



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO  
PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE  
MANEJO DE INVENTARIOS DE LA  
PANADERÍA, PASTELERÍA Y CHARCUTERIA  
BREADPAN C.A.**

**Autoras:** Jesica Costa  
Miriam Joao

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA PANADERÍA,  
PASTELERÍA Y CHARCUTERIA BREADPAN C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciadas en Contaduría Pública

**Autoras:** Jesica Costa  
C.I. 24.458.066  
Miriam Joao  
C.I. 12.254.209

**Tutor:** Licdo. Edgar Basanta

San Diego, Julio del 2018



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

**ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Edgar Basanta de Cedula de Identidad No. V-19.229.930, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Jesica Costa, titular de la cedula de identidad N° V-24.458.066, y Miriam Joao, titular de la cedula de identidad N° V-12.254.209, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA PANADERÍA, PASTELERÍA Y CHARCUTERIA BREADPAN C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciadas en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

Licdo. Edgar Basanta

V-19.229.930

## INDICE GENERAL

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO</b>	vi
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	x
<b>CAPÍTULO</b>	1
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación de la Investigación.	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3. Definición de Términos Básicos.	23
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	24
3.2. Fases Metodológicas.	25
3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual.	25
3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas.	27
3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control interno.	28
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados	29
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la Propuesta.	46
5.2. Objetivos de la Propuesta.	47
5.3. Justificación de la Propuesta.	47
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	48
5.5. Desarrollo de la Propuesta	49

	pp.
<b>CONCLUSIONES</b>	60
<b>RECOMENDACIONES</b>	62
<b>REFERENCIAS</b>	63
<b>ANEXOS</b>	66

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1. Política de control	30
2. Almacén de resguardo	31
3. Método para registro y control	32
4. Solicitud de productos en existencia	33
5. Almacenamiento ordenado y sistemático	34
6. Control de notas	35
7. Inventario físico	36
8. Personal responsable	37
9. Manejo stock	38
10. Constancia de autorizaciones	39
11. Información periódica de movimiento	40
12. Control de inventario dañado	41

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y por haber estado conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**Jesica María Costa Joao**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi hermano **Carlos Manuel Joao De Jesús** (Q.E.P.D), mi ángel de luz, con su partida aprendí que debemos aprovechar la vida y hacer realidad nuestras sueños, gracias a ti mi Carlos hoy cumplí una meta que llevaba tiempo posponiendo, sé y siento que me acompañas en cada paso que doy en esta vida, te amo con toda mi alma, a ti dedico mi título como licenciada en Contaduría Pública.

**Miriam de Jesús Joao de Jesús**

## AGRADECIMIENTO

A mis padres **Joao y Miriam**, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, por haber sido un gran apoyo a lo largo de esta carrera, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mi hermana **Jackeline**, por siempre estar presente, quererme y apoyarme en todo momento.

A mi novio **Luis**, por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos.

A mis profesores, **Lic. Edgar Basanta, Lic. Daniel Mariño** por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Finalmente quiero agradecer a todos mis familiares, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

**Jesica María Costa Joao**

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a **DIOS**, quien como guía está presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mis **PADRES Carlos y Ermelinda** pues ellos son el pilar fundamental en todo lo que soy, gracias por todo su amor, por sus consejos y por inculcarme valores y principios para ser una persona de bien, los amo con todo mi corazón.

A mis **HIJAS Jackeline y Jesica** quienes son mi razón de vida, mis mejores amigas en fin mi todo, a ustedes que siempre están allí apoyándome y brindándome amor las amo un mundo.

A mi **ESPOSO Joao Costa** mi principal apoyo para el logro de esta meta, a través de sus consejos, de su amor y paciencia, no tengo como agradecer todo lo que haces por mí y tu familia te amo.

A mis **HERMANOS Gina Joao y Miguel Joao**, por estar conmigo y apoyarme siempre, los amo.

A **Miguel Izquierdo**, mi hijo de vida, quien fue la persona que me enseñó que nunca es tarde para cumplir un sueño, quien me apoyo en los inicios de mi carrera, gracias por todo tu apoyo te amo hijo querido.

A todos los **DOCENTES** que con su sabiduría, conocimientos y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional, en especial a los Profesores **María Nieves, Daniel Ojeda, Wilfredo Vargas, Asdrúbal, Carlos Herrera, Edgar Basanta, Daniel Mariño, Coronel, Arnoldo Morillo.**

Al **Prof. Edgar Basanta** y al **Prof. Daniel Mariño** quienes con sus conocimientos y apoyo han logrado guiarme para la realización de esta tesis.

A toda mi **FAMILIA**, en especial a mis **sobrinos Luisito, Nelsy, Kirsy, Kendra, Mariangel, Mauricio, Lucia, Laura** y a mis **hijos de vida Luis Aular y Luis Miguel Peña**, a mis **cuñados Luis Quintal, Katy Acosta y Manuel Costa** y a mi **Prima Marisol Joao** quienes de una o de otra manera han sido un gran apoyo para mí.

Y finalmente pero no menos importantes **MIS AMIGOS** y compañeros de esta etapa universitaria, entre ellos **mi Tatita Pérez, Yessenia Campos, Mauricio Hernandez, Aleidy Montes, Yesenia Mora.**

**Miriam de Jesús Joao de Jesús**



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA PANADERÍA,  
PASTELERÍA Y CHARCUTERIA BREAKPAN C.A.**

San Diego, Julio de 2018

**Autoras:** Jesica Costa, Miriam Joao

**Tutor:** Licdo. Edgar Basanta

**RESUMEN INFORMATIVO**

El control interno, el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. A estos efectos, la presente investigación tiene como objetivo principal en proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., con la finalidad de salvaguardar sus activos, emitir reportes con información confiable para la toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros con cifras reales, veraces y oportunas relacionadas a los inventarios. En cuanto a la metodología que se utilizó, para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo a nivel descriptivo, cuya población estuvo conformada por cinco (05) personas relacionadas en el proceso compras y manejo de inventarios, por lo que la muestra estuvo conformada por la misma población tipo censal. En cuanto a las técnicas aplicadas fueron la encuesta y la observación directa, a través de los instrumentos el cuestionario comprendido por doce (12) preguntas dicotómicas de respuestas (si-no) y el cuadro de observación, compuesto por las variables a estudiar, cuyos resultados, se procedió a tabular, graficar en diagramas circulares, y a presentar en el análisis de los resultados, para diagnosticar la situación actual de los procesos y determinar las debilidades existentes, con el fin de establecer las pautas para desarrollo de la propuesta, para lograr la mejora del proceso de manejo de inventarios y efectuar un control adecuado y registros de las entradas y salidas, lo cual ayudó a determinar las existencias reales, para realizar las reposiciones y compras de manera oportuna, manteniendo un nivel óptimo de los inventarios.

**Descriptorios:** Estrategias, Procesos, Control Interno, Inventarios.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez son más las empresas, que aplican controles internos, a sus procesos para salvaguardar los activos, así como garantizar que se cumpla con el registro de las operaciones de la empresa, emitir reportes confiables para la toma de decisiones, así como servir para detectar las posibles desviaciones en los procesos y establecer correctivos para garantizar el cumplimiento de los objetivos y poder garantizar su permanencia en el mercado, de manera que pueda enfrentar la globalización, los efectos socio-económicos del entorno, así como los avances tecnológicos para garantizar su permanencia en el tiempo, minimizando sus costos sin dejar de brindar productos de calidad para los clientes.

Ante este preámbulo, el presente estudio tiene como objetivo proponer estrategias de control interno para el mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., con la finalidad de llevar un control adecuado de las entradas y salidas de mercancía, manteniendo un registro oportuno, emitir reportes reales, uso adecuado de formatos y auxiliares de inventarios, para tener soporte de los movimientos de los mismos, y poder emitir reportes con cifras reales para la toma de decisiones, efectuar reposiciones oportunas, y elaborar los estados financieros. Para ello, la investigación se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, el cual estará estructurado en cuatro capítulos detallados 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 los específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: Se refiere al marco teórico abarcando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y términos básicos más resaltantes utilizados en la propuesta.

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

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

Finalmente el Capítulo V: contiene la Propuesta de diseñar estrategias de control interno para el mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.

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

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, las empresas consideran que los inventarios son uno de los activos de mayor importancia para la empresa, debido a que en ellos se encuentran gran parte de las inversiones de los accionistas, y que a su vez de ellos dependen su producción, ventas, o prestación de servicios. Por lo tanto, es de gran importancia mantener un adecuado manejo de los mismos, para ello es necesario evaluar sus procesos y efectuar cambios que le permitan confrontar los efectos de la globalización y los avances tecnológicos, a los que se enfrentan actualmente, para poder ser más efectivos en el logro de los objetivos, satisfacer la demanda del mercado, mantenerse o alcanzar el posicionamiento esperado, y asegurar su permanencia en el tiempo.

En Venezuela, las empresas enfrentan mayores retos, debido a que además de ello, deben enfrentarse a los efectos socio-económicos, la inflación, el control cambiario, las decisiones gubernamentales, la baja producción nacional, y la escasez de productos importados, por lo tanto es necesario mantener niveles óptimos de inventarios, que permitan satisfacer la demanda interna, y en el caso de los exportadores, poder lograr cubrir la demanda internacional, de los mercados en los cuales se encuentran inmersos.

A tales implicaciones, es necesario el establecimiento de controles de inventarios, que permitan salvaguardar el activo, garantizar el cumplimiento de procedimientos, políticas y normativas, establecidas para su adecuado manejo, y logro de los objetivos organizacionales, así como el registro oportuno de las entradas y salidas de inventarios, que permitan emitir reportes con cifras reales para la toma de decisiones, conocer las existencias reales para efectuar las reposiciones y compras de manera oportuna, mantener inventarios óptimos para satisfacer la demanda, y

finalmente obtener cifras veraces, confiables y oportunas para elaborar los estados financieros y evaluar la situación financiera de la misma.

Ante estas premisas, cabe señalar que el presente trabajo de grado está orientado al estudio de la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la cual ha manifestado presentar debilidades en el manejo de inventarios, registro oportuno de los inventarios, determinación de cantidades exactas para sus reposiciones, lo cual ha venido generando desabastecimiento de sus inventarios, en ciertos rubros indispensables para la elaboración de sus productos alimenticios en las áreas de panadería, pastelería y charcutería, generados por la falta de procedimientos, normativas y políticas formalmente establecidos, así como controles internos que permitan el cumplimiento del registro y control de las existencias.

Cabe señalar, que en la empresa, no se realiza una adecuada capacitación al personal, no se llevan registros diarios de las entradas y salidas de la mercancía, no se utilizan formatos para dejar constancia de los movimientos de inventarios, tampoco se realiza toma física de los mismos, lo que ha generado que se desconozca las existencias reales de los inventarios que se encuentran en el almacén, así como en exhibición, ocasionando, no poder determinar los costos reales de producción, costo de ventas, para determinar las utilidades reales generadas en el periodo contable.

Por otro lado, al no existir niveles de inventarios no se puede realizar una planificación adecuada de su reposición que minimice los riesgos de desabastecimiento o de excesos de inventarios, que pueden afectar a la operatividad de la empresa, ya que el desabastecimiento afectaría la operatividad diaria, y el exceso de inventarios ociosos, comprometería la liquidez financiera de la empresa, ya que en su mayoría las compras se pagan de contado a siete (07) días.

Para minimizar las debilidades existentes, se pretende proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la panadería, pastelería y charcutería, en la empresa en estudio, ya que mediante ellas, se pretende capacitar adecuadamente el personal, establecer procedimientos, normativas y

políticas dirigidas al control de los inventarios, diseñar formatos que sirvan como constancia de las entradas y salidas de las existencias, realizar un registro oportuno y continuo, utilizar auxiliares de inventarios, establecer niveles de inventarios, así como emitir reportes con información de las existencias reales, que sirvan para planificar las reposiciones, comparar con los resultados de las tomas físicas, y elaborar los estados financieros. Cabe señalar, que al no aplicarse los controles necesarios, la empresa, podrá verse afectada por el desabastecimiento, minimizar sus ventas, afectar su operatividad y perder el posicionamiento que tiene en el mercado en el cual se desenvuelve, afectando además la estabilidad laboral de sus trabajadores.

## **1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo con las implicaciones anteriormente expuestas, se formula la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias de control interno adecuadas que permitan mejorar el manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos del manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.
2. Identificar las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa BREADPAN C.A.
3. Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.

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

La presente investigación está orientada a mejorar los procesos de manejo de inventario mediante estrategias de control interno en la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., debido a que el control interno puede garantizar el manejo, cuidado y resguardo del inventario, para así poder verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos y registros contables, así como también promover la eficiencia en las operaciones, ya que este utiliza actualmente un sistema manual para controlar las entradas y salidas de inventario.

Con la implementación de las estrategias de control interno propuestas, la empresa podrá controlar las cifras reales, realizar una planificación adecuada de sus reposiciones, mantener los niveles necesarios que garanticen su operatividad, evitar excesos de inventarios ociosos que puedan causar el riesgo deterioro, obsolescencia o vencimiento de los productos, así como generar gastos innecesarios, por otro lado, permitirá una adecuada capacitación al personal para que optimice su desempeño laboral, en el logro de metas, planes y objetivos propuestos.

Socialmente, la investigación será un aporte ya que la empresa mantendrá su operatividad y podrá brindar seguridad laboral a su personal, mantener sus ingresos y generar impuestos que ayuden a mantener el gasto público. Académicamente, la investigación servirá como aporte a otras investigaciones relacionadas a la temática de control interno, que se encuentren inmersas en las líneas de investigación control y gestión de finanzas públicas y privadas, mejoras de procesos administrativos, contables y financieros, establecidos por la Universidad José Antonio Páez, para la Escuela de Contaduría Pública. Finalmente, servirá a las autoras para mejorar su desempeño profesional en el campo académico y laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

En el presente capítulo se presentan los antecedentes los cuales se refieren a estudios previos y trabajos de grado relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, al respecto Tamayo (2014:103), señala que: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”. Al respecto, a continuación se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado, como apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades, cabe señalar los siguientes:

Primeramente, Barroso y Restrepo (2017), que lleva por título “**Estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería BAGUETTE’S C.A.**”, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad establecer de una manera práctica una herramienta gerencial que le permitiera el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores ejecutadas en el departamento de estudio, así como controlar los tiempos de reposición de los inventarios, evitando sean muy altos o muy bajos que generen desabastecimiento.

Metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo, utilizando como herramienta de recolección la técnica la encuesta a través de un cuestionario conformado por diez (10) preguntas dicotómicas de respuestas si -no aplicadas a una población y muestra representada

por tres (03) trabajadores involucrados en los procesos de compras e inventarios, con los resultados obtenidos se pudo diagnosticar la situación actual de los procesos y determinar empleando una matriz DOFA, las debilidades existentes en los procesos para lo cual se propusieron las estrategias que permitieron mejorar los procesos de compras y niveles de inventarios, lográndose los objetivos propuestos.

Los autores concluyen con su investigación, que los procesos de compras e inventarios, requieren de supervisión y control debido a que son áreas susceptibles, y que además, el no llevarse adecuadamente los procesos podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, si no se realiza una adecuada planificación de compras de acuerdo a los niveles máximos y mínimos de existencias, recalando que los principales inventarios son productos perecederos, por lo que no pueden ser tan altos ya que dependen del tiempo en que son consumidos, ni tan bajos para evitar detener el proceso productivo. Su aporte al presente estudio, es que mediante la utilización de formatos se puede controlar las entradas y salidas de existencias, permitiendo dejar registros de estos, y poder tener con mayor exactitud las cantidades reales de existencias, para planificar su reposición, y evitar diferencias de inventarios, o aclararlas al momento de las tomas físicas.

Por su parte, el realizado por Calzadilla y Torrealba (2017), quienes presentaron un trabajo de grado titulado **“Estrategias para mejorar los procesos administrativos en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A., ubicada en los Guayos, Estado Carabobo”**, en la Universidad de José Antonio Páez, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como fin establecer estrategias que mejoren los procesos relacionados a las compras y cuentas por pagar, de una manera práctica, para el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores realizadas en el departamento en estudio, además de minimizar los tiempos de pago de las obligaciones contraídas. La elaboración del estudio fue un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo.

Para la recolección de información se aplicó la técnica la encuesta y la observación directa, apoyadas de un cuestionario compuesto de quince (15) ítems de respuestas cerradas dicotómicas tipo si-no, y una lista de cotejo, los cuales fueron aplicados a una población y muestra conformada por cinco (05) personas relacionadas en el proceso de compras y cuentas por pagar. Con los resultados obtenidos, las autoras concluyen en su investigación, que no cuentan con manuales formalmente establecidos, ni políticas de control interno, para los procesos administrativos y contables de compras y cuentas por pagar, que permitan establecer los procedimientos de control que garanticen la efectividad y eficacia en el desempeño del personal y se logren los objetivos organizacionales, minimizando los posibles riesgos que se puedan ocasionar por su omisión, además no utilizan órdenes de compra para realizar las mismas, por lo que el almacén no verifica lo que recibe.

Además, las autoras propusieron dentro del plan estratégico la utilización de órdenes de compra y de notas de recepción de mercancía, mediante formatos pre-diseñados y pre-numerados, como medida de control interno, lo que sirve de aporte al presente estudio, ya que mediante la emisión de órdenes de compra habrá una aprobación previa de las reposiciones y del convenios establecidos con el proveedor que servirá al personal de almacén verificar que lo recibido esté de acuerdo a lo solicitado en el documento, y la recepción se deje constancia mediante nota de recepción de mercancía, la cual serviría para lleva un registro de las entradas de los inventarios, además que ambas se investigaciones están relacionadas a mejoras de procesos en una panadería.

Asimismo, Franco y Raiza (2015), expusieron su trabajo de investigación que lleva por título **“Estrategias de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de productos terminados en la empresa GRAFTIME, C.A.”**, para optar a los títulos de Licenciadas en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. El estudio tuvo como finalidad de conocer el funcionamiento y los procedimientos que se llevan a cabo en los inventarios de la empresa en estudio, dado que la empresa carece de un control interno efectivo para el manejo efectivo de la

mercancía. Metodológicamente, se desarrolló como un proyecto factible, con estudio de campo no experimental, a nivel descriptivo, y documental.

Se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta, apoyada por un cuestionario, comprendido de once (11) ítems de respuestas cerradas tipo dicotómicas de opciones si-no, aplicado a una población y muestra compuesta por dieciocho (18) trabajadores de la empresa, y la observación directa a través de una lista de cotejo. Con los resultados obtenidos, las autoras concluyeron, que no existe normas y políticas para el manejo efectivo de las mercancías, y si están establecidas no son comunicadas al personal, además no cuenta con mecanismos de control administrativos eficientes, para el buen resguardo y vigilancia de la mercancía, generando retrasos en las operaciones contables, por cuanto no existen registros de inventarios actualizados. Su relación a la investigación, es las bases teóricas de control interno y de inventarios, que sustentarán el presente estudio, con los cuales se puedan desarrollar las estrategias que den solución a la problemática expuesta.

Por su parte, Cabriles (2014), presentó un estudio que lleva por título **“Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.”**, para optar al título de Técnico Universitario en Administración del transporte, en la Universidad Simón Bolívar. La investigación tuvo como finalidad utilizar el modelo de control de inventario; stock de seguridad que facilita el sistema y con ello mantener un registro más estricto en las entradas y salidas de los productos albergados en los distintos almacenes que manipula, con el objeto de evitar un stock cero y con ello, un paro en la producción.

Dadas las necesidades, se desarrolló la investigación bajo un diseño de campo y documental, a nivel exploratorio y descriptivo, en el cual se aplicaron varias técnicas de recolección de información como entrevistas no estructuradas mediante una guía de entrevista, comprendido de siete (07) preguntas de respuestas abiertas, y la observación directa, además de reuniones con el personal del departamento de dieron

como resultado la nueva propuesta de un sistema de control de inventarios, como instrumentos la libreta de notas, aplicando al supervisor la entrevista.

La autora concluye en su investigación, que es de vital importancia que las empresas mantengan un nivel óptimo de sus inventarios, ya que en la actual situación en que se encuentra el país en relación al control cambiario, ayuda a la escases de productos, su aporte a la investigación, es que debe ser considerada un adecuada planificación a través de estrategias efectivas que permitan controlar los niveles de inventarios considerando la escases de productos, ya que la empresa en estudio se encuentra inmersa en el sector alimenticio y requiere reposiciones, tanto para el servicio de panadería como el de pastelería y charcutería, y que si se excede de las cantidades a almacenar puede correr el riesgo de vencimiento de los inventarios, ya que son productos perecederos.

García (2014), presento una investigación titulada **“Modelo de control de inventarios de pellas en planta de pellas de SIDOR”**, para optar al título de Especialización en Ingeniería Industrial, en la Universidad Católica Andrés Bello. La investigación se tuvo como finalidad lograr minimizar las diferencia de inventarios existentes, entre las tomas físicas y los registros contables, para ello se basó en un estudio bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo no experimental, apoyándose en una investigación documental, a nivel descriptivo. La técnica aplicada para la recolección de investigación fue la encuesta a través de un cuestionario, la entrevista y la observación directa.

La población fue de tipo finita conformada por doce (12) supervisores del área de inventarios. La información recaudada dio al investigador un mejor conocimiento sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa referidos al control de inventarios físico de pellas y su coincidencia con los asientos contables de la empresa, así como las responsabilidades y funciones de las personas relacionadas con dichos procedimientos.

El investigador concluye que, el plan de gestión de inventarios de pellas diseñado y propuesto, contempla el uso de todas las variables involucradas en el

proceso contable de pellas. El sistema propuesto permitirá conocer en tiempo real desde cualquier computador de la planta el inventario de pellas de manera confiable y contribuirá a la toma de decisiones acertadas de la gerencia. Su relación con el presente estudio, es la necesidad de establecer estrategias que permitan el registro oportuno y los movimientos de inventarios, para poder determinar en cualquier momento las cantidades reales de las existencias y planificar la correspondiente administración de los inventarios, venta, almacenamiento y reposición, en las diferentes áreas de panadería, pastelería y charcutería, además brinda información para el establecimiento de la población y muestra necesaria que suministrará la información de tipo primario, para desarrollar las fases metodológicas.

## **2.2 Bases Teóricas**

A Las bases teóricas la conforman aquellos sustentaciones netamente teóricas, que sirven de base para explicar o esclarecer el estudio, y de acuerdo a Arias (2012:40), señala que: “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”, los cuales permitirán proponer las estrategias de control interno para el mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., entre las cuales se desarrollará, estrategias, control interno, procesos e inventarios.

### **2.2.1 Estrategias**

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. A tales efectos, los planes de acción se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultado en su formulación y ejecución, es decir son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

De acuerdo a Serna (2012:35), señala que las estrategias: “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”, por su parte, expone Porter (2016:123), en el cual menciona que: “son los principios y las rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos”. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias de corto, mediano y largo plazo, según el objetivo. Es decir, que las estrategias constituyen la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación. A tales efectos, estas bases teóricas, son necesarias en la presente investigación debido a que son las herramientas administrativas y gerenciales que permitirán dar solución al problema planteado en el área de inventarios de la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREAKPAN C.A.

### **2.2.2 Procesos**

Un proceso puede ser definido, de acuerdo a Jiménez (2012:1), como un: “conjunto de actividades enlazadas entre sí partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma generando un output (salida)”. El sistema administrativo pone su atención al proceso con el propósito de mejorarlo, para que la calidad sea resultado de este mejoramiento, y no únicamente objeto de verificación que se hace al final de una línea de producción. Desde el punto de vista de una organización cualquiera puede ser considerado como un sistema de procesos, relativamente relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Un proceso puede ser realizado por una sola persona o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se aplican en aquel en mayor o menor medida. Dentro de esta investigación se requiere indagar en los procesos administrativos, como en los contables, para el manejo de inventarios, ya que se necesita tanto en las etapas de planificación, coordinación, dirección y control de las actividades desarrolladas en el área de inventarios, como de sus registros para obtener información financiera confiable.

En el presente estudio, es necesario mejorar los procesos administrativos y contables, que permitan establecer los procedimientos, normativas y políticas, que rijan el área de inventarios, para su adecuado manejo, así como el registro oportuno, que brinde información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones, efectuar reposiciones a tiempo y presentar en los estados financieros las cifras reales de los inventarios, de la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., mejorando además, el desempeño laboral del personal brindando una solución viable al problema planteado.

### **2.2.3. Inventarios**

La base de la mayoría de las empresas, es la compra y venta de bienes o servicios; de allí la importancia del manejo de los inventarios que permitirá a la empresa mantener el control oportuno a través del manejo contable, y así como también, conocer el final de su ciclo económico un estado confiable de la situación económica de la organización. Es por esta razón, que se considera que los inventarios constituyen las partidas de activos que están listas para su realización, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en un almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

Consultando algunos textos referidos al tema, dentro del área contable se ha encontrado que los inventarios; de acuerdo a Latouche y Maldonado (2012):

Constituyen los bienes adquiridos por la empresa con la finalidad de destinarlos a la venta. Los artículos incluidos en este renglón deben estar registrados a su precio de costo, o al precio existente para ese momento en el mercado, si es menor que el costo. En el caso de una empresa comercial, estará representado por la existencia de mercancías para la venta en una fecha determinada, en cambio, en el caso de una empresa industrial estará representado por el inventario de materias primas, productos en proceso y productos terminados. (p:56)

Gayle (2014), clasifica el inventario de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- Inventario de materiales directos o materia prima: son los utilizados para la elaboración de artículos terminados.
- Inventario de suministros de fábrica: incluye todos los demás materiales o accesorios que, de una u otra manera, forman parte del proceso de producción o del producto terminado.
- Inventario de productos en proceso: son aquellos productos que en su composición no están totalmente terminados. En ello se encuentra un porcentaje de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación, es decir, presentan productos semi-elaborados.
- Inventario de productos terminados: conformado por todos aquellos productos que han pasado satisfactoriamente el proceso productivo, incluyendo el proceso de control de calidad, encontrándose aptos para su venta posterior. (p:85)

El Inventario de Mercancía, contempla aquellos bienes que fueron comprados a terceros y que posteriormente serán destinados para la venta sin someterlos a ningún proceso de modificación o transformación. Este tipo de inventarios, es característico de las empresas dedicadas a la compra-venta de mercancías, es decir, a las empresas comercializadoras como lo es el presente caso de estudio. El tener una buena política de compras, va a permitir un manejo fluido a la empresa y al mismo tiempo ayudará a

disminuir sus costos, lo que obviamente mejorará su rentabilidad. Debido a lo anterior, es necesario estudiar los inventarios desde el momento en que se proyecta la compra, es decir, involucrarlos en los procesos de planeación de la empresa y en su contrapartida obligatoria, el control.

#### **2.2.4 Importancia de los inventarios**

Los inventarios tienen gran importancia para la empresa debido a las siguientes razones:

- Tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.
- Permite verificar diferencias entre los registros contables y las cantidades en existencia reales.
- El inventario permite ganar tiempo, ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el largo proceso de producción.
- El inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

#### **2.2.5 Administración de Inventarios**

La administración de inventarios es la eficiencia o el buen manejo adecuado del registro de la rotación y evaluación de los inventarios, de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de esto se podrá determinar de una manera razonable y exacta las utilidades o pérdidas de la empresa y a su vez tomar las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación. La

administración de los inventarios se encuentra entre las funciones más importantes de la administración de operaciones, porque el inventario requiere gran cantidad de recursos de capital y porque afecta la entrega o suministro de productos al cliente.

Tiene un gran impacto sobre todas las funciones de la empresa, particularmente en las operaciones, especialmente en el área de mercadotecnia y en la de finanzas; implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar; se centra en cuatro aspectos básicos: ¿cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado?, ¿en qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario?, ¿qué artículos del inventario merecen una atención especial?, ¿puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario?.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que los van a garantizar como empresa y permiten lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. El manejo de los inventarios es sin lugar a dudas un elemento crítico para el buen desarrollo de la empresa, si éste no se efectúa correctamente la posibilidad de tener problemas es muy alta, es por esto que permanentemente se deben estar revisando las normas para su manejo dentro de la organización.

### **2.2.6 Características de los Inventarios**

Una de las características principales de los inventarios, según indica Ramírez, (2007:52) “son las etapas en el proceso de producción, entre estas están como primer paso la materia prima, segundo los productos en proceso, luego productos terminados y por último suministros y repuestos”. Los inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos para venderlos. Los inventarios abarcan los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados del fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa e indirectamente en la producción. Esta definición de los

inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

Estas bases teóricas son fundamentales para la investigación, debido a que los inventarios son el objeto de estudio de la misma, cuyos procesos requieren mejoras, ya que un adecuado manejo y control, permitirán lograr administrar de manera eficiente estos recursos, así como emplear los mecanismos adecuados para su salvaguarda, con la finalidad de registrar oportunamente las entradas y salidas, emitir reportes confiables y efectuar el proceso de toma de decisiones y planificación de las reposiciones de manera oportuna, manteniendo los niveles adecuados, para asegurar la operatividad de la empresa. Cabe resaltar que en la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., los inventarios están representados principalmente por productos del sector alimenticio, los mismos son perecederos, por lo que se requiere de un especial cuidado, para evitar su vencimiento, y minimizar los riesgos de generarse pérdidas significativas para la empresa.

### **2.2.7 Control Interno**

El control interno puede aplicarse a cualquier actividad operativa y toma sentido concreto únicamente cuando se asocia con una situación operacional específica. Es por ello que de acuerdo a Meigs (2013:163), señala que: “el control interno va más allá de las funciones de contabilidad y financieras; su alcance es tan amplio como la propia compañía, y toca todas las actividades de la organización”. Dentro del control interno, se encuentran procedimientos administrativos por medio de los cuales la administración delega autoridad y asigna responsabilidad para las diferentes actividades que se realizan dentro de las organizaciones. El control interno también tiene como objetivo el preparar, verificar, distribuir y supervisar los diferentes informes y análisis que capacitan al personal para mantener el control dentro de una organización. Por lo tanto, según Cepeda (2011), expresa que:

Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin

de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos. (p:4)

Por lo tanto, el control interno es una de las herramientas que son necesarias implementar en el manejo de inventarios de la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., ya que mediante ella se establecerán los procedimientos, normas y políticas que garanticen el registro oportuno de los movimientos de inventarios, se realicen tomas físicas, se establezcan niveles de inventarios, así como se cumplan con los mismos, para la emisión de reportes con información veraz, confiable y oportuna, y elaboración de estados financieros con cifras reales que sirvan a la gerencia para la toma de decisiones.

### **2.2.8 Control Interno de Inventarios**

Según Holmes, (2014):

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

De lo anterior, se desprende la importancia de aplicar control interno a los inventarios, los cuales deben estar orientados a salvaguardar su valor como activo, debido a que aparte de ser uno de los rubros más representativos del Balance General, afectan las utilidades de la empresa. El control interno de inventarios está vinculado con las actividades de compra, distribución y venta.

Un adecuado control interno exige que las existencias sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregadas, usadas, contadas físicamente, embarcadas y facturadas. De acuerdo a los conceptos analizados relacionados con el control, es

necesario señalar que estos controles nos permiten definir la forma sistemática de cómo las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Tales controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en su defecto prever las mismas.

Por lo tanto, sea cual sea la aplicación del control que se quiera implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para ello, es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargan de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso de gestión administrativa. Asimismo, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Es por ello, que para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

A tales efectos, es necesario citar a Poch (2012:17), quien expresa que: “el control aplicado de la gestión tienen por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”. Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, Leonard (2010:33), asegura que: “el control es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden”. Cabe señalar, que si los controles se aplican de una forma coordinada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente efectivo. Por cuanto, el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente, señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que esté operando el sistema de control interno, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están ejecutando como se planeó. Es por ello, que el control interno puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización. Por

cuanto, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresa, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta que el control interno, va a servir como base o instrumento de control administrativo y, que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable. Desde el punto de vista financiero, el control interno es señalado por Holmes (2014:3), como: “una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno señalados por los autores citados, el control interno puede dividirse en dos grandes grupos, administrativos y contables, el primero, es un plan de organización y, todos los métodos facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización, las compañías exitosas tienen gran cuidado en proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- 1.- Censo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar cual sistema se utilice.

- 2.- Mantenimiento eficiente de compras, recepción, almacenamiento y procedimientos de embarque.
- 3.- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- 4.- Permitir el acceso al inventario, solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- 5.- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- 6.- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- 7.- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- 8.- No mantener un inventario almacenado por mucho tiempo, evitando con esto, el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Su objetivo primordial, es determinar el nivel más económico de los inventarios, en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen control de inventario permite:

- Disponer de cantidades adecuadas de materiales y/o productos para hacer frente las necesidades de la empresa.
- Evitar pérdidas considerables en las ventas, evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia o por exceso de material almacenado
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción, reducir los costos en: material ocioso, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derecho de almacenaje y depreciación, entre otros.

En definitiva, se busca con el control de inventarios lograr en el presente estudio que la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., salvaguarde sus activos, registre los movimientos de inventarios, documente las entradas y salidas de las existencias, organice adecuadamente la mercancía, para evitar pérdidas por vencimiento, establezca los niveles de inventarios para garantizar que se realicen las reposiciones a tiempo, para garantizar su operatividad.

### **2.3 Definición De Términos Básicos:**

**Almacén:** instalación que mantiene los productos en existencia y es considerado un punto de distribución de la empresa.

**Consumo:** es aquello que es usado en el proceso productivo.

**Despacho:** se refiere a la salida de productos de almacén y da por concluido la unión de almacenaje y conservación.

**Eficacia:** capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en los objetivos planteados.

**Eficiencia:** capacidad de utilizar de la mejor manera los recursos para lograr los objetivos.

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

**Existencias:** son los bienes que posee una empresa para su venta, o bienes para su transformación o incorporación al proceso productivo.

**Inventario físico:** cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído.

**Manejo:** la acción de manejar, de organizar o conducir un objeto o una situación bajo características especiales que lo hacen específica y, por consiguiente, requieren destreza.

**Mercancía:** todo género vendible, cualquier cosa que sea objeto de trato o venta.

**Recepción:** es uno de los procesos de un almacén logístico. Corresponde al punto de transferencia de propiedad entre el proveedor y un cliente. Es una etapa de control importante para garantizar la conformidad de la mercancía antes de su integración en las existencias de la empresa.

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

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

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se presentaron los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentó la realización del estudio, con la finalidad de proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, por lo cual se desarrollaron todas aquellas actividades necesarias para la ejecución del tipo, diseño y nivel de estudio, así como establecer la población y muestra, que suministró la información de tipo primario, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos a ser utilizadas en el presente estudio.

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

Esta investigación de acuerdo a su tipo estuvo soportada en una modalidad de proyecto factible, ya que permitió diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental, debido a que se realizó en las instalaciones de la empresa en estudio, siendo una solución viable a la problemática que presenta en cuanto a los procesos de compra, recepción, almacenaje y distribución de los mismos.

En tal sentido, de acuerdo al Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2014):

Un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de programas, tecnologías, método o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental y de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p:16)

Por su parte, el estudio se considera de campo que de acuerdo a Arias (2012:48), señala que: “es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes”. Por tal motivo, los datos necesarios para recabar la información se obtuvieron de los trabajadores de la empresa específicamente en el departamento de compras y almacén.

### **3.2 Fases Metodológicas:**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en este estudio, es importante resaltar la elaboración tres (03) fases metodológicas, descritas de la manera siguiente:

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos del manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.**

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos del manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., primeramente se hace necesario elegir cual fue la población a la cual va a estar dirigido el presente estudio; entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2012:81): “al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de estudio”. Por lo tanto, la población del presente estudio estuvo constituida por el personal que labora en el área inventarios comprendido por cinco personas departamento de cuentas por pagar y administración, de la empresa en estudio, conformado por cinco (05) trabajadores del área de administración, compras y recepción de mercancía.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2012:94) expresan que la muestra: “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”. Es por ello, que se tomó como criterio que todas las

personas que laboran en el área de compras e inventario, y que guardan relación directa con la problemática en estudio se seleccionó la muestra a la totalidad de la población, por lo tanto se considera que el tipo de muestreo es censal, ya que Ramírez (2012:32), afirma que: “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra”.

Para la realización del estudio del diagnóstico, se hace necesario seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de información, al respecto, se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo (2014:22), definen la observación directa como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa, se empleó como instrumento un cuadro de observación que según Tamayo (2014:70): “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Con la finalidad de recoger información del proceso administrativo y contable de inventarios, desde la óptica de las investigadoras, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de estudio.

Por su parte, la encuesta, Arias (2012:96), la define: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. De tal manera, en la encuesta el instrumento que se utilizó como herramienta en la presente investigación fue el cuestionario, el cual se aplicó a los empleados del departamento de administración, compras y recepción de mercancía, que según Tamayo (2014:122), define que: “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

El cuestionario contuvo doce (12) preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual de los procesos de las inventario del departamento en estudio, y un

cuadro de observación directa de opciones con la finalidad de evaluar el control interno. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2013:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que: “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”. Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajeron las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados.

### **3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno en el manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.**

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procede al análisis de los mismos, a través de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos manejo de inventarios, y el control interno, en la empresa en estudio, con la finalidad de determinar las debilidades del proceso administrativo y contable, para mejorar las actividades que allí se desarrollan, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar las estrategias de control interno necesarias, que permitan solucionar la problemática existente.

De esta manera, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaron factores tales como factores económicos, tecnológicos y competencia del mercado, que puedan influir en la empresa. Por su parte, los factores internos fueron directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso de compras y cuentas por pagar a proveedores, de la empresa objeto de estudio, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como

aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Por lo tanto, para efecto de este trabajo de investigación, se tomó en cuenta las actividades de control de inventario, que serán expuestos mediante una matriz DOFA.

### **3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.**

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas en la fase anterior se diseñó las estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., que permita mejorar los procesos administrativos y contables, de compra, recepción, almacenamiento, distribución y venta, de mercancía, así como el establecimiento de niveles de inventarios, planificación de reposiciones, tomas físicas periódicas, registros contables, utilización de formatos y auxiliares de inventarios para el registro de entradas y salidas, así como la emisión de reportes para la elaboración de los estados financieros y la toma de decisiones, certeras, que garantice la operatividad de empresa.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

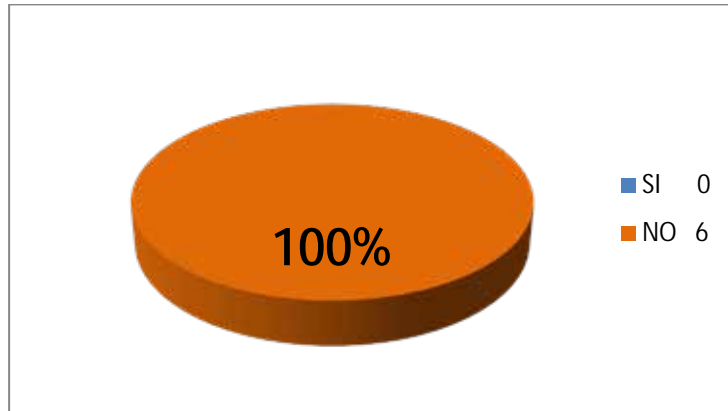
#### **4.1 Análisis de los Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, la encuesta y la observación directa, que permitieron desarrollar las fases metodológicas para lograr los objetivos propuestos, y poder brindar una solución viable al problema planteado, los cuales se exponen a continuación.

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos del manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de los estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., se utilizó las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, apoyadas por los instrumentos el cuestionario compuesto por doce (12) preguntas de respuestas cerradas, tipo dicotómicas de únicas alternativas si – no, y el cuadro de observación, aplicados a una muestra representativa de la población comprendida por cinco (05) trabajadores del área de administración, compras y recepción de mercancía, de la empresa en estudio, los cuales fueron graficados, analizados e interpretados, y se exponen a continuación:

Ítem 1.- ¿Tiene usted conocimiento si la gerencia ha fijado políticas de control para los inventarios?



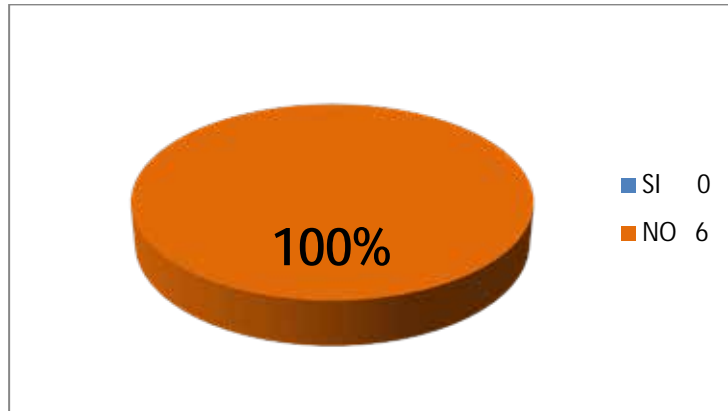
**Gráfico 1.-** Política de control

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió negativamente ante este interrogante, debido a que la gerencia no ha fijado políticas de control para los inventarios. Es importante resaltar, que el establecimiento de políticas de control permiten la salvaguarda de los activos también que se hagan los registros oportunos, se establezcan los momentos de reposición de los inventarios, así como tener la información requeridas para planificar las ventas.

Ítem 2.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con un almacén donde se resguarde el inventario y que no brinden acceso a personas no autorizadas?



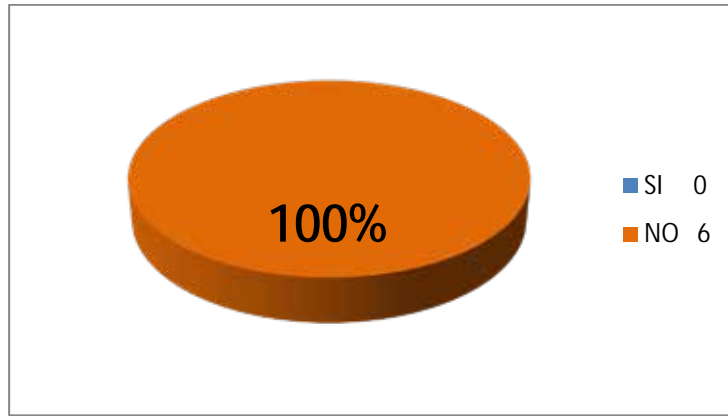
**Gráfico 2.-** Almacén de resguardo

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Ante esa interrogante, se observa que en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que la empresa no cuenta con un almacén donde se resguarde el inventario y que no brinden acceso a personas no autorizadas. Es necesario que exista un área del almacén para el resguardo del inventario, donde no haya acceso a personas no autorizadas y que se pueda salvaguardar la mercancía, evitando una manipulación inadecuada y prevenir que las existencias que entren y salgan del almacén sean debidamente autorizadas, por lo tanto, esta es una debilidad muy significativa que requiere de controles necesarios para evitar mala manipulación del inventario, en la empresa sujeto a estudio.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si se utiliza algún método para el registro y control de los inventarios?



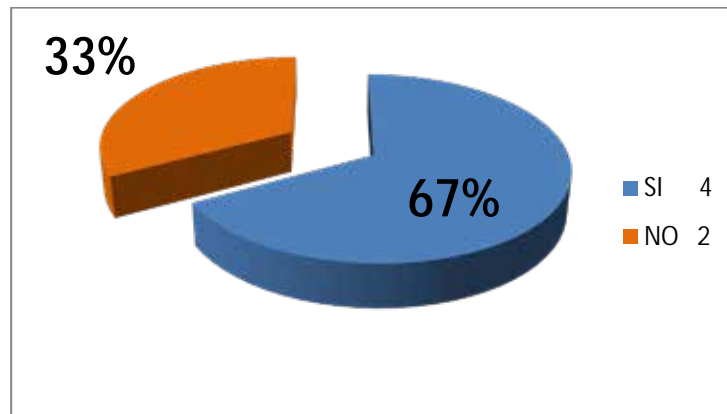
**Gráfico 3.-** Método para registro y control

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió negativamente ante este interrogante, debido a que no utiliza algún método para el registro y control de los inventarios. Siendo una empresa que va comenzar sus operaciones nuevamente, ya que está realizando nuevas remodelaciones, no cuenta con control de registro y control de inventario, por lo tanto, es de considerar que esté la información debidamente actualizada, al momento de realizar la propuesta.

Ítem 4.- ¿Tiene usted conocimiento si al momento de efectuar nuevas compras se solicita información sobre los productos en existencia?



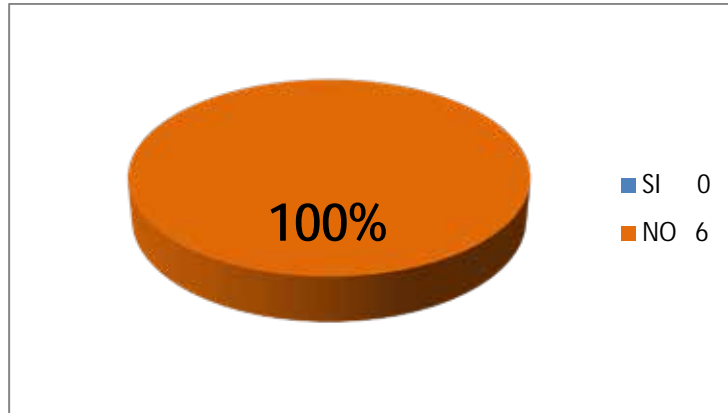
**Gráfico 4.-** Solicitud de productos en existencia

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Se puede observar, que en el presente gráfico, el sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra, expresa que al momento de efectuar nuevas compras se solicita información, por su parte, el treinta y tres por ciento restante (33%) señala que no se solicita información. Es necesario que la empresa mantenga establecido, como debe efectuarse las nuevas compras de una manera planificada para evitar los stock en exceso de los inventarios, así como el desabastecimiento, por lo tanto es de gran importancia que se obtenga la información requerida al momento de efectuar dichas compras.

Ítem 5.- ¿Sabe usted si se almacenan las existencias de manera ordenada y sistemática?

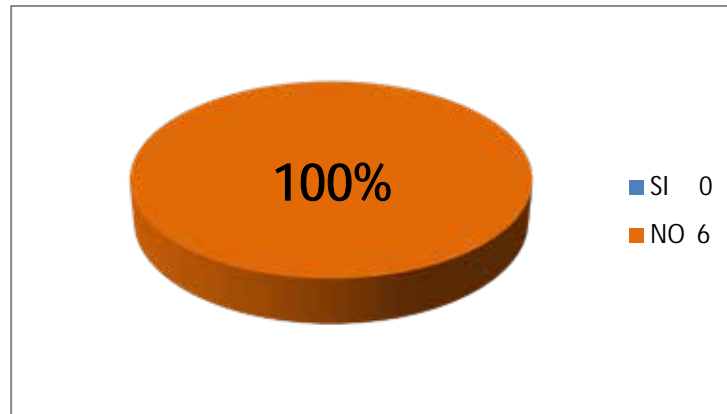


**Gráfico 5.-** Almacenamiento ordenado y sistemático  
**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Se puede observar, que en el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de la muestra, expresa que no se almacenan las existencias de manera ordenada y sistemática. Esto refleja una debilidad, ya que es necesario mantener las existencias ordenadas y almacenadas de manera sistemática, mediante la cual se pueda acceder a ellas de manera rápida fácil, y empezando por los materiales que sean de mayor rotación.

Ítem 6.- ¿Tiene usted conocimiento si se lleva un control de las notas de entradas y salidas?



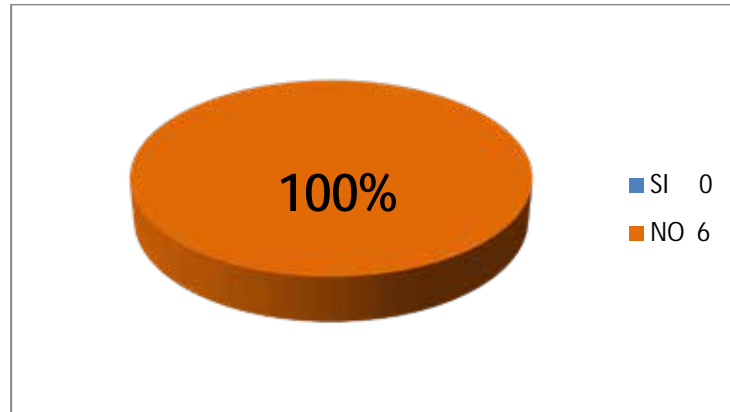
**Gráfico 6.-** Control de notas

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Se puede observar, que en el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de la muestra, expresa que no se lleva un control de las notas de entradas y salidas. Esto evidencia que existe una debilidad muy latente en el control de las entradas y salidas, debido a que debe llevarse un registro y dejar soporte de ello, de manera que se pueda saber cuáles son las existencias reales en un momento definido realizando los registros pertinentes.

Ítem 7.- ¿Sabe usted si se realizan toma de inventario físico de la mercancía?



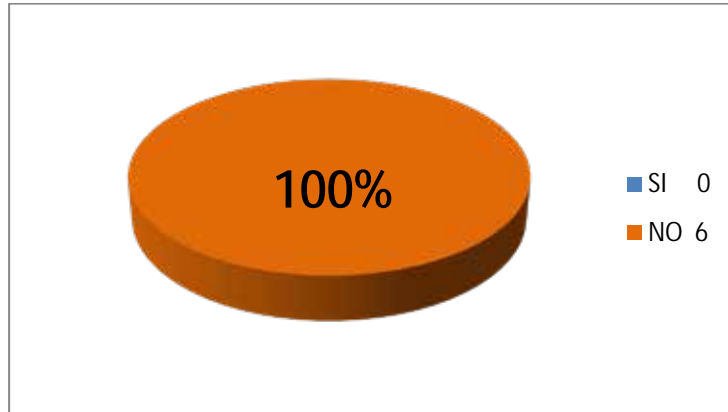
**Gráfico 7.- Inventarios físicos**

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que no se realizan inventarios físicos de la mercancía. La toma de inventario físico, es necesaria para poder verificar la mercancía que se encuentra en existencia coincidan con los registros que se han efectuado sobre las entradas y salidas del almacén, y de esta manera, poder determinar la eficiencia de la operatividad por parte del personal custodio.

Ítem 8.- ¿Considera usted que en la empresa cuentan con personal responsable y que tengan el control de las cantidades de existencia del almacén?



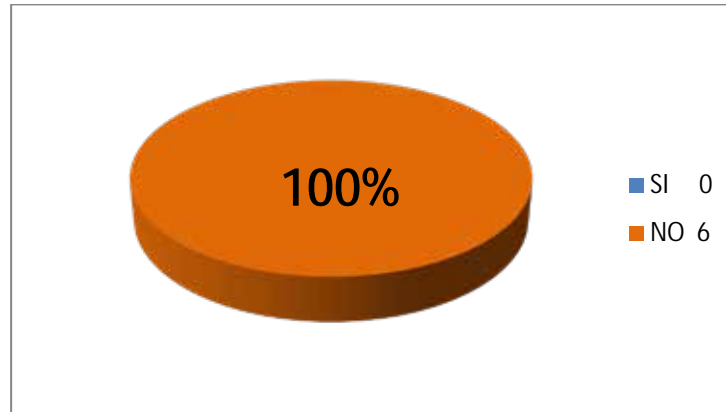
**Gráfico 8.-** Personal responsable

Fuente: Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

En el presente gráfico, se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que no cuenta con personal responsable y que tenga el control de las cantidades existentes. Es necesario establecer las responsabilidades de un personal que tenga control sobre las actividades de existencias en el almacén, que sea la única que tenga acceso sobre las existencias, para que pueda rendir cuentas en la empresa sobre los movimientos y las diferencias posibles que surjan mediante su manipulación.

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento si se manejan algún tipo de stock?



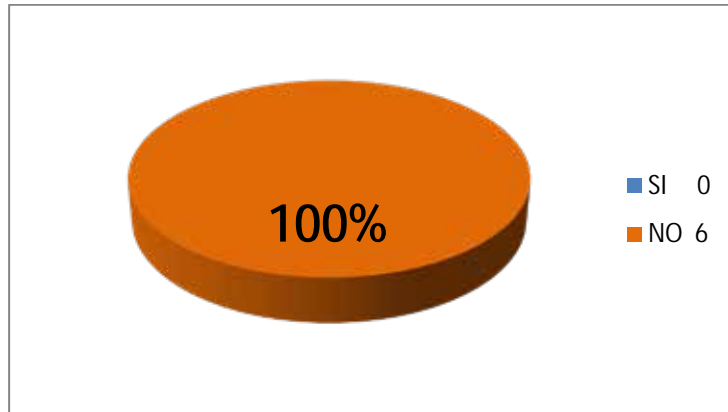
**Gráfico 9.-** Manejo de stock

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que no se maneja ningún tipo de stock de inventarios. Es necesario mantener el nivel máximo y mínimo de existencias, ya que esto permitirá poder planificar las compras de reposición de inventario, se y podrá asegurar la operatividad de la empresa, además, evitar comprar mercancía en exceso, ya que son productos alimenticios perecederos y puede que esa mercancía se venza, debido a la falta de rotación necesaria y generaría pérdidas significativa para la empresa.

Ítem 10.- ¿Sabe usted si las autorizaciones se realizan dejando constancia de las mismas?



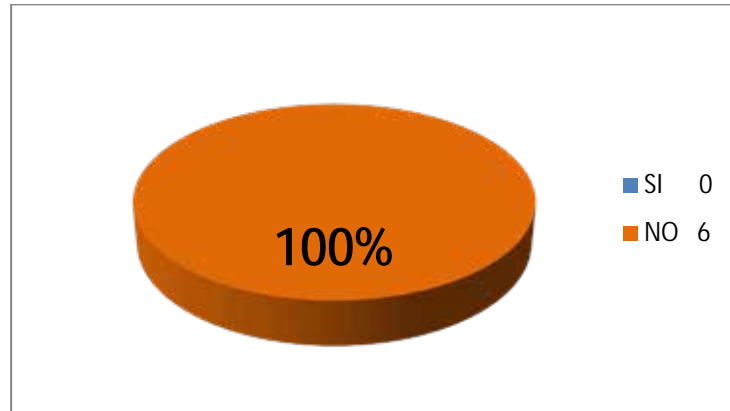
**Gráfico 10.-** Constancia de autorizaciones

Fuente: Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que las autorizaciones no realizan dejando constancia de las mismas. Es de gran importancia que las autorizaciones sean dejadas mediante un formato para el movimiento de la mercancía, ya que esto respaldará las entradas y salidas de mercancías bajo una autorización adecuada y evitar la manipulación indebida de las existencias.

Ítem 11.- ¿Tiene usted conocimiento si informan periódicamente los almacenistas sobre partidas de poco movimiento o bien cuya existencia sea excesiva?

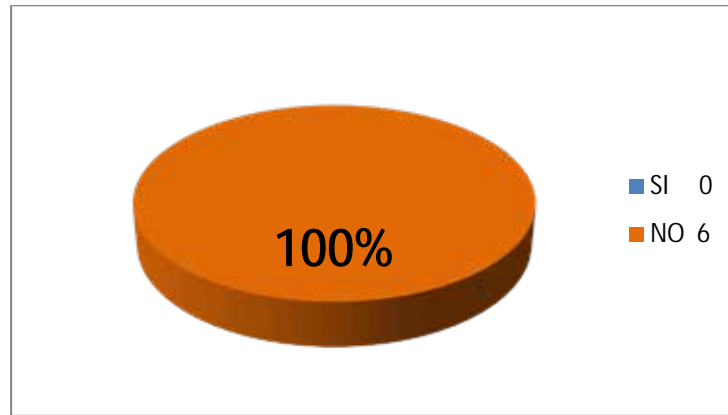


**Gráfico 11.-** Información periódica de movimiento  
**Fuente:** Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió negativamente ante este interrogante, debido a que los almacenistas no informan periódicamente sobre partidas de poco movimiento. Se observa una debilidad latente en el área de almacén, ya que el personal debe informar toda irregularidad que pueda estar existiendo en el manejo de los inventarios en especial sobre cuáles son las partidas de movimiento para evitar su vencimiento y que se deteriore esta mercancía, es preferible venderla si no se está efectuando el uso de consumo para la elaboración de los productos que realiza la empresa y también evitar la existencia excesiva, ya que se pueden vencer y esto generaría pérdidas significativas para la empresa.

Ítem12.- ¿Sabe usted si se llevan algún control del inventario dañado?



**Gráfico 12.-** Control de inventario dañado

Fuente: Costa y Joao (2018)

### **Análisis**

Ante esa interrogante, se observa que en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que no llevan algún control del inventario dañado. Es necesario que se lleve el control de inventario para poder desincorporar estos activos del resto de la mercancía y evitar que se consuma, ya que pueden estar vencidos y generar intoxicación u otra irregularidad si llegan a utilizarse los productos dañados para el consumo humano, lo cual generaría una mala imagen para la empresa y podría afectar la salud de los clientes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuadro de observación directa aplicado en el departamento de almacén de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., cuyos resultados se presentan a continuación:

**Cuadro 1.- Cuadro de Observación**

<b>Empresa:</b> Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.		<b>ALTERNATIVA</b>	
<b>Departamento:</b> Almacén			
<b>ÍTEM</b>	<b>VARIABLE OBSERVADA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de almacén.		<b>X</b>
<b>2</b>	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		<b>X</b>
<b>3</b>	Existencia de un sistema administrativo para el registro de los movimientos de inventarios.		<b>X</b>
<b>4</b>	Existencia de formatos pre-numerados para el registro de movimientos de inventarios.		<b>X</b>
<b>5</b>	Existencia de un auxiliar de inventarios para el control de los inventarios.		<b>X</b>

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

- No cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de almacén, lo cual es una debilidad significativa, ya que el personal no cuenta con una guía que sirva para indicarles cómo deben llevarse las actividades de control y manejo de inventarios.
- No se recibe una adecuada capacitación del personal al ingresar al cargo, lo cual es una debilidad en los procesos, ya que el personal requiere una inducción adecuada y una capacitación al ingresar al cargo para poder conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades y cuáles son las actividades que están inherentes a su cargo.
- No cuentan con la existencia de un sistema administrativo para el registro de

los movimientos de inventarios, por lo tanto es necesario implementar otros tipos de sistemas para el registro de inventarios, sobre todo en una empresa pequeña, donde el movimiento de inventarios no amerita de la implementación de un sistema administrativo avanzado, por lo tanto se pueden utilizar páginas en Excel donde se lleve el kardex de materiales.

- No cuentan con la existencia de formatos pre-numerados para el registro de movimientos de inventarios, por lo tanto no se deja soporte sobre las entradas y salidas que sufren en el periodo contable, y que puedan servir para aclarar las posibles desviaciones al momento de la toma física así como evidenciar el responsable que de su requisición, y la recepción por las cantidades exactas ya que los documentos originales son las facturas de proveedores, que son requeridas en el departamento de contabilidad como soporte para realizar los pagos.
- No cuentan con la existencia de un auxiliar de inventarios para el control de las existencias, por lo tanto, es una herramienta muy útil para llevar un registro de las entradas y salidas del almacén utilizando hojas de Excel en el programa Microsoft Word, que permite llevar los registros diarios en el almacén para mantener la información actualizada.

## **Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno en el manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.**

Luego de la recolección de datos a ser obtenidos en la primera fase, a través de la técnica e instrumento a ser seleccionado, se procedió al análisis de los mismos, por medio de los cuales se realizó una clasificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno en el manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., con la finalidad de realizar el cruce de los factores internos (debilidades y fortalezas) con los factores externos (oportunidades y amenazas) para lograr obtener las estrategia de acuerdo a las necesidades propias de

la empresa, y poder darle solución al problema expuesto, los cuales se expusieron en una matriz DOFA y se presentan a continuación:

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1.- Cuentan con equipo de computación con programa de Microsoft Word, y hojas de Excel.            F2.- Existe un área de almacén con capacidad adecuada de almacenamiento.            F3.- Disposición del personal y de la empresa para mejorar los procesos de manejo de inventarios.            F4.- Empresa que mantiene alto volumen de ventas durante todo el año.            F5.- Localización estratégica para captar nuevos clientes.            F6.- Remodelación de las instalaciones para poder prestar un mejor servicio, en áreas confortables.            F7.- Alta rotación de inventarios.</p>	<p>D1.- No cuentan con manuales de normas y procedimientos, ni controles internos definidos.            D2.- No se brinda una adecuada capacitación al personal sobre los procesos de manejo y control de inventarios.            D3.- Inexistencia de un sistema administrativo para el registro de los movimientos de inventarios.            D4.- No se utilizan formatos para control de entradas y salidas de existencias.            D5.- No cuentan con un auxiliar de inventarios.            D6.- La información no es confiable para poder planificar las requisiciones.            D7.- No se tienen establecidos niveles máximos ni mínimos de existencias.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1.- Existencia de imprentas para elaborar formatos pre-numerados para el control de entradas y salidas de mercancía.            O2.- El control interno, como base teoría que permite la salvaguarda de los inventarios.            O3.- Pocas panaderías cercanas al establecimiento de la empresa en estudio.            O4.- Productos de consumo masivo que tienen venta todo el año.            O5.- Empresas de asesorías en diferentes áreas para mejoras de procesos administrativos y contables.</p>	<p>A1.- Productos principales regulados por ejecutivo nacional, cuyos precios son inferiores a los costos de producción.            A2.- Políticas nacionales de que generan riesgo en la inversión, por considerar el negocio de utilidad pública.            A3.- Controles de precios de materia primas generan escasez para la producción de los productos principales de la empresa.            A4.- Incremento de los costos por economía hiperinflacionaria.            A5.- Poca producción nacional de materias primas.</p>

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas existentes en el proceso en el proceso de control interno en el manejo de inventarios, se hace el cruce de factores internos y externos para obtener las estrategias que le darán solución a la problemática planteada, las cuales se presentan a continuación, mediante el siguiente análisis DOFA:

**Cuadro 3.- Análisis DOFA**

Estrategia FO	Estrategia DO
<p>F2O4.- Diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios.</p> <p>F7O2.- Establecer controles internos de inventarios.</p> <p>F3O2.- Establecimiento de un responsable del área de almacén.</p>	<p>D4O1.-Elaboracion de formatos de entrada y salida de inventarios.</p> <p>D2O5 Cursos de capacitación del personal.</p> <p>D3O2.- Registrar movimientos de inventarios en Auxiliar de inventarios, elaborado en hojas de Excel</p>
Estrategia FA	Estrategia DA
<p>F3A5.- Control de vencimiento de la mercancía.</p> <p>F3A3.- Aplicar conteos periódicos de inventarios.</p> <p>F3A2.- Mantener el área limpia y ordenada en caso de fiscalización de Agentes de supervisión de sanidad.</p>	<p>D3A1.- Establecimiento de niveles máximos y mínimos de existencias.</p> <p>D7A3.- Programar reposiciones de inventarios.</p>

Fuente: Costa y Joao (2018)

**Fase III: Diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.**

Con los resultados a ser obtenidos de las fases anteriores, a través de las técnicas a aplicadas, la presente fase tuvo el propósito de proponer el diseño de estrategias administrativas y contables para la optimización de las estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., que permitieron obtener información veraz y oportuna de los controles internos requeridos en los procesos de manejo de inventarios, para emitir reportes confiables sobre las existencias y planificar adecuadamente sus reposiciones, así como lograr la salvaguarda de los activos, que son requeridos para mantener la operatividad de la organización, manteniendo los niveles necesarios y considerar el tiempo que tarda los proveedores en hacer las reposiciones, evitando el desabastecimiento, así como stocks excesivos que puedan vencerse y generar pérdidas significativas para la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

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

El presente estudio tiene como finalidad darle una solución a la problemática expuesta por la Empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., en el área de almacén de inventarios, que de acuerdo al diagnóstico efectuado, a través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos se pudo identificar las debilidades existentes en sus procesos en controles internos, entre los cuales se encuentran que no se realiza un registro oportuno de los movimientos de inventarios, no cuenta con un sistema administrativo, no se utilizan formatos para dejar constancia de las entradas y salidas de mercancía, ni se llevan controles de niveles máximos y mínimos para planificar las requisiciones, así como la falta de capacitación del personal, para efectuar el manejo de inventarios.

Por lo tanto, es necesario presentar la propuesta planteada que consiste en diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., que permitan un adecuado control y salvaguarda de las existencias, poder realizar los registros oportunos, así como obtener los reportes con información confiable para la toma de decisiones para sus reposiciones y garantizar la operatividad de la empresa en un proceso continuo, y evitar el desabastecimiento de sus materias primas. En este sentido, el personal podrá optimizar el desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, para lograr cumplir con los objetivos y metas establecidos, permitiendo que la empresa logre el posicionamiento esperado dentro del mercado en el cual se encuentra inmersa, de manera que sea más competitiva y que sus nuevas inversiones en remodelación de sus instalaciones sean recuperados con prontitud, al lograr brindar a sus clientes productos de calidad, con amplia variedad, en delicateses, dulces y artículos de panadería, y demás degustaciones.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Asignar un responsable del área de almacén.
- Establecer controles internos de inventarios.
- Elaborar formatos de entrada y salida de inventarios.
- Registrar movimientos de inventarios en Auxiliar de inventarios, elaborado en hojas de Excel
- Controlar vencimiento de la mercancía.
- Aplicar conteos periódicos de inventarios.
- Establecer niveles máximos y mínimos de existencias.
- Programar reposiciones de inventarios.
- Mantener el área limpia y ordenada en caso de fiscalización de Agentes de supervisión de sanidad.
- Dictar cursos de capacitación al personal de almacén.

## **5.3 Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta consiste en diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., con la finalidad de emitir reportes con cifras reales de los existencias, y realizar de manera oportuna sus reposiciones que garanticen mantener la operatividad de la empresa, así como salvaguardar sus inventarios, y llevar una adecuada rotación, para minimizar los riesgos de pérdidas por vencimiento de los mismos, estableciendo niveles óptimos, considerado el tiempo de respuesta de los proveedores y a la demanda de las materias primas que usan están tipo de empresas, que bajo un economía tan inestable como la actual, existe un gran

desabastecimiento en el mercado, por lo tanto es necesario su adecuado control y reposición oportuna, para garantizar su operatividad.

Los beneficios que obtendrá la empresa con las estrategias de control interno para los procesos, se traducen en una mayor planificación, coordinación y organización en cuanto a los inventarios, en donde el recurso humano, con un alto sentido de pertenencia y motivación hacia el trabajo, realizará sus labores con eficiencia y eficacia, en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, que puedan brindarle estabilidad laboral y económica.

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

Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere identificar los recursos necesarios para su puesta en marcha, por lo tanto el análisis de factibilidad, al cual debe someterse todo nuevo proyecto, forma parte del proceso de evaluación en relación a la problemática existente en una organización, como es el caso de la Empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., para así ofrecer una solución al problema presentado en el área de almacén, por lo tanto, antes de desarrollar la propuesta es necesario identificar la factibilidad desde los siguientes puntos de vista:

##### **5.4.1 Factibilidad técnica**

Se cuenta con herramientas necesarias para su implementación, dado que la empresa dispone de computadoras, a las cuales se les puede diseñar un hoja de Excel con un auxiliar de inventario con cada artículo manipulado por la empresa, el cual es de fácil manejo y la empresa dispone de los equipos necesarios para registrar, procesar y emitir reportes de las operaciones que se realizan diariamente en el área, para llevar los auxiliares de entradas y salidas de inventarios así como un control de las fechas de vencimiento de los productos perecederos, necesarios para el procesamiento de los alimentos, evitando pérdida de las materias primas, que ocasionan un efecto económico para la empresa.

#### **5.4.2 Factibilidad Operativa.**

La presente propuesta cuenta con la aceptación del personal de la empresa, ya que se tomó en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes del departamento para su elaboración. La empresa cuenta con el personal capacitado para poder adoptar las estrategias de control interno que se plantearon en la presente investigación, para el área de almacén que garantice el control de sus existencias.

#### **5.4.3 Factibilidad Institucional**

Se cuenta con todo el apoyo de la organización, para implementar las medidas necesarias que permitan mejorar los procesos para el control de los inventarios de la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., con la finalidad de lograr efectividad en las operaciones, ya que proporciona seguridad y beneficios, traducidos en reportes confiables sobre cifras reales de sus inventarios, que le permitirán una adecuada planificación de sus reposiciones, garantizando la operatividad de la misma.

#### **5.4.4 Factibilidad Económica**

La presente propuesta, no requiere de una significativa inversión en dinero, ya que solo se incurrirá en gastos de papelería e impresión, así como la capacitación del personal del área de almacén. En el cual se pueda dar información sobre la propuesta al personal involucrado en los procesos, motivo por el cual queda garantizada la posibilidad de poder llevar las estrategias de control para el registro de las obligaciones contraídas, por cada uno de los departamentos de la empresa y por lo tanto obtener mejores beneficios en cuanto al manejo de la información que permita un control eficaz y óptimo.

### **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

A continuación se desarrollarán la propuesta que consiste en el diseño estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de

la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., que permitan mejorar los procesos, con la finalidad de cumplir con el objetivo general de la presente investigación y darle solución a la problemática existente, a fines de establecer estrategias de coordinación, organización y control, del almacén y de la documentación requerida para llevar un registro de los movimientos de inventarios, y poder emitir un reporte con las existencias reales y poder planificar sus reposiciones a tiempo que garantice la operatividad de la organización, optimizando además el desempeño del personal de almacén, para lograr los objetivos establecidos.



La presente propuesta tiene como finalidad el desarrollo de estrategias de control interno que le brinden a la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., implementar manejar adecuadamente los inventarios, de manera que se pueda conocer las existencias reales, y realizar las reposiciones a tiempo, para garantizar la operatividad de la organización, así como optimizar el desempeño del personal para lograr los objetivos organizacionales, que permitan que la empresa perdure en el tiempo, ante tales implicaciones, a continuación se presenta el diseño de las estrategias propuestas que permitirán minimizar las debilidades existentes en el manejo y control de los inventarios, desarrolladas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa:

- **Estrategia N° 1.- Asignación de un responsable del área de almacén.**

Esta estrategia tiene como finalidad la asignación de un responsable del área de almacén, con el propósito de establecer una sola persona que realice las actividades de manejo de los inventarios, para mayor control de las existencias de manera que se minimicen los riesgos de manipulación indebida por varias personas. En este sentido el responsable del almacén tendrá el cargo de Almacenista, quien reportará directamente al administrador, y tendrá las siguientes funciones:

- Recepción de las mercancías y suministros según las cantidades y características especificadas en la factura.
- Elaborará los formatos de recepción y despacho de mercancía.
- Inspección de la mercancía y suministros al ingresar al almacén.
- Supervisar el levantamiento de inventario físico.
- Mantener el control de toda la documentación respecto al almacén.
- Mantener las áreas del almacén limpia.
- Controlar y comunicar los niveles de inventarios para su debida reposición.
- Vigilar la fecha de vencimiento de la mercancía.
- Realizar una rotación adecuada de la existencias mediante el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas) de esta manera se evita que quede mercancía almacenada por mucho tiempo de adquisición, identificar la mercancía con fecha de llegada y de vencimiento.
- Identificar los estantes y la mercancía.
- Llevar los registros diarios de movimientos de inventarios.
- Emitir reportes a la administración cuando la mercancía esté cerca de los niveles mínimos de inventarios.

- **Estrategia N° 2.- Establecimiento de controles internos de inventarios.**

Esta estrategia tiene como propósito el establecimiento de controles internos de inventarios en el área de almacén para el adecuado registro y administración, detallados a continuación:

**Controles de Existencia:**

- Se llevará un control existencial del inventario continuo.
- Se clasificará de acuerdo al modelo, características y especificaciones.
- Todo ingreso de mercancía se recibirá por el almacén, donde se verificará en cuanto a cantidades y se debe comparar contra factura de compra, y se elaborará nota de recepción de mercancía (ver figura 1).
- El almacenista debe informar posteriormente al departamento de administración de encargado de llevar los inventarios acerca de haber recibido y almacenado las mercancías, entregando la factura original y copia de la nota de recepción.
- Se registrará las entradas de inventarios en el Auxiliar de Inventarios.
- Se registrarán las salidas del inventario realizando su correspondiente Nota de Entrega y se registrará en el Auxiliar de Inventarios.

**Controles de Precisión:**

- La mercancía será debidamente identificada y colocada su fecha de vencimiento al momento de ingresar al almacén, para su posterior clasificación y almacenaje.
- Se clasificará la mercancía por modelo y si son materias primas o suministros.
- Se le dará salida a la mercancía de acuerdo a las requisiciones autorizadas.
- Se revisará periódicamente los registros de inventario, la documentación soporte y otros datos, para determinar los stocks de inventarios y notificar al departamento de administración para realizar las compras en tiempos prudenciales, para que consideren si es necesario de acuerdo a sus planificaciones hacer requisiciones.

**Controles de Autorización:**

- El Almacenista será el responsable de velar por la seguridad de las existencias.
- Los registros de inventarios serán llevados por personal del departamento de administración y el almacenista llevará un auxiliar de inventarios para controlar las existencias reales y registrar sus entradas y salidas.
- La mercancía sólo será despachada por el almacenista, cuando éste tenga en su poder el formato de nota de entrega (ver figura 2) elaborado, junto al formato de requisición de mercancía (ver figura 3).

- La requisición será preparada por el área de cocina, por el ayudante de cocina y firmada por el jefe de cocina y el administrador.
- La recepción de la mercancía debe ser verificado por el Almacén.
- La compra de mercancía solo la realizará el departamento de administración.

**Controles de Custodia:**

- Las existencias deben estar protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro físico.
- Se almacenará la mercancía de una forma sistemática.
- Se prohíbe el acceso de personas no autorizadas al almacén.
- Se asignará solo al almacenista a la custodia del almacén para el control y manejo de los inventarios.
- Se realizarán tomas físicas de inventarios, la cuales serán planificadas previamente incluyéndose debidamente al personal que lo va a tomar; este personal no debe tener vinculaciones con quienes llevan los registros de existencia.
- **Estrategia N° 3.- Elaboración de formatos de entrada y salida de inventarios.**

La finalidad de esta estrategia se basa en la elaboración de formatos de entrada y salida de inventarios, para el control de sus movimientos, que sirvan de soporte para poder aclarar las posibles diferencias que puedan surgir durante la toma física de inventario. Para tal fin, se elaborarán los formatos siguientes:

- **Formato de Recepción de Mercancía:** este formato se diseña con la finalidad de dejar un comprobante de ingreso de mercancía debido a que la factura del proveedor es entregada al departamento de administración para su posterior pago, no quedando soporte alguno que soporte el ingreso, para tal fin el formato deberá llevar la información referente a la factura origen

como lo son número de factura, detalle de la mercancía recibida, cantidades modelos y fecha de recepción. (ver figura 1).

- **Formato de Nota Entrega de Mercancía:** este formato tiene como finalidad soportar la entrega física de existencias de acuerdo a las requisiciones solicitadas por las áreas responsable, tales como cocina, mostradores internos a la caja o externos ubicados en el resto de los pasillos. (ver figura 2).
- **Formato de Solicitud de Requisiciones:** este formato será elaborado por el área de cocina o de mostradores, dependiendo el caso, en el cual se detallarán las cantidades requeridas debidamente identificadas y tipo de producto, el cual debe ser firmado por el jefe del área y el administrador. (ver figura 3).

**Figura 1.- Formato de Nota de Recepción de Mercancía**

 <b>NOTA DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA No. 00001</b>			
<b>Proveedor:</b>		<b>Fecha Emisión:</b>	/ /
<b>N° de Factura</b>		<b>Código del Proveedor :</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Artículo</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha de Vencimiento</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Recibido por:</b>	

Fuente: Costa y Joao (2018)

**Figura 2.- Formato de Nota de Requisición de Mercancía**

PANADERIA Y PASTELERÍA  BREAD PAN C.A.			
NOTA DE REQUISICIÓN DE MERCANCÍA No. 00001			
<b>Área Solicitante:</b>		<b>Fecha Emisión:</b>	/ /
<b>Código</b>	<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>APROBADO</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Recibido por:</b>	

Fuente: Costa y Joao (2018)

**Figura 3.- Formato de Nota de Entrega de Mercancía**

PANADERIA Y PASTELERÍA  BREAD PAN C.A.			
NOTA DE ENTREGA DE MERCANCÍA No. 00001			
<b>Área Solicitante:</b>		<b>Fecha Emisión:</b>	/ /
<b>Código</b>	<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>FECHA DE VENCIMIENTO</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Recibido por:</b>	

Fuente: Costa y Joao (2018)

- **Estrategia N° 4.- Registro de movimientos de inventarios en un Auxiliar, elaborado en hojas de Excel.**

Esta estrategia tiene como finalidad realizar el registro de movimientos de inventarios en un Auxiliar, elaborado en hojas de Excel, para llevar un control de las entradas y salidas de inventarios y poder determinar las existencias reales en un momento determinado, controlando los niveles de existencias para su reposición, para ello se realizará lo siguiente:

- Se realizará los registros de entradas y salidas de mercancía de acuerdo a los formatos diseñados para tal fin, indicando el número del documento que origina el registro, las cantidades recibidas, el código de los productos, cantidades fecha de vencimiento, factura del proveedor (en caso de notas de recepción), descripción de la mercancía. ( ver figura 4)

**Figura 4.- libro Auxiliar de Inventarios**

PANADERIA Y PASTELERÍA  BREAD PAN C.A.								
Período:		ARTÍCULO						
Fecha	Tipo/N° de Documento	DETALLE	DEBE	HABER	SALDO	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA DEL PROVEEDOR	NOTA DE REQUISICIÓN

Fuente: Costa y Joao (2018)

- **Estrategia N° 5.- Control de vencimiento de la mercancía.**

Esta estrategia tiene como finalidad realizar un exhaustivo control del vencimiento de la mercancía debido a que son productos perecederos, para ello se deberá realizar las siguientes actividades:

- Identificar la mercancía al recibirse en el almacén indicando la fecha del lote recibido, fecha de vencimiento.
- Se deberá organizar de manera que se tome de los almacenes la mercancía de recepción más antigua y se almacene la más reciente.
- Se deberá indicar en los documentos de recepción la fecha correspondiente para poder hacer un seguimiento desde el Auxiliar de inventarios. Al acercarse la fecha de vencimiento por lo menos treinta (30) días antes se deberá notificar al administrador para que tome las medidas pertinentes.

- **Estrategia N° 6.- Aplicación de conteos periódicos de inventarios.**

Esta estrategia tiene como finalidad, cumplir con los controles de exactitud, mediante el cual se realice un conteo periódico aleatorio, de las existencias de mayor movimiento, y se compare con los registros para detectar a tiempo posibles diferencias de inventarios, y establecer los correctivos a tiempo, verificando la información soporte.

Asimismo, se realizará una auditoria mensual de los inventarios los primeros tres (03) días hábiles del mes, por parte del personal administrativo, diferente al que lleva los registros, quien junto al almacenista, contará las existencias y si existen diferencias se realizará un segundo conteo, al persistir estas se procederá a la revisión de la documentación soporte y a los registros del auxiliar llevado por administración y por el almacén. Se emitirá un reporte definitivo, en el cual se establezca las cantidades físicas reales, y se realizará los ajustes necesarios para no trasladar las diferencias existentes de un periodo a otro.

- **Estrategia N° 7.- Establecimiento de niveles máximos y mínimos de existencias.**

Esta estrategia tiene como finalidad establecer los niveles máximos y mínimos de inventarios, de acuerdo a las experiencias de consumos que se han realizado, previamente, el cual será establecido por el personal de compras, en el área de almacén los solicitantes, de manera que se pueda fijar los niveles necesarios de stock y minimizar los riesgos de desabastecimiento, ya que se debe considerar, además el tiempo que tarda el proveedor en hacer las entregas de la mercancía solicitada.

- **Estrategia N° 8.- Programación de reposiciones de inventarios.**

El fin de esta estrategia es realizar una programación de las compras de inventarios. Para ello, el departamento de administración será el que contacte al proveedor para realizar las compras de mercancía, considerando el tiempo en que tarda el proveedor en realizar la entrega de los pedidos, estableciendo las cantidades, de acuerdo a las experiencias de consumo semanal de la empresa, de manera que se evite el desabastecimiento.

- **Estrategia N° 9.- Mantenimiento del área, limpia y ordenada en caso de fiscalización de Agentes de supervisión de sanidad.**

Esta estrategia es de gran importancia, ya que requiere, de manera continua, el mantenimiento del área de almacén, ya que en esta zona se guardan los alimentos principales antes de ser procesados, considerados materias primas, por lo tanto siempre debe estar limpia para evitar se contamine por presencia de animales, que perjudiquen económicamente a la empresa.

- **Estrategia N° 10.- Dictado de cursos de capacitación al personal de almacén.**

Esta estrategia tiene como propósito capacitar adecuadamente al personal de

almacén para que realice un adecuado manejo y control de los inventarios para ello se procederá a realizar una capacitación en cuanto a manejo y llenado de formatos, uso del auxiliar de inventarios, y al mantenimiento y etiquetado de la mercancía de acuerdo a la fecha de vencimiento, rotación de inventarios, control de niveles máximos y mínimos, para ello se realizará los siguientes talleres de capacitación:

**Taller 1.-** Uso del auxiliar de inventarios y llenado de formatos de control de entradas y salidas de mercancía, tomas físicas periódicas.

**Dirigido a:** Almacenista y supervisor de administración.

Duración: 8 Horas.

**Taller 2.-** Rotación de inventarios y control de vencimiento, mantenimiento de los almacenes.

**Dirigido a:** Almacenista y supervisor de administración.

Duración: 8 Horas.

## CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como finalidad, mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., para incorporar el control interno como medida de salvaguarda de uno de sus activos más preciados debido a que a través de ellos se efectúa la venta, y genera los ingresos a la organización, teniendo en cuenta que el proceso de manejo de inventario requiere de actividades idóneas para optimizar realizar los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de los inventarios, por lo tanto, se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos desarrollados en esta área, a través del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, de las técnicas e instrumentos de recolección de información, por medio de los cuales se identificaron las debilidades que dan origen a la problemática planteada, entre las cuales se detallan las siguientes:

- No cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de almacén, lo cual es una debilidad significativa, ya que el personal no cuenta con una guía que sirva para indicarles cómo deben llevarse las actividades de control y manejo de inventarios.
- No se recibe una adecuada capacitación del personal al ingresar al cargo, lo cual es una debilidad en los procesos, ya que el personal requiere una inducción adecuada y una capacitación al ingresar al cargo para poder conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades y cuáles son las actividades que están inherentes a su cargo.
- No cuentan con la existencia de un sistema administrativo para el registro de los movimientos de inventarios, por lo tanto es necesario implementar otros tipos de sistemas para el registro de inventarios, sobre todo en una empresa pequeña, donde el movimiento de inventarios no amerita de la implementación de un sistema administrativo avanzado, por lo tanto se pueden utilizar páginas en Excel donde se lleve el auxiliar de inventarios.

- No cuentan con la existencia de formatos pre-numerados para el registro de movimientos de inventarios, por lo tanto no se deja soporte sobre las entradas y salidas que sufren en el periodo contable, y que puedan servir para aclarar las posibles desviaciones al momento de la toma física así como evidenciar el responsable que de su requisición, y la recepción por las cantidades exactas ya que los documentos originales son las facturas de proveedores, que son requeridas en el departamento de contabilidad como soporte para realizar los pagos.
- No cuentan con la existencia de un auxiliar de inventarios para el control de las existencias, por lo tanto, es una herramienta muy útil para llevar un registro de las entradas y salidas del almacén utilizando hojas de Excel en el programa Microsoft Word, que permite llevar los registros diarios en el almacén para mantener la información actualizada.

Finalmente, se puede concluir que se lograron los objetivos específicos propuestos permitiendo diseñar la propuesta de estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., permitiendo que el personal desempeñe sus funciones de manera eficaz y efectiva para la consecución de los objetivos de la empresa, así como lograr emitir reportes, con información confiable para planificar las reposiciones de manera efectiva, y poder garantizar la operatividad de la organización, considerando los tiempos de entrega del proveedor.

## RECOMENDACIONES

Por lo tanto, se recomienda para llevar a cabo el proceso de implementación de las estrategias de control interno propuestas, para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A., se hace necesario presentar una serie de consideraciones:

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, así como la implementación de la propuesta planteada, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén específicamente en relación a los procesos manejo de inventarios, permitirá realizar los correctivos necesarios para optimizar la gestión interna de los mismos.
- Fomentar inculcar una cultura que permita el adecuado registro de los inventarios y cumplir con los procedimientos propuestos, en especial a nivel de la administración de los inventarios como factor influyente en la eficiencia financiera de la empresa, ya que estas cifras son las que se arrojan en los estados financieros.
- Capacitar y adiestrar al personal que labora en la empresa mediante cursos de actualización incrementando el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción y/o traslado de mercancía.
- Ejecutar la toma física de los inventarios, por lo menos cada dos meses para poder ajustar oportunamente las variaciones que puedan existir y garantizar la fiabilidad de las cifras de este rubro en los estados financieros.

## REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2012). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Barroso, Daniela y Restrepo, Jesús (2017). **Estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería BAGUETTE'S C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Cabriles, Ysabel (2014). **Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.** Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Calzadilla, Grecia y Torrealba, Eneicer (2017). **Estrategias para mejorar los procesos administrativos en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A., ubicada en los Guayos, Estado Carabobo.** Universidad de José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2015). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cepeda, Gustavo (2011) **Auditoría y Control Interno**. 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2012). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Franco, Yajaira y Raiza, Rosario (2015). **Estrategias de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de productos terminados en la empresa GRAFTIME, C.A.** Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- García, Jesús (2014). **Modelo de control de inventarios de pellas en planta de pellas de SIDOR**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Gayle, Leticia (2014). **Contabilidad y Administración de Costos**. 6ª Edición. DF México: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana, S.A.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2013). 6ª Edición. **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Holmes, Arthur (2014). **Auditoría, Principios y Procedimientos**. 1ª Edición. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Jiménez, Freddy (2012); **Sistemas Administrativos Análisis y Diseño**. 3ª Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill. Interamericana S.A.
- Latouche, Marfa y Maldonado, Ricardo (2012). **Estudio de la Contabilidad General**. 3ª Edición. México: Editorial UTEHA S.A.
- Leonard, William (2010). **Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa**. 2ª Edición. México: Editorial Diana.
- Meigs, Robert (2013). **Contabilidad: La Base para Decisiones Gerenciales**. 11ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Poch, Ramón (2012). **Manual de Control Interno**. 2ª Edición. Barcelona. España: Editorial Gestión 2000.
- Porter, Michael (2016). **Ser competitivo**. 6ª Edición. Barcelona. España: Editorial DEUSTO S.A.
- Ramírez, José (2007). **Fundamentos de Inventarios**. Instituto Universitario de Tecnologías “Readic”. Maracaibo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Ramírez, Tulio (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 4ª Edición. Caracas. Venezuela Editorial PANAPO.
- Serna, Humberto (2012). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial 3R Editores.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Normas y Trabajos de Grado o Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Venezuela: Editorial Publicaciones UPEL.

# ANEXOS



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

**Cuestionario**

Estimado señor  
Administrador

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar estrategias administrativas y contables para la optimización de las estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.

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

**Instrucciones Generales:**

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

Gracias por su colaboración,

## **Anexo A**

### **El cuestionario**

1.- ¿La gerencia ha fijado políticas de control para los inventarios?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2.- ¿La empresa cuenta con un almacén donde se resguarde el inventario y que no brinden acceso a personas no autorizadas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

3.- ¿Utiliza algún método para el registro y control de los inventarios?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

4.- ¿Al momento de efectuar nuevas compras se solicita información sobre los productos en existencia?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

5.- ¿Se almacenan las existencias de manera ordenada y sistemática?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

6.- ¿Se lleva un control de las notas de entradas y salidas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

7.- ¿Se realizan inventarios físicos de la mercancía?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

8.- ¿Cuentan con personal responsable y que tengan el control de las cantidades de existencia del almacén?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

9.- ¿Manejan algún tipo de stock?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

10.- ¿Las autorizaciones se realizan dejando constancia de las mismas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

11.- ¿informan periódicamente los almacenistas sobre partidas de poco movimiento o bien cuya existencia sea excesiva?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

12.- ¿Llevan algún control del inventario dañado?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

**Anexo B**  
**Tabla de Frecuencias**

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA/ PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	0	6	0%	100%
2	0	6	0%	100%
3	0	6	0%	100%
4	4	2	67%	33%
5	0	6	0%	100%
6	0	6	0%	100%
7	0	6	0%	100%
8	0	6	0%	100%
9	0	6	0%	100%
10	0	6	0%	100%
11	0	6	0%	100%
12	0	6	0%	100%

**Fuente:** Costa y Joao (2018)

## Anexo C

### Cuadro de observación

ITEM	VARIABLE	ALTERNATIVA	
		PRESENTE	AUSENTE
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de tesorería.		
2	Existencia de controles internos en el área de tesorería.		
3	Capacitación al personal al ingresar al cargo que desempeña en el área de tesorería.		
4	Existencia de comprobantes de ingresos y egresos pre-numerados.		
5	Realización de conciliaciones bancarias frecuentes.		
6	Uso de la banca electrónica para consulta de saldos y emisión de estados de cuenta de la empresa.		
7	Existencia de correo electrónico en el área de tesorería.		
8	Emisión de estados de cuenta a clientes.		
9	Existencia de políticas de cobranza definidas.		
10	Cumplimiento de políticas de pago.		
11	Elaboración de planificación de flujo de caja.		
12	Seguimiento de los depósitos que se realicen el día que fueron enviados a la entidad bancaria.		

Fuente: Costa y Joao (2018)

Anexo D

Figura 1.- Formato de Nota de Recepción de Mercancía

PANADERIA Y PASTERÍA  BREAD PAN C.A.				NOTA DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA No. 00001	
<b>Proveedor:</b>		<b>Fecha Emisión:</b>	/ /		
<b>N° de Factura</b>		<b>Código del Proveedor :</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Artículo</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha de Vencimiento</b>		
<b>Observaciones:</b>					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Recibido por:</b>			

Fuente: Costa y Joao (2018)

Anexo E


Figura 2.- Formato de Nota de Requisición de Mercancía

<b>PANADERIA Y PASTELERÍA</b>  <b>BREAD PAN C.A.</b>			
		<b>NOTA DE REQUISICIÓN DE MERCANCÍA No. 00001</b>	
<b>Área Solicitante:</b>		<b>Fecha Emisión:</b>	/ /
<b>Código</b>	<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>APROBADO</b>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Recibido por:</b>	

Fuente: Costa y Joao (2018)

Anexo F

Figura 3.- Formato de Nota de Entrega de Mercancía

<b>PANADERIA Y PASTELERÍA</b>  <b>BREAD PAN C.A.</b>				<b>NOTA DE ENTREGA DE MERCANCÍA No. 00001</b>			
<b>Área Solicitante:</b>			<b>Fecha Emisión:</b>		/ /		
<b>Código</b>	<b>Artículo</b>		<b>Cantidad</b>		<b>FECHA DE VENCIMIENTO</b>		
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>				<b>Recibido por:</b>			

Fuente: Costa y Joao (2018)

## Anexo G

Figura 4.- libro Auxiliar de Inventarios

PANADERIA Y PASTELERÍA								
			LIBRO AUXILIAR DE INVENTARIOS					
BREAD PAN C.A.								
Período:		ARTÍCULO						
Fecha	Tipo/Nº de Documento	DETALLE	DEBE	HABER	SALDO	FECHA DE VENCIMIENTO	FACTURA DEL PROVEEDOR	NOTA DE REQUISICIÓN

Fuente: Costa y Joao (2018)