



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL ÁREA DE INVENTARIO DE PROCESOS
DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA CABAÑA, C.A.**

Autora: Eglimar Hernández
C.I. 18.782.425

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

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL ÁREA DE INVENTARIO DE PROCESOS
DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA CABAÑA, C.A.**

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

Autora: Eglimar Hernández

Tutor(a): Ysabel Pantoja

San Diego, Noviembre de 2018

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portador de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Eglimar Hernández Portadora de la cédula de identidad N° _____ titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE INVENTARIO DE PROCESOS DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA CABAÑA, C.A. presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

Nombre
C.I:

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
	RESUMEN INFORMATIVO	viii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1.Planteamiento del Problema	3
	1.1.1.Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos	6
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. Antecedentes	9
	2.2. Bases Teóricas.....	14
	2.3. Definición de Términos.....	26
III	MARCO METODOLÓGICO	28
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	28
	3.2. Fases Metodológicas.....	29
	Fase I.....	29
	Fase II.....	30
	Fase III.....	31
IV	RESULTADOS.....	33
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	33
	4.2 Análisis del Cuestionario.....	34
	4.3. Análisis de la Matriz DOFA.....	44
V	LA PROPUESTA.....	49
	5.1.Presentación de la Propuesta	49

5.2. Justificación de la Propuesta.....	50
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	50
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	51
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	63

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	P·P
1	Autoridad y responsabilidad en el área de inventarios.....	34
2	Segregación de Funciones	35
3	Duplicidad de tareas.....	36
4	Información del inventario.....	37
5	Verificaciones de las existencias.....	38
6	Custodia de la mercancía	39
7	Proceso de los inventarios	40
8	Controles internos.....	41
9	Sistematización de los inventarios.....	42
10	Plan Estratégico.....	43
11	Diagnostico Interno PCI.....	44
12	Diagnóstico Externo POAM.....	45
13.	Matriz DOFA.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	
GRÁFICOS		p.p
1	Autoridad y responsabilidad en el área de inventarios.....	34
2	Segregación de Funciones	35
3	Duplicidad de tareas.....	36
4	Información del inventario.....	37
5	Verificaciones de las existencias.....	38
6	Custodia de la mercancía	39
7	Proceso de los inventarios	40
8	Controles internos.....	41
9	Sistematización de los inventarios.....	42
10	Plan Estratégico.....	43



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE INVENTARIO DE PROCESOS DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA CABAÑA, C.A.

Autora: Eglimar Hernández

Tutor:

Fecha: Noviembre de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El correcto orden y administración de inventarios es uno de los principales factores que inciden en el desempeño de las empresas y en las ganancias que se obtienen. Por lo cual es de vital importancia con un inventario bien administrado y controlado. En este sentido, la investigación tiene como propósito proponer un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. Metodológicamente, se considera un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con preguntas dicotómicas para conocer la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. Por otra parte, se identificarán los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. a través de la matriz DOFA con la finalidad de analizar los factores internos y los factores externos que interviene en el sistema de control interno de los inventarios. Con los resultados que se obtuvieron de la aplicación de las técnicas de recolección de información se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Para elaborar la propuesta de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos

Descriptor: Plan Estratégico, Inventarios, Control Interno, Sistema de Control Interno de los Inventarios. Administración Estratégica de los Inventarios

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de control interno surgen como herramientas para suministrar información que permita detectar debilidades y riesgos para aplicar los correctivos, a los fines de hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva, las cuales obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en el mercado, la tecnología, las políticas de la empresa, entre otros-.

En tal sentido, el control interno de los inventarios cobra importancia, ya que el almacén es una de las áreas más sensibles de la organización porque este contiene uno de los activos más importantes de la empresa como es el inventario; que ameritan de protección contra pérdidas, fraudes e ineficiencias desde la recepción de la mercancía hasta el embarque; y esto se logra a través de la aplicación de controles internos en el resguardo y manejo de los mismos

Es por ello importante, contar con planes estratégicos para contar con sistemas eficientes de control y tener procesos realmente óptimos y confiables en el manejo de los inventarios, puesto que, la información pertinente a los mismos, es procesada y utilizada por diversos departamentos de la empresa, facilitando las actividades de contabilidad. Esta planificación, se fundamenta en la necesidad de optimizar los procedimientos administrativos para llevar un seguimiento periódico de las entradas y salidas de todos los productos de una organización, que contribuyan a un mejor manejo y funcionamiento de las existencias o inventarios. De allí la importancia de un buen manejo y administración del inventario, dado que permite planificar por anticipado la cuantía de la mercancía que se debe mantener en el almacén, es por eso que las empresas requieren de procedimientos que tengan por objeto controlar y verificar las existencias en los inventarios

En este contexto, la investigación tiene como propósito proponer un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., puesto que presenta debilidades en la

categorización de los insumos, materiales y materia primas, dificultando el proceso de transformación del producto final a lo largo de la cadena de abastecimiento. La investigación se presenta de acuerdo a los siguientes capítulos

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

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

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

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En un entorno marcado por cambios estructurales que afectan a la economía en el ámbito mundial, tales como la globalización de los mercados, el impulso de la tecnología, entre otros aspectos que han constituido la base del nuevo desarrollo, toda empresa requiere necesariamente de utilizar procedimientos que le permitan adaptarse a los cambios, para incrementar su competitividad y garantizar su permanencia en el tiempo. En este sentido, las organizaciones en el marco de la administración y finanzas permanentemente están en la búsqueda de aquellas explicaciones que giran en torno a los beneficios económicos, la creación de valor, las ventajas competitivas y el crecimiento de sus economías.

Al respecto, el control interno en la actualidad constituye una herramienta significativa para salvaguardar y proteger los recursos, así como el cumplimiento de las políticas a nivel empresarial, se considera una alternativa en la veracidad y certeza de la toma de decisiones a lo largo y corto plazo para plantear el adecuado control y tratamiento a los procesos empresariales, siendo los referidos al inventario trascendentales, debido al significado que poseen como garantía de seguridad física de las cifras presentadas por los estados financieros. Es por ello, que Welsch y Rivera (2005) plantean que:

Un programa integral de planificación y control de las actividades de la empresa incluye una adecuada planificación y control de inventarios de insumos que se utilizan para la fabricación de los artículos comercializados, los aspectos que se han de coordinar y controlar son: a) Las necesidades de materiales para la producción, b) los niveles deseados de inventarios de insumos, y c) las compras de insumos (p. 177)

Se puede señalar, que el control de inventarios es parte esencial de la administración que ayuda a cumplir las estrategias de la organización, garantizando que los insumos, materiales y materia prima se encuentren alineados en el momento, lugar y cantidades precisas a lo largo de la cadena de abastecimiento para producir un bien o servicio. Para lograr esto es necesario utilizar herramientas estratégicas que garanticen la trazabilidad de la materia prima, eliminando errores de información por digitación, reducción de tiempos para la captura de datos y para la toma de decisiones; así como la garantía de que la custodia sea impecable desde que se ingresan los materiales al sistema, hasta que se transforma en producto final

En este contexto, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinentes, internas y externas, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. De acuerdo Serna (2010: 55) “es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.” Supone la participación activa de los actores organizacionales, la información permanente sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Esta planeación es necesaria en la actual época de globalización, donde las organizaciones deben ser proactiva en vez de reactiva en la proyección de las actividades futuras, con el fin de mantener a la organización en el desempeño del papel asumido en una actividad económica específica. En este contexto, la mejor estrategia de inventarios es aquella que entiende y considera las características de la demanda de los productos y su complejidad. Debido al impacto que el inventario tiene en toda la cadena, este debe ser un proceso crítico de negocio que asegure un mantenimiento adecuado de los sistemas que lo administran.

Es así como las empresas empleando la planificación estratégica en la gestión de

los inventarios, asegurarán la continuidad de sus actividades reduciendo sus costos, lo que permitirá determinar los métodos utilizados para realizar los necesarios registros de entradas (compras), salidas (expediciones), pérdidas y existencias, puntos de rotación y sistemas clasificación.

Por ello, resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al ilícito, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades. El objetivo principal es contar con información suficiente y útil para: minimizar costos de producción, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología con la consecuente disminución de gastos operativos

Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones de cualquier sector de la economía, el manejo de inventarios en la cadena de suministros, representa es un problema crucial y tiene una importancia estratégica significativa debido a que la inversión total en los inventarios es enorme y esta comprende el capital invertido en materia prima, productos en proceso y productos terminados. La gestión de inventarios ofrece a las empresas un potencial muy importante para la mejora lo cual garantiza tener una ventaja competitiva para las empresas que la emplean

Tal es el caso, de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., en observaciones previas, existe una problemática centrada en la inexistencia de controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de inventario. Entre las causas de la mencionada situación destaca la inexistencia de una sistematización de los insumos, materiales y materia primas que descansan en el almacén, lo cual trae como consecuencia, la imposibilidad de garantizar que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren alineados en el momento, lugar y cantidades precisas a lo largo de la cadena de abastecimiento.

De igual forma, pareciera que la falta de segregación de funciones para cada uno de los trabajadores que forman parte del personal del área de inventarios impide que los colaboradores puedan ser controlados de forma individual, genera duplicidad de tareas, errores de información, reducción de tiempos para la captura de datos y para la

toma de decisiones; así como la incapacidad de realizar la custodia impecable de los insumos y materias primas desde que se ingresan a las organizaciones hasta que se transforman en el producto final

Bajo este contexto, es necesario minimizar las debilidades explicadas con anterioridad, ya que de continuar este escenario, la gerencia de la empresa no podrá tomar decisiones acertadas basadas en la información de los estados financieros, debido a que los mismos no revelarán la verdadera situación financiera en cuanto a inventario se refiere, cuyo movimiento contable afecta no sólo el activo corriente sino también el estado de resultados a través del costo de la mercancía vendida

En este sentido, es pertinente desarrollar un proceso de evaluación de los procedimientos internos con la finalidad de detectar las anomalías del sistema de control interno y plantear las acciones estratégicas para optimizar el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo se puede optimizar el sistema de control interno del área de Inventario de Procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

- Identificar los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.
- Diseñar un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

La empresa moderna se caracteriza por la búsqueda de nuevos métodos que le permitan implementar un mejor control en sus procesos como la recepción, el almacenamiento y movimiento de materias primas así como el control de las existencias dentro del almacén. Esto le sirve para manejar un inventario real en un tiempo efectivo, permitiendo proyectar y planear órdenes de producción de un producto determinado anticipándose a la demanda del mercado obteniendo garantía en el cumplimiento hacia los clientes

Desde esta perspectiva, la investigación se justifica, ya que a través de la consecución de planes estratégicos se tendrá una correcta administración de los inventarios, así como conocer las fechas de pedido, lugar de almacenamiento, el nivel de stock y el modo de reaprovisionamiento. También la eficiencia en el manejo del registro, de la rotación y evaluación del inventario, ya que a través de todo esto, se determinarán los resultados de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera y las medidas necesarias para mejorar dicha situación organizacional

Mediante un plan estratégico para el sistema de control interno de los inventarios se corregirán sus fallas y debilidades, transformándolas en fortalezas y ofreciendo una serie de herramientas estratégicas que garanticen mejoras en los procesos de control interno de los inventarios y así optimizar las operaciones y hacer de la empresa una organización competitiva, logrando optimizar los procesos de operación y ordenamiento de los inventarios para que logre resultados confiables en

todos sus ejercicios económicos, así como reducir pérdidas de mercancías y pérdidas monetarias por el deterioro de los productos y controlar las existencias de los mismos.

Desde su perspectiva teórica, la investigación permitirá verificar las teorías propuestas por diferentes autores en referencia a la planificación estratégica y al control interno de los inventarios, características, procedimientos, entre otros, de igual manera permitirá reconocer su valor como instrumento de control del activo en las empresas objeto de estudio.

Mientras, desde su perspectiva práctica, considerando que uno de los objetivos del control de los inventarios es proveer adecuadamente los materiales y mercancías necesarias colocándolas a disposición en el momento indicado, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, es obvio que la gestión de inventarios debe ser controlada y vigilada. Este manejo contable permitirá a las empresas mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Por último la presente investigación le proporciona a la investigadora adquirir habilidades y destrezas en el área de inventario, que le son de gran utilidad en su carrera universitaria y en el campo laboral, además este estudio servirá de base para futuras investigaciones en el contexto de mejorar lo antes expuesto, y a su vez que ofrezcan alternativas viables de solución a los problemas detectados, así como la aplicación de nuevas estrategias que le sean favorables a la empresa, logrando el objetivo trazado

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo concurren una serie de principios que apoyan todo el marco teórico de esta investigación, enfocado fundamentalmente en estudios anteriores, y análisis de la bibliografía vinculada con el tema a investigar. Al respecto, Balestrini, (2011: 91) refiere que: “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema especificado elegido para su estudio.” En este sentido, se estima que el marco teórico es el pilar que se requiere para un positivo conocimiento científico de los problemas bajo estudio. Representado un acopio de propuestas interconectadas, que cimientan y revelan elementos importantes de la investigación a desarrollar.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación guarda relación con los objetivos de la investigación que se aborda, es decir, son los trabajos realizados con anterioridad y relacionados con el objeto de lo que se está haciendo. Según Tamayo y Tamayo (2014: 79) señalan: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema, con el fin de determinar el enfoque metodológico de las mismas investigaciones”. En aras de orientar esta investigación, y con el propósito sustentar y servir de referencia, a continuación se mencionan algunas conclusiones de autores que desarrollaron trabajos similares con la temática en estudio

Castellanos y Noguera (2018), presentaron un trabajo de grado en la Universidad José Antonio Páez, titulado: **“Sistema de Control Financiero para lograr la**

Eficiencia de los inventarios en la empresa Purachar, C.A.” como requisito para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. La empresa presentaba como problemática deficiencias en el manejo y control de sus inventarios, debido a que no llevaban un control administrativo adecuado para las entradas y salidas de la mercancía, se planteó como objetivo general proponer un sistema de control financiero para lograr la eficiencia de los inventarios en la empresa Purachar, C.A. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto de un proyecto factible apoyado en un diseño de campo no experimental. Entre las técnicas de información que se emplearon, se tiene la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco (5) trabajadores relacionados con el inventario, también se utilizó la observación directa, mediante una lista de cotejo

Una vez obtenida la información, se concluyó que no se planifican las actividades relacionadas con el registro y manejo de los inventarios, puesto que las funciones de las personas responsables del manejo de los inventarios, no están claramente definidas. Asimismo, no se tenían establecidos procedimientos administrativos, ni políticas para la adquisición, recepción y registro de los inventarios que permitan informar y orientar al personal sobre los criterios de desempeño.

Este antecedente se tomó como referente a la presente investigación, porque incluye un conjunto de conceptos relacionados con la aplicación de los controles internos financieros y como estos pueden ser empleados en la mejora de las actividades desarrolladas por cualquiera de las unidades funcionales que integran a las organizaciones. En este caso contribuyen al diseño de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Por otra parte, Elcorrobarrutia (2017), realizó un trabajo titulado: **“Mejoras en el Sistema de Control Interno de Inventarios de Materiales y Repuestos de la empresa Inversiones Elcocar's 4, C.A.”**, presentado en la Universidad en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado

en Contaduría Pública. Esta empresa presentaba debilidades en el control interno del inventario, ya que no se determinaba con exactitud la cantidad de materiales existentes, lo que ocasionaba un inadecuado y deficiente control de la mercancía. El objetivo general consistió en proponer mejoras en el sistema de Sistema de Control Interno de los Inventarios de la empresa para lograr la eficiencia en el manejo de las existencias de los materiales y repuestos. Metodológicamente, se consideró un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información se empleó la observación directa, mediante la lista de cotejo y la encuesta, a través de un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudio conformada por cuatro trabajadores que laboran en el área administrativa y de almacén.

Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se concluyó que no se lleva una planificación adecuada para la recepción y salida de los materiales y suministros que se encuentran en el almacén, no existen procedimientos administrativos, así como también se confirmó la ausencia de normativas y políticas de inventarios. Por lo que se establecieron mejoras en el sistema de control interno de los inventarios de la empresa para lograr la eficiencia en el manejo de las existencias de los materiales y repuestos

El antecedente planteado, se consideró para este estudio porque evidencia todas las acciones que deben seguirse para la implementación de un sistema de control interno dirigido al área de inventarios, en donde actividades tales como la realización de inventarios semestrales, el cotejo del conteo físico con lo que se encuentra en el sistema de existencias, el control de los productos y facturas emitidas, constituyen tareas clave para alcanzar la eficiencia.

De igual modo, se tiene el trabajo de Mujica (2015), titulado: **“Plan Estratégico para el Control de Inventarios en las Pymes de Servicio del Sector Telecomunicaciones ubicadas en el Distrito Capital y Estado Miranda.”**. Presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magister en Ciencias Contables. La presente investigación tuvo por objeto

implementar un plan estratégico para el control físico y contable de inventarios, basado en los lineamientos descritos en las NIIF para PYMES y las NIAS, en las empresas de servicio, del sector de telecomunicaciones. La investigación correspondió a la modalidad de proyecto factible, la misma se desarrolló bajo un diseño de campo, de carácter descriptivo, apoyada en una revisión bibliográfica a través de la instrumentación de tres cuestionarios, posteriormente los datos fueron analizados, elaborándose una matriz DOFA, con lo cual se procedió a diseñar la propuesta.

Como resultado de esta investigación se concluyó que las gerencias carecen de políticas escritas para la realización de los distintos procedimientos que involucran la gestión de inventarios. Se pudo verificar igualmente que el personal no ha sido capacitado con regularidad, por lo tanto no se encuentra actualizado en materia de administración efectiva de inventarios.

Este antecedente se tomó como referencia, ya que la propuesta planteada sirvió de base a la presente investigación al suministrar información acerca de las estrategias, lineamientos y estructuras para la elaboración de un plan estratégico para el control de los inventarios

Asimismo, Cabriles (2014), realizó un estudio denominado “**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.**”, el cual fue consignado como requisito de grado en el Universidad Simón Bolívar, Caracas. Es así como, el objetivo del mismo fue proponer un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la eficiencia de la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos y el registro de las entradas y salidas de los productos de los almacenes.

En tal sentido, la investigación adoptó la modalidad de proyecto factible, apoyada en un estudio de campo y descriptivo; utilizando para la recolección de los datos las técnicas de la observación directa y la entrevista no estructurada. De modo que, el análisis de los datos evidenció que la empresa no cuenta con un control estricto de los

artículos en existencias; lo que genera la compra descontrolada de los mismos y, además, no se realiza un análisis de la compra, ya que la misma se efectúa sin un estudio previo del proveedor.

De igual forma, la empresa no dispone de un sistema que controle los inventarios y, por tanto, se desconoce el volumen de existencias en los distintos almacenes. Además, los operadores no realizan correctamente los registros en el sistema de los materiales que se reciben y no se realizan conteos periódicos de los existentes en los distintos almacenes. En consecuencia, se diseñó una propuesta de un sistema de control de inventario entrada en la conexión del Departamento de Compras y el Almacén. A tal efecto, se propuso habilitar el módulo de inventario de stock seguridad del sistema computarizado para las tareas administrativas de la empresa, a fin de fusionar el módulo de compras con el módulo de almacén.

Este antecedente se vincula con la presente investigación, dado establece un sistema de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos, lo cual puede ser aplicado a mejorar el sistema de control interno de inventario de procesos en la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Finalmente, Guerrero (2014), quién desarrolló en la Universidad Tecnológica Equinoccial, de Santo Domingo, Ecuador, una investigación cuyo título fue “**Diseño de un Sistema de Control y Gestión de Inventarios para la Farmacia Cruz Azul Sdo Villa Florida**”, la cual fue consignada como requisito de grado. El propósito fue proponer un sistema de control de inventario para la farmacia Cruz Azul SDO Villa Florida para sistematizar los procesos de compras.

En este orden de ideas, el estudio fue descriptivo y combinó la modalidad documental y de campo. La muestra estuvo constituida por los 3 vendedores, el administrador y el gerente, a quienes se les aplicó una encuesta. La estructura metodológica se centró en tres etapas, en primer término, se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa; posteriormente; se planificó un método para la clasificación de los productos y, por último, se diseñó el sistema de control de inventario.

Es así como, los resultados evidenciaron como fortalezas la flexibilidad y eficiencia de la administración ya que se vende un mayor número de productos genéricos que los de marca y se dispone de un nivel de descuento de acuerdo al monto de compra del cliente. Sin embargo, las debilidades se centraron en el sistema organizacional de inventarios, la administración formal y estructural, la capacitación del personal y la falta de abastecimiento de productos farmacéuticos en los laboratorios proveedores.

En consecuencia, sobre la base de estos resultados, se diseñó un modelo de gestión logística de la administración de inventarios, cuyo objetivo fue controlar el flujo de los productos mediante el modelo de gestión logística de la administración de inventarios, satisfacer al cliente a través de la aplicación oportuna de los productos ofrecidos y establecer que el vendedor tenga una obligación en el control y manejo del stock de los productos.

Esta investigación se tomó como referencia para el presente estudio, dado que aporta elementos para la optimización del control interno de los inventarios, proporcionando una seguridad razonable en las actividades que son desarrolladas por una organización, lo cual fue de gran ayuda para el fortalecimiento de las bases teóricas que orientan este trabajo de grado

2.3 Bases Teóricas

Las bases teóricas, según Arias (2016:54), se conceptualizan como: “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustiva, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”. En efecto, las bases teóricas deben originarse del conjunto de variables que se derivan de la temática y el enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas expresada en la formulación del problema.

2.2.1 Inventarios

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios, para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito. Según Andrade (2013: 78), señala que son: “el activo más importante del Balance General, y los gastos por inventarios, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados”.

Los inventarios son vitales para el desarrollo de las actividades normales de una empresa que se dedique a la compra-venta de productos, por lo tanto su función es vital ya que ayuda a la independencia de la relación, operación y continuidad de las variaciones de la demanda, establece condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso máximo de la capacidad productiva. Según Catacora (2013), lo define de la siguiente forma:

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

El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados. En efecto, los inventarios para la empresa Lácteos la

Cabaña, C.A. son uno de importancia transcendental debido a que de ellos depende el proceso de transformación y, por consiguiente, encierran la buena o mala gestión de esta organización porque constituyen el corazón del negocio

2.2.2 Tipos de Inventarios

Los inventarios varían entre los distintos grupos de empresas, por ejemplo, en una empresa de transformación tiene por lo general tres tipos de inventarios (materia prima, producción en proceso y productos terminados), si se trata de una empresa comercial dedicada a la compra venta presentará un solo tipo de inventario (mercancías disponibles para vender). Para Catacora (2013) los inventarios se presentan en los siguientes tipos:

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

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

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

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

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

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

Las empresas requieren constantemente de información resumida y analizada de los inventarios, por lo que es necesario identificar cada una de las operaciones relacionadas, y que a su vez son indispensables para determinar la mercancía disponible y el costo de ventas, todo ello con la finalidad de conocer la utilidad bruta en ventas que obtuvo la empresa durante el ejercicio económico o período contable.

2.2.3 Control

Controlar esencialmente implica medir y aplicar corrección a las actividades realizadas por los colaboradores para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con lo establecido por los planes, con el objeto de determinar si se están o no alcanzando los objetivos preestablecidos por la gerencia. Por lo tanto, el control es el proceso que permite a una organización asegurarse de que los productos, servicios, las operaciones, el flujo de efectivo, los costos, entre otros, cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por el propio ente. Según Robbins (2013) el control se define como:

Una función restrictiva y coercitiva utilizada para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Como sistema automático de regulación, el control es utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal. Como función administrativa, el control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección (p. 278).

Por lo tanto, el control puede ser visto desde diversas perspectivas. Desde el punto de vista restrictivo, está enmarcado en el establecimiento de una serie de limitaciones. También, se considera como un sistema automático que se sigue a través de un procedimiento que debe ser ejecutado de manera continua para lograr la transformación de la materia prima en producto terminado, para lograr que los procesos, métodos y procedimientos sean ejecutados de manera similar sin perder ningún paso a fin de garantizar su exactitud.

Adicionalmente, cuando el control es visto como una función administrativa se constituye como la última fase del proceso administrativo y, por consiguiente, la encargada de medir si los propósitos, planes, programas y estrategias se están cumpliendo conforme a lo planificado para, de esta manera, buscar correctivos a cada una de las variaciones que se presenten

2.2.4 Control Interno

El concepto de control interno surgió en el ámbito empresarial con el objeto de detectar desviaciones en las operaciones realizadas por la entidad, está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades y brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos. Por ello, es considerado el proceso a través del cual se busca garantizar que las actividades reales se ajustan a las planeadas. Según Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospeluis (2012), el control interno se define como:

El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia (p. 242).

Por lo tanto, el control interno comprende la organización, el conjunto de planes,

principios, procedimientos, normas, métodos y mecanismos que pueden ser empleados por las organizaciones para realizar mediciones de las actividades desarrolladas en el quehacer cotidiano, para promover la operación, impulsar las labores hacia la eficaz y eficiencia de las entidades, con el fin de hacer que tanto los modos de proceder de los colaboradores como las operaciones, la administración de la información y de los recursos, se realicen de conformidad con el marco legal existente, las políticas trazadas por la dirección y los objetivos preestablecidos por empresas

2.2.5 Sistema de Control Interno

El sistema de control interno comprende el plan que ha sido adoptado dentro de una empresa para salvaguardar sus activos y asegurar el adecuado registro de las transacciones comerciales, su trabajo se concentra en el análisis de los circuitos administrativos y contables con el fin de autoevaluarse, verificando que los controles funcionen y cumplan con su objetivo. Se define, según Torres y López (2014) como:

El conjunto de todos los elementos donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación (p. 10).

Por lo tanto, el sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan los supervisores y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. Se fundamenta, según los mismos autores de la cita anterior (2014:12), en una estructura basada en cinco componentes funcionales: “ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión”.

Ambiente de Control: El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura

Valoración de Riesgos: La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos

Actividades de Control: Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

Información y Comunicaciones: Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Monitoreo: los sistemas de control interno requieren ser monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

En este sentido, los beneficios que se derivan del sistema de control interno, van dirigidos a encontrar la seguridad razonable de que se reducen los riesgos de corrupción, se logran los objetivos y metas establecidos, se promueve el desarrollo organizacional con eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, se asegura el cumplimiento del marco normativo, la protección de los recursos y bienes de la entidad y el adecuado uso de los mismos. Adicionalmente, permite contar con información confiable y oportuna, fomentar la práctica de valores, promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

De esta forma, el funcionamiento del sistema de control interno constituye la respuesta de la cultura organizacional del área de inventario de la empresa objeto de

estudio, a los factores del entorno (interno y externo) que presionan constantemente a la organización para que se distancie del logro de sus objetivos y metas con calidad y eficiencia.

2.2.6 Sistema de Control Interno de los Inventarios

Los inventarios son bienes tangibles que las organizaciones tienen para la venta en el curso ordinario de sus operaciones o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras. Anaya (2008: 92), señala, que “uno de los principios básicos del control interno se basa en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes de los mismos en el sistema informático o administrativo correspondiente”.

Por otro lado, Núñez (2002: 12), indica que “el renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa”; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas:

- Mantener el mínimo de capital invertido
- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías
- Evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

Según Catacora (2013:281), “el Control Interno de Inventarios debe estar

enfocado a cubrir varios aspectos, sin embargo, el más importante es el de salvaguardar su valor como activo”. En este sentido, algunos controles que se pueden aplicar son los siguientes:

- Solo deben entregarse o recibirse inventarios con base en autorizaciones emanadas por funcionarios autorizados que garantice sus resguardo.
- Las entregas de inventario se deben efectuar con base en documentos prenumerados.
- Debe existir en este proceso, registro de inventarios continuos en aquellos casos que sea de costo/beneficio.
- Todas las transacciones de inventarios deben ser hechas tomando y midiendo las cantidades entregadas o recibidas.

El control de inventario es conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para la comprobación de datos reportados en el área de inventarios, a través de un seguimiento estricto de estos activos, lo cual proporciona una seguridad razonable sobre las cantidades de mercancías que entran y salen del almacén; las cuales le generan utilidades a la empresa, por lo tanto debe ser salvaguardado. Cabe destacar que la empresa, debe conocer las características que la conforman, para así manejar el inventario que posee integrando todos los procesos necesarios para su adecuada gestión, de acuerdo a sectores en el mercado.

2.2.7 Planificación Estratégica

Para Jones y George (2010: 724), “la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos. Es decir, un plan estratégico es esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr

objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo a Kotter, (2010: 198) señala que “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”.

Por otro lado, Ambrosio, (2000) establece que:

La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión. (p 83)

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

2.2.8 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

Formulación de las Estrategias: Según Francés. (2006: 28) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”, esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

- **El Ciclo Estratégico de Carácter Informal:** este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un

individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado

- **El Ciclo Estratégico de Carácter Formal:** en contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así, comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados

Misión: Según Chiavenato, (2014: 53): “es la que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.” Es decir, que esta debe ser cultivada y divulgada para que los empleados tomen conciencia de ella y sea un compromiso su alcance para todos.

Visión: Es la ambición de la empresa, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo y toda ésta se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

Posicionamiento: Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente; para lograr este propósito debe elegirse "Impulsores de Posicionamiento" y no deben ser modificados, ya que esto implica una decisión muy importante de reposicionamiento y debe requerir un estudio, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

Plan: Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

Patrón Integrado de Comportamiento: Todos los integrantes de la empresa deben conocer las estrategias y trabajar en función de ellas.

Objetivos: Es sinónimo de metas, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar, estos pueden ser cuantitativos y no cuantitativos

Meta: Son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta

conseguir una organización (son los objetivos cuantitativos).

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.2.9 Administración Estratégica de los Inventarios

La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes. De acuerdo a Bastidas (2010), las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de reinventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso). Los objetivos fundamentales de la gestión y administración de los inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

El inventario debe rotarse con prontitud, ya que mientras más rápida sea la rotación de este menor es el monto que debe invertir la empresa en el inventario para satisfacer una demanda dada de mercancías. Se debe mantener inventario suficiente para protegerse de cambios bruscos en la demanda y de variaciones en el nivel de producción, pero a su vez se pretende minimizar la inversión en inventarios dados los costos tangibles e intangibles que supone el mantener recursos en existencias

En este sentido, se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización

que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa en cuanto al manejo de los inventarios, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten.

2.3 Definición de términos Básicos

Abastecimiento: productos y materiales que ayudan en la producción, pero aún no son aportes contribuyentes del producto.

Administración: es el acto que ejecuta una persona en el orden comercial, civil o judicial con relación a bienes o derechos ajenos, y mediante el cual maneja, dirige, controla o vigila el patrimonio de terceros o el suyo propio

Almacén: es el lugar donde se resguardan los productos y materiales con los que cuenta la empresa para su actividad.

Cadena de Suministros: es aquella que incluye todas las acciones y actividades relacionadas con la adquisición de materiales, transformación de bienes y productos y entrega al consumidor final

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

Control Contable: comprende el plan, métodos y procedimientos que tienen que ver

principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y de la confiabilidad de los registros financieros

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

Existencia: es la presentación de todas las cuentas relacionadas con el proceso de inventarios que se organizan cronológicamente.

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

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

Mercancía: se entiende por mercancía todos aquellos insumos, materias primas, partes o piezas que sean necesarios en el proceso productivo, aunque se consuman sin incorporarse al producto reexpedido, exportado o reintroducido y siempre que pueda determinarse su cantidad.

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

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

Riesgos: es la acción que puede afectar de manera negativa el proceso productivo de una organización.

Sistema: es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas son importantes en toda empresa, ya que interrelaciona todos los componentes de la misma, logrando a su vez un trabajo organizado, coherente

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se describen detalladamente, cada uno de los aspectos vinculados con la metodología que se utiliza para el desarrollo del presente estudio, lo cual proporciona los elementos necesarios para proponer plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible basada en una investigación de campo, de carácter descriptivo, ya que la misma pretende proponer un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016: 16), el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.” Tal y como se expresa en la cita anterior, este proyecto factible busca elaborar una propuesta y proporcionar una alternativa de solución a los problemas que actualmente enfrenta la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Asimismo, la investigación se caracteriza por ser de campo, conceptualizada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016:) como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.19).

El presente trabajo corresponde a un estudio de campo porque la información sobre control interno aplicado al área de inventario de procesos será tomada directamente de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., a través de esta modalidad investigativa se podrá percibir la realidad de las empresas objeto de estudio. A su vez, la investigación tendrá un nivel descriptivo, ya que cada uno de los elementos que integran el problema fue detallado durante todo el proceso, para evidenciar su comportamiento.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2013: 119) se refieren al estudio descriptivo como “aquel que busca especificar propiedades, características y rangos importantes de cualquier fenómeno que se analice. De igual manera agregan que este nivel pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a los que se refiere.” En efecto, mediante el nivel descriptivo, se identifican los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Para dar cumplimiento a esta primera fase metodológica se empleará como técnica de recolección de información la encuesta., la cual es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o institución, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Según

Tamayo y Tamayo (2014: 24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Las preguntas serán estructuradas en forma de cuestionarios sencillos de llenar en representación descriptiva. Méndez (2011: 73) define el cuestionario como “un formulario que tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. Este instrumento permitirá conocer la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. y se aplicará a la población objeto de estudio.

La Población, es definida por Arias (2016: 98), como “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p. 98). En este caso, estará conformada por diez (10) trabajadores que laboran en el área de administración e inventarios. Por otra parte, Castro (2012. 67), sostiene que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación. De allí, que es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población, que puedan permitir hacer generalizaciones de manera precisa”. Por ser la cantidad de personas que laboran en el departamento un número finito y manejable, se toma toda la población para la aplicación de los instrumentos. En este caso, la población y muestra son las mismas, por lo cual no se realizará ningún tipo de muestreo

Fase II. Identificación de los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

En esta fase se identificarán los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., para lo cual se empleará la Matriz DOFA. Según Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

Con la aplicación de esta herramienta, se analizarán las debilidades y fortalezas (Factores Internos) y las oportunidades y amenazas (Factores Externos) que se relacionan con el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Una vez conocidas las técnicas de recolección de datos, se describen las distintas operaciones a las que están sometidos los datos que se obtengan, es decir las técnicas de análisis de datos, las cuales son herramientas útiles para organizar, describir y analizar datos recogidos con los instrumentos de investigación. En este punto se representan operaciones a los que serán sometidos los datos que se obtendrán: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas). En vista de lo expuesto, la información se procederá a organizarla, clasificarla y tabularla, con el objeto de reducir y comparar la información obtenida para tener una visión más completa de la realidad del estudio, así como para desglosar dicha información de forma numérica y gráfica

Fase III: Diseño de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

En esta fase se presenta la propuesta de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., las cuales se elaborarán luego de obtener los resultados producto de la

aplicación de la fase I y la Fase II. La propuesta se desarrolla tomando en cuenta los siguientes aspectos. . La propuesta se desarrolla tomando en cuenta los siguientes aspectos.

Presentación y justificación de la propuesta

Objetivo general y específicos de la propuesta

Factibilidad de la propuesta

Desarrollo de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

CAPÍTULO IV

REULTADOS

4.1. Análisis y Presentación de los Resultados

El capítulo que a continuación se presenta, muestra los datos obtenidos de la aplicación del instrumento y recolección de datos a la muestra seleccionada con el propósito de elaborar la propuesta de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. en este sentido, el cuestionario esté conformado por diez (10) preguntas dicotómicas (SI/NO) y fue suministrado a diez (10) trabajadores que laboran en el área de administración e inventarios con la finalidad de conocer la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

En la etapa de análisis de los resultados, se procedió a codificar y a tabular los datos, utilizando técnicas de estadística descriptiva, donde se destacaron las frecuencias absolutas y relativas. Posteriormente, la información recolectada, se presentó por medio de gráficos circulares que permitieron visualizar las tendencias y opiniones de la muestra sobre la propuesta y su posterior interpretación y análisis.

Seguidamente, con los resultados obtenidos se identificaron los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., mediante una Matriz DOFA, para lo cual se realizó un diagnóstico interno PCI y diagnóstico Externo POAM, para luego establecer las estrategias que servirán de marco para la propuesta de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos en la empresa.

A continuación, se exponen los resultados siguiendo el orden de los objetivos específicos perseguidos por esta investigación.

4.2 Diagnóstico de la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Ítem 1. ¿Considera usted, que en la empresa está establecida la estructura, autoridad y responsabilidad en el área de inventarios?

Cuadro 1. Autoridad y responsabilidad en el área de inventarios

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

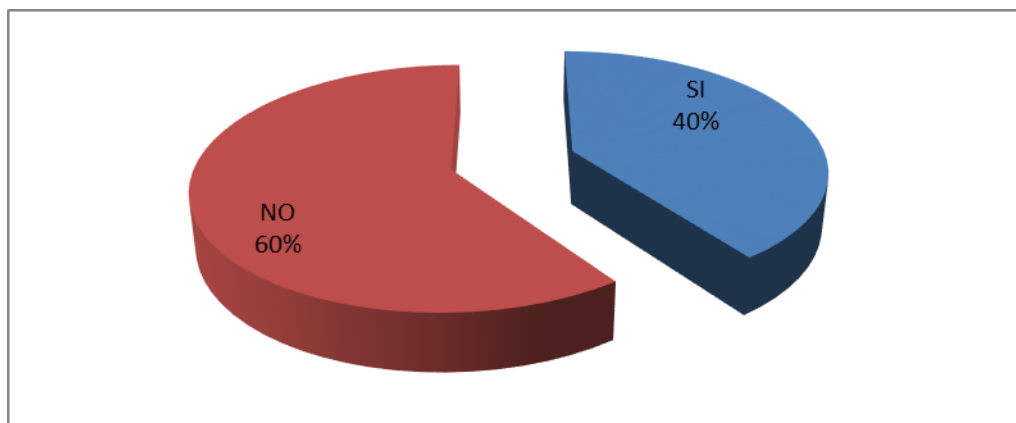


Gráfico 1. Autoridad y responsabilidad en el área de inventarios

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. Como se observa en los resultados, el 60% del personal encuestado contestó de manera negativa y el 40% lo hizo afirmativamente, mostrando que no está establecida la estructura, autoridad y responsabilidad en el área de inventarios. Es importante la asignación de autoridades y de las responsabilidades con el objeto de evaluar y mejorar el sistema de control interno, incrementar la calidad de la información financiera para enfatizar el funcionamiento integrado de un sistema de control interno efectivo

Ítem 2. ¿Cree usted, que se encuentran segregadas las funciones de cada uno de los miembros del almacén?

Cuadro 2. Segregación de Funciones

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

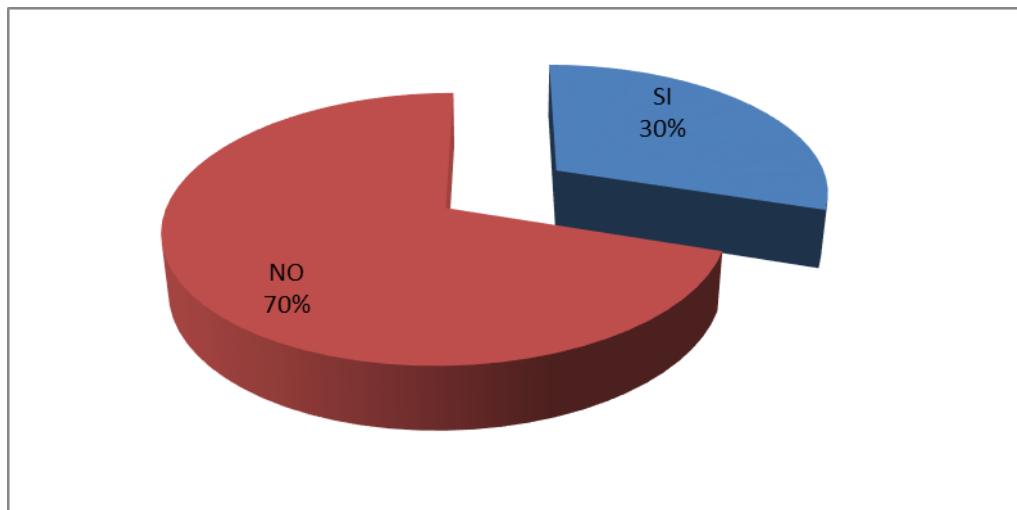


Gráfico 2. Segregación de Funciones

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. Como se observa en el gráfico precedente, el 70% de los encuestados respondió de forma negativa y el 30% por ciento lo hizo positivamente, mostrando que no se encuentran segregadas las funciones de cada uno de los miembros del almacén, según la mayor parte de las personas consultadas, a pesar de que un porcentaje menos significativo de la muestra opina lo contrario debido a que si tiene divididas sus actividades. Estos resultados constituyen una debilidad porque la falta de segregación de funciones indica falta de organización en el trabajo y puede influenciar negativamente sobre el buen desarrollo de las operaciones

Ítem 3. ¿Tiene conocimiento si en el área de inventarios se ha presentado duplicidad de tareas?

Cuadro 3. Duplicidad de tareas

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

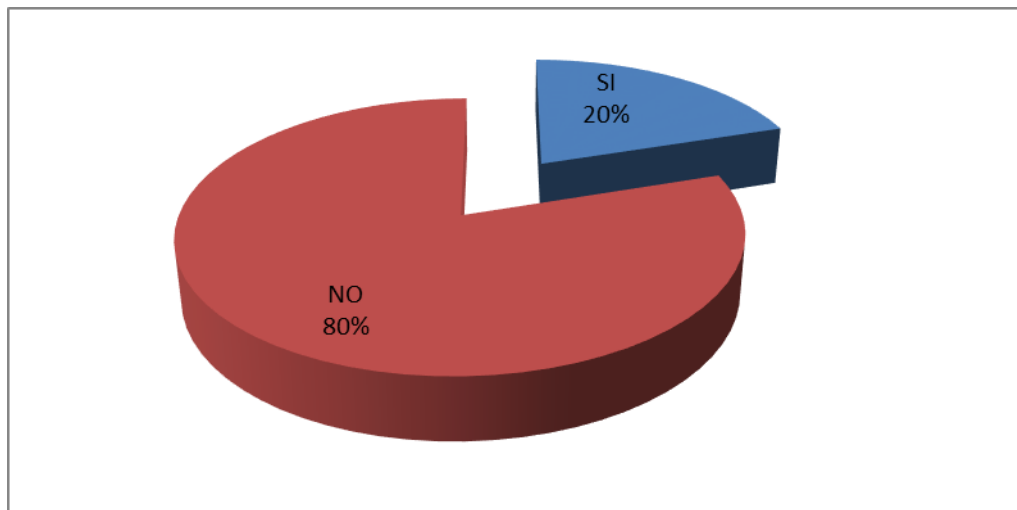


Gráfico 3. Duplicidad de tareas

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos en este ítem muestran que el 80% del personal encuestado considera que en el área de inventarios se ha presentado duplicidad de tareas y el 20% responde de manera negativa. Evidenciándose, de esta manera, que se ha presentado duplicidad de funciones. Por lo tanto, existe una debilidad asociada con las actividades de control. Se puede señalar que cuando no existe una adecuada segregación de las tareas que deben ser ejecutadas por cada uno de los trabajadores en el área de inventarios tienden a duplicarse las funciones y a desperdiciarse recursos en el desarrollo de las actividades.

Ítem 4. ¿Cree usted, que se han presentado errores en la información del inventario?

Cuadro 4. Información del inventario

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

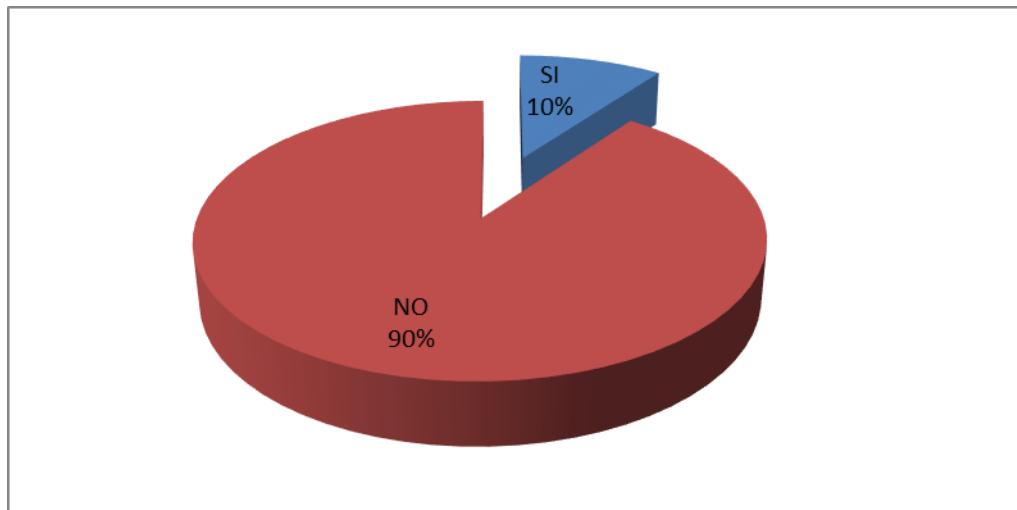


Gráfico 4. Información del inventario

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. Según se observa en los resultados obtenidos en este ítem, el 90% del personal encuestado considera que se han presentado errores en la información del inventario y el 10% lo hizo de forma negativa. Por lo tanto, se destaca una debilidad de control interno. Los controles son empleados en el ámbito empresarial con el objeto de detectar desviaciones en las operaciones diarias y prevenir errores o irregularidades para brindar confianza de las cifras presentadas por los estados financieros. En este sentido, los beneficios que se derivan del sistema de control interno, van dirigidos a encontrar la seguridad razonable de que se reducen los riesgos de corrupción, se logran los objetivos y metas establecidos

Ítem 5. ¿Se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables?

Cuadro 5. Verificaciones de las existencias

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

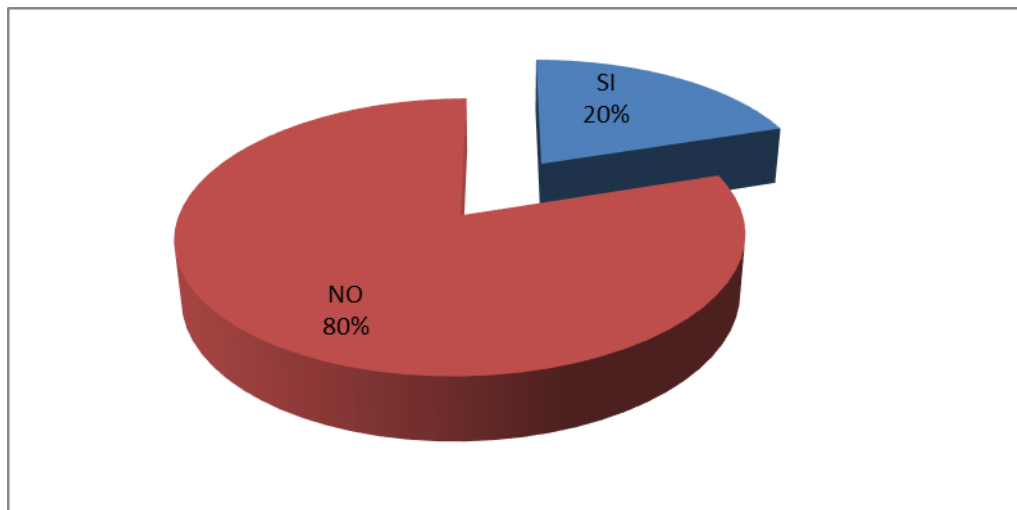


Gráfico 5. Verificaciones de las existencias

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. El 80% de los encuestados contestó negativamente y el 20% restante opinó de forma afirmativa, lo cual pone en evidencia que no se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables. Por lo tanto, se está en presencia de una debilidad ya que para poder constatar que los movimientos del almacén se están realizando de manera eficaz y eficiente es necesario que se realicen verificaciones tanto de las tarjetas de kárdex como de las existencias físicas y los libros de contabilidad. De lo contrario, podrían presentarse distorsiones capaces de pasar desapercibidas.

Ítem 6. ¿Puede realizarse la custodia eficiente de los insumos y materias primas que se encuentran en el almacén?

Cuadro 6. Custodia de la mercancía

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

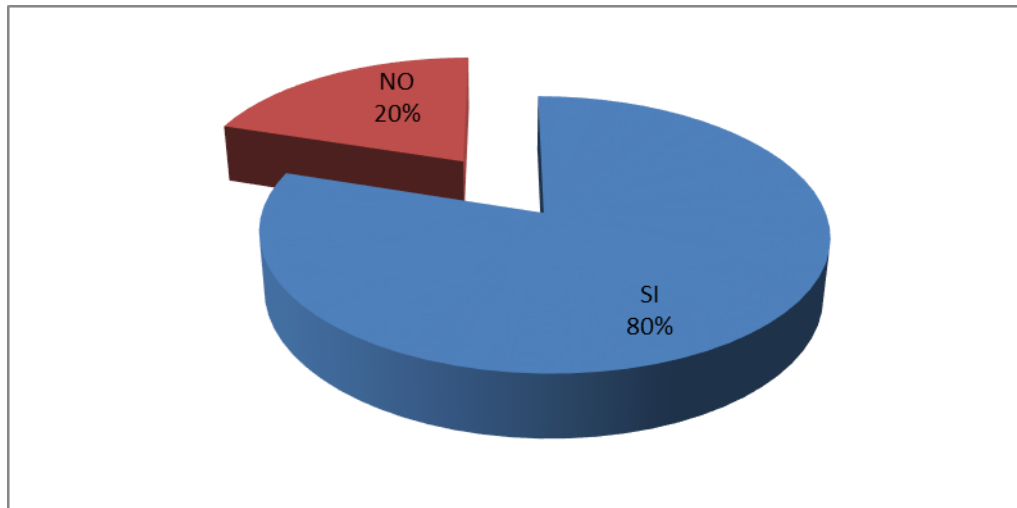


Gráfico 6. Custodia de la mercancía

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos en este ítem reflejan que el 80% del personal encuestado considera que realizarse la custodia eficiente de los insumos y materias primas que se encuentran en el almacén, en contraposición del 20% que opina lo contrario. Se destaca una fortaleza centrada en la posibilidad que tienen los trabajadores del área de inventario de realizar la custodia eficiente de los artículos que se encuentran en el almacén. Por lo tanto, se hace evidente la propuesta de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Ítem 7. ¿Se garantiza que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren en el momento, lugar y cantidades requeridas por la cadena de abastecimiento?

Cuadro 7. Proceso de los inventarios

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

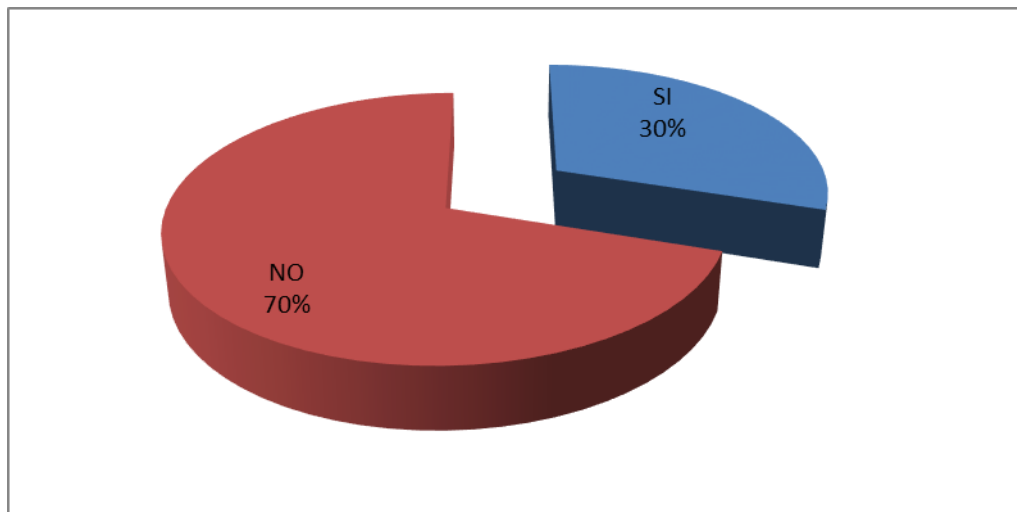


Gráfico 7. Proceso de los inventarios

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. El 70% de los encuestados respondió negativamente y el 30% lo hizo de manera afirmativa, demostrando que no se garantiza que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren en el momento, lugar y cantidades requeridas por la cadena de abastecimiento. Así pues, se está frente a una debilidad porque ante la ausencia de alguna de las materias primas o insumos requeridos por el proceso de producción podrían originarse paros en el proceso de transformación y un sinnúmero de mermas capaces de incrementar los costos.

Ítem 8. ¿Existen controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de inventario?

Cuadro 8. Controles internos

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

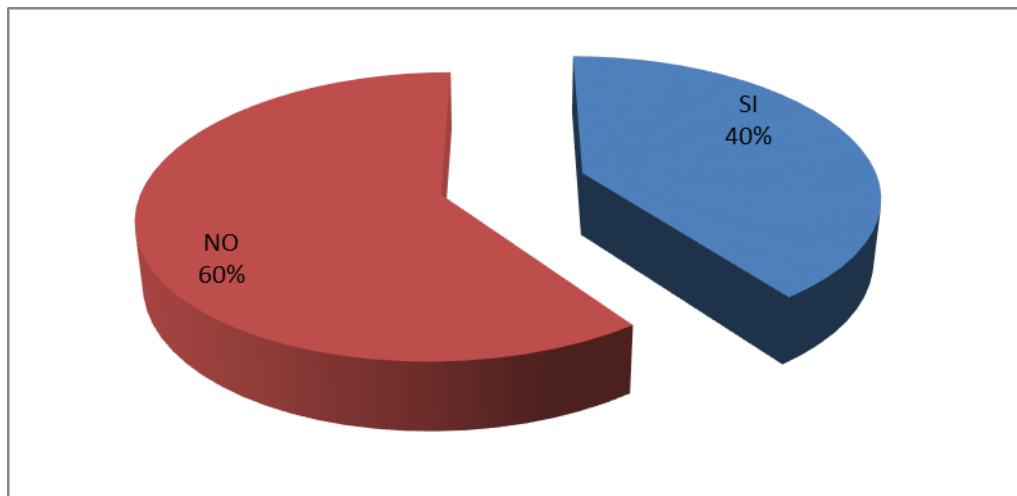


Gráfico 8. Controles internos

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. De acuerdo al gráfico precedente, el 60% de las personas encuestadas contestó de forma negativa y el 40% lo hizo positivamente, indicando que no existen controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de inventario. Por lo tanto, estos resultados constituyen una debilidad ya que según los autores citados en el marco teórico solamente a través de controles aplicados en las operaciones normales se puede garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades. No obstante, una porción menos significativa opina lo contrario porque considera que existen dichos controles

Ítem 9. ¿Están sistematizados los artículos que se encuentran en el almacén a través de una metodología apropiada?

Cuadro 9. Sistematización de los inventarios

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

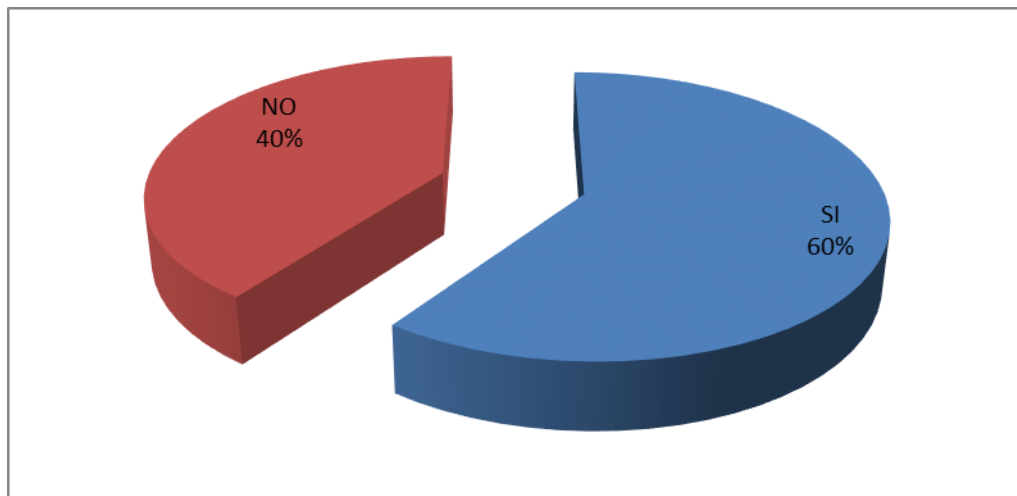


Gráfico 2. Sistematización de los inventarios
Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. El 60% de los encuestados respondió afirmativamente y el 40%, mostrando que están sistematizados los artículos que descansan en el almacén a través de una metodología apropiada. Por lo tanto, se está frente a una fortaleza ya que es fundamental para la buena organización del almacén contar con un método adaptado a las necesidades propias de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. Sin embargo, existe una porción menos significativa de la muestra que desconoce la existencia de dicha metodología

Ítem 10. ¿Considera necesario diseñar un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Cuadro 10. Plan Estratégico

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Hernández (2018)

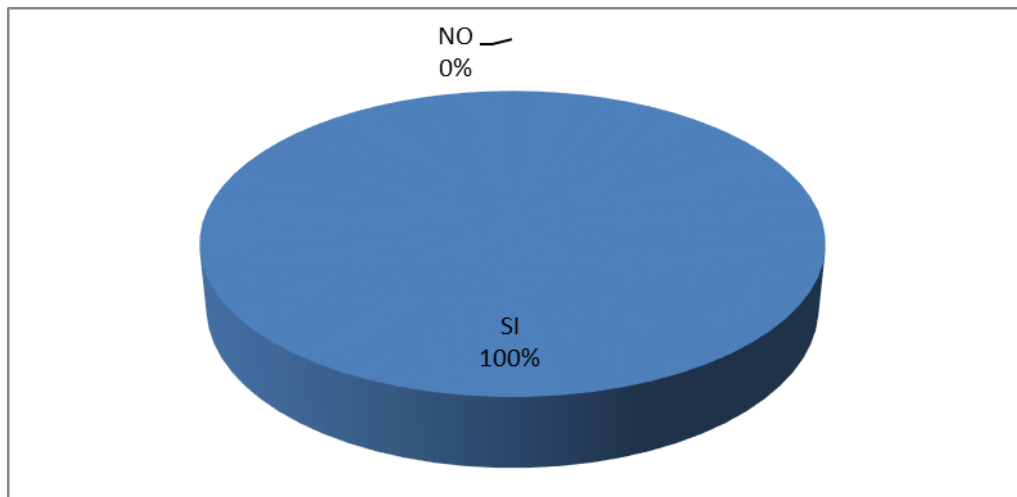


Gráfico 10. Plan Estratégico

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos en este ítem, indican que el 100% del personal encuestado considera que es necesario diseñar un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., se corregirán sus fallas y debilidades, transformándolas en fortalezas y ofreciendo una serie de herramientas estratégicas que garanticen mejoras en los procesos de control interno de los inventarios y así optimizar las operaciones y hacer de la empresa una organización competitiva

4.3 Identificación de los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

Cuadro 11. Diagnóstico Interno PCI

Organización: Lácteos la Cabaña, C.A.

CALIFICACIÓN <hr/> CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Directiva									
Imagen corporativa / Responsabilidad Social		x						x	
Uso de planes estratégicos / Análisis estratégicos				x			x		
Niveles de autoridad y responsabilidad				x			x		
Proceso de transformación del inventario					x			x	
Custodia de los Inventarios		x						x	
Comunicación y control general					x			x	
2. Talento Humano				x			x		
Duplicidad de tareas				x				x	
Funciones y responsabilidades				x			x		
Índices de desempeño					x			x	
3. Competitiva									
Servicio de calidad	x						x		
Administración de clientes	x						x		
Participación en el mercado		x						x	
Lealtad y satisfacción del cliente		x					x		
4. Tecnológica									
Sistematización de los inventarios		x						x	
Sistema informático					x			x	
5. Financiera									
Controles Internos				x			x		
registros de los inventarios				x			x		
Libros contables				x			x		

Fuente: Hernández (2018)

Cuadro 12. Diagnóstico Externo POAM

Organización: Lácteos la Cabaña, C.A.

CALIFICACIÓN FACTOR	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Económicos									
Índice de inflación				x			x		
Incremento de los precios por la inflación				x			x		
2. Social									
Nivel de desempleo						x			x
La inseguridad					x			x	
La violencia					x			x	
3. Tecnológicos									
Desarrollo tecnológico	x						x		
Acceso a nuevas tecnologías	x						x		
4. Políticos									
Incertidumbre política					x			x	
Inestabilidad económica del país					x			x	

Fuente: Hernández (2018)

Análisis del Diagnóstico Interno PCI

Este análisis consiste en señalar las fortalezas y debilidades presenta la empresa. Como fortalezas de alto y medio impacto, se tiene la responsabilidad social y la imagen corporativa, ya que la empresa es reconocida a nivel nacional., presentado un servicio de calidad lo que conduce a satisfacción y lealtad de sus clientes. Por otra parte, con respecto al inventario se emplea una metodología adecuada para la sistematización de los inventarios, así como la custodia eficiente de los insumos y

materias primas que se encuentran en el almacén.

Como debilidades de alto y medio impacto se observa que no está establecida la estructura, autoridad y responsabilidad en el área de inventarios. Asimismo, no se encuentran segregadas las funciones de cada uno de los miembros del almacén, lo que conduce a duplicación de tareas y bajos niveles de desempeño laboral en el área de inventarios. De igual modo, no se lleva un control interno para el manejo de los inventarios, lo que no se garantiza que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren en el momento, lugar y cantidades requeridas por la cadena de abastecimiento. De igual modo, no se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables. Finalmente, la empresa no emplea planes estratégicos para el sistema de control interno del área de inventario de procesos.

Análisis del Diagnóstico Externo POAM

El análisis externo, se refiere a los factores fuera de la empresa que afectan a los inventarios, de manera positiva o negativa. Así se tiene que la institución se le presenta oportunidad para acceder a nuevas tecnologías y al desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado otra parte, existen amenazas que pueden entorpecer el normal desenvolvimiento de la empresa, tales como la inestabilidad en el país, la inflación de los precios y las regulaciones de los precios por parte del Estado puede afectar la rentabilidad de la empresa.

El incremento del índice de desempleo, la inseguridad y la violencia son amenazas de grado medio con un impacto medio para la empresa. Por otra parte, la incertidumbre política y la inestabilidad económica del país constituyen una amenaza de medio impacto. Este factor, permite prever situaciones a futuro que podrían ocasionar algún impacto a la organización, permitiéndole a ésta trazar rumbos de acción, correctivos, planes, proyectos y programas concernientes a minimizar la incidencia de esas políticas gubernamentales sobre el accionar lógico de la empresa.

Cuadro 13. Matriz DOFA

<p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Servicio de calidad y de atención al cliente Empresa con amplia trayectoria y reconocida en el mercado donde se desenvuelve sistematización de los inventarios Custodia de los inventarios Servicio y el trato cordial que se le da al cliente, la diferencian de la competencia Disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para la propuesta del plan estratégico</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Se carecen de planes estratégicos en materia de inventarios No está establecida la estructura, autoridad y responsabilidad en el área de inventarios Falta de segregación de funciones y responsabilidades Falta de controles internos Deficiencias en el proceso de transformación de los inventarios Registro contable inadecuado de los inventario</p>
<p>Factores Externos</p> <p>Oportunidades (O)</p> <p>Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado Mercado potencial Desarrollo tecnológico en el mercado.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Describir acciones para conocer y evaluar los inventarios de procesos Establecer las funciones y actividades de los responsables de manejar los inventarios en la empresa</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Formular lineamientos internos que faciliten el manejo de los inventarios Elaborar lineamientos administrativos para el óptimo funcionamiento de los inventarios</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Incremento de los precios por la inflación Incertidumbre política Empresas del mismo ramo que ofrecen productos a menor precio</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Establecer un plan de formación en materia tributos dirigidos al personal de la empresa. Preparar las políticas a seguir considerando las normas de los inventarios.</p>	<p>Estrategias(DA)</p> <p>Formular controles internos para la supervisión y monitoreo de los inventarios Elaborar estrategias de planificación contable para el manejo de los inventarios</p>

Fuente: Hernández (2018)

Una vez presentado los factores interno y externos, se combinan las debilidades con las oportunidades (DO), las debilidades con las amenazas (DA). De la misma manera, se combinan las fortalezas con las oportunidades (FO) y las fortalezas con las amenazas (FA). Estas combinaciones dan como resultado las estrategias que se requieren para el plan estratégico propuesto:

- Establecer las funciones y actividades de los responsables de manejar los inventarios en la empresa
- Elaborar lineamientos administrativas para el óptimo funcionamiento de los inventarios
- Formular controles internos para la supervisión y monitoreo de los inventarios

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas; el mismo tiene como finalidad el diseño del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Por otra parte, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. En este sentido, se presenta la propuesta de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., para lo cual se realizó un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa en cuanto al manejo de los inventarios. Se identificaron las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o para sacar provecho de una oportunidad. Al respecto, se establecieron las funciones y actividades de los responsables de manejar los inventarios en la empresa, se elaboraron estrategias administrativas para su óptimo funcionamiento de los inventarios y se formularon controles internos para la

supervisión y monitoreo de los inventarios

5.2 Justificación de la Propuesta

Con el desarrollo de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A. fundamentado en las bases teóricas y en las exigencias de estas organizaciones en cuanto a elaborar y mantener controles internos, se pretende dar solución y lograr el mejoramiento de los diversos procedimientos para el conteo físico de los inventarios, para el registro de entradas y salidas de Inventario en el almacén, así como el control de los materiales y accesorios adicionales requeridos para el proceso productivo

Con una mejor gestión de los inventarios, se lograría estandarizar el proceso de flujo de materiales, desde materia prima, hasta producto terminado; además esto conllevaría un mayor control y una disminución de inconsistencias entre el disponible físico y el reportado por el sistema, lo cual facilitará la obtención de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Asimismo, contribuirá al aumento de la competitividad minimizando errores detectados por el inadecuado manejo del inventario de mercancía. También se mejorará la eficiencia en las actividades administrativas, operacionales y de adiestramiento de personal.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseño de un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer las funciones y actividades de los responsables de manejar los

inventarios en la empresa

- Elaborar lineamientos administrativos para el óptimo funcionamiento de los inventarios
- Formular controles internos para la supervisión y monitoreo de los inventarios

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: existe la disposición del personal administrativo, operacional (almacén) y gerencial, para implementar las estrategias control interno que asegure el manejo eficiente del Inventario productos terminados. El éxito en la aplicación de cualquier instrumento administrativo, depende principalmente del compromiso que pueda existir entre los miembros de la organización, en acatar abiertamente los cambios sugeridos en las actividades diarias en pro del beneficio de la empresa.

Factibilidad Técnica: la empresa dispone de equipos para la ejecución y desarrollo de las estrategias con la finalidad de lograr en forma organizada y guiada el desenvolvimiento de la entidad. Es decir, no implica la utilización de avanzados programas de software, con los existentes en la empresa son suficientes para su aplicación.

Factibilidad Operativa: la factibilidad operativa permite conocer los recursos humanos requeridos para llevar a cabo la propuesta. Desde este punto de vista, la organización posee el personal necesario, así como el espacio físico y la infraestructura adecuada para llevar a cabo la misma. Solo se requiere dar a conocer los procedimientos para optimizar la gestión de los inventarios

Factibilidad Económica: Para la aplicación del plan estratégico se cuenta con el apoyo económico por parte de la empresa. Se pretende utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento, ya que este es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Para el desarrollo del plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., primeramente se formula la misión y la visión de dicho plan, seguidamente se presentan las estrategias propuestas.

Misión de la Propuesta

Mejorar la gestión de los inventarios en la empresa, proporcionando eficiencia y eficacia en las operaciones llevadas a cabo en el manejo de los inventarios en el área de almacén y proveer a la empresa una herramienta de gestión eficiente que coadyuve a disminuir las variaciones reflejadas en el inventario.

Visión de la Propuesta

Fortalecer la gestión de los inventarios a través de una eficiente distribución de los productos, utilizando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros, orientados hacia la calidad y la satisfacción de los clientes y de esta manera proveer un adecuado servicio al consumidor final

Estrategia 1. Establecer las funciones y actividades de los responsables de manejar los inventarios en la empresa

Es fundamental que se parta de la asignación de autoridad y responsabilidad, con el objeto de fijar la base de la estructura de control interno requerida para que cada uno de los componentes y de los principios puedan estar presente y en funcionamiento de forma integrada. El personal involucrado con el área de inventario de forma básica debería estar integrado por las siguientes personas:

Responsabilidades del Asistente de Inventario

1. Cuando se realice una operación de ingreso o salida de los productos encontrados en el almacén, deberán solicitar autorización del Jefe de Almacén, quien estará en conocimiento de la disponibilidad de la organización para ofrecer un buen servicio al cliente y cumplir con sus exigencias.
2. Debe registrar cualquier ingreso o egreso de mercancías en el Formato de Movimiento Diario de Mercancía, a fin de contar con un material a partir del cual se puedan realizar, diariamente, la comparación entre la mercancía recibida y entregada en el almacén.
3. Una vez llenado el Formato debe registrarse el movimiento en la tarjeta de inventario, a través de la cual se constatará el respectivo registro del movimiento en cada tarjeta.
4. Todo Formato de Movimiento Diario de Mercancía, debe emitirse en original y copia a fin de entregar diariamente al Auxiliar de Contabilidad las variaciones ocurridas en el inventario.
5. Todas las operaciones que den lugar a salidas del almacén, deberán estar autorizadas por el Jefe de Almacén.
6. Toda transacción registrada en los formatos deberá estar acompañada de la fotocopia del documento que dio origen a la operación y entregada al Auxiliar de Contabilidad.

Responsabilidades del Auxiliar de Contabilidad

1. Revisión del Formato de Movimiento Diario de Mercancía
2. Firma el Formato, en señal de recibido, lo entrega al Asistente de Inventario y se queda con la copia.

3. Registra los movimientos incluidos en el Formato en la Contabilidad y lo archiva permanentemente en orden correlativo, a fin de acumular las diferentes alteraciones que se han incluido diariamente en el inventario.
4. Los documentos que se desprendan de las transacciones realizadas y que queden como soporte original para la empresa, deberán ser entregados al Gerente de Contabilidad.

Responsabilidades del Gerente de Contabilidad

1. Verifica que todos los soportes originales se encuentren debidamente aprobados.
2. Verifica que estén registrados en la Contabilidad.
3. Autoriza el asiento en caso de estar conforme con el registro.
4. Entrega la factura original al Auxiliar de Contabilidad para su archivo.
5. Deberá verificar el registro en el sistema contable de todos los documentos que se originen por la salida de artículos del inventario diariamente.
6. Una vez verificado el registro de la transacción en el sistema contable, deberá sellar el documento como contabilizado y aprobar el asiento en el sistema.
7. Debe verificar que el total de los registros realizados diariamente coinciden con los Formatos emitidos por los Asistentes de Inventario y con los cuadros diarios de caja, a fin de garantizar la exactitud de las operaciones incluidas en el sistema contable.
8. Bajo ningún concepto, el Gerente de Contabilidad podrá dejar que las operaciones se acumulen ya que esto podría generar distorsiones en los movimientos que han de ser incluidos en la Contabilidad.

Responsabilidades del Jefe de Almacén

1. Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de entradas y salidas de mercancía del almacén.

2. Verificar que cada documento registrado contenga las autorizaciones establecidas
3. Evitar discrepancias entre los registros presentados por el almacén y los de los Libros de Contabilidad
4. Prever con anticipación el abastecimiento de los insumos y materias primas requeridos por el proceso de transformación
5. Garantizar la exactitud entre los conteos físicos y las tarjetas de kárdex
6. Evitar dificultades vinculadas con la inexistencia de materias primas e insumos para el proceso de transformación
7. Comunicar a la gerencia de los requerimientos o excesos que ocurren en el almacén

Estrategia 2. Elaborar lineamientos administrativos para el óptimo funcionamiento de los inventarios

Finalidad: Proporcionar información del almacén de forma continua, ordenada, sistemática y sobre la marcha para el reflejo de los movimientos y la entrega de los resultados requeridos como base para la ejecución del control interno y fundamentar la acertada toma de decisiones. Se proponen los siguientes lineamientos:

Lineamientos Administrativos

Lineamiento/Estrategia	Objetivos Operativos
Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de entradas y salidas de mercancía del almacén	Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento del almacén para favorecer los controles internos
Verificar que cada documento registrado contenga las autorizaciones establecidas	

Fuente: Hernández (2018)

Lineamientos Administrativos

Lineamiento/Estrategia	Objetivos Operativos
Evitar discrepancias entre los registros presentados por el almacén y los de los Libros de Contabilidad	Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación, control y salvaguarda de las existencias del almacén
Prever con anticipación el abastecimiento de materias primas e insumos	
Realizar conteos físicos	
Garantizar la exactitud entre los conteos físicos y las tarjetas de kárdex	
Garantizar la exactitud entre los conteos físicos y las tarjetas de kárdex	
Evitar dificultades vinculadas con la inexistencia de materias primas e insumos para el proceso de transformación	Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos de los movimientos del almacén
Comunicar a la gerencia de los requerimientos o excesos que ocurren en el almacén	

Fuente: Hernández (2018)

Estrategia 3. Formular controles internos para la supervisión y monitoreo de los inventarios

Finalidad. Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación, control y salvaguarda de las existencias del almacén

Controles Internos

Controles Internos	Acciones	Responsable
Abastecimiento de Materias primas	Informar con dos (02) día de anticipación al almacén la cantidad de materias primas e insumos que deben permanecer en el almacén	Almacén
Registros en los Libros de Contabilidad	Comparar aleatoriamente el contenido de la tarjeta de kárdex con lo registrado en los Libros de Contabilidad Realizar un conteo físico al comienzo y al finalizar la jornada diaria	Almacén/ Contabilidad
Conteos Físicos	Verificar las tarjetas de kárdex con el conteo físico diariamente	Almacén
Insumos en el Almacén	Medición del Stock de almacén Conservar un stock mínimo de materias primas e insumos en el almacén	Almacén
Requerimientos de Materia Prima	Solicitar las materias primas e insumos necesarios para mantener el stock mínimo de almacén	Almacén

Fuente: Hernández (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de presentar los resultados, se presentan las siguientes conclusiones, las cuales se derivan del alcance de los objetivos específicos. Primeramente, se diagnosticó la situación actual del control interno aplicado al área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., concluyendo que en el área de inventarios se carece de controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas, ya que aspectos tales como la ausencia de segregación de funciones, la falta de delimitación de responsabilidades y la carencia de niveles de autorización, generan dificultades asociados con la posibilidad de establecer controles capaces de medir la actuación de los colaboradores de manera individual, realizar verificaciones del desempeño y detectar las desviaciones que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades.

En segundo lugar, se identificaron los elementos que intervienen en el sistema de control interno de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., concluyendo que no se garantiza que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren en el momento, lugar y cantidades requeridas por la cadena de abastecimiento. De igual modo, no se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables. Asimismo, la empresa no emplea planes estratégicos para para el sistema de control interno del área de inventario de procesos.

Sin embargo, presenta fortalezas tales como servicio de calidad lo que conduce a satisfacción y lealtad de sus clientes, así como la disponibilidad de la gerencias y de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta planteada. En tal sentido se concluyó que es necesario diseñar un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A., para tal fin se describieron las acciones para el fortalecimiento de la gestión de los inventarios que

garanticen mejoras en los procesos de control interno de los inventarios y así optimizar las operaciones y hacer de la empresa una organización competitiva

Recomendaciones

Al finalizar el trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

- Adoptar el contenido de la presente propuesta con el fin de fortalecer los controles internos que son aplicados actualmente para garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de inventario.
- Realizar evaluaciones del personal que forma parte del área de inventario para detectar los errores que se están presentando en las actividades diarias y emprender las acciones correctivas requeridas para subsanarlos.
- Garantizar que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren en el momento, lugar y cantidades requeridas por la cadena de abastecimiento con el objeto de evitar paros en la producción que puedan incrementar sus costos.
- Identificar, analizar y evaluar los riesgos a fin de poder controlarlos y convertirlos en oportunidades de mejora a favor de exaltar la eficiencia y eficacia de las actividades que son desarrolladas en el área de almacén.
- Solicitar a los supervisores el ejercicio de una labor responsable con el fin de incrementar la motivación de los colaboradores y garantizar la incorporación de mejoras en las actividades desarrolladas por el área de almacén.
- Establecer políticas dirigidas a impulsar el control continuo de los sistemas de información del almacén, para de esta manera generar información con la calidad requerida para detectar fallas y emprender las acciones correctivas
- Establecer la estructura, autoridad y responsabilidad requerida por el área de inventarios para garantizar que cada trabajador se aboque al cumplimiento de

las actividades que le han sido asignadas respetando los niveles de autorización.

- Realizar verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables para lograr exactitud en los saldos presentados por las tarjetas y evitar que se presenten errores en la información del inventario
- Concientizar que la ausencia de controles internos genera riesgos de fraudes y la imposibilidad de controlar a los trabajadores de manera individual.

REFERENCIAS

- Ambrosio, Vicente (2000). **Plan de Marketing Paso a Paso**. Santa Fe de Bogotá. Editorial. Prentice Hall.
- Anaya, Julio. (2008). **Almacenes, análisis, diseño y organización**, ESIC Editorial. España.
- Andrade, Nectario (2013). **Sistema y Procedimiento Nueva Tendencia en la Contaduría**. 3era Edición Caracas: Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello.
- Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Bastidas, Edwin (2010). **Énfasis en logística y cadena de abastecimiento, Guía 11. Facultad de Ingeniería**. (Documento en línea). Disponible en www.ingenieriaindustrialonline.com/...el.../administración-de-inventarios
- Cabriles, Ysabel. (2014). **Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la Empresa Balgres C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Castellanos, Bárbara y Noguera, Moisés (2018). **“Sistema de Control Financiero para lograr la Eficiencia de los inventarios en la empresa Purachar, C.A.** trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez
- Castro, Fernando (2012). **El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración**. 2a. Edición. Caracas: Editorial Uyapar
- Catacora, Fernando. (2013). **Sistemas Y Procedimientos Contables**. Tercera Edición 2012-2013. Caracas: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Chapman Alan (2005). **Análisis Dofa**. (En línea). [www. degerencia. Com /tema /analisis_ dofa - 33k](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa-33k).
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Defliese Philip, Jaenicke Henry, Sullivan Jerry y Gnospeluis Richard (2012). **Auditoría Montgomery**. (5a. ed.). México: Limusa.

- Elcorrobarrutia, Raúl (2017). **Mejoras en el Sistema de Control Interno de Inventarios de Materiales y Repuestos de la empresa Inversiones Elcocar's 4, C.A.**”, presentado en la Universidad en la Universidad José Antonio Páez
- Francés, Antonio. (2006). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas.
- Guerrero, Patricia. (2014). **Diseño de un sistema de control y gestión de inventarios para la Farmacia Cruz Azul Sdo Villa Florida**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Tecnológica de Santo Domingo, Ecuador.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de La Investigación**. México
- Jones Gareth. y George Jennifer. (2010). **Administración Contemporánea**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, John. (2010). **Cambio y Liderazgo. Escuela de Administración de Empresas**. De la Universidad Harvard
- Méndez Carlos. (2011). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Mujica, Olga (2015). **Plan Estratégico para el Control de Inventarios en las Pymes de Servicio del Sector Telecomunicaciones ubicadas en el Distrito Capital y Estado Miranda..** Presentado en la Universidad de Carabobo
- Núñez, Antonio (2002). **Métodos de Inventarios**. (Documento en Línea). Disponible en www.fao.org/.../Inventarios_Forestales%20Bosques_Latifoliados_A.
- Serna, Humberto. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Panamericana editorial. Colombia. Panamericana editorial Bogota, D.C
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición. México. Ediciones Limusa.
- Torres, Denis. y López, Fernando. (2014). **Sistema de Control Interno**. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua, Campus Parral.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual De Trabajos De Grado De Especialización Y Maestría Y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado De Proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Welsch Hilton / Rivera Gordon. **“Presupuestos: planificación y control”**. Pearson Prentice Hall. Sexta Edición. México 2005.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Considera usted, que en la empresa está establecida la estructura, autoridad y responsabilidad en el área de inventarios?		
2	¿Cree usted, que se encuentran segregadas las funciones de cada uno de los miembros del almacén?		
3	¿Tiene conocimiento si en el área de inventarios se ha presentado duplicidad de tareas?		
4	¿Cree usted, que se han presentado errores en la información del inventario?		
5	¿Se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables?		
6	¿Puede realizarse la custodia eficiente de los insumos y materias primas que se encuentran en el almacén?		
7	¿Se garantiza que los artículos consumidos en el proceso de transformación se encuentren en el momento, lugar y cantidades requeridas por la cadena de abastecimiento?		
8	¿Existen controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de inventario?		
9	¿Están sistematizados los artículos que se encuentran en el almacén a través de una metodología apropiada?		
10	¿Considera necesario diseñar un plan estratégico para el sistema de control interno del área de inventario de procesos de la empresa Lácteos la Cabaña, C.A.?		