilidades detectadas	Acciones de mejoras propuestas
No se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventario	Realización de jornadas de formación en calidad, servicio al cliente y orden y limpieza, al personal del departamento de almacén y distribución, y evaluación de las mejoras al proceso de orden y limpieza.
No se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa. No existen informes de gestión que permitan comunicar los logros alcanzados de la gestión en estudio.	Incorporación de la alineación entre las estrategias y los objetivos de los componentes logísticos, en las reuniones gerenciales y comunicación de los resultados globales de la gestión.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

5.5.1 Lineamiento 1. Elaboración de un Mapa de Ruta Estratégico para alinear las estrategias de la empresa con las de la Gestión de Inventario.

La primera fase de la propuesta consiste en seleccionar los atributos de calidad que la empresa desea para la gestión de inventarios, a través de un mapa de ruta estratégico, a fin de definir la misión, visión y objetivos organizacionales, así como los factores críticos de éxito necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, en su interés por satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes

El Mapa de Ruta Estratégico es una estructura lógica y completa para describir una estrategia general de la gestión de inventarios de Ferre Naval, C.A. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral, que es la piedra angular del nuevo sistema de control interno. Debido a ello, el Mapa Estratégico proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas:

- a) **Financiera:** La estrategia del crecimiento, la inversión. Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.

- b) **Cliente:** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva de los usuarios. Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos.
- c) **Proceso Interno:** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los usuarios. Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.
- d) **Aprendizaje y Crecimiento:** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la empresa.

Para lograr estos objetivos y metas, en la investigación se propone orientar los esfuerzos de la gestión de inventario en la empresa mediante la misión, la visión y los valores de la organización. En este sentido, la misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del diagnóstico inicial, tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo, se puede observar que las organizaciones no cuentan con una misión y visión específicos para el área de inventario, es por eso que dentro de este modelo se propone definir la misión del área de inventarios. Igualmente, la visión es un concepto que pretende dar orientación a la gestión logística de distribución. Al igual que la misión, una vez que se analizaron los resultados de los cuestionarios, la propuesta es crear la visión. Por otra parte, para el desarrollo del entendimiento global del proceso productivo y la calidad de servicio de la organización, se proponen objetivos estratégicos y factores críticos de éxito (FCE) (ver Figura 2).

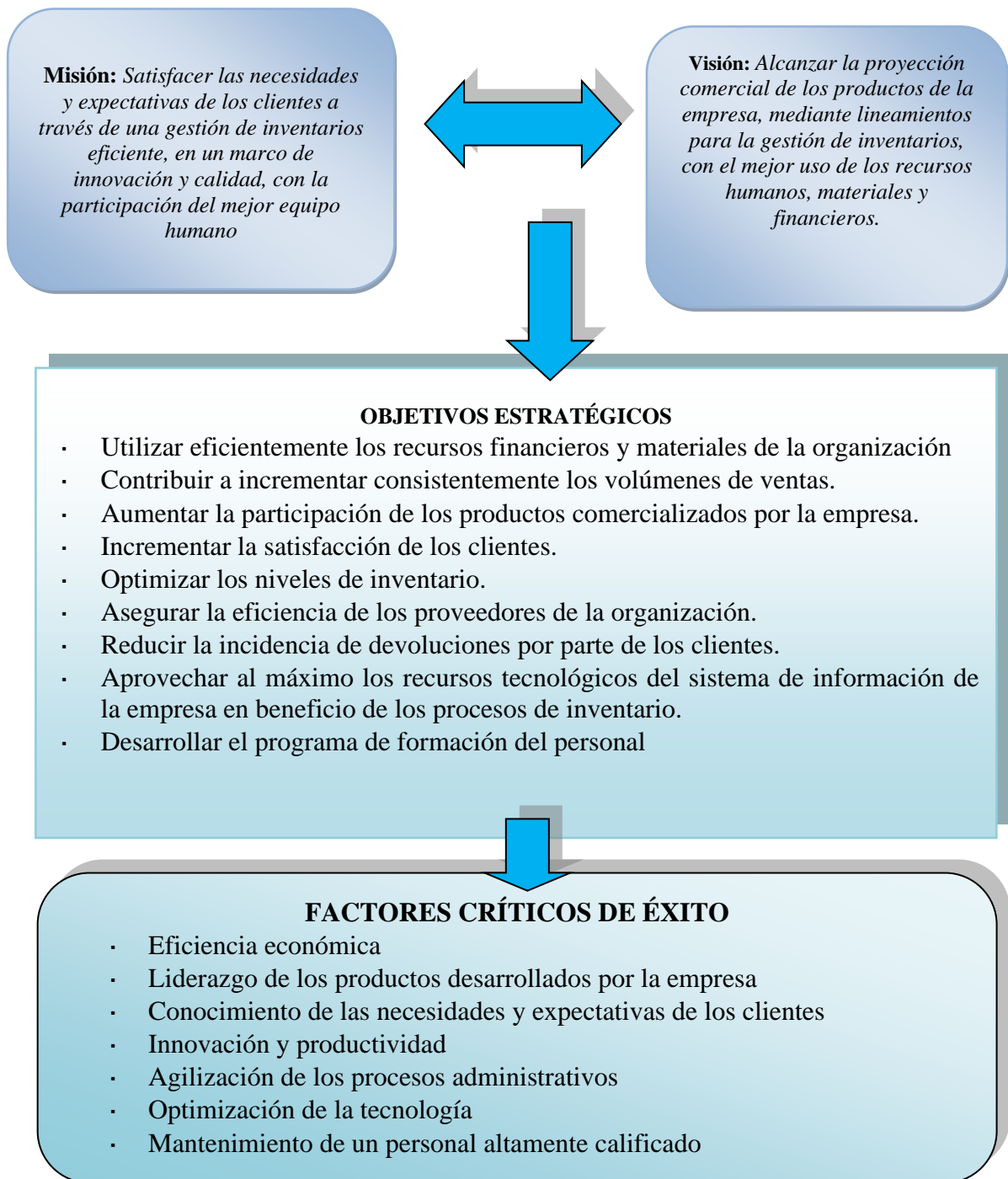


Figura 1. Mapa de Ruta Estratégico para los lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

5.5.2 Lineamiento 2. Identificación de los Factores Críticos de Éxito y los Objetivos Estratégicos de la Gestión de Inventarios de la empresa.

En función de los objetivos definidos en el mapa de ruta estratégico, se definen los siguientes factores críticos de éxito:

- **Eficiencia económica:** Creación de las condiciones económicas y financieras favorables que le permita la permanencia en el mercado y el desarrollo de nuevas inversiones.
- **Liderazgo de los productos desarrollados por la empresa:** Preferencia de los clientes por los productos comercializados por la empresa.
- **Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes:** Interpretación del comportamiento de los clientes y distribuidores de la empresa y de lo que lo impulsa a comprar, aplicando el conocimiento e ideas en prácticas de negocios rentables y de mutuo beneficio.
- **Innovación y productividad:** Aplicación de tecnología y el conocimiento del consumidor en la creación de nuevas alternativas para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Agilización de los procesos administrativos:** Difusión de un fuerte sentido de urgencia en toda la organización de hacer las cosas en forma rápida y eficiente.
- **Optimización de la tecnología:** Plataforma tecnológica de primera en el área de sistemas y procesos operativos funcionales.
- **Mantenimiento de un personal altamente calificado:** Desarrollo de competencias básicas estandarizadas de los operarios y alto nivel profesional en los empleados, además de la alta motivación por la aplicación de programa de incentivos.

Una vez definido el perfil estratégico de la organización de acuerdo con el Mapa de Ruta estratégico, se procede a la agrupación de los objetivos de la empresa de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3.

Objetivos estratégicos de la gestión de inventarios de la empresa.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizar eficientemente los recursos financieros y materiales de la organización. · Incrementar consistentemente los volúmenes de venta.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar la participación en el mercado de los productos comercializados por la organización. · Incrementar la satisfacción de los clientes.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> · Optimizar los niveles de inventario de la empresa. · Asegurar la eficiencia de los proveedores de la empresa. · Reducir la incidencia de devoluciones por parte de los clientes.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> · Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del sistema de información de la empresa en beneficio de los procesos de control interno. · Desarrollar el programa de formación del personal-

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

5.5.3 Lineamiento 3. Identificación de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa.

La definición de los Indicadores de Gestión de Inventarios para la empresa Ferre Naval, C.A., viene dada por la selección de un conjunto de inductores de desempeño escogidos de acuerdo a las necesidades expuestas por los usuarios potenciales de los mismos en concordancia con el mapa de ruta estratégico ya definido para las empresas, tomando como referencia el modelo propuesto por Mora (2004).

En tal sentido, en los Cuadros 4 al 7 se presentan los indicadores definidos para cada perspectiva con sus respectivas medidas o metas trazadas para cada uno de ellos, así como también las iniciativas o acciones de mejora que se deben implementar para el logro de tales metas. Luego el Cuadro 8, presenta un resumen de lo que viene a ser el Cuadro Operativo de Indicadores propiamente dicho para la empresa donde se muestran los objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva, para describir el perfil de cada indicador, en los cuadros 9 al 12.

Perspectiva financiera: Tradicionalmente, los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de las medidas que forman parte de la relación causa-efecto y todos se traducen en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente: Como parte de un modelo empresarial, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto.

Perspectiva procesos internos: Con el propósito de alcanzar los objetivos de las primeras dos perspectivas es necesario realizar con eficiencia ciertos procesos que dan vida a la empresa.

Perspectiva de formación y crecimiento: Es la perspectiva donde más tiene que dedicar atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados a largo plazo.

Cuadro 4.**Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva Financiera**

Factor crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Eficiencia económica	Utilizar eficientemente los recursos financieros y materiales de la organización	Economía de los gastos operativos	Reducir los gastos operativos en 20% para el año 2018	<ul style="list-style-type: none">· Controlar el cumplimiento eficiente del presupuesto de gastos
	Incrementar consistentemente los volúmenes de venta	Incremento en los ingresos por ventas	Aumentar los ingresos por ventas en un 20% para el año 2018	<ul style="list-style-type: none">· Captar nuevos clientes· Incorporar nuevos productos al catálogo de ventas.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Cuadro 5

Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva de Clientes.

Factor crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Liderazgo de los productos comercializados por la empresa	Aumentar la participación en el mercado de los productos comercializados por la organización	<ul style="list-style-type: none">· Fidelidad de los clientes· Retención de los clientes	<ul style="list-style-type: none">· Incremento en 20% para 2018· Incremento en 20% para 2018	<ul style="list-style-type: none">· Desarrollar campaña de calidad en servicio al cliente· Generar ofertas de lanzamiento de nuevos productos.
Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none">· Índice de satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none">· Incremento en 30% para 2016	<ul style="list-style-type: none">· Aplicar encuestas para conocer las necesidades de los clientes· Disminuir número de devoluciones por ventas.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 6.

Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva de Procesos

Factor crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Innovación y productividad	Optimizar los niveles inventario	<ul style="list-style-type: none"> · Eficacia de la compras · Economía de la gestión de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar 30% para el año 2018 · Reducir 10% para el año 2018 	<ul style="list-style-type: none"> · Eliminar faltante de producto. · Disminuir costos de aprovisionamiento
Agilización de los procesos logísticos	Asegurar la eficiencia de los proveedores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> · Entregas retrasadas de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Reducir en un 60% para el año 2018 	<ul style="list-style-type: none"> · Crear y fortalecer alianzas con los proveedores.
	Reducir la incidencia de devoluciones por parte de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Devoluciones por ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Reducir en un 60% para el año 2018 	<ul style="list-style-type: none"> · Optimizar calidad de procesos y productos.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 7.

Indicadores y medidas de desempeño (metas) de la Perspectiva de Formación y Crecimiento

Factor crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Optimización de la tecnología	Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del sistema de información de la empresa en beneficio de los procesos administrativos.	<ul style="list-style-type: none">· Eficiencia de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none">· Aumentar 30% para los próximos cinco años	<ul style="list-style-type: none">· Renovar equipos y licencias de software· Adiestrar al personal sobre el uso del sistema para su mejor aprovechamiento.
Mantenimiento de un personal altamente calificado	Desarrollar el programa de formación del personal	<ul style="list-style-type: none">· Nivel de capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none">· Aumentar el nivel profesional de todo el personal en nómina para el año 2018	<ul style="list-style-type: none">· Desarrollar un programa de entrenamiento y capacitación profesional para el personal.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 8.
Resumen del Cuadro Operativo Objetivos estratégicos e indicadores por perspectiva

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizar eficientemente los recursos financieros y materiales de la organización. · Incrementar consistentemente los volúmenes de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> · Economía de los gastos operativos. · Incremento de los ingresos por ventas.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar la participación en el mercado de los productos desarrollados en la organización. · Incrementar la satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Fidelidad de los clientes. · Retención de los clientes. · Satisfacción de los clientes.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> · Optimizar los niveles de distribución. · Asegurar la eficiencia de los proveedores de la empresa. · Reducir la incidencia de devoluciones por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Eficacia del inventario. · Economía del inventario. · Entregas retrasadas de los proveedores de transporte. · Devoluciones por ventas.
Formación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> · Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del sistema de información de la empresa en beneficio de los procesos de almacén y distribución. · Desarrollar el programa de formación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Eficiencia de los sistemas de información. · Nivel de capacitación del personal.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 9.**Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva financiera**

	Perspectiva Financiera
Nombre	Economía de los gastos operativos
Fórmula	PF-01= $\frac{\text{Total de Bolívares Gastos Operativos Incurridos}}{\text{Total de Bs. Gastos Operativos Presupuestados}}$
Objetivo	Medir el total de gastos operativos en la gestión de inventario causados en el periodo con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.
Nombre del Indicador	Incremento de los ingresos por ventas.
Fórmula	PF-01= $\frac{\text{Total de Bolívares Incremento de las Ventas}}{\text{Total de Bolívares de Ventas}}$
Objetivo	Medir el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de Ventas del periodo anterior.
Causas de variación	Económicas: Incremento de los precios de los productos. Planificación: Volúmenes no presupuestados en algunos sectores. Gerenciales: Incumplimiento en los niveles de producción.
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none">· Gerente General· Gerente de Finanzas· Jefe de Servicio al Cliente

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 10.**Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva de clientes.**

	Perspectiva de Clientes
Nombre del Indicador	Fidelidad de los Clientes.
Fórmula	$PC-01 = \frac{\text{Total clientes que repiten la Compra}}{\text{Total clientes que Compran}}$
Objetivo	Analizar los clientes que repiten la compra respecto al total de clientes que compran en un período dado.
Nombre del Indicador	Retención de los clientes.
Fórmula	$PC-02 = \frac{\text{Total Clientes} - \text{Clientes desertores.}}{\text{Total clientes}}$
Objetivo	Hacer seguimiento, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Nombre	Satisfacción de los clientes.
Fórmula	$PC-03 = \frac{\text{Total de quejas recibidas de clientes}}{\text{Total ventas realizadas}}$
Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 11.**Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva de procesos internos.**

Nombre	Eficacia del Inventario.
Fórmula	PP-01= $\frac{\text{Total de unidades de productos vendidos (PT)}}{\text{Total de unidades de PT Presupuestadas}}$
Objetivo	Medir los volúmenes de productos despachados en relación con el presupuesto de ventas.
Nombre del Indicador	Economía de la Gestión de Inventarios.
Fórmula	PP-02= $\frac{\text{Total Bs. adicionales requeridos para la gestión}}{\text{Total Bs. Presupuestados para la gestión}}$
Objetivo	Medir la utilización adicional de recursos monetarios requeridos para cumplir las metas de inventarios con respecto a unos recursos presupuestados para ese mismo nivel de inventarios.
Nombre del Indicador	Entregas retrasadas de proveedores de la empresa.
Fórmula	PP-03= $\frac{\text{Entregas retrasadas de proveedores}}{\text{Total Despachos}}$
Objetivo	Medir la capacidad de cumplimiento de entrega de los proveedores la empresa
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none">· Gerente General· Gerente de Finanzas· Jefe de Compras

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 12.**Perfil de los indicadores de gestión de inventarios de la empresa - perspectiva de formación y crecimiento.**

	Perspectiva de Formación y Crecimiento
Nombre del Indicador	Eficiencia de los sistemas de información.
Fórmula	PA-01= $\frac{\text{Número de paradas por fallas de Sistemas}}{\text{Total Días laborables del período}}$
Objetivo	Medir el número de fallas presentadas por los recursos tecnológicos o por los sistemas de la empresa con respecto al total días del período.
Nombre del Indicador	Nivel de capacitación del personal.
Fórmula	PD-02= $\frac{\text{Número de empleados capacitados.}}{\text{Total de Empleados}}$
Objetivo	Medir el total de empleados capacitados y adiestrados mediante programas de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none">· Gerente General· Gerente de Finanzas· Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

5.5.4 Lineamiento 4. Definición de normas de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C.A.

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

Por otra parte, el sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables. Asimismo, un sistema de control interno es el conjunto de medidas que toma la organización con el fin de evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad. En el cuadro 13 se presentan las normas generales de control interno para la gestión de almacenamiento.

De modo similar, en una empresa del sector de comercialización de productos industriales y de ferretería, la inversión en materiales representa una porción considerable de su activo corriente, lo cual requiere que el costo de los mismos sea cuidadosamente controlado de manera tal que garantice tanto su uso eficiente como la veracidad y exactitud de las cifras de costos mostradas en el aspecto tangible, como en el aspecto contable. En el cuadro 14 se presentan las normas para el control interno en la recepción y registros de los materiales incorporados al almacén de la empresa. En este documento se explican las fases de control e identificación por las que pasa el material adquirido, desde su llegada a los almacenes hasta que se procede a su procesamiento:

Cuadro 13.**Normas de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C.A.**

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

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 13.

Normas de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C.A. (Continuación).

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA INVENTARIO	
Procesos	
10	Entrada de materiales: El responsable de Almacén deberá saber la fecha aproximada en que llegarán los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar los materiales los pasarán, contará o medirá, según los casos, y pasará a la Gerencia el informe de recepción de materiales.
11	Este departamento comprobará si los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor; si hay conformidad entre ambos, dará su aprobación a la factura y la pasara al departamento de contabilidad.
12	Todos los desperdicios aprovechables o reutilizables por la empresa, deben ser controlados con igual rigor que los inventarios corrientes.
13	Los responsables de cumplir directamente con este procedimiento, departamentos de Inventarios y Contabilidad, deben asegurar en todo momento que los materiales que ingresan no se utilizan, o son procesados mientras no hayan sido aceptados e identificados.
14	Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
15	Involucrar al personal en el control de materiales: realizar concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.
16	El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar materiales.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

Cuadro 14.

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

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

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

5.5.5 Lineamiento 5: Creación de un equipo denominado Administración de Logística y Control de Proveedores (ALCP), que permita establecer acuerdos estratégicos con los principales proveedores de la empresa, con el objeto de optimizar la gestión de inventarios en todos sus procesos.

Este comité o equipo de trabajo estará integrado por: un asistente del área de almacén, un analista de inventario y un asistente del departamento de compras. Los documentos que serán utilizados para monitorear los resultados de esta acción de mejora son los siguientes:

- Órdenes de compra de los clientes de la empresa.
- Plantilla en Excel para el control semanal de reservas de citas para el despacho de proveedores.
- Notificaciones de despacho.
- Catálogo de precios de transporte (físicos y electrónicos).
- Reportes de inventarios.
- Facturas comerciales de los clientes y las empresas de transporte.
- Documentos de recepción de mercancías, auditorías de embarque, entre otros.

5.5.6 Lineamiento 6: Revisión de los parámetros del sistema. Reducción de las discrepancias de datos en el sistema de información de la empresa.

Esta actividad inherente al control interno consiste en la revisión de los parámetros del sistema con el objeto de reducir de las discrepancias de datos en el sistema de información de la empresa, además se procurará la unificación de las capacidades de carga de los proveedores de transporte y el pronóstico de ventas de la empresa, para disminuir los retrasos en las entregas por incongruencias en la capacidad de carga de las unidades de transporte. Este comité estará integrado por: un analista del área de inventario, un analista de distribución y un asistente del

departamento de Ventas. Los documentos que deben ser utilizados para monitorear los resultados de esta acción de mejora son los siguientes:

- Órdenes de despacho de la empresa a los proveedores.
- Plantilla en Excel para el control semanal de reservas de citas para el despacho.
- Notificaciones de despacho.
- Reportes de inventarios.
- Facturas comerciales de los proveedores de transporte.
- Documentos de recepción de mercancías, auditorias de embarque, entre otros.

Los parámetros incluidos dentro de esta revisión incluye la siguiente información:

- Codificación de los clientes y los proveedores de transporte.
- SKU (Código del producto).
- Descripción del SKU.
- Sub-departamento.
- Clase.
- Estatus de las órdenes.
- Pronóstico de ventas.
- Inventario mínimo y punto de reorden.

5.5.7 Lineamiento 7: Diseño de indicadores para medir calidad de servicio y eficiencia en el despacho de los proveedores.

Se realizó el diseño de un conjunto de indicadores para medir la calidad de servicio y eficiencia despacho de los proveedores. Con este propósito, se elaboró los indicadores mostrados en el cuadro 15, a partir de la clasificación de Mora (2008). En líneas generales, el propósito de esta estrategia consistió en obtener información respecto a: las entregas perfectamente recibidas, el nivel de cumplimiento de proveedores de transporte y la exactitud de las cantidades enviadas por el proveedor de transporte a los clientes, con una frecuencia de medición y evaluación mensual, trimestral y anual.

Cuadro 15.

Indicadores para medir calidad de servicio y eficiencia en el despacho de los proveedores.

Nombre del Indicador	Fórmula	Descripción
Entregas perfectamente recibidas	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de compra recibidas}}$	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.
Nivel de cumplimiento de proveedores	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en los almacenes de los clientes.
Exactitud de las cantidades enviadas por el proveedor	$\frac{\text{Valor Diferencia}}{\text{Valor Total de las Órdenes de Compra}}$	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto las órdenes de compra valorizadas.

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017)

5.5.8 Lineamiento 8: Definición de estrategias comunicacionales para incrementar el intercambio de comunicación e información entre los empleados y sus directivos. Entre ellas, planificación de charlas al personal de almacén para dar a conocer y discutir los valores de la organización, así como charlas respecto al mantenimiento, el orden y limpieza.

En la comunicación empresarial como componente del control interno, la percepción que tengan los receptores (empleados) es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retrocomunicación que originará.

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la organización, los que tienen que conocer todos los empleados desde los niveles altos de la estructura organizacional (alta gerencia) hasta los empleados a nivel operacional, lo que facilitará que comprendan cuál es el objetivo, las metas y las tareas que se desarrollan en la organización en todos los niveles. Estas estrategias comunicacionales, adicionales a la presentación corporativa propuesta en la acción de mejora Nro. 8, incluyen:

- Planificación de charlas al personal de inventario para dar a conocer y discutir los valores de la organización.
- Charlas respecto al mantenimiento, el orden y limpieza (por el tema del manejo y la disminución de las averías en inventario).
- Reuniones periódicas para informar resultados de las operaciones de la unidad comercial.
- Publicación de carteleros por departamento de los indicadores y gestión de los mismos.
- Difusión de la misión, visión y valores de la empresa por la intranet, a través de correos internos, y se colocó en carteleros de cada oficina junto con los indicadores de gestión.

5.5.9 Lineamiento 9. Realización de jornadas de formación en control interno al personal del departamento de almacén y distribución.

Esta consistió en la realización de un entrenamiento destinado a sensibilizar al personal y los supervisores sobre la importancia de asumir sistemáticamente un compromiso con el control interno y las condiciones para mantenerse informado de la situación de la empresa; coordinar sus funciones; mantener una operación eficiente; determinar si se están cumpliendo correctamente las políticas y normativas establecidas; asegurarse que se están cumpliendo los objetivos de la organización.

Entrenamiento en Control Interno para personal del departamento de almacén y distribución. Objetivos a cumplir en este curso:

- Comprender la importancia del mejoramiento del control interno, como el conjunto de políticas adoptadas por una organización, para salvaguardar sus recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera
- Conocer los conceptos principales relacionados con la gestión del control interno
- Identificar fortalezas y debilidades del propio desempeño ante situaciones típicas de fallas en el control interno.
- Generar un compromiso proactivo con el mejoramiento continuo del control interno en la empresa aplicado a su realidad.

Control Interno para Supervisores

Este entrenamiento está destinado a formar, sobre los principios básicos de calidad de servicio, al nivel supervisión de la organización, para fomentar el desarrollo de líderes comprometidos con el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la empresa desarrolla su actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Este entrenamiento es fundamental cuando se espera de los supervisores un liderazgo activo, que involucre participativamente a todos los trabajadores en el mejoramiento sistemático del control interno, para cumplir con los siguientes objetivos:

- Reconocer conceptos modernos de control interno y comprender la importancia que ésta tiene para la empresa y para ellos mismos.
- Diagnosticar qué aspectos del control interno se deben mejorar.
- Reconocer y entrenar habilidades claves de comunicación que contribuyan a la excelencia en el control interno del área de inventario.
- Aplicar técnicas efectivas para corregir errores en las prácticas de control interno.
- Aplicar técnicas para reconocer y reforzar los altos desempeños.

5.5.10 Lineamiento 10. Incorporación de la alineación entre las estrategias y los objetivos de los componentes del inventario, en las reuniones gerenciales del staff de la unidad de logística y comunicación de los resultados globales de la gestión.

Para incorporar la alineación entre las estrategias y los objetivos de los componentes del inventario en reuniones gerenciales del staff de la empresa, comprende la inclusión en las reuniones referidas, de un plan para dar a conocer la estructura logística de la empresa, los planes de acción, objetivos estratégicos y los indicadores de gestión propuestos para el área logística. Esta actividad será coordinada por el Jefe de Administración e incluye la siguiente agenda:

- Reseña histórica y evolución de la empresa.
- Análisis situacional de la empresa desde las perspectiva de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
- Presentación de la estructura organizacional, con énfasis en el área de inventario.
- Presentación y descripción operativa del Departamento de Almacén y Distribución, incluyendo variables como dimensiones de los almacenes, personal, número de turnos, capacidad y puertas, productividad, porcentaje de ocupación, equipos y sistemas empleados.
- Descripción del proceso de carga y embarque.
- Proyectos futuros de la gestión del control interno.
- Planes de acción para medir el nivel de control interno.
- Mapa de Ruta Estratégico.
- Indicadores de gestión propuestos para el área de inventario.
- Discusión con el personal, retroalimentación y discusión de resultados de la estrategia.

CONSIDERACIONES FINALES

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

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

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

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

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

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

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

materiales y humanos involucrados en la actividad relacionada con la gestión de almacén.

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

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

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

y sus respectivos equipos cumplan con las responsabilidades asignadas, entre las cuales cobra especial importancia el control y la supervisión de las actividades.

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

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

Finalmente, se procedió a diseñar lineamientos de control interno que contribuyan con la eficiencia de la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, concebido como un instrumento de trabajo que permita a la organización, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, lo cual sentará las bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones a la dirección e informar sobre posibles limitaciones al cumplimiento del control interno, lo que permite lograr que el ente económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua.

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

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

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

Recomendaciones

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

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

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

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

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Aguilera, J (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Alonzo, M. (2008). **Diseño de Sistemas Administrativos y Contables: Vigésima segunda edición**, Caracas.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.
- Ballou, R. (2011). **La Logística Empresarial**. (1era edición). Madrid, España: Editorial Díaz De Santos
- Balestrini, M. (2011). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Bargham, M. (2002). **Business Logistic Management. Planing, organizing and controlling the supply Chain (Gestión logística de negocios. Planeación, organización y control de la cadena de suministros)**. New Jersey: Cuarta edición. Prentice Hall
- Barreras Y. (2014). **Estrategias Gerenciales para la optimización de la gestión del control de Inventarios de la empresa Distribuidora Nubecitas C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela
- Bohórquez, A. y Puello, L. (2013). **Diseño de un modelo de control interno para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria de alimentos**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Catacora, F. (2009). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial McGraw Hill. México.
- Chase, R. Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). **Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores. México.

- Correa, M. (2008). **Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín.** Trabajo de Grado no publicado de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Durán, L. (2007). **Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa.** Editorial. ESIC. España.
- Estupiñán, R. (2013). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales.** Primera edición. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- González, L. (2012). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición. Editorial Trillas, Ciudad de México.
- Hernández O. (2013). **Control Interno del Sistema de Inventario en los Establecimientos Tipo Supermercado del Municipio Valera, Estado Trujillo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de los Andes. Trujillo, Venezuela
- Hurtado, I. y Toro, G. (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio** Cuarta edición. Episteme; Valencia-Venezuela
- IASB, Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (2011). Norma Internacional de Contabilidad 13 Inventarios.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración: una perspectiva global.** 12^a edición. México: McGraw-Hill.
- Mejías, U. (2013). **Estrategias de Control Interno para el proceso de inventarios de la empresa AMAL Productos, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. San Diego.
- Malgioglio, J. y Carazay, C. (2002). **Distintos Enfoques del Capital Intelectual.** Rosario: Publicaciones de las Séptimas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina
- Mendoza, J., Hernández, M. y Tabernerero, C. (2011). **Retos y oportunidades de la investigación en control interno.** Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Mintzberg, Henry (2008). **Reflexiones sobre Planificación Estratégica.** Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.

- Miranda, R. (2014). **Auditoría Operacional en el Área de Inventarios de una Empresa Ferretera**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Molina, M. (2013). **Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Editorial CECSA, Ciudad de México.
- Ojeda, G. y Colmenares, J. (2016). **Estrategias logísticas en la gestión de almacenamiento e inventario para el incremento de la competitividad de la empresa Comercial Fanatica's Shoes, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia del estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Rafiq, M. y Ahmed, M. (2010). **Control interno. Conceptos y Estrategias**. Décima Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). **Administración**. Sexta Edición. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, G. (2009) **Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional**. Revista del Centro de Información. Conindustria- Programa Coninpyme. Caracas
- Sallenave, J. (2015). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Caracas: Editorial Norma.
- Serna Gómez, H. (2003). **Gerencia Estratégica**. Bogotá: Global Ediciones.
- Steiner, G. (2009). **Modelo de Planeación Estratégica**. Ciudad de México: Editorial Polilibros,
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). **El proceso de la investigación científica**. Cuarta Edición. Limusa, Ciudad de México.
- Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2015). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: FEDEUPEL.

Electrónicas

- Federación de Colegios de Contadores Público (FCCPV) (2011). **Boletín de Adopción BA VEN-NIF 6. Criterios para la aplicación en Venezuela de**

los VEN-NIF-PYME. Consulta: Diciembre 2016. Disponible:
<http://www.fccpv.org/cont3/data/files/Bole-BAVENNIF6V1.pdf>

Garduño, T. y Tapia, J. (2009). **Guía Técnica para elaborar o actualizar Lineamientos.** Procuraduría Federal del Consumidor. Coordinación General de Administración. [Documento en línea]. Consulta: Diciembre 2016. Disponible en: <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/GT-EAL-610.pdf>.

Pablos, G; Ramírez, Y. y Román, A. (2012). **Puntos comunes de la comunicación organizacional y el control interno.** Artículo de la Revista Digital Contribuciones a la Economía, de la Universidad de la Tunas, Cuba. Consulta: Diciembre 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>.

Solano, L. (2011). **Los lineamientos administrativos.** Archivos de la Oficina Nacional de Contraloría Universitaria de la Universidad de Costa Rica [Documento en línea]. Consulta: Diciembre 2016. Disponible en: <http://ocu.ucr.ac.cr/Boletines/1997-Boletin1-2.pdf>.



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

JUICIO DE EXPERTOS

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

Atentamente,

Daniela Fernández Ramos

Andrea Figueroa Meza

Anexo A. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo del Instrumento: Diagnosticar la situación actual del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Ferre Naval, C. A

Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
1	El área responsable del proceso de inventarios de la empresa cuenta con un perfil organizacional (Misión, visión y objetivos).		
2	El área responsable del proceso de inventarios de la empresa cuenta estrategias definidas para el logro de los objetivos trazados.		
3	Se cuenta en la actualidad con una planificación del proceso de compras en la empresa.		
4	Se ha hecho una planificación de las actividades relacionadas con el control interno del proceso de inventarios de la empresa.		
5	Existen en la entidad un manual de normas y procedimientos para ejecutar las siguientes actividades, relacionadas con el área de inventarios.		
6	El personal ha recibido adiestramiento para ejecutar las labores en el área de inventarios.		

Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
7	El área responsable de la gestión de inventarios cuenta con indicadores que permitan evaluar los resultados alcanzados y el cumplimiento de metas establecidas.		
8	En la empresa existe una estructura organizacional definida para el personal responsable de la gestión de inventarios.		
9	Se cumple con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial y detectar mermas o diferencias en el inventario.		
10	Se han realizado auditorías financieras para verificar la veracidad y exactitud de los resultados financieros relacionados con la gestión de inventarios de la empresa.		
11	Se han realizado auditorías operacionales para verificar la eficiencia de los procesos administrativos relacionados con la gestión de inventarios en la organización.		
12	Se elaboran informes actualizados de inventarios para efectos de análisis y toma de decisiones respecto a pérdidas por hurto, fechas de vencimiento o mal manejo de los productos.		

Anexo B. FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

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

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



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos **GUÍA DE OBSERVACIÓN** para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**, presentado por Daniela Fernández Ramos y Andrea Figueroa Meza, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre: _____

C.I.: _____

Firma: _____

Fecha: _____



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

Anexo C. Instructivo. CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN

**LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE
INVENTARIOS DE LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Autoras: Daniela Fernández Ramos
Andrea Figueroa Meza

Estimado colaborador:

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar información relacionada con la propuesta de lineamientos de control interno para la gestión de inventarios en la empresa Ferre Naval, C. A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, por lo cual no es necesario su identificación; sin embargo, se espera que la cooperación atienda a los aspectos formales de la información: sinceridad y veracidad; por lo tanto se agradece la colaboración que usted pueda dar al respecto, los cuales son de valiosa importancia para la culminación del proyecto en estudio. Siga las siguientes instrucciones:

- $\frac{3}{4}$ Se presentan una serie de preposiciones con alternativas de respuesta
- $\frac{3}{4}$ Responda en forma precisa, marcando con una “x” atendiendo a al contenido de la pregunta.

Anexo D. CUESTIONARIO

Objetivo del Instrumento: Identificar los factores que inciden sobre la eficiencia en la aplicación de métodos de control interno en el proceso de inventario y almacenamiento

Ítem 1. Se cumple con los siguientes procesos para el control del inventario en el sistema administrativo de la empresa:

- a) Métodos de asignación de códigos.
- b) Sistemas automáticos de codificación.
- c) Código de barras.
- d) Cambio de estatus del producto para garantizar su disponibilidad.
- e) Control de los niveles de obsolescencia de los materiales.

Ítem 2. Los productos están almacenados siguiendo alguno de los siguientes criterios:

- a) Tipo de producto.
- b) Fecha de vencimiento.
- c) Códigos.
- d) Proveedor.
- e) Ninguno.

Ítem 3. En la administración de los inventarios de la empresa se cumple con los siguientes métodos de gestión de las existencias:

- a) Determinación de niveles mínimos y máximos de existencia por producto.
- b) Punto de reorden.
- c) Evaluación de producto con pronta fecha de vencimiento.
- d) Disposición de productos no aptos para la venta.
- e) Impacto financiero de los productos no aptos para la venta.

Ítem 4. Existen formatos que permitan controlar los siguientes procesos relacionados con la gestión de inventarios que se llevan a cabo en la empresa:

- a) Recepción de productos.
- b) Pedidos de clientes.
- c) Movimientos internos del almacén.
- d) Devolución de productos.

Ítem 5. El personal realiza las funciones relacionadas con la gestión de inventarios cumpliendo con las normas establecidas y procedimientos autorizados:

- a) Siempre.
- b) A veces.
- c) Nunca.

Ítem 6. ¿Considera usted que se han desarrollado las actividades gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén?

SÍ _____ NO _____

Ítem 7. Están claramente definidos en la entidad los siguientes aspectos relacionados con el manejo del personal que labora en las actividades relacionados al área de inventarios:

- a) Niveles de autoridad.
- b) Asignación de responsabilidades.
- c) Obligaciones del personal

Ítem 8. En la actualidad se investiga y se toman acciones correctivas oportunas ante deficiencias y errores detectados en los procesos relacionados al área de inventarios:

- a) Siempre.
- b) A veces.
- c) Nunca.

Ítem 9. Se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

Ítem 10. ¿Se aplican procedimientos de control interno para lograr la adecuada ejecución de las actividades del área de inventarios?

SÍ _____ NO _____

Ítem 11. Existen políticas contables relacionadas con la gestión de inventarios:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

Ítem 12. Se cumplen con las siguientes actividades para garantizar la exactitud de los registros contables relacionados con el inventario:

- a) Conciliación de los inventarios físicos con los registros contables.
- b) Investigación de las diferencias de inventario.
- c) Realización de inventarios físicos por personas ajenas al control de las existencias.
- d) Comprobación de los registros auxiliares contables contra las cuentas respectivas del mayor de inventario.

Ítem 13. ¿Considera que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos?

- a) Siempre.
- b) A veces.
- c) Nunca.

Ítem 14. ¿Los ajustes de inventario son aprobados previamente por la persona responsable del control de las existencias en la empresa?

- a) Siempre.
- b) A veces.
- c) Nunca.

Ítem 15. ¿Se han definido métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén?

SÍ _____ NO _____

Ítem 16. Las ventas y donaciones de existencias fuera de uso o de poco movimiento son aprobadas por el personal responsable, de conformidad con las disposiciones administrativas y fiscales vigentes:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

Ítem 17. ¿Se cumple con un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del área de inventarios?

- a) Siempre.

- b) A veces.
- c) Nunca.

Ítem 18. Están formalmente establecidos los métodos de comunicación e información para la ejecución de actividades propias del área de inventarios:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

Ítem 19. Se han comunicado formalmente al personal las estrategias de control interno relacionadas con la gestión de inventarios de la empresa.

- a) Siempre.
- b) A veces.
- c) Nunca.

Ítem 20. ¿Existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?

- a) Siempre.
- b) A veces.
- c) Nunca.

Anexo E. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								



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

Anexo F. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos **GUÍA DE OBSERVACIÓN** para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA FERRE NAVAL, C.A EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**, presentado por Daniela Fernández Ramos y Andrea Figueroa Meza, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre: _____

C.I.: _____

Firma: _____

Fecha: _____

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

Anexo G. Tablas de Frecuencias de Resultados del Cuestionario

Tabla 1.

Frecuencia de resultados relacionados con el control del inventario en el sistema.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Métodos de asignación de códigos	6	86%
Sistemas automáticos de codificación	-	-
Código de barras	5	71%
Cambio de estatus del producto para garantizar su disponibilidad	2	29%
Control de los niveles de obsolescencia de los materiales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 2.

Frecuencia de resultados relacionados con los criterios de organización.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Tipo de producto	7	100%
Fecha de vencimiento	-	-
Códigos	-	-
Proveedor	-	-

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 3.

Frecuencia de resultados relacionados con métodos de gestión de las existencias.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Determinación de niveles mínimos y máximos de existencia por producto	2	29%
Punto de reorden	-	-
Evaluación de producto con pronta fecha de vencimiento	6	86%
Disposición de productos no aptos para la venta	4	57%
Impacto financiero de los productos no aptos para la venta	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 4.

Frecuencia de resultados relacionados con los formatos.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Recepción de productos	7	100%
Pedidos de clientes	7	100%
Movimientos internos del almacén	-	-
Devolución de productos	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 5.

Frecuencia de resultados relacionados con el cumplimiento de normas.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	6	86%
A veces	1	14%
Nunca.	-	-%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 6.

Frecuencia de resultados relacionados con las actividades de control.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	5	71%
NO	2	29%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 7. Frecuencia de resultados relacionados con la gestión del personal.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Niveles de autoridad	6	86%
Asignación de responsabilidades	4	57%
Obligaciones del personal	4	57%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 8.

Frecuencia de resultados relacionados con las acciones correctivas.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	4	57%
A veces	2	29%
Nunca.	1	14%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 9.

Frecuencia de resultados relacionados con la mejora continua.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Totalmente de acuerdo	1	14%
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	-
En desacuerdo	6	86%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 10.

Frecuencia de resultados relacionados con los procedimientos del control interno.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	3	43%
NO	4	57%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 11.

Frecuencia de resultados relacionados con las políticas contables.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Totalmente de acuerdo	6	86%
De acuerdo	1	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 12.

Frecuencia de resultados relacionados con los registros contables.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Conciliación de los inventarios físicos con los registros contables	7	100%
Investigación de las diferencias de inventario	6	86%
Realización de inventarios físicos por personas ajenas al control de las existencias	-	-
Comprobación de los registros auxiliares contables contra las cuentas respectivas del mayor de inventario	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 13.

Frecuencia de resultados relacionados con la supervisión efectiva.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	5	72%
A veces	1	14%
Nunca.	1	14%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 14.

Frecuencia de resultados relacionados con los ajustes de inventario.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	6	86%
A veces	1	14%
Nunca.	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 15.

Frecuencia de resultados relacionados con la conservación de productos.

Opciones de respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	86%
NO	1	14%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 16.

Frecuencia de resultados relacionados con la salida de productos.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Totalmente de acuerdo	5	71%
De acuerdo	2	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 17.

Frecuencia de resultados relacionados con el mantenimiento preventivo.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	4	57%
A veces	3	43%
Nunca.	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 18.

Frecuencia de resultados relacionados con los métodos de comunicación e información.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Totalmente de acuerdo	6	57%
De acuerdo	5	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	1	-
En desacuerdo	-	14%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 19.

Frecuencia de resultados relacionados con la comunicación de estrategias.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	-	-
A veces	2	29%
Nunca.	5	71%
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).

Tabla 20.

Frecuencia de resultados relacionados con la dimensión: Información y Comunicación y el indicador: Comunicación efectiva.

Escala de Estimación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Siempre	4	57%
A veces	3	43%
Nunca.	-	-
Totales	7	100%

Fuente: Fernández, D. y Figueroa, A. (2017).