



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ALMACÉN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA & CONTRATISTA SANTA ISABEL E.I.R.L. EN EL DISTRITO DE PAIJÁN, 2018”

Tesis optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Bach. Ñontol Chun, Carmen  
Bach. Rodriguez Armas, Adriana

**Asesor:**

Mg. Lic. Cabos Villa Luigi Vatslav

Trujillo – Perú  
2018

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Ñontol Chun Carmen y Rodríguez Armas Adriana:**

### **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE ALMACEN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA & CONTRATISTA SANTA ISABEL E.I.R.L. EN EL DISTRITO DE PAIJAN, 2018”**

---

Mg. Lic. Cabos Villa Luigi Vatslav  
**ASESOR**

---

Mg. Roger Hurtado Rojas  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Mg. Rossana Cancino Olivera  
**JURADO**

---

Dr. Henry Ventura Aguilar  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A mis padres que siempre me apoyaron para alcanzar mis metas.

***Bach. Ñontol Chun Carmen***

Dedico esta tesis a mis padres Bertha Armas Romero y Jaime Rodríguez Manrique por siempre apoyarme incondicionalmente para llegar hacer un profesional.

***Bach. Rodríguez Armas Adriana***

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, a mi familia por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y su amor incondicional. A mi abuelita que desde el cielo siempre me cuida.

***Bach. Ñontol Chun Carmen***

A mis padres por sus consejos y palabras de aliento en los momentos que los necesite y por apoyarme siempre en el camino para llegar a ser una profesional.

***Bach. Rodríguez Armas Adriana***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones.....	16
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1 Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos.....	16
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>177</b>
2.1. Antecedentes.....	177
2.2. Bases Teóricas.....	21
2.3. Hipótesis.....	41
<b>CAPITULO 3. METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1. Operacionalización de variable.....	42
3.2. Tipo de diseño de investigación.....	43
4.2. Material.....	43
4.2.1. Unidad de estudio.....	43
4.2.2. Población.....	43
4.2.3. Muestra.....	44
4.3 Métodos.....	44
4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos.....	44
4.3.2. Procedimientos.....	45
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO 5. DISCUSION.....</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°01: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE.....	42
TABLA N°02: DISEÑO PRE EXPERIMENTAL.....	43
TABLA N° 03. CONOCIMIENTO DE TOTALIDAD DE PRODUCTOS DE ALMACÉN.....	48
TABLA N° 04. EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES EN EL AREA DE ALMACÉN.....	49
TABLA N° 05. CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONS. RELACIONADAS AL PUESTO.....	50
TABLA N° 06. PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LAS ACTIVIDADES EN EL ALMACÉN.....	51
TABLA N° 07. EXISTEN FORMATOS PARA EL AREA DEL ALMACÉN.....	52
TABLA N° 08. EXISTE EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ALMACÉN.....	53
TABLA N° 09. REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIALES EN KARDEX.....	54
TABLA N° 10. PERSOAL DE ALMACEN REALIZA INVENTARIOS FISICOS.....	55
TABLA N° 11. INVENTARIOS FISICOS SE REALIZAN POR PERSONAL INDEPENDIENTE.....	56
TABLA N° 12. EXISTE UN ORDEN ASIGNADOR PARA LOS MATERIALES DEL ALMACÉN.....	57
TABLA N° 13. ESPACIO FISICO ES EL ADECUADO PARA LAS NECESIDADES DEL ALMACÉN.....	58
TABLA N° 14. CUENTAN CON EQUIPO Y ANAQUELES PARA EL ALMACENAJE.....	59
TABLA N° 15. CONSIDERA QUE EL PROCESO ACTUAL ES EFICIENTE.....	60
TABLA N° 16. CURSOGRAMA ANALÍTICO.....	64
TABLA N° 17. DESCRIP. DEL PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y FACTURACIÓN.....	75
TABLA N° 18. RELACIÓN DEL PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y FACTURACIÓN.....	75
TABLA N° 19. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE ALMACÉN.....	77
TABLA N° 20. RELACIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE ALMACÉN.....	78
TABLA N° 21. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE ALMACÉN.....	80
TABLA N° 22. RELACIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE ALMACÉN.....	81
TABLA N° 23. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR DE ALMACÉN.....	82
TABLA N° 24. RELACIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR DE ALMACÉN.....	83
TABLA N° 25. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CHOFER DE REPARTO DE ALMACÉN.....	84
TABLA N° 26. RELACIÓN DEL PUESTO DE CHOFER DE REPARTO DE ALMACÉN.....	85
TABLA N° 27. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO.....	87
TABLA N° 28. KARDEX.....	91
TABLA N° 29. INVENTARIO FÍSICO.....	93
TABLA N° 30. BENEFICIO ECONÓMICO.....	94
TABLA N° 31. BENEFICIO ECONÓMICO.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°01. RESULTADO DE LA PREGUNTA 01.....	48
FIGURA N°02. RESULTADO DE LA PREGUNTA 02.....	49
FIGURA N°03. RESULTADO DE LA PREGUNTA 03.....	50
FIGURA N°04. RESULTADO DE LA PREGUNTA 04.....	51
FIGURA N°05. RESULTADO DE LA PREGUNTA 05.....	52
FIGURA N°06. RESULTADO DE LA PREGUNTA 06.....	53
FIGURA N°07. RESULTADO DE LA PREGUNTA 07.....	54
FIGURA N°08. RESULTADO DE LA PREGUNTA 08.....	55
FIGURA N°09: RESULTADO DE LA PREGUNTA 09.....	56
FIGURA N°10. RESULTADO DE LA PREGUNTA 10.....	57
FIGURA N°11. RESULTADO DE LA PREGUNTA 11.....	58
FIGURA N° 12. RESULTADO DE LA PREGUNTA 12.....	59
FIGURA N° 13. RESULTADO DE LA PREGUNTA 13.....	60
FIGURA N° 14. MAPA DE PROCESO DISEÑADO .....	63
FIGURA N° 15. DIAGRAMA DE SUB PROCESO DE INVENTARIO.....	66
FIGURA N° 16. DIAGRAMA DE SUB PROCESO DE APROVISIONAMIENTO.....	67
FIGURA N° 17. DIAGRAMA DE SUB PROCESO DE RECEPCIÓN.....	68
FIGURA N° 18. DIAGRAMA DE SUB PROCESO DE CLASIFICACIÓN.....	69
FIGURA N° 19. DIAGRAMA DE SUB PROCESO DE FACTURACIÓN.....	70
FIGURA N° 20. DIAGRAMA DE SUB PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.....	71
FIGURA N° 21. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ALMACÉN.....	74

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un Sistema de control Interno para el área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL, en el distrito de Paiján 2018. Se realizó un análisis de la situación inicial de los procesos de almacenamiento encontrando la realidad problemática existente en el área.

Para el cumplimiento del objetivo se realizó un estudio de investigación no experimental, porque no se manipulo la variable, su tipo fue descriptivo propositivo analizando la situación actual del área y su diseño fue transversal ya que se recopilo la información en un momento de tiempo. Se utilizarón como herramientas de recolección de datos el cuestionario e observación directa aplicada al personal y actividades correspondientes.

En el capítulo I, se realizó la investigación, de cómo se encontraba actualmente la empresa, analizando sus incidencias para determinar su realidad problemática, a consecuencia de la formulación del problema y objetivos.

En el capítulo II se presentan los antecedentes locales y globales, buscando demostrar la contribución de las investigaciones, se teorizo con distintos autores sobre la investigación y en el capítulo III se determinó la metodología utilizada.

En el capítulo IV, V, los resultados y la discusión establece que tan efectivo seria si implementáramos un diseño de un SCI, también comparamos en la discusión los antecedentes y beneficios de sus estudios.

Por último se obtiene como conclusión que el diseño del sistema de control interno para el área de almacén, sirvió para definir y estandarizar los procesos operativos de la empresa (proceso de abastecimiento, proceso de almacenaje y proceso de despacho), influyendo directamente en las actividades realizadas en el proceso logístico, siendo normadas y reflejadas en el manual de organización y funciones diseñado para el personal involucrado de almacén, detallando el objetivo del puesto, perfil, relación, funciones e indicador de evaluación.

## ABSTRACT

The objective of this research is to design an Internal Control System for the warehouse area of the company Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL, in the district of Paiján 2018. An analysis of the initial situation of the storage processes was carried out, finding the problematic reality existing in the area.

For the fulfillment of the objective, a non-experimental research study was carried out, because the variable was not manipulated, its type was purposive descriptive, analyzing the current situation of the area and its design was cross-sectional since the information was collected in a moment of time. The questionnaire and direct observation applied to the personnel and corresponding activities were used as data collection tools.

In chapter I, the investigation was carried out on how the company was currently working, analyzing its incidents to determine its problematic reality, as a result of the formulation of the problem and objectives.

In chapter II the local and global antecedents are presented, seeking to demonstrate the contribution of the investigations, theorized with different authors about the research and in chapter III the methodology used was determined.

In chapter IV, V, the results and the discussion establish how effective it would be if we implemented an ICS design, we also compared in the discussion the background and benefits of their studies.

Finally, it is concluded that the design of the internal control system for the warehouse area, served to define and standardize the company's operating processes (supply process, storage process and marketing process), influencing directly in the activities carried out in the logistics process, being regulated and reflected in the organization and functions manual designed for the personnel involved in the warehouse, detailing the objective of the position, profile, relationship, functions and evaluation indicator.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Hoy en día, muchos países se han visto relacionados en un proceso de globalización, con la finalidad de fortalecer sus recursos y generar mayor productividad con los nuevos cambios y tendencias, sin embargo estos cambios están ocasionando que las empresas implementen nuevas medidas de control entre sus actividades tanto en su área administrativa y operativas sin importar el rubro de la empresa. Entre las principales tendencias encontramos el reto de gestión de los almacenes, las cuales buscan adaptarse a nuevos medios de procesos y sistemas de control, considerándose un gran desafío por la complejidad en algunos casos y presentándose como consecuencias de errores ocasionando problemas frecuentes, como el desconocimiento de la ubicación de los elementos generando pérdida de tiempos de ejecución y retrasos en la entrega de productos, la falta de organización y orden ocasionando retrasos, falta de control, un stock desactualizado y datos empíricos, así mismo la falta de espacio es uno de los retos que atraviesan algunas empresas por la falta de herramientas que ayudan a reestructurar la distribución de los materiales o por la falta de organización planificada desaprovechando los espacios físicos por el poco conocimiento de la rotación de productos, la falta de información del stock real y KIPs determinados ocasionan pérdidas monetarias por la caducidad y adolescencia.

Así mismo en los últimos años Perú ha ido realizando acuerdos con diferentes países, con el fin de progresar e impulsar la competitividad en mercados internacionales. Todo esto obliga a que las empresas mantengan un alto nivel competitivo, es por esto que se debe identificar a tiempo problemas que afecten al desarrollo empresarial de las empresas. Actualmente, dentro de toda entidad pública o privada, es indispensable la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo de los inventarios en las empresas. (Enriquez, 2012) Señala que la globalización, la liberación de los mercados y del comercio de bienes y servicios están requiriendo de las organizaciones o entidades usuarias y proveedoras de servicios una gestión con altos rendimientos. Dentro de este contexto, la logística de abastecimiento se convierte en la estrategia más idónea para mejorar la eficiencia y eficacia de las entidades y así contribuir a mejorar su competitividad. Cada vez son más las empresas que dedican sus esfuerzos a conseguir un buen sistema de información de Control de Inventarios; por lo tanto, para lograr un control efectivo es necesario una buena coordinación y una cooperación entre los elementos del sistema.

La empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL, la cual viene funcionando 11 años en el mercado laboral, teniendo por actividad comercial la compra y venta al por mayor y

menor de materiales de construcción, inició sus ventas en el año 2005 en el distrito de Cartavio, seguidamente para el año 2007 apertura su nuevo local en el distrito de Paiján y como el mercado de la construcción estaba creciendo aceleradamente decidió expandirse en el año 2010 a los distritos de Casagrande y Chocope. Actualmente tiene un total de 27 trabajadores entre vendedores, estibadores, choferes, personal administrativo y contable. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de control interno que realice las actividades de evaluar, verificar y controlar cada proceso que esta realice en el área de almacén, realizando actividades empíricas que ocasionan una serie de inconvenientes los cuales generan un alto costo de almacenamiento, o irregularidades como el no saber con qué cantidad de material dispone para poder abastecer a obras de construcción y a la vez poder abastecer las sucursales que tiene la empresa, así mismo no existe un control de ingreso y salida de mercadería lo que está generando pérdidas de la misma. Otro problema identificado es que, como no existe un control del ingreso de mercadería, ha generado productos vencidos que ya no pueden ser vendidos, todos los problemas mencionados influyen directamente en el costo de almacenaje, lo cual está afectando en gran cantidad a las ventas, generando un costo de espacio elevado por el inadecuado orden y distribución de los productos en el almacén, así mismo, al no llevar un control de unidades de los productos la información que manejan actualmente generalmente es un “estimado” en vez de llevar con control exacto. El bajo nivel de eficiencia que presentan actualmente en el almacén ocasiona un mal manejo y consumo de recursos por la sobrecarga de trabajo y funciones de la capacidad establecida normalmente.

Es así que la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL presenta una inversión elevada en el almacén, respecto al presupuesto establecido anualmente para el área, obteniendo un déficit entre la inversión establecida y la inversión planificada entre los años 2015 y 2016. Sin duda alguna la problemática actual de la empresa viene siendo una inconveniente consecuencia por el poco conocimiento del manejo y control de almacén por parte de la gerencia, el cual es necesario diseñar y aplicar un sistema de control interno que conlleve a la reducción de costos en el almacén. La empresa no desea obtener pérdidas ocasionadas por errores que son generadas por malas decisiones, como no contar con un control interno, para poder lograr sus metas y sus propósitos en el tiempo que han determinado, y así minimizar todo riesgo que implique el alcance de sus objetivos.

(Bowersox, 2010) Señala que la logística de abastecimiento es el arte del almacenaje, movimiento de mercancías y de información su buena práctica disminuye los costos, aumenta la velocidad de respuesta, y mejora el nivel de servicio. En términos generales, el concepto de abastecimiento engloba los procesos de negocios, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios para satisfacer su demanda. El portal europeo especializado en la comercialización de productos para profesionales y revendedores ha publicado un estudio con los principales problemas del

sector logístico y de almacenaje en España, ofreciendo soluciones a minoristas y pequeños comerciantes. En periodos como las Navidades, Semana Santa y otros en España, minoristas y pequeñas tiendas de barrio pueden estar experimentando problemas logísticos, de espacio en sus almacenes y de distribución con sus pedidos y productos.

Un estudio reciente de ITENE (Instituto Tecnológico de embalaje, transporte y logística) afirmó que, en estos momentos, y sobre todo de cara a las pymes españolas, los minoristas en España no disponen de servicios y recursos necesarios para gestionar debidamente sus cadenas de suministro de stock. Por su parte, el Informe Third Party Logistics 2010 patrocinado por CapGemini revela que, para los comerciantes de Europa, Estados Unidos, Asia-Pacífico y América Latina encuestadas por dicha consultora, los costes de almacenaje es uno de los factores más importantes para calcular el coste total de la adquisición y recepción del producto en tienda. Dicho factor ocupa la cuarta posición dentro de los aspectos que más preocupan a dichos comercios, después de los costes de transporte, el precio unitario establecido por el mayorista y las tasas e impuestos, pero por encima incluso de los márgenes de ventas (Interempresas, 2011).

Según Cruzado M. (2014) en su investigación "Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la CONSTRUCTORA RIO BADO S.A.C. en el año 2014" determino que actualmente el principal inconveniente de las empresas es el inadecuado control de sus procesos logísticos aumentando el costo y uso de recursos, implementando un sistema de control interno que ayuda a mejorar la gestión del proceso logístico buscando adecuarse a los cambios y asumir responsabilidades, eficiencia, ahorro y calidad de trabajo, obteniendo como conclusión que la implementación de un sistema de control interno impacta positivamente en la rentabilidad de la empresa obteniendo un costo beneficio de S/. 58, 677.00 evitando robos, desperdicios, personal calificado y requerimientos exactos, así mismo la gerencia determinara un correcto control y seguimiento de sus procesos, el cual pretende generar un aporte a la empresa generando un nivel de eficiencia a la gerencia haciéndola más competitiva y capaz de afrontar riesgos, cambios y complejidad en los negocios.

En la investigación Hemeryth y Sánchez (2013) "Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la CONSTRUCTORA A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013", obtuvo las siguientes conclusiones, que el personal de almacén tiene un nivel de educación bajo para las actividades que realizan, por lo que están en proceso de aprendizaje con capacitaciones con la finalidad de obtener un alto grado de compromiso con los actividades; también concluyen que la inversión en equipos y maquinarias lograra la optimización y estandarización de tiempo y funciones realizadas en el almacén, con el objetivo de mantener al día la información referente al área para la correcta toma de decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios con el seguimiento adecuado. Se determinaron deficiencias en los

procesos de almacenamiento, en el cual se establecieron y documentarios la secuencia y dependencia de las actividades y funciones que le corresponde al personal interviniente el cual permitirá un correcto control de los inventarios.

En este contexto, es necesario desarrollar un sistema de control interno en el área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL que brindara mayor control y seguridad a la utilización de los recursos de la empresa, buscando la mayor eficiencia y eficacia en las operaciones del almacén, reduciendo además los costos de almacenaje.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

¿Cómo diseñar un sistema de control interno para el área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL del distrito de Paiján en el año 2018?

### 1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera analizar la situación actual del almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.?
2. ¿Cómo elaborar un proceso para el sistema de control interno del área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.?
3. ¿De qué manera Implementar el proceso del sistema de control interno del área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.?
4. ¿Cómo demostrar el beneficio económico de la presente investigación en los resultados de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.?

## 1.3. Justificación

Este trabajo de investigación se justifica teóricamente porque se centrara en un sistema de control interno a través del uso de un marco teórico de las variables de estudio en el área de almacén y costos de almacenaje, y específicamente la incidencia que tiene el control interno en el área de almacén sobre los costos de almacenaje.

Tiene su justificación aplicativa o práctica, pues se necesitó realizar el presente trabajo de investigación para solucionar el tema de reducir los costos de almacenaje en la empresa toda vez que no se cuenta con un control interno en el área de almacén y todo se realiza empíricamente.

Se justifica valorativa, pues debido a las irregularidades que se presentan en el área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL, quien no le da una importancia necesaria y adecuada al control interno de su negocio, ocasiona costos de almacenaje a la empresa, ocasionando, perdidas económicas, baja rentabilidad, por ende, baja calidad de atención en el sentido que no se le puede ofrecer oportunamente los productos que el cliente suele solicitar en el momento de la compra.

Además se justifica metodológicamente; pues, en primer lugar, se analizara la situación actual y los costos de almacenamiento antes de la aplicación del sistema; luego se elaboró, diseñó y aplicó el sistema de control interno para finalmente volver a evaluar los costos de almacenaje después de la aplicación de dicho sistema antes mencionado.

#### **1.4. Limitaciones**

- Herramientas o recursos para obtener la información de nuestras variables.
- Disponibilidad de información de la empresa.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para el área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL, 2018.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Analizar la situación actual del almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.
2. Elaborar un proceso para el sistema de control interno del área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.
3. Implementar el proceso del sistema de control interno del área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.
4. Demostrar el beneficio económico de la presente investigación de acuerdo con los resultados de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En la investigación Guevara y Quiroz (2014) tiene como finalidad aplicar un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de logística en la empresa Constructora Rial Construcciones y Servicios SAC, así mismo tiene como propósito general determinar si la implementación de un sistema de control interno permitirá mejorar la eficiencia en el área de logística de la Empresa Constructora Rial Construcciones y Servicios SAC. La metodología que empleo fue encuestas, entrevistas, técnica documental y el instrumento de guía de revisión documental. Se puede concluir que al implementar un sistema de control interno al área de logística vuelve más rentable la empresa desde el punto de vista del control de recursos materiales y monetario, pues al implementar una serie de políticas para controlar más eficientemente el flujo de los materiales se evita posibles pérdidas por errores y se proporciona seguridad a la empresa y al ser reordenadas estas actividades, arroja una situación más realista de la verdadera posición económica y financiera de la empresa.

En la investigación Arteaga y Holguín (2014) plantean como objetivo general determinar de qué manera la mejora en el sistema de control interno de logística influye en la gestión financiera de la empresa CIPSUR EIRL. La metodología empleada fue análisis documental, entrevista y encuesta. De la tesis se puede concluir que antes de mejorar el sistema de control interno en la empresa CIPSUR, su sistema de control era deficiente, carecía de políticas, manual de procedimientos y de una mala gestión financiera, luego de mejorar el sistema de control interno en el área de logística, contribuye a que la gestión financiera de la misma sea más eficiente, lo cual se traduce en un adecuado uso de los recursos y una mayor rentabilidad de la empresa.

En la investigación Hemeryth y Sánchez (2013), tiene como objetivo general demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013. El diseño de la investigación fue un diseño lineal con observación antes y después de la implementación de un sistema de control interno operativo. La población escogida para la presente investigación fue los 5 almacenes de la empresa Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013. La muestra estuvo conformada por 5 almacenes de la empresa Constructora A&A S.A.C. Las conclusiones que se desprenden de la investigación fueron: - Ante la falta de una estructura organizativa definida en la empresa y por la carencia de un Manual de Organización y Funciones, se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área. - El personal de almacenes tienen un nivel de educación bajo para el trabajo que realizan, por lo que están

en proceso de aprendizaje gracias a capacitaciones otorgadas por la empresa, existiendo un alto grado de compromiso con la labor que desempeñan dentro de la misma. - Con la inversión en equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros que se contrastará con los inventarios físicos mensuales. - Se encontraron deficiencias en los procesos dentro de los almacenes, por lo que se definieron y documentaron, teniendo clara la secuencia de actividades a realizar por cada uno y permitiendo un mejor control de los inventarios. - En los almacenes de Obras se encontró desorganización; ya que los materiales no tenían un sitio específico de almacenamiento, lo que generaba desorden y congestión en dicha área. Esto nos conllevó a proponer una buena distribución física de los almacenes y llevar en práctica la Filosofía de las “5S” que permitió tener más orden y cuidado en la manipulación de los materiales sin que eso lleve a pérdidas por deterioro.

La investigación de Moreno (2015), tiene como objetivo general de la investigación fue analizar y proponer una mejora eficiente para el buen manejo y gestión de un operador logístico mediante un sistema de gestión de almacenes (Warehouse Management System). La presente tesis es un trabajo de investigación que expondrá de una manera cualitativa y cuantitativa una situación específica de un operador logístico, el cual maneja un almacén con una variedad de productos, que deben ser tratados de diferentes maneras, según el producto que se trate. Las conclusiones que se desprenden de la investigación son: - Se ha podido observar en el campo que, a pesar de que una empresa opere años en el giro del negocio y sea una de las empresas líderes del rubro, siempre se podrán encontrar aspectos por mejorar. - Podemos constatar que, con ayuda de la teoría enseñada durante los años en la universidad, es posible detectar situaciones y aspectos generadores de dificultades que, otra persona con una formación distinta no podría y, además, estamos en la capacidad de plantear soluciones a las dificultades que encontramos. - Se han separado los apartados de descripción, análisis, diagnóstico y propuesta por áreas, a fin de poder aislar los distintos procesos que comprende el operador de manera de poder entenderlos, identificar la relación entre ellos y detectar puntos de mejora en los mismos. - Las propuestas que se han planteado permiten mejorar los puntos débiles que se han encontrado, durante el levantamiento de información. Pero estas requieren del compromiso del personal no sólo del nivel operativo, sino, también, del nivel administrativo, ya que de ellos es la responsabilidad de que se mantengan estas mejoras y no se pierdan, con el paso del tiempo, como ya ha pasado en ocasiones anteriores. - Otro aspecto que es digno de destacar es el hecho que se cuenta con personal predispuesto a aprender y dar lo mejor de sí; sin embargo, este se ve limitado, por el motivo que no recibe inducción adecuada. Esto podría definirse como un desperdicio de recurso, ya que, muchas veces, a los operarios nuevos pasan los primeros días sacudiendo el polvo del almacén. - Es

importante la propuesta sobre la implementación de un check list de inducción al personal nuevo con lo cual se espera evitar el tiempo ocioso o mal utilizado por parte de los operarios entrantes.

En la investigación Goicochea (2014) tiene como objetivo principal la reducción de reclamos por pedidos incompletos; es decir, elevar el nivel de atención al cliente del mercado nacional, tanto en variedad como en cantidad de productos. Para poder desarrollar la presente tesis, se va a hacer uso de 2 métodos de investigación como son el método cualitativo y el cuantitativo. Las conclusiones que se desprenden de la investigación fueron: - En la presente investigación de esta empresa, se ha podido observar que no existe modelo compatible de manejo de inventarios; de acuerdo a su realidad, por lo que se debió de crear uno nuevo en función a la teoría de los, ya planteados.- El incremento de la variedad de productos de media y baja rotación, implica una disminución en el ratio de producción diaria.- Al ser un mismo producto (con logo de la empresa) solicitado por varios mercados y/o clientes; no se corre el riesgo de caer en inventario que no se va a despachar. - El reenfoque personal a otras áreas, es la mejor opción; ya que el contrato con el personal es anual y el costo de indemnización es demasiado alto. Se cuenta con stock en la empresa, pero este no se encuentra correctamente enfocado, ya que se poseen faltantes de atención del mercado nacional; en especial de los productos de baja rotación. - Es correcto que en la Hipótesis General se asuma la necesidad de contar con políticas de inventarios específicas para cada uno los productos de baja demanda con el propósito de elevar el nivel de servicio, dado que los pedidos de los clientes generalmente son de un amplio surtido. - La implementación del sistema de inventarios propuesto ha permitido obtener niveles de servicio de 98% y 100% que claramente mejora los resultados anteriores y permite confirmar la validez de la Hipótesis General, así como, del Objetivo General.

En la investigación realizada por Abarca (2014), tiene como objetivo principal de la investigación realizar una propuesta de un sistema de control de inventarios basada en los criterios de teoría de sistemas para identificar la integración de cada uno de los factores que intervienen en el control de inventarios, las particularidades de un modelo de inventario, el análisis general de proceso de inventario, indicadores de gestión en el entorno de los inventarios, sistemas de planeación y control de inventarios, la contabilidad y los indicadores de control, que permita a la empresa Mercantil de Confecciones Ltda "Mercon" mejorar el control de los procedimientos internos para una mejor administración de la organización. Es una investigación descriptiva exploratoria, ya que se pretende describir una situación específica dentro de la empresa, al tiempo que se explora el manejo de inventarios con el fin de generar propuestas que permitan desarrollar un modelo para una mejor eficiencia en el manejo de los inventarios

Las conclusiones que se desprenden de la investigación fueron: - La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades. Pero si bien la obtención de utilidades obviamente reside en gran parte en las ventas, ya que éste es el motor de la empresa; sin embargo, sin la función del inventario las ventas no operarían con efectividad, pues se desconocería la disponibilidad real de material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. En síntesis, sin inventarios, simplemente no hay ventas.- El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, pues por lo general no cuentan con registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.- En todos los giros y actos de la empresa resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su mal manejo se presta para situaciones tan indeseables como el hurto continuado, así como también para mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades.- En lo desarrollado en el presente trabajo se pudo establecer que el control de inventarios en MERCON significa una gestión de control sencilla que por efecto de la cantidad de afiliados se convierte en complejo. El tipo de mercancía y el número de referencias hace que factores de orden y control no se tengan como norma en el proceso.- Se cumplió el objetivo relacionado con el planteamiento de la metodología ya que se analizó el manejo de inventarios en los flujogramas de entrada de mercancías por compra, procedimiento chequeo de cantidades de mercancía, devoluciones de mercancía a proveedores y ingreso de material al almacén y salida de mercancía para la venta, con lo cual se determinaron las debilidades del proceso de inventarios en MERCON. - Se encontraron pocas fortalezas en el proceso, algunas de las cuales son el conocimiento del mismo por parte del personal de empleados que actualmente labora allí y del elevado grado de honestidad con que cuenta este mismo personal con referencia al manejo de los recursos bajo su responsabilidad.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Control Interno

#### 2.2.1.1. Definición del control interno

Se define al control interno como la serie de políticas y procedimientos adoptados por la administración de la empresa para ayudar al cumplimiento del objetivo administrativo de asegurar en la medida de lo posible la ejecución ordenada y eficiente de las actividades incluyendo la protección de los activos, la prevención de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la preparación oportuna de información financiera contable.

También se le conoce como una metodología general con la cual se lleva a cabo la administración dentro de una organización dada, asimismo cualquier de los numerosos medios para supervisar, dirigir la operación u operaciones en general de una empresa. Kohlr, E. (1995), p.122

El control interno, ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control interno. Hernández, R. (2015), p.61

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma ordenada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. Fonseca, O. (2011), p.15

El sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estos comprenden el control interno en la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control: confiabilidad de los informes financieros,

eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimientos con las leyes y reglamentos. Deflirese J. & Macleod (2006), p. 134

El “Control Interno Informe COSO” menciona:

El proceso de control interno es realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Mantilla, S. (2015), p.6

Por otra parte “El Control Interno Como Herramienta De Gestión y Evaluación” argumentan que:

El control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos. Mantilla, S. (2015), p.26

El control interno en cualquier organización, tiene mucha importancia, tanto en la conducción de la organización como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Ayuda a que los recursos disponibles sean utilizados en forma eficiente bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. Mantilla, S. (2015), p.29

### **2.2.1.2. Importancia del control interno**

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable. Mantilla, S. (2015), p.35

Por otro lado se sostienen 4 puntos importantes del control interno

- Permite salvaguardar el patrimonio de la empresa

- Permite tomar decisiones en base a información financiera y administrativa confiable
- Evita contraer obligaciones o deudas impropias superior a la capacidad de pago.
- Permite evaluar la eficiencia administrativa en cuanto a la utilización racional de los recursos, así como la efectividad de las metas programadas. Cepeda, A. (2015), p. 74

El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. Cepeda, A. (2015), p. 74

### **2.2.1.3. Objetivos del control interno**

- a) Eficacia y Eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento con leyes y regulaciones.
- d) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad.
- e) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.

Se determina que los objetivos aseguran que los activos estén debidamente protegidos, y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente. Estupiñan, R. (2006), p.19

### **2.2.1.4. Herramientas de evaluación del SCI**

El “Control Interno Informe COSO” presenta a las herramientas de evaluación como:

- a) Una serie de herramientas modelo, organizadas por componentes, junto con una para ayudar en el ensamble de los resultados al hacer una evaluación.
- b) Un manual de referencia diseñado para ayudar al evaluador a completar la hoja de trabajo de actividades. También presentarlo como un modelo genérico de negocios, el cual sirve como una base organizacional para el manual de referencia.

- c) Herramientas compuestas que muestran como ellas deberían ser elaboradas por una compañía hipotética.

Estas herramientas de evaluación son propuestas para suministrar ayuda y asistencia en la estimación del sistema de control interno en relación con el criterio para un efectivo control interno. Mantilla, S. (2015), p.183

### **2.2.1.5. Tipos de control interno**

- Control de validez:  
Asegurar que la información contable sea real, verdadera, correcta y adecuada.
- Control de integridad:  
Asegurar que se ha procesado la totalidad de la información contable.
- Control de Reproceso:  
Asegurar que los cómputos o las operaciones de rutina o sistematizadas hayan sido llevadas a cabo en forma adecuada.

### **2.2.1.6. Beneficios del SCI**

#### **¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema de control interno?**

El beneficio es la seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos.
- Contar con la 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. Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.25

#### **¿Qué puede hacer el control interno?**

Samuel Mantilla menciona que el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de

reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

### **¿Qué no puede hacer el control interno?**

Infelizmente, algunas personas tienen expectativas mayores o irreales. Consideran que:

- El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia.

El control interno efectivo solamente puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas pueden ir más allá del control administrativo. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.

- El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
  - Esta concepción también es equivocada. Un sistema de control interno, no importa que tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable – no absoluta – a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos, y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos.
- Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.39

### **¿Quiénes con responsables de su implementación?**

El INTOSAI precisa que los gerentes son los responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones. Esto es parte de su responsabilidad gerencial sobre el uso de los recursos públicos. De hecho, el tono que los gerentes establecen a través de sus acciones, políticas, y sus comunicaciones puede llevar a una cultura de control positivo o laxo. La

planificación, la ejecución, la supervisión y el monitoreo son componentes fundamentales del control interno. Estas actividades se pueden hacer de manera rutinaria, sin pensar en ellas como parte de un ambiente de control más amplio que permita asegurar la rendición de cuentas; sin embargo, son parte.

### **2.2.1.7. Componentes del SCI**

Dentro del marco integrado del informe COSO, identificaron cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí, los mismos son:

#### **2.2.1.7.1. Ambiente de control o ambiente interno**

Define el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

- Fundamentalmente, es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto y constituye el soporte para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su transcendencia, pues como la conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en un organización. Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.42

Los elementos del entorno del control son:

- La integridad personal y profesional y los valores éticos de la gerencia y del personal:  
Determinan sus preferencias y sus juicios de valor, los mismos que se traducen en las normas de conducta. Deben observar una actitud de apoyo hacia el control interno todo el tiempo en la organización. Cada persona involucrada con la organización – gerentes y empleados – tiene que mantener y demostrar integridad personal y profesional y valores éticos, y cumplir todo el tiempo con los códigos de conducta aplicable. Esto podría incluir la declaración de intereses financieros personales, cargos externos o regalos, y reportar

conflictos de intereses. Además, las entidades públicas tienen que mantener y demostrar integridad y valores éticos y tienen que hacerlos visibles al público en su misión y valores centrales. Además sus operaciones tienen que ser éticas, ordenadas, económicas, eficientes y efectivas. Tienen que ser consistentes con la misión.

- Competencia

La competencia incluye el nivel de conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno. La gerencia y los empleados deben mantener un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y practicar sus deberes para poder alcanzar los objetivos generales de control interno y la misión de la entidad. Cada uno en la organización está involucrado con el control interno con sus responsabilidades propias y específicas.

La gerencia y su personal deben, por lo tanto, mantener y demostrar un nivel de habilidades necesarias para ayudar a asegurar un desempeño efectivo y eficiente; y una suficiente comprensión del control interno, para efectivamente descartar sus responsabilidades.

- El tono de los superiores (es decir la filosofía de la dirección y el estilo gerencial) refleja:

- ✓ Una actitud de apoyo permanente hacia el control interno, la independencia, la competencia y de liderazgo.

- ✓ Un código de conducta establecido por la gerencia y la evaluación del asesoramiento y del desempeño que apoyen los objetivos del control interno y, en particular, de las operaciones de signo ético.

La actitud establecida por la alta gerencia está reflejada en todos los aspectos de las acciones de la gerencia. La entrega, el involucramiento y el apoyo de los directores establecen “el tono de los superiores” que debe generar una actitud positiva y son cruciales para mantener una actitud de apoyo positiva hacia el control interno de una organización.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional de una entidad provee:

- ✓ Asignación de responsabilidad y autoridad

- ✓ Delegación de autoridad y responsabilidad

- ✓ Líneas apropiadas de rendición de cuentas

La estructura organizacional define las áreas claves de la entidad respecto de la autoridad y responsabilidad. La delegación de autoridad y la responsabilidad se relacionan con la manera en que la autoridad y responsabilidad son delegadas a través de la entidad. Puede no haber asignación de autoridad o una responsabilidad que no sea reportada. Por tal motivo, deben ser definidas líneas apropiadas de rendición de cuentas. La estructura organizacional puede incluir una unidad de control interno que debe ser independiente de la gerencia y que informara directamente a la autoridad de máximo nivel dentro de la organización.

- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- La política y prácticas de los recursos humanos incluyen contratación, orientación, capacitación (formal y en el sitio del trabajo), así como educación, asesoramiento y evaluación, consultoría, promoción, compensación y acciones correctivas. El personal es un aspecto importante del control interno. Personal competente y confiable es necesario para un control efectivo. Por lo tanto, los métodos a través de los cuales se contrata a la gente, se hacen las evaluaciones, la capacitación, la promoción y la remuneración son una parte importante del entorno del control. Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.45

#### **2.2.1.7.2. Evaluación de riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad. Los elementos de la evaluación de riesgo son:

- Identificación de riesgo  
Un acercamiento estratégico a la identificación de riesgo depende de la identificación de riesgos que amenazan los objetivos claves organizacionales. Los riesgos relevantes a estos objetivos deben ser considerados y evaluados, resultando en una pequeña cantidad

de riesgos claves. La identificación de los riesgos claves no es importante solo para identificar las áreas más importantes a las que se deben dirigir los esfuerzos de valoración, sino también para asignar responsabilidades para el manejo de dichos riesgos. El desempeño de una entidad puede estar en riesgo debido a factores internos o externos a nivel tanto de la entidad como de sus actividades. La evaluación de riesgo debe considerar todos los riesgos que puedan darse (incluyendo el riesgo de fraude y corrupción), por ello es importante que la identificación de riesgo sea muy amplia.

- Valoración de riesgo

Para decidir cómo administrar el riesgo, es necesario no solo identificar que un cierto tipo de riesgo existe en principio, si no evaluar su importancia y valorar la probabilidad de que este riesgo se dé. La metodología para analizar riesgos puede variar, en gran parte porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar (ejemplo: riesgo de prestigio), mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico (especialmente riesgos financieros). Uno de los propósitos clave de la evaluación del riesgo es informar a la gerencia sobre las áreas de riesgo donde se necesita tomar una acción y sus prioridades relativas. Por tal motivo, usualmente será necesario desarrollar algún marco de categorización para todos los riesgos, por ejemplo, dividirlos entre alto, medio, bajo. Generalmente, es mejor minimizar las categorías, ya que un refinamiento exagerado puede llevar a una separación innecesaria de niveles que en verdad no puedan ser separados con claridad.

- Desarrollo de resultados

- Las respuestas al riesgo pueden ser divididas en cuatro categorías. En algunos casos, el riesgo puede ser transferido, tolerado o eliminado. De cualquier modo, en la mayor parte de los casos, el riesgo tendrá que ser administrado y la entidad necesitará implementar y manejar un sistema efectivo de control interno para mantener el riesgo en un nivel aceptable. Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.48

### **2.2.1.7.3. Actividades de control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados

primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Los elementos de las actividades de control gerencial son:

- Procedimientos de autorización y aprobación

La autorización y ejecución de transacciones y eventos deben ser hechas solo por personas que estén dentro del rango de autoridad. La autorización es el principal medio para asegurar que solo transacciones y eventos válidos sean iniciados según las intenciones de la gerencia. Los procedimientos de autorización, que tienen que ser documentados y claramente comunicados a los gerentes y empleados, deben incluir condiciones específicas y términos bajo los cuales se puedan hacer las autorizaciones. Conformidad con los términos de autorización significa que los empleados actúan en concordancia con las directivas y dentro de las limitaciones establecidas por la gerencia o legislación.

- Segregación de funciones

Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo individuo o equipo que controle todas las etapas clave, de una transacción o evento. Más bien, los deberes y responsabilidades deben estar asignados sistemáticamente a un cierto número de individuos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las fundiciones claves incluyen autorización y archivo de transacciones, procesamiento y revisión o auditoría de las transacciones. La colusión entre personas; sin embargo, puede reducir o destruir la efectividad de esta actividad de control interno. Una organización pequeña probablemente tiene muy pocos empleados como para llevar a cabo satisfactoriamente esta actividad de control. En tales casos, la gerencia debe ser consciente de este riesgo y compensarlo con otras actividades de control. La rotación de empleados puede ayudar a asegurar que una sola persona no sea responsable de todos los aspectos claves de las transacciones o eventos por un excesivo periodo de tiempo.

- Controles sobre el acceso a recursos y archivos

El acceso a recursos o archivos debe ser limitado a individuos autorizados que sean responsables por la custodia y/o utilización de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la custodia se pone en evidencia por la existencia de recibos, inventarios y otros registros, otorgando a la custodia y registrando las transferencias de la custodia.

- Verificaciones

Las transacciones y eventos significativos deben ser verificados antes y después de ser procesados; ejemplo: cuando los bienes son entregados, el número de bienes provistos es verificado con el número de bienes pedidos. Después, el número de bienes facturados es verificado con el número de bienes recibidos. El inventario es verificado también realizando revisiones al almacén.

- Conciliaciones

Los archivos son conciliados con los documentos apropiados sobre una base regular, ejemplo: los archivos de contabilidad relacionados con las cuentas bancarias son conciliados con los estados bancarios correspondientes.

- Revisión de desempeño operativo

- El desempeño de las operaciones es revisado a la luz de las normas sobre una base regular, valorando la efectividad y eficiencia. Si los análisis de gestión determinan que las acciones existentes no alcanzan los objetivos o normas establecidas, los procesos y las actividades establecidas para alcanzar los objetivos deberían ser objeto de análisis para determinar si son necesarias mejoras.

Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.51

#### **2.2.1.7.4. Información y comunicación**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

### 2.2.1.7.5. Supervisión o monitoreo

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Produce la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismo están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, a las varias las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. Cohaila, C. & Llerena, L. (2012), p.59

### 2.2.1.8. Tipos de control interno

#### POR FUNCIÓN:

##### ➤ CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Se considera para las empresas que busca adoptar un correcto control entre sus procedimientos operacionales y contables, con el fin de seguir conociendo la situación real de la empresa; buscando supervisar y controlar las actividades y funciones, así mismo verificar el cumplimiento de objetivos determinados de acuerdo a las políticas establecidas.

##### ➤ CONTROL INTERNO FINANCIERO

Se considera para controlar los procesos enfocados en transacciones y análisis de los estados financieros de la empresa, con el fin de garantizar el equilibrio de las transacciones y registro financiero. Así mismo, se enfoca en maximizar la eficiencia de sus recursos y minimizar el desperdicio de los mismos.

#### POR ACCIÓN:

##### ➤ CONTROL INTERNO PRELIMINAR (PREVIO)

Se le considera cuando el control se efectúa antes de realizar las actividades.

##### ➤ CONTROL INTERNO CONCURRENTENTE (CONCOMITANTE)

Se considera cuando el proceso se realiza de manera simultánea con el cumplimiento y desarrollo de actividades como un proceso continuo.

➤ CONTROL INTERNO POSTERIOR

Se realiza después de haber cumplido las actividades planificadas, con el objetivo de facilitar información y datos para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido.

**POR UBICACIÓN:**

➤ CONTROL INTERNO INTERNO

Es el proceso constituido por las estrategias y métodos establecidos por la alta gerencia, teniendo como objetivo de mantener un nivel de confiabilidad y seguridad de la información de las actividades relacionadas con operaciones económicas, así mismo se debe verificar el cumplimiento de las políticas y normativas de la empresa.

➤ CONTROL INTERNO EXTERNO

Este control se realiza a través de una evaluación independiente con la finalidad de dar confiabilidad y validez a los servicios que brindan a los beneficiarios, así mismo se le toma en cuenta para las auditorías externas financieras, etc. Mantilla, J. (2005), P.169

**2.2.1.9. Procesos**

Se define como como “el conjunto de actividades relacionadas entre sí, y se desarrollan a través de procedimientos” teniendo como objetivo satisfacer las necesidades del cliente a través de bienes y/o servicios. Así mismo, los procesos buscan generar un valor en cada etapa y secuencia de sus actividades para obtener una mejora continua en su flujo operacional.

Habitualmente los procesos se encuentran vinculados con los sistemas administrativos, involucrando los recursos humanos, procedimientos, equipos y maquinaria, técnicas y metodologías que ayudan a conseguir y medir el cumplimiento de objetivos.

El proceso tiene como objetivo principal convertir y transformar elementos de entradas en resultados para poder medir resultados. Así mismo, busca determinar la mejora continua de las actividades y procedimientos, promueve el cambio del modelo tradicional de las organizaciones generando optimización de recursos, procesos y equipos. Álvarez, J. (2016), p. 331

Por otro lado, otra definición de los procesos se le conoce como las forma de organizarse diferente de la clásica organización funcional, y en que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre una mejora se basa la propia organización. La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan las personas y los productos o servicios los reciben las personas, y por tanto, hay que tener en cuenta todo al momento de las relaciones entre los proveedores y clientes. Pérez, J. (2012), p. 320

### **2.2.1.10. Tipos de procesos**

Parte importante de los procesos son los macroprocesos que se definen como “el grupo de procesos establecidos, siendo agrupados en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos están relacionados con la planificación y programación de actividades, los procesos operativos se encargan de establecer procedimientos específicos para realizar el proceso y los procesos de apoyo facilitan las herramientas, métodos y mecanismos para la ejecución de los mismos.

Entre los tipos de procesos se clasifican en estratégicos, claves y de apoyo. Los procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios, sin embargo los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Pérez, J. (2012), p. 329

#### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Son los encargados de formular, comunicar y dar seguimiento a las estrategias y objetivos establecidos.

#### **PROCESOS OPERATIVOS**

Los procesos operativos se encargan de transformar y combinar los recursos con el fin de obtener un producto requerido de acuerdo a las necesidades y exigencias, a través de la ordenada secuencia de actividades y delegación de funciones determinadas por el área.

#### **PROCESOS DE APOYO**

Facilitan las herramientas y recursos físicos necesarios a los trabajadores para el adecuado cumplimiento de funciones. En este tipo se encuadran los procesos

necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: control de documentación, auditoría internas y externas, acciones correctivas, etc.

#### **2.2.1.11. Mapa de Proceso**

Se le conoce como la representación gráfica ordenada y secuencial de procedimientos, y sirve para tener una visión exacta de las actividades con su secuencia y dependencia. Álvarez, J. (2016), p. 339

#### **2.2.1.12. Diagramas de Proceso**

Se le conoce como las representaciones gráficas de las tareas de un proceso y tienen la función de facilitar la visualización del flujo operativo de todas las actividades en su conjunto. Ayudan a encontrar oportunidades de cambios al tener bien definidas la secuencia de actividades.

A través de este diagrama se ve en qué consiste el y cómo se relacionan las diferentes actividades; es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso. Álvarez, J. (2016), p. 350

Entre los pasos de la construcción de un diagrama tenemos:

- Primero definir el objetivo del diagrama, permitiendo establecer claramente por escrito el objetivo que se busca alcanzar con el diagrama a construir. Esto ayudara a definir el proceso sobre el que se hará el diagrama y el nivel de detalle que se requiere. Algunas razones típicas para hacer estos diagramas son: documentar el proceso, tener una idea general, resolver problemas de calidad o productividad, etc. En general, cuanto más específico e importante sea el objetivo mayor detalle se requerirá. Por ejemplo, cuando se requiere entender el proceso y eliminar ineficiencias, es casual clasificar las acciones o actividades.
- Segundo es delimitar el proceso bajo estudio, un proceso es parte de un sistema, por lo que una tarea importante es delimitar las etapas, pasos o variantes que realmente es importante que se incluyan en el diagrama. Por ello será necesario expresar por escrito cuál es el proceso, dónde inicia, donde termina y cuáles son las grandes variantes que se incluirán en el diagrama. En la delimitación será necesario establecer en que momento y como se ingresa ciertas variables o recursos, cuándo se considera

adecuada la actividad, y cuáles son las variantes que se incluirán en el diagrama, en función del proceso.

- Tercero es hacer un esquema general del proceso, para cumplir con esta actividad es necesario identificar las etapas o grupos de acciones más relevantes que constituyen el proceso en estudio, junto con la secuencia en la que se realizan. Aquí se puede recurrir a documentos del proceso y a la revisión de lo realmente se hace en el proceso.
- Cuarto profundizar en el nivel de detalle requerido, hasta incluir lo que se requiere de las actividades que constituyen cada etapa principal.
- Quinto es resaltar los puntos de decisión o bifurcación y, de ser necesario, identificar el tipo de actividades. Cuando se requiere mejorar un proceso es usual clasificar las acciones o actividades en seis categorías: operaciones, transportes, inspecciones, esperas, almacenamiento y actividades de retrabajo o reproceso.
- Sexta se requiere revisar el diagrama completo, comprobar que el diagrama del proceso tiene una secuencia clara y ayuda a cumplir con el objetivo buscado, en caso contrario identificar faltantes o tareas por desarrollar.
- Por último es usar el diagrama para cumplir con el objetivo planteado. Si el diagrama no es suficiente para cumplir con el objetivo buscado, ver si lo falta es incluir otros detalles o si es necesario recurrir a otra metodología.

## **2.2.2. Costo de Almacenaje**

Los costes de almacenamiento son esenciales para un punto de vista estático del inventario; es decir, al concentrarse en el impacto de tener más o menos inventario, independientemente del flujo de inventario.

Una vez más, la clasificación varía en la literatura; la categorización que proponemos es la siguiente:

### **2.2.2.1. Costes de capital**

Es el componente más grande entre los costes de almacenamiento de inventario. Incluye todo lo relacionado con la inversión, los intereses sobre el capital de trabajo y el costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario (en lugar de en títulos del tesoro, fondos de inversión, etc.). Determinar los costes de capital puede ser más o menos complicado según la actividad comercial. Es posible, no obstante, dar algunas reglas básicas: es importante entender cuál es la parte financiada externamente y cuál la parte financiada mediante flujo de caja interno; y es igual de importante evaluar el riesgo de inventario en la propia actividad.

Un modo clásico de determinar los costes de capital es utilizando un **WACC** (coste medio ponderado del capital); es decir, la tasa que se espera que una compañía pague en promedio a todos los titulares de garantía para financiar su activo. También proponen expresar el WACC como el coste de capital propio y el coste de la deuda después de impuestos. Stephen, G. & Williams, C. (2013), p. 69

Generalmente, se tiende a subestimar ampliamente los costes de capital. El error más común es el de reducirlos a tasas de préstamo a corto plazo. De acuerdo con, entre otros, para la gran mayoría de las compañías, los costes de capital alcanzan el 15%, mientras que muchas compañías tienden simplemente a aplicar una tasa del 5%.

Lo que las compañías también se olvidan de medir y tener en cuenta es el riesgo vinculado a su inventario, que a veces puede ser bastante alto (los productos frescos pueden perder todo su valor en cuestión de días si no se venden; los productos electrónicos de consumo tienen un alto riesgo de obsolescencia, etc.). Stephen, G. & Williams, C. (2013), p. 69

#### **2.2.2.2. Costes de espacio de almacenamiento**

Incluyen el coste del mantenimiento del establecimiento y los servicios (luz, aire acondicionado, calefacción, etc.), el coste de la compra, la depreciación, o el alquiler y los impuestos de la propiedad.

Claramente, estos costes dependen en forma significativa del tipo de almacenamiento elegido; por ejemplo, si los depósitos son de propiedad de la compañía o alquilados. Para actividades más pequeñas, cuando el mismo edificio se utiliza para diferentes propósitos, es preciso determinar la parte del edificio que se asocia a la recepción y al almacenamiento de inventario.

En esta categoría, deberíamos señalar también un fenómeno problemático: la saturación del espacio de almacenamiento. Esta saturación puede causar el aumento de costes en un modo absolutamente no lineal creando toda clase de costes adicionales. Por ejemplo, cuando un depósito alcanza el punto de saturación, el movimiento dentro de este se vuelve casi imposible; los flujos se detienen, a veces por completo, y resulta difícil remediar esta situación rápidamente encontrando capacidad de almacenamiento adicional de emergencia. Para las compañías que padecen este tipo de problemas, el tiempo y el dinero necesarios para ordenar el desorden y reiniciar los flujos es considerable. Hemos

observado que en algunos casos, la repetición de este tipo de situaciones 3 o 4 veces por año bastó para ocupar, a lo largo de un año, más de la mitad del tiempo de los equipos de cadena de suministro. Stephen, G. & Williams, C. (2013), p. 72

### **2.2.2.3. Costes de servicios de inventario**

Incluyen seguro, hardware de TI y aplicaciones (para algunas actividades, equipos RFID y otros), pero también el manejo físico con los correspondientes recursos humanos, gestión, etc. También podemos poner en esta categoría los gastos relacionados con el control de inventario y el recuento de ciclos. Por último, si bien son una especie de categoría en sí mismos, es posible incluir los impuestos en esta categoría. Al utilizar proveedores logísticos terceros (3PL), esos costes podrían presentarse como un solo junto con los costes de espacio de almacenamiento, y se pueden determinar de un modo bastante claro. Stephen, G. & Williams, C. (2013), p. 73

### **2.2.2.4. Costes de riesgo de inventario**

Cubren esencialmente el riesgo de que los artículos puedan sufrir desvalorizaciones a lo largo del período de almacenamiento. Esto es especialmente relevante en la industria minorista y con los productos perecederos.

Los riesgos incluyen, en primer lugar, la merma del inventario, que es básicamente la pérdida de productos entre la compra a los proveedores (es decir, el inventario registrado) y el punto de venta (es decir, el inventario real), causada por errores administrativos (errores en el envío, productos extraviados, etc.), robo, hurto o fraude por parte del comerciante (incluido el robo por parte de empleados), daños en tránsito o durante el período de almacenamiento (debido a almacenamiento incorrecto, daños debidos al agua o la calefacción, etc.). En el sector minorista, la causa de la merma generalmente se encuentra en el nivel del punto de venta. Es posible hallar las siguientes estimas:

- En Estados Unidos, la Universidad de Florida realiza cada año una Encuesta nacional de seguridad en el sector minorista entre 100 minoristas. Según este estudio, en 2009, la merma en Estados Unidos

representó el 1.44 % de las ventas minoristas, un 43 % debido al robo por parte de empleados.

- Según el mismo estudio, en 2011 (encuesta publicada en 2012), la merma representó el 1.41 %.
- Otro estudio realizado por el Centre for Retail Research, que publica su Barómetro Mundial del Hurto en la Distribución (Global Retail Theft Barometer) —un estudio que se realiza en 43 países—, la coloca en el 1.45% de las ventas minoristas para 2011.

Las mayores tasas se encuentran en la carne fresca y el queso para las tiendas de comestibles; en los productos de afeitar y los perfumes para el sector de salud y belleza; y en los accesorios y ropa de abrigo para el sector de indumentaria.

Los costes de riesgo de inventario también tienen en cuenta la obsolescencia, es decir, los costes generados por productos que se vencen, o por artículos que se vuelven obsoletos (especialmente en el caso de los productos electrónicos de consumo, pero también en los artículos que se destacan por un nuevo envoltorio o presentación, etc.).

Determinar el valor de los costes del riesgo de inventario no siempre es tan directo como podría parecer. Por ejemplo, debemos considerar el valor de las pérdidas a lo largo de un determinado período de tiempo (dividido por el inventario medio durante ese mismo período). Sin embargo, las pérdidas no siempre se tienen en cuenta del modo adecuado, los recuentos de ciclos no siempre son regulares, etc. En algunas compañías, los artículos que deberían liquidarse continúan siendo almacenados por años.

Por último, debería advertirse que lo que hemos elegido incluir aquí bajo las etiquetas *costes de espacio de almacenamiento* y *costes de riesgo de inventario* a veces se agrupan y se denominan simplemente costes de almacenamiento no capitalizables, lo que destaca el hecho de que los costes de capital representan verdaderamente el mayor de los costes de inventario. Mientras que solo los costes de capital se pueden evaluar en aproximadamente el 15 %, todos los demás costes juntos alcanzan más o menos este mismo porcentaje (10 %) Stephen, G. & Williams, C. (2013), p. 88.

Una primera aproximación a los costes de almacenamiento: cálculos y fórmula rápidos

Si bien hemos hecho hincapié en la dificultad de evaluar con precisión los costes de almacenamiento con todos sus múltiples componentes y el

hecho de que estos costes son siempre específicos de la actividad comercial, se pueden dar no obstante algunas estimas aproximadas.

La mayoría de las compañías tiende a subestimar los costes de almacenamiento totales (o el coste total de tenencia de inventario). Para la mayoría de las actividades minoristas y de fabricación, las evaluaciones expertas del coste del almacenamiento de inventario van de un 18 % a un 75 % anual (o, según Helen Richardson, entre el 25 % y el 55 %). Como ya se ha mencionado, el factor determinante en este porcentaje son los costes de capital (incluida la inversión en el inventario) y el tipo de productos (intuitivamente, cuanto más perecederos sean los productos, mayores serán los costes).

La regla general estándar coloca a los costes de almacenamiento en un 25 % del valor de inventario disponible.

Cualquier método rápido de cálculo del costo del almacenamiento de inventario consiste en sumar un 20 % al tipo de interés preferencial de préstamo de dinero. Por ejemplo, si el tipo de interés preferencial es del 10 %, los costes de almacenamiento serían  $10+20=30$  %.

Por las razones anteriormente mencionadas, es difícil dar estimas más precisas. Digamos simplemente que para las categorías mencionadas más arriba, se pueden hallar en la literatura las siguientes estimas:

- Costes de capital: 15 %
- Costes de espacio de almacenamiento: 2 %
- Costes de servicio de inventario: 2 %
- Costes de riesgos de inventario: 6 %

Una referencia destacada es el estudio de (Richardson, 1995). Según H. Richardson, los costes totales de inventario podrían ubicarse entre el 25 % y el 55 % con la siguiente distribución:

- Coste del dinero 6 % - 12 %
- Impuestos 2 % - 6 %
- Seguro 1 % - 3 %
- Gastos de depósito 2 % - 5 %
- Manejo físico 2 % - 5 %
- Control administrativo y de inventario 3 % - 6 %
- Obsolescencia 6 % - 12 %
- Deterioro y hurto 3 % - 6 %

Esto significa que, en promedio, en un año, en el caso más favorable (25 %), un distribuidor gasta \$250 cada \$1000 almacenados en inventario.  
Stock, J. & Lambert, D. (1987), p.125

### **2.3 Hipótesis**

NO APLICA POR SER DESCRIPTIVA LA INVESTIGACION

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Tabla N°01: Operacionalización de Variable

### 3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	El sistema de control interno es la serie de políticas y procedimientos adoptados por la administración para ayudar al cumplimiento del objetivo administrativo que aseguran en medida la ejecución ordenada y eficiente de las actividades incluyendo la protección de los activos, la prevención de fraudes y errores, la exactitud e integridad.	<p>_Analizar la situación actual del almacén de la empresa Distribuidora &amp; Contratistas Santa Isabel EIRL.</p> <p>_Elaborar un proceso para el sistema de control interno del área de almacén de la empresa Distribuidora &amp; Contratistas Santa Isabel EIRL.</p> <p>_Implementar el proceso del sistema de control interno del área de almacén de la empresa Distribuidora &amp; Contratistas Santa Isabel EIRL</p> <p>_Demostrar el beneficio económico</p>	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL	Cuestionario
			PROCESO DE CONTROL INTERNO	Mapa de procesos
				Diagrama de proceso
			IMPLEMENTACIÓN	Entorno de control
				Evaluación de riesgo
				Actividades de control
			BENEFICIO ECONÓMICO	Información y comunicación
Supervisión				
				Costo de Almacenaje

Fuente: Autores del Proyecto

### 3.2. Tipo de diseño de investigación.

El estudio de investigación realizado fue experimental (pre experimental) porque se manipulo la variable de la investigación de la presente tesis, centrándose en el proceso de control interno actual de la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

Para la recopilación de información se usó el cuestionario, mapa de proceso, diagrama de proceso, manual de funciones, matriz de riesgo y Kardex. A continuación, se muestra el esquema del diseño pre experimental:

Diseño Transversal:

**Tabla N°02: Diseño pre experimental**

O1	X	O2
----	---	----

Dónde:

O1: Pre test

O2: Post test

X: Tratamiento

### 3.3. Material.

#### 3.3.1. Unidad de estudio.

Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

#### 3.3.2. Población.

Son todos los procesos de la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

➤ **Procesos estratégicos:**

- Gestión comercial
- Planeación estratégico

➤ **Procesos operativos:**

- Proceso de Abastecimiento
- Proceso de almacenaje

- Proceso de despacho

➤ **Procesos de apoyo:**

- Atención al cliente
- Logística
- Mantenimiento

### 3.3.3. Muestra.

Los procesos operativos:

- Proceso de Abastecimiento
- Proceso de almacenaje
- Proceso de despacho

## 3.4. Métodos.

### 3.4.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

La fuente de información se realizó mediante el cuestionario el cual nos ayudó a determinar la situación del área del almacén, así mismo se evaluó el proceso del control detallándose con un cursograma analítico del proceso operativo. La recolección de datos se realizó con previa coordinación del gerente de la empresa, así mismo la verificación de los procesos operativos en diferentes oportunidades, permitiendo establecer la correlación con los objetivos de la presente investigación. La técnica utilizada es el análisis documental, el cual sirvió para extraer, orientar y enfocar la información de los documentos a través de las herramientas con el fin de sintetizar el registro de datos brindados por la empresa

Entre los instrumentos utilizados para la recolección de datos tenemos:

- **Cuestionario:** Sirvió como herramienta de análisis de la situación con preguntas dicotómicas, siendo más breves y fáciles de comprender.
- **Mapa de proceso:** Sirvió para identificar todos los procesos existentes en la empresa (estratégicos, operativos y de apoyo).
- **Diagrama de proceso:** Sirvió para detallar de manera gráfica la interrelación del conjunto de procesos (Gestión de inventarios, gestión de abastecimiento, proceso de almacenaje y proceso de venta)
- **Ficha de funciones:** Nos ayudó a documentar las funciones, responsabilidades y competencias necesarias para el puesto de trabajo.
- **Matriz de riesgo:** Herramienta que nos permitió identificar los riesgos existentes en los procesos operativos de la empresa, determinando medidas de corrección ante la implementación del SCI.

- **Kardex:** Sirvió como herramienta de control y registro de las existencias actuales de los productos.

### 3.4.2. Procedimientos

Para el desarrollo de los objetivos se plantearon diversas herramientas que permitieron diseñar un sistema de control interno útil para la empresa.

Inicialmente se diseñó un cuestionario estructurado por 13 preguntas dicotómicas, enfocándose en el personal del almacén, posteriormente se diseñó el mapa de proceso plasmándose gráficamente el proceso y flujo operativo de la empresa, con la ayuda del diagrama del proceso se detalló la interrelación entre las actividades con sus factores.

Posteriormente entre la implementación del proceso del SCI, se utilizó la ficha de funciones para todo el personal del almacén, finalmente se diseñó un kardex de acuerdo a las necesidades y mercadería del almacén para el correcto control del inventario, así mismo se busca demostrar el beneficio con el SCI para el área del almacén.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En la presente investigación elaborada a la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL., se determinó que diversas problemáticas en el área del almacén ocasionando pérdidas de recursos consecuencia de la incorrecta distribución y orden de mercadería, pérdida de materiales, costo de espacio, mal registro de rotación de inventario, incorrecto control de mercadería vencida y alto costo de almacenamiento. Entre los objetivos se planteó elaborar un proceso de SCI para el área del almacén, el cual asegurara el cumplimiento de las actividades evitando errores y pérdidas.

Para la elaboración del SCI se utilizó diversas herramientas útiles para el registro y uso de información recolectada (cuestionario, mapa de proceso, diagrama de proceso, ficha de funciones, matriz de riesgo y kardex), los cuales nos permitieron conocer la realidad del área para analizar los factores intervinientes.

Se identificaron 3 procesos operativos (proceso de abastecimiento, proceso de almacenaje y proceso de despacho), en los cuales se detalla todo el flujo operativo de la empresa, así mismo toda actividad de manera ordenada y secuencial, planteando actividades más óptimas de acuerdo a su función, así mismo se evaluó los responsables y medida de corrección el proceso del SCI diseñado.

A continuación, se explicará detalladamente el desarrollo de la información de la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

### 4.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL

En el estudio y análisis de la presenta investigación realizada a la empresa “Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.”, se han identificado una problemática existente en el área de almacén explicada anteriormente en la realidad problemática, se propuso el diseño de un sistema de control interno, en el cual se empezó utilizando un cuestionario confirmado por 12 preguntas aplicada a los 13 trabajadores del almacén con el objetivo de conocer la realidad actual del área.

Entre la principal información que se recolecto es que los trabajadores no conocen en totalidad los productos del almacén ocasionando confusión en los despachos, orden y pedidos, así mismo se conoció que actualmente la empresa no cuenta con un MOF para los trabajadores ocasionando que no conozcan en su totalidad sus derechos y deberes como trabajadores, también se determinó que no existe un procedimiento establecido para todas las actividades realizadas en el almacén ocasionando desorden, tiempos muertos, falta de compromiso, pérdida de materiales y productos vencidos.

Actualmente no existe un SCI en el área, ya que no cuentan con formatos de registro de recepción, almacenaje y salida de materiales, tampoco realizan inventarios físicos continuamente que les ayude a tener conocimiento del stock real de productos. Sin embargo, aunque el espacio físico y equipos en el almacén sean los adecuados, la incorrecta distribución de espacio ocasiona desorden, poca rotación de venta, incorrecta ubicación de materiales.

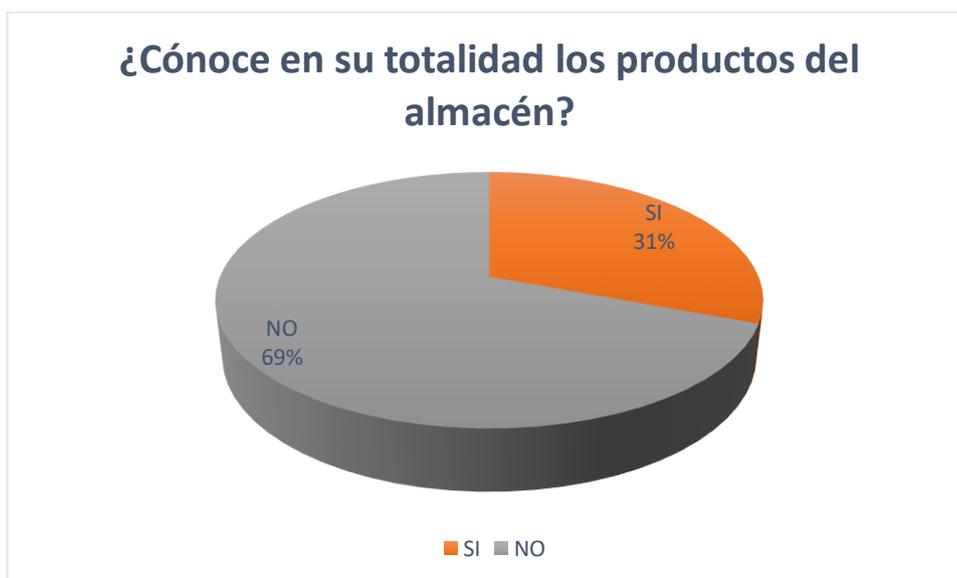
A continuación, se detallará la tabulación e interpretación del cuestionario aplicado.

**Tabla N° 03: Conocimiento de totalidad de productos del almacén**

<i>¿Conoce en su totalidad los productos del almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	4	31%
<b>NO</b>	9	69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°01: Resultado de la pregunta N°01**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

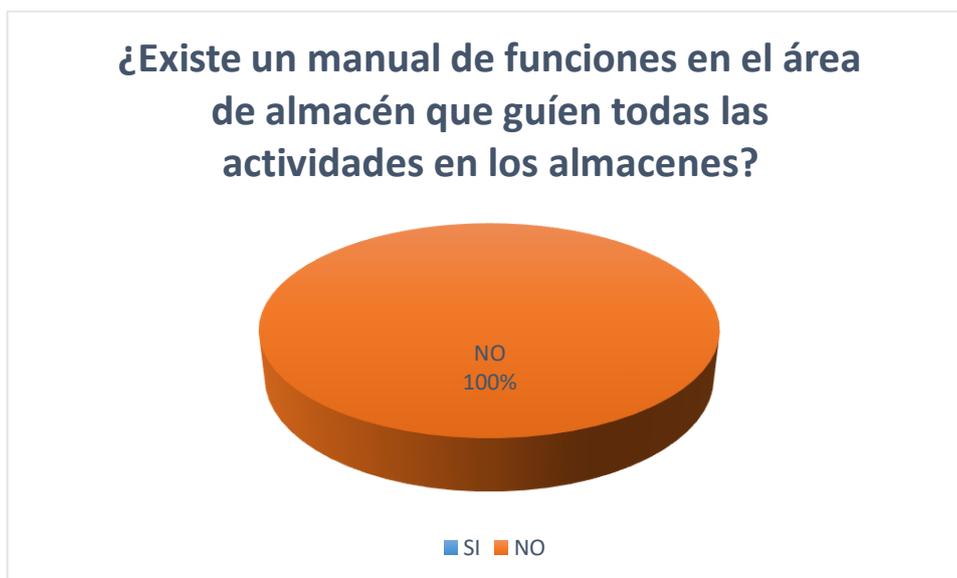
En la figura N: 01 se observa que el 69% de los trabajadores indica que no conoce la totalidad de todos los productos y el 31% indica que si conoce la totalidad de sus productos.

**Tabla N° 04: Existencia de manual de funciones en el área de almacén**

<i>¿Existe un manual de funciones en el área de almacén que guíen todas las actividades en los almacenes?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°02: Resultado de la pregunta N°02**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 02 se observa que 100% de los trabajadores indica que no existe un manual de funciones en el área de almacén que guíen todas sus actividades en el almacén.

**Tabla N° 05: Conocimiento de funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto**

<i>¿El personal a cargo de los almacenes conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
SI	6	46%
NO	7	54%
TOTAL	13	100%

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°03: Resultado de la pregunta N°03**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 03 se observa que el 54% de los trabajadores indica que no conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto y el 46% indica que si conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto,

**Tabla N° 06: Existen procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el almacén**

<i>¿Existen procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
SI	4	31%
NO	9	69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°04: Resultado de la pregunta N°04**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 04 se observa que el 69% de los trabajadores indica que no existen procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el almacén y el 31% indica que si existe procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el almacén.

**Tabla N° 07: Existen formatos de recepción, almacenaje y salida de los materiales e insumos del almacén**

<i>¿Existen formatos de recepción, almacenaje y salida de los materiales e insumos del almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°05: Resultado de la pregunta N°05**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 05 se observa que el 100% de los trabajadores indica que no existen formatos de recepción, almacenaje y salida de los materiales e insumos del almacén.

**Tabla N° 08: Existe el control interno en el área de almacén**

<i>¿Existe el control interno en el área de almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°06: Resultado de la pregunta N°06**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

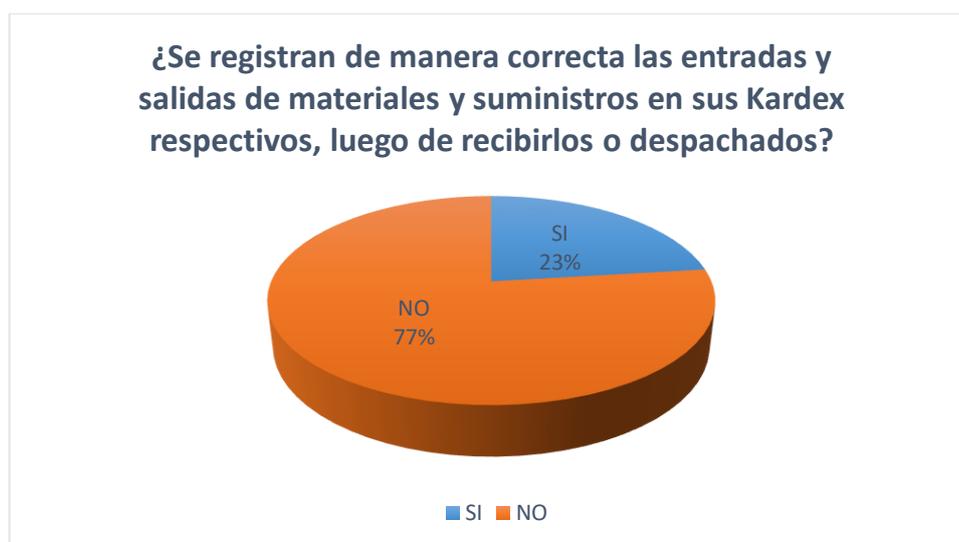
En la figura N: 06 se observa que el 77% de los trabajadores indica que no existe el control interno en el área del almacén y el 23% indica que si existe el control interno en el área de almacén.

**Tabla N° 09: Registro de manera correcta las entradas y salidas de materiales y suministros en sus Kardex respectivos, luego de recibirlos o despachados**

¿Se registran de manera correcta las entradas y salidas de materiales y suministros en sus Kardex respectivos, luego de recibirlos o despachados?	Trabajadores	% Trabajadores
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°07: Resultado de la pregunta N°07**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

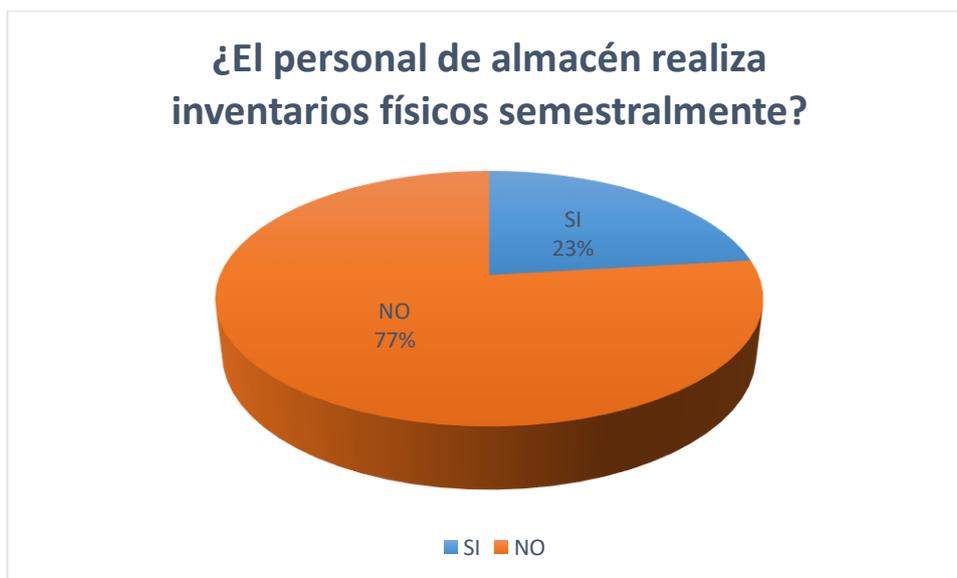
En la figura N: 07 se observa que el 77% de los trabajadores indica que no se registra de manera correcta las entradas y salidas de materiales y suministros en sus kardex, luego de recibirlos y el 23% indica que si se registran de manera correcta.

**Tabla N° 10: El personal de almacén realiza inventarios físicos semestralmente**

<i>¿El personal de almacén realiza inventarios físicos semestralmente?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	3	23%
<b>NO</b>	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°08: Resultado de la pregunta N°08**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 08 se observa que el 77% de los trabajadores indica que no se realiza inventarios físicos semestralmente y el 23% de los trabajadores indica que si se realiza inventarios físicos semestralmente.

**Tabla N° 11: Los inventarios físicos al cierre del ejercicio económico se realizan por personal independiente del almacén**

<i>¿Los inventarios físicos al cierre del ejercicio económico se realizan por personal independiente del almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°09: Resultado de la pregunta N°09**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 09 se observa que el 100% de los trabajadores indica que no se realiza inventarios físicos al cierre del ejercicio económico con personal independiente del almacén.

**Tabla N° 12: Existe un orden asignado para los materiales del almacén**

<i>¿Existe un orden asignado para los materiales del almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°10: Resultado de la pregunta N°10**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

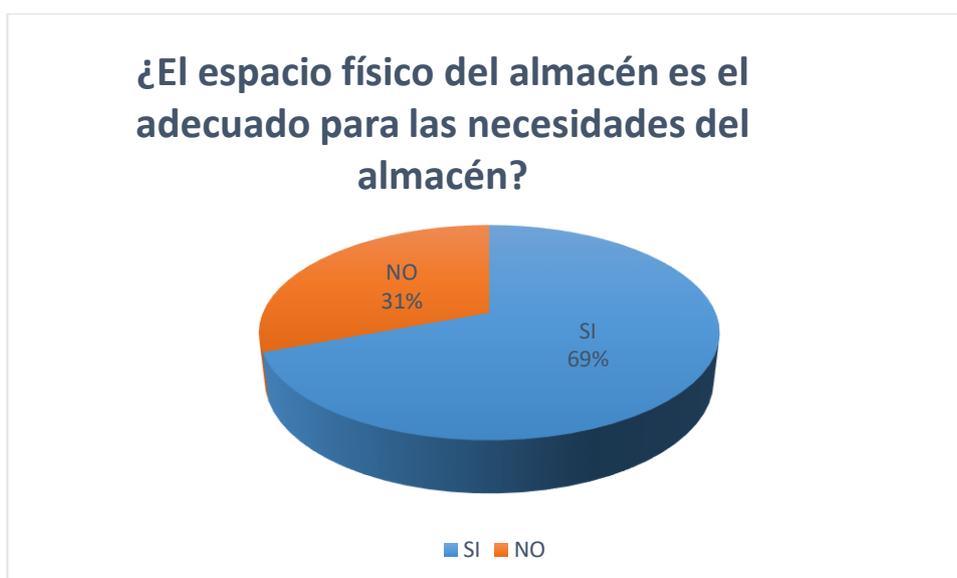
En la figura N: 10 se observa que el 77% de los trabajadores indica que no existe un orden asignando para los materiales del almacén y el 23% indica que si existe un orden asignado para los materiales del almacén

**Tabla N° 13: El espacio físico del almacén es el adecuado para las necesidades del almacén**

<i>¿El espacio físico del almacén es el adecuado para las necesidades del almacén?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	9	69%
<b>NO</b>	4	31%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°11: Resultado de la pregunta N°11**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

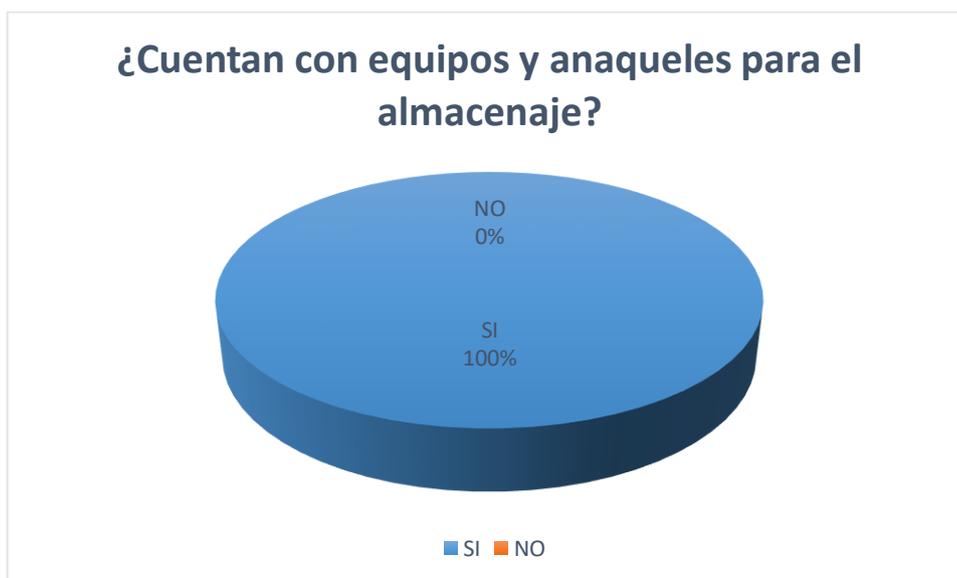
En la figura N: 11 se observa que el 69% de los trabajadores indica que el espacio físico del almacén es el adecuado para las necesidades del almacén y el 31% indica espacio físico del almacén no es el adecuado para las necesidades del almacén.

**Tabla N° 14: Cuentan con equipos y anaqueles para el almacenaje**

<i>¿Cuentan con equipos y anaqueles para el almacenaje?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
SI	13	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°12: Resultado de la pregunta N°12**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 12 se observa que el 100% de los trabajadores indica que el área del almacén cuenta con equipos y anaqueles.

**Tabla N° 15: Considera que su proceso actual de almacén es eficiente**

<i>¿Considera que su proceso actual de almacén es eficiente?</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>% Trabajadores</i>
<b>SI</b>	5	38%
<b>NO</b>	8	62%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

**Figura N°13: Resultado de la pregunta N°13**



**Fuente:** Datos Obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL

En la figura N: 13 se observa que el 62% de los trabajadores indica que el proceso de almacén actual no es eficiente y el 38% de los trabajadores indica que el proceso de almacén actual es eficiente

## 4.2. PROCESO DE CONTROL INTERNO

Actualmente la empresa no cuenta con un SCI implementado en el área de almacén, es por ello que se diseñó un mapa de proceso óptimo de todo el flujo operativo.

El mapa de procesos está constituido por procesos estratégicos (gestión comercial y planeamiento estratégico), operativos (proceso de abastecimiento, proceso de inventarios y proceso de despacho) y de apoyo (atención al cliente, logística y mantenimiento).

El desarrollo de la información de la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL., se plasmó gráficamente el mapa de proceso y subprocesos basándonos principalmente en los procesos operativos optando por procesos con secuencias correctas

### PROCESO ESTRATÉGICO

**Gestión de comercial:** Proceso representado por la gerencia de la empresa, encargado de diseñar y proponer las técnicas de como promover y gestionar la mercadería.

**Planeamiento estratégico:** Proceso encargado del área administrativa, su principal función es la toma de decisión, diseñar estrategias, plantearse objetivos y metas a corto y mediano plazo.

### PROCESO OPERATIVO

**Proceso de Abastecimiento:** Es el primer proceso del flujo operativo constituido por los subprocesos de gestión de inventario y aprovisionamiento.

Proceso encargado del registro físico de las existencias de los materiales en el almacén, así mismo del requerimiento necesario las unidades mantener el equilibrio de stock en el flujo de venta, solicitud de cotización, recepción de cotización, emisión de orden de compra y pago de orden de compra.

**Proceso de almacenaje:** Proceso constituido por los sub procesos de recepción y clasificación, encargado de la recepción de la mercadería, registro de entradas y salidas, arreglo físico de materiales, clasificación y correcta distribución.

**Proceso de despacho:** Proceso constituido por los sub proceso de facturación y distribución, encargado de la verificación de existencias y stock, elaboración de comprobante de pago, despacho de mercadería, registro de salida de materiales y entrega de la mercadería.

## PROCESO DE APOYO

**Logística:** Proceso encargado de la trazabilidad de los materiales, desde el requerimiento hasta la entrega de mercadería.

**Atención al cliente:** Proceso realizado por el puesto de Facturación y Atención al cliente, siendo el proceso que tiene el contacto directo con los clientes, trabajadores, proveedores, así mismo encargado de la correcta atención, asesoría e información de acuerdo a las necesidades y consultas requeridas.

**Mantenimiento:** Proceso de apoyo con el mantenimiento de herramientas y maquinarias que se utilizan en los procesos operativos de la empresa.

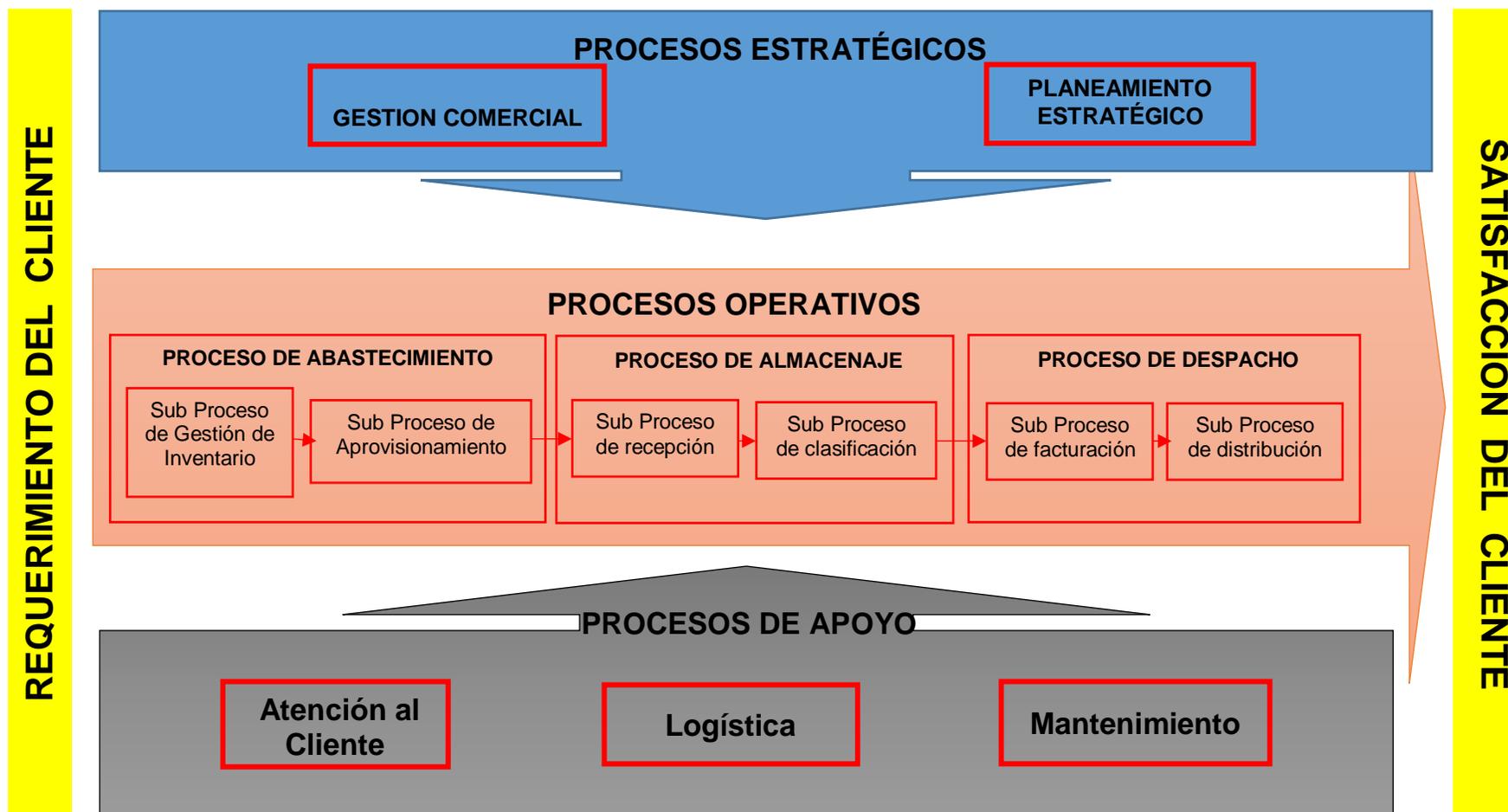
La empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL., realiza sus actividades de manera tradicional, de modo que no tienen procesos estandarizados y definidos, ocasionando que no tengan un control interno en sus actividades y funciones diarias. Se plasmó en la Figura N° 14 el mapa de proceso diseño para la empresa de acuerdo a sus procesos más relevantes que influyen directamente en el almacén, detallando de manera general la interacción y secuencias de sus procesos.

Posteriormente se observa en la Tabla N° 16 que se aplicó un cursograma analítico como herramienta de registro de actividades para el proceso logístico, el cual servirá para registrar y dar la forma gráfica de los procedimientos existentes en el área, en donde se describe cada actividad por secuencia, si las actividades son actuales o propuestas, el tiempo de actividad y su simbología, y las observaciones necesarias para su entendimiento.

Se observa en la Figura N° 15 en el diagrama de proceso diseñado, el proceso de abastecimiento en donde se detalla la relación, secuencia, persona responsable y dependencia de actividades para que sea más fácil su entendimiento para el personal del almacén. Así mismo en la Figura N° 16 se detalla el proceso de almacén y en la Figura N° 17 el proceso de despacho.

A continuación, se presentará gráficamente a través de un mapa de procesos, cursograma y diagramas de procesos el conjunto de procesos establecidos en la empresa.

Figura N° 14. Mapa de Proceso Diseñado



Fuente: Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

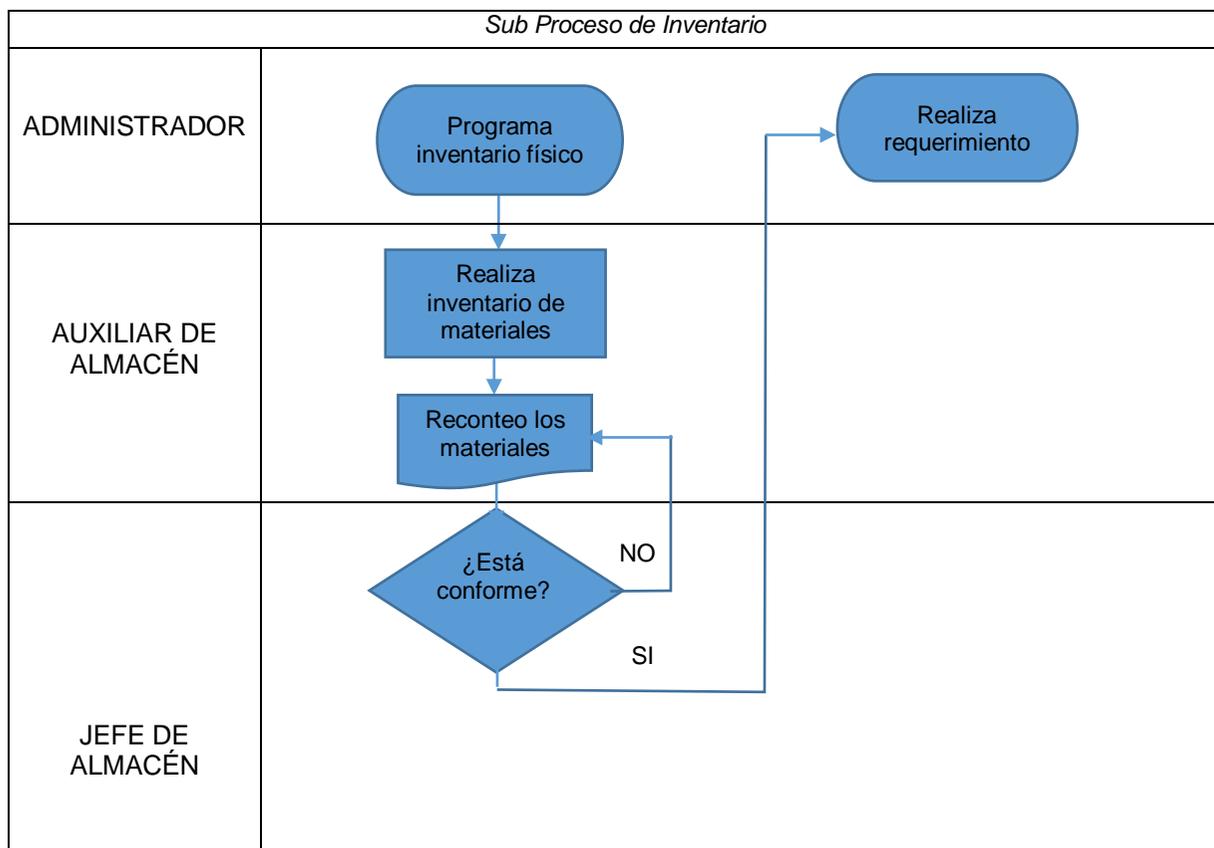
Tabla N° 16. Cursograma Analítico

PROCESO LOGÍSTICO																				
EMPRESA:	Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.												FECHA:							
DISEÑADA POR:	Autores del proyecto								SUPERVISADA POR:	Jefe de Almacén										
ÁREA:	ALMACÉN								RECURSOS:	MAQUINARIA, MANO DE OBRA Y MATERIALES										
DESCRIPCIÓN	ACTUAL	PROPUESTA	CANTIDAD (kg)	DISTANCIA (mt)	TIEMPO (min)	SÍMBOLO					TIEMPO ( min)	DISTANCIA (m)	POSIBILIDADES			OBSERVACIONES				
						INICIO Y FIN	DECISIÓN	ACCIÓN	DOCUMENTO	MULTIDOCUMENTO			ALMACENAMIENTO	EMILINAR	COMBINAR		MEJORAR	CAMBIO		
																		SECUENCIA	LUGAR	PERSONA
Programa inventario físico	X																			
Realiza inventario de materiales																				Verificación de los productos
Reconteo de materiales		X																		Es recomendable que lo haga un tercero en la empresa
Requerimiento	X																			De acuerdo a su stock, rotación y nivel de venta
Solicita de cotización	X																			Selección y calificación de proveedores
Recepción cotización	X																			

Fuente: Autores del proyecto

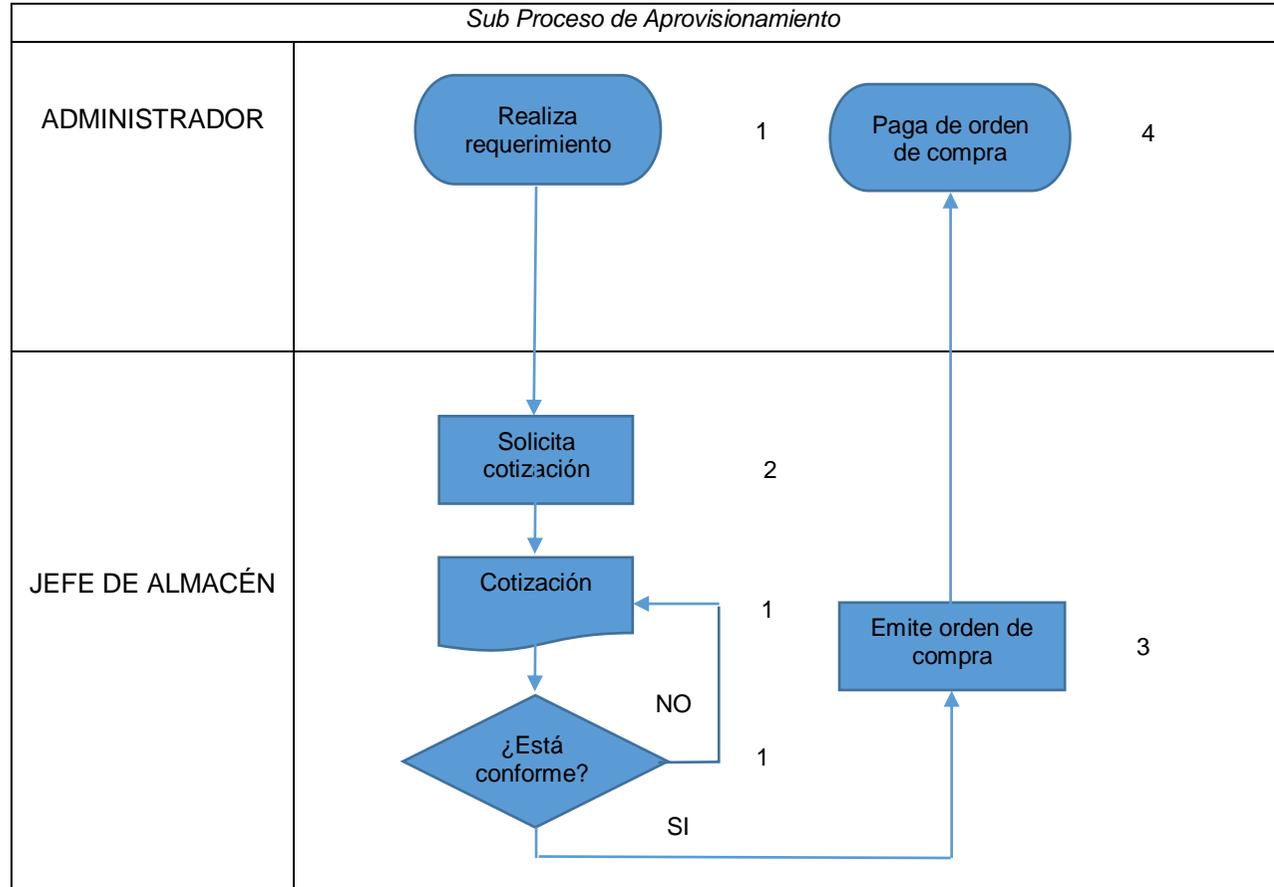


**Figura N° 15. Diagrama de Sub proceso de inventario**



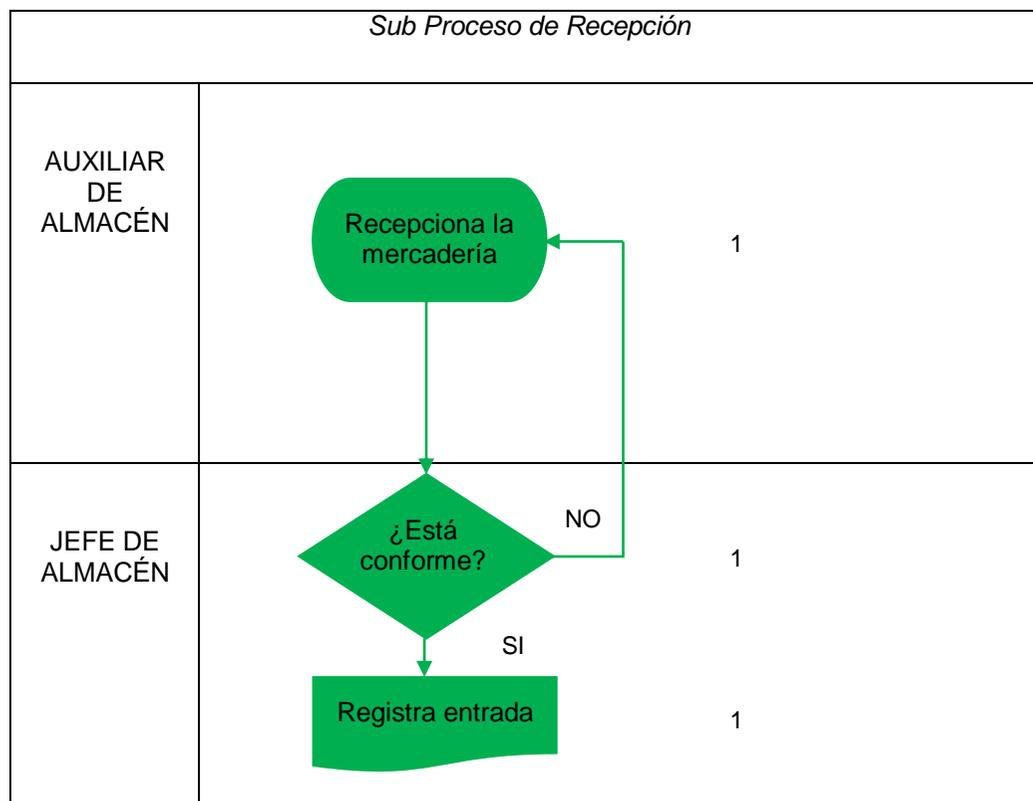
**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

**Figura N° 16. Diagrama de Sub proceso de aprovisionamiento**



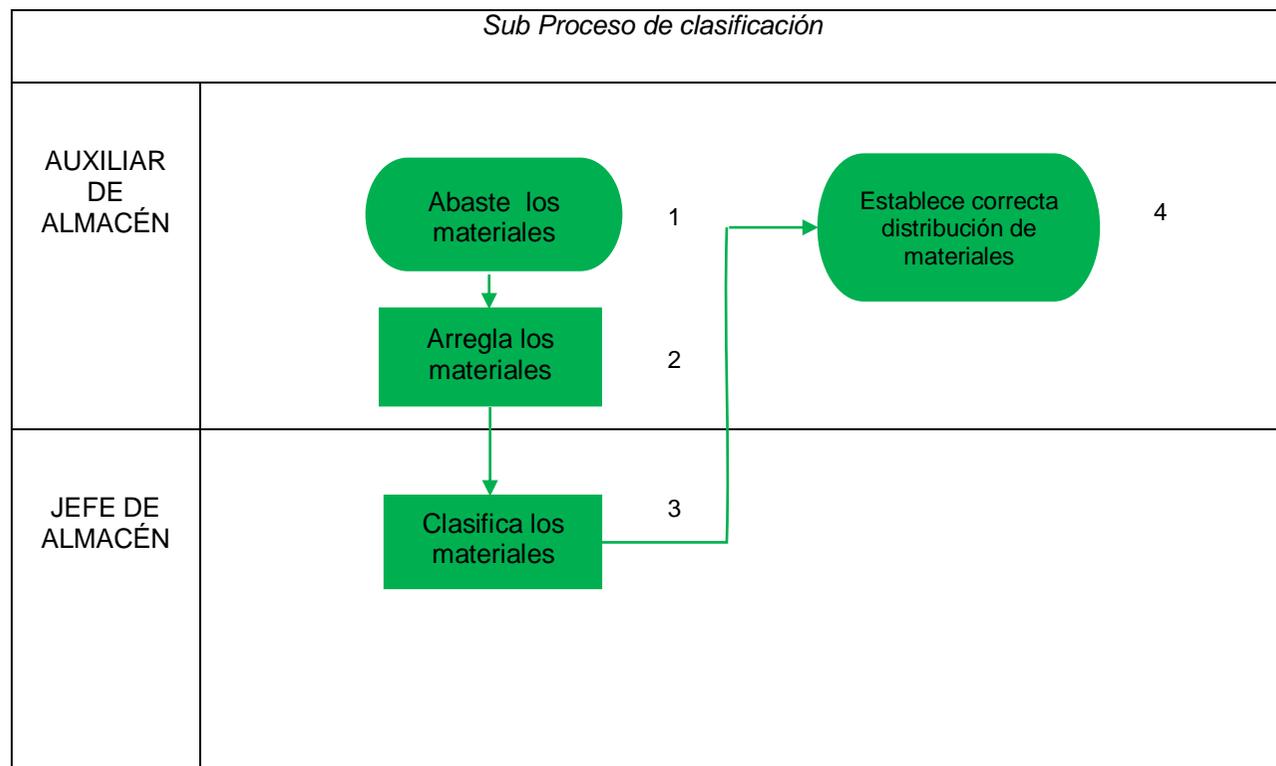
**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

**Figura Nº 17. Diagrama de Sub proceso de recepción**



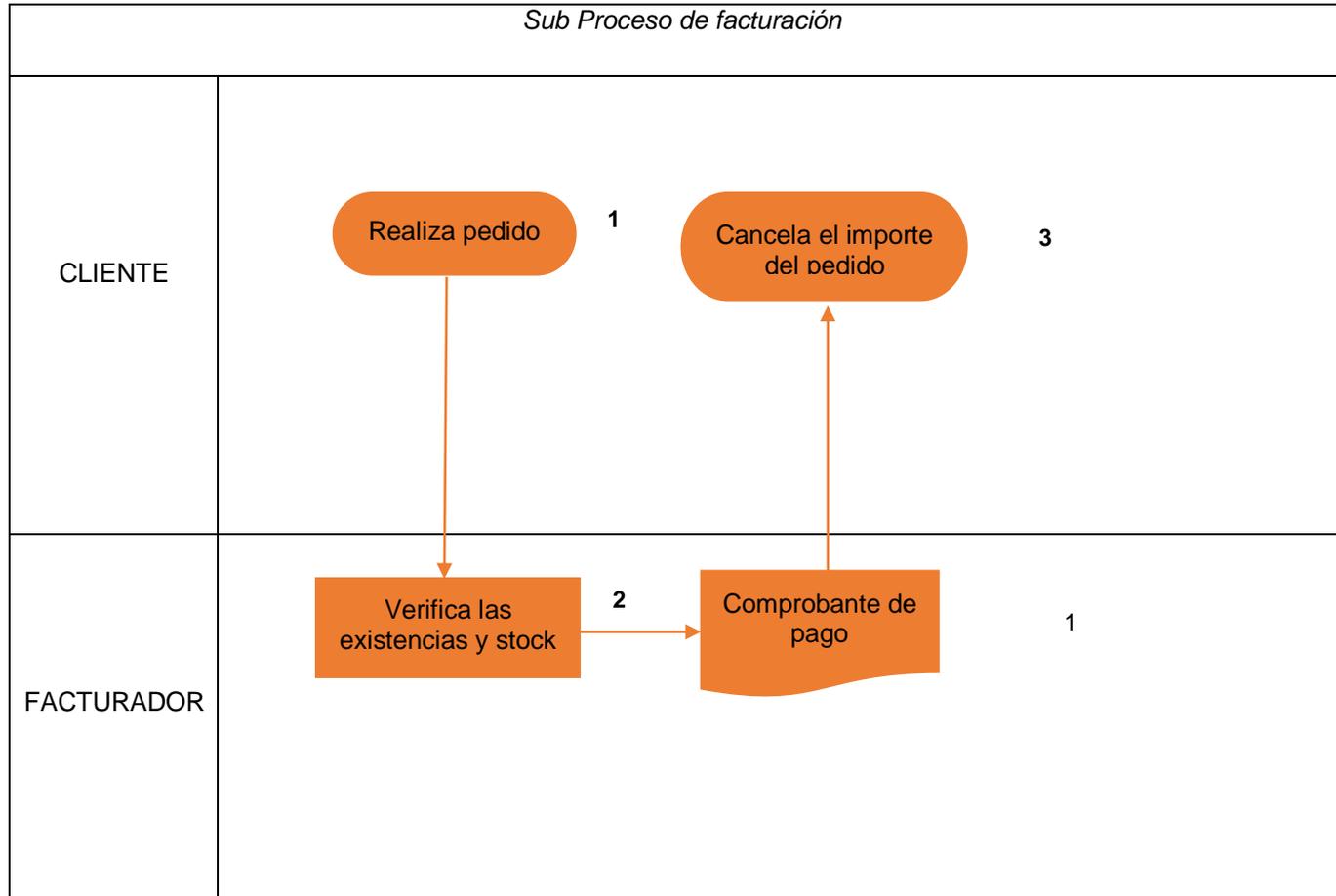
**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

**Figura N° 18. Diagrama de Sub proceso de clasificación**



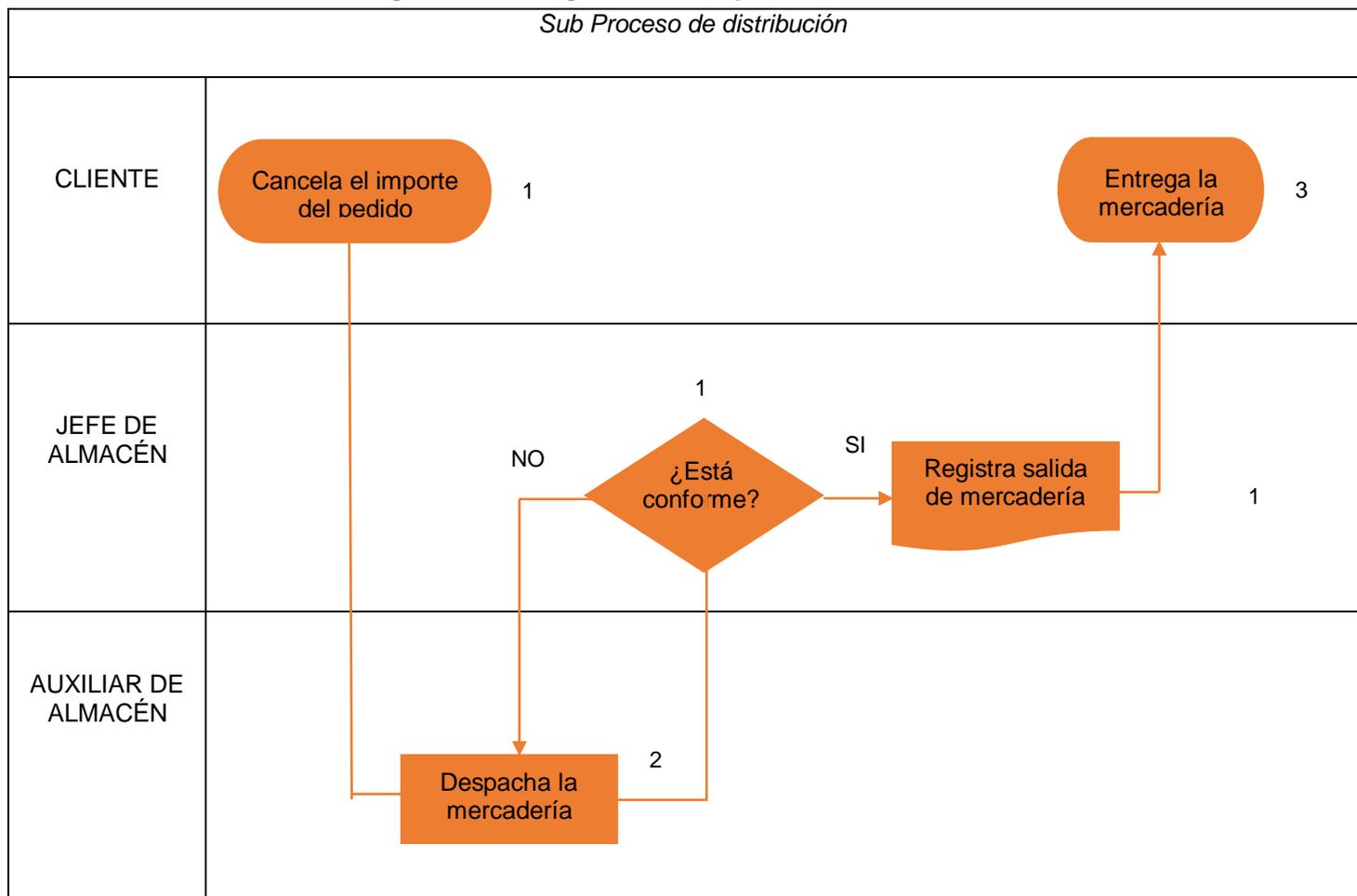
**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

**Figura Nº 19. Diagrama de Sub proceso de facturación**



**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

**Figura Nº 20. Diagrama de Sub proceso de distribución**



**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

## **4.3 IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **4.3.1. Entorno de control**

A continuación se detallara como elemento del entorno del control, el Manual de organización y funciones

#### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE ALMACÉN**

La “Elaboración del Manual de Organización y Funciones” ha sido elaborada aplicando el método de análisis para cada puesto de trabajo.

Dicho manual está orientado a establecer un documento escrito en donde se muestre de forma detallada el perfil de cada cargo ya existente, buscando así aminorar las situaciones que impiden el desarrollo óptimo de las actividades regulares de la empresa, sirviendo como una herramienta útil para que el personal administrativo y/u operativo oriente de manera precisa y controlada todas las actividades que realicen hacia la obtención de las metas de toda organización garantizando por su parte, un incremento en la operatividad y eficiencia de la misma.

#### **IMPORTANCIA DEL MANUAL**

Este Manual de Organización y Funciones esta echo con la finalidad de conocer mejor todas las funciones que se realiza en el área de almacén de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL, ya que la empresa posee una gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece o un grado de dificultad diferente y por consiguiente es necesario elaborar el Manual de Organización y Funciones que le permita a la empresa funcionar de forma eficaz.

El Manual de Organización y Funciones - MOF, proporcionara información como: Normar las funciones que permitirán y garantizaran el logro de los objetivos y metas estratégicas de la empresa, asimismo proporcionara información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como las interrelaciones formales que corresponda.

El MOF facilitara el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal operativo, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del puesto de trabajo a que han sido asignados.

Este Manual de Funciones, ha sido elaborado aplicando el método de análisis de puesto de trabajo.

#### **4.3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer, detallar e Indicar con claridad sus funciones y responsabilidades de cada cargo del área de almacén de la estructura de Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL.

#### **4.3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Hacer las entrevistas por cada puesto de trabajo y recoger información necesaria para el manual de funciones.
- Facilitar la normalización, evaluación, control de las actividades, cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas de la Empresa.
- Facilitar el ordenamiento de actividades operativas y administrativas.
- Recomendar mejoras para la implementación del Manual de Organización de Funciones.

#### **4.3.1.3. FINALIDAD**

- Dar a conocer en forma clara y definida las funciones, actividades y tareas del personal de la empresa.
- Permitir que el personal conozca con claridad las funciones y atribuciones del cargo que se le ha asignado.
- Facilitar el proceso de inducción de personal, relacionado al conocimiento de las funciones asignadas al cargo, en los casos de ingreso, traslado, rotación o destaque de personal.

#### **4.3.1.4. UTILIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

Siendo el objetivo de este Manual normar y orientar todas las actividades de la empresa; su utilización se refiere a la asignación de responsabilidades en cualquier actividad del área de almacén directamente en el proceso logístico de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL

#### **4.3.1.5. ÓRGANO RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN**

La jefatura de Administración tiene a su cargo la coordinación y control de la aplicación del presente manual.

A nivel de Administrativo se evalúa los resultados que vayan lográndose con la aplicación del manual a fin de orientar la optimización de su diseño en función a los objetivos empresariales.

#### 4.3.1.6. DISEÑO ORGÁNICO

##### ESTRUCTURA ORGÁNICA

Para el cumplimiento de sus funciones, Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL. Cuenta con la siguiente estructura en el área de almacén, los cuales son órganos de apoyo a la gerencia:

##### ÓRGANOS DE APOYO

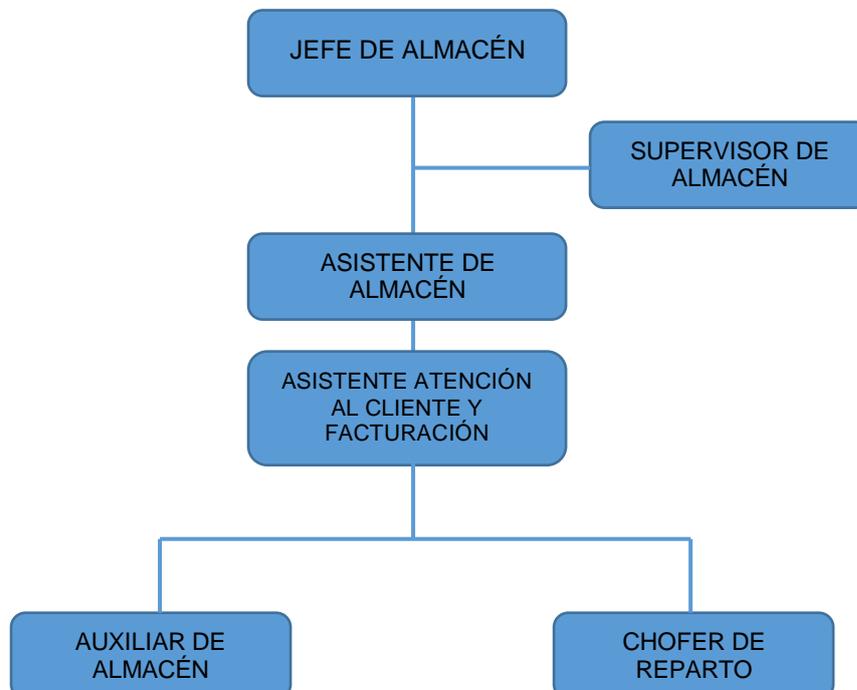
###### Área de Facturación y atención al Cliente

- Asistente Atención al Cliente y Facturación.

###### Área de Almacén

- Jefe de Almacén
- Supervisor de Almacén
- Asistente de Almacén
- Auxiliar de Reparto
- Chofer de Reparto

Figura Nº 21. Organigrama del área de almacén



Fuente: Autores del proyecto

## I. ATENCIÓN AL CLIENTE Y FACTURACIÓN

### a. OBJETIVOS DEL PUESTO

Realizar de manera oportuna y correcta el proceso de facturación de la empresa Distribuidora & Contratistas Santa Isabel EIRL, proporcionando el seguimiento efectivo de los pedidos, con la finalidad de buscar la Satisfacción del Cliente.

### b. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

Tabla N° 17. Descripción del puesto de Atención al cliente y Facturación

<b>Área a la que pertenece:</b>	Administración General
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Administrativo/ Coordinadora de Sucursal
<b>Puestos que le reportan:</b>	Ninguno
<b>Número de personas a su cargo:</b>	Ninguno
<b>Edad:</b>	20 -30 años
<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Nivel Académico:</b>	Técnico en Administración, Computación, Contabilidad o carreras afines
<b>Experiencia Laboral requerida:</b>	6 meses
<b>Disponibilidad de Viaje:</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Ingles Nivel Intermedio.
<b>Conocimientos requeridos en el puesto:</b>	Microsoft Office a nivel Intermedio
<b>Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanografía</li> <li>▪ Conocimientos básicos de los procesos de facturación Electrónica</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto

### c. RELACIONES DEL PUESTO

Tabla N° 18. Relación del puesto de Atención al cliente y Facturación

<b>Dependencia Lineal:</b>	<b>Autoridad Lineal:</b>
Administración General	Coordinadora de Sucursal
<b>Dependencia Funcional:</b>	<b>Autoridad funcional:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Administrador:</b> VB de cotizaciones con descuentos especiales.</li> <li>▪ <b>Contador:</b> Para anulación de documentos.</li> <li>▪ <b>Administrador:</b> Para aprobación de pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Asistentes de Logística:</b> En lo concerniente a traslados de productos.</li> <li>▪ <b>FFVV:</b> Solicitando los documentos necesarios de acuerdo a la línea de crédito de sus clientes (letras y cobranzas)</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Autores del proyecto

#### d. FUNCIONES

- Revisar que los pedidos indiquen las condiciones de ventas (plazo de crédito, descuentos, promociones, etc. de acuerdo a las políticas de venta)
- Realizar el seguimiento para aprobación de los pedidos por el área de créditos.
- Guiar, facturar y adjuntar la orden de compra y otras especificaciones propias del pedido, si fuera el caso.
- Atender y/o cotizar a clientes en venta directa o por teléfono.
- Aprobación de los pedidos de ventas al contado.
- Solicitar la creación de clientes nuevos con el área de Créditos
- Solicitar la categorización de clientes nuevos según volumen de compra al área de Planificación Comercial.
- Atender los reclamos de los clientes.
- Realizar requerimiento de productos faltantes en Stock.
- Realizar las transferencias de productos entre almacenes en coordinación con área de logística.
- Canje en el sistema e impresión de letras de clientes para ser derivadas al área de Créditos
- Realizar Nota de Crédito cuando es por devolución de mercadería, la cual deberá tener VB del Jefe de almacén y del Jefe Comercial cuando es por descuentos adicionales.
- Realizar reporte de cobranzas diario y enviar al área de Créditos.
- Responsable de Caja Chica.
- Coordinaciones en algunos despachos destinados.

#### e. INDICADORES DE EVALUACIÓN.

Reporte diario de cobranza.

1 día en tiempos de ejecución de procesos (cotización - aprobación de pedido por el administrador - generación de documento guía y factura que sea generado al mismo tiempo - realizar el canje de letras)

## II. JEFE DE ALMACÉN

### a. OBJETIVOS DEL PUESTO

Organizar, coordinar y dirigir los procesos administrativos y operativos del almacén, a fin de lograr una efectiva distribución de mercadería, utilizando eficazmente los recursos disponibles, controlando efectivamente las existencias evitando diferencias y mermas y así contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa.

### b. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

Tabla Nº 19. Descripción del puesto de Jefe de Almacén

<b>Área a la que pertenece:</b>	Almacén
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefatura administrativa
<b>Puestos que le reportan:</b>	Supervisor, Coordinador, Asistente, Auxiliares y choferes de Almacén
<b>Número de personas a su cargo:</b>	De 5 a 10 personas
<b>Edad:</b>	30 – 50 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Nivel Académico:</b>	Nivel Universitario en Administración de Empresas, Contabilidad, Ing. Industrial o carreras afines.
<b>Experiencia Laboral requerida:</b>	Mínima de 2 años en puestos similares.
<b>Disponibilidad de Viaje:</b>	No
<b>Idiomas:</b>	Inglés – Intermedio
<b>Conocimientos requeridos en el puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos del paquete Office nivel Intermedio.</li> <li>▪ Administración de almacenes.</li> <li>▪ Supervisión de personal.</li> <li>▪ Conocimiento de procesos logísticos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad mental.</li> </ul>

<b>Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para expresarse oralmente.</li> <li>▪ Memoria, capacidad de organización.</li> </ul>
-----------------------------	---

**Fuente:** Autores del proyecto

### c. RELACIONES DEL PUESTO

**Tabla Nº 20. Relación del puesto de Jefe de Almacén**

<b>Dependencia Lineal:</b>	<b>Autoridad Lineal:</b>
Jefatura administrativa	Todo el Personal almacén
<b>Dependencia Funcional:</b>	<b>Autoridad funcional:</b>
<p><b>Jefatura administrativa:</b> En lo que respecta a las diversas directivas que emanen para el adecuado cumplimiento de las funciones tanto administrativa y de conducción adecuada del personal.</p> <p>Jefes de almacén de las diferentes Sucursales</p>	<p><b>Logística:</b> cuando tienen pedidos por recoger en los diferentes proveedores pequeños cuando se quiere abastecer en compras puntuales (1-2 veces por semana)</p> <p><b>Contador:</b> Autorizaciones para el mantenimiento de los activos fijos y la infraestructura.</p> <p><b>Facturación:</b> no existe horario de corte para distribución.</p> <p><b>FFVV:</b> en lo que respecta a la distribución de mercadería y/o colocación en diferentes puntos de venta.</p>

**Fuente:** Autores del proyecto

### d. FUNCIONES

- Programas coordinar y supervisar las tareas del personal de almacén.
- Planificar, coordinar y supervisar todos los movimientos operativos del almacén.
- Velar por la integridad de la mercadería que se encuentra bajo custodia.
- Verificar el correcto movimiento de entradas y salidas de mercadería.
- Controlar que la mercancía esté almacenada en el lugar y bajo las condiciones apropiadas.

- Controlar que la documentación relacionada con los ingresos y salidas de mercadería del almacén se encuentre debidamente archivada.
- Coordinar, supervisar y hacer seguimiento al inventario físico.
- Supervisar la adecuada manipulación de mercadería, para evitar la generación de mermas, así como la correcta ejecución de la mercadería con vencimiento.
- Inspeccionar las condiciones de seguridad del área del almacén.
- Asegurar el cumplimiento de normas y controles establecidos.
- Establecer lineamientos para la distribución y orden de la mercancía dentro del almacén.
- Detectar, revisar e informar toda incidencia que ocurriera durante los procesos propios de almacén.
- Realizar informes periódicos de las actividades realizadas
- Proponer mejoras en los procesos de recepción, picking y distribución de mercadería, que contribuyan a la disminución de los tiempos de entrada y salida de mercadería.
- Planificar efectivamente el despacho de mercadería para optimizar los costos de distribución, de acuerdo al cronograma de visitas de cada vendedor.
- Agilizar el tiempo de carga y descarga de la mercadería.
- Coordinar el transporte para despacho de mercadería a rutas específicas.
- Coordinar y verificar el traslado de productos en mal estado y/o vencidos hacia el almacén de productos deteriorados.
- Supervisar la recepción de mercadería.
- Realizar la verificación que la mercadería física recibida de los proveedores, correspondan a la indicada en cada GR.
- Reportar toda incidencia que se presente con proveedores y transportistas (averías, mercadería faltante, etc.) durante la recepción de mercadería.
- Realizar el registro de ingresos de mercadería en sistemas.
- Contar con el material de embalaje o empaque necesarios para asegurar que las cantidades y calidad de los artículos despachados sean correctas.
- Registrar en sistema las transformaciones de mercadería indicada por logística.
- Asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despacha.
- Recibir y procesar las devoluciones de mercancía efectuadas por los clientes de la empresa.
- Apoyar en las operaciones del almacén.

#### **e. INDICADORES DE EVALUACIÓN**

- Tiempo desde solicitud del pedido hasta puesta en marcha en el cliente.
- Tiempo desde inicio de reclamación hasta solución.

- Tiempo respuesta confirmación de pedidos.
- Horas destinadas a solucionar reclamaciones.

### III. SUPERVISOR DE ALMACÉN

#### a. OBJETIVOS DEL PUESTO

Ejecutar los procesos operativos del almacén, realizando una efectiva recepción, almacenamiento y distribución de mercadería, utilizando eficazmente los recursos disponibles, manteniendo el orden y la limpieza de las instalaciones.

#### b. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

Tabla Nº 21. Descripción del puesto de Supervisor de Almacén

<b>Área a la que pertenece:</b>	Almacén.
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de Almacén
<b>Puestos que le reportan:</b>	Ninguno
<b>Número de personas a su cargo:</b>	Ninguno
<b>Edad:</b>	22 – 40
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Nivel Académico:</b>	Secundaria completa
<b>Experiencia Laboral requerida:</b>	1 año – mínimo
<b>Disponibilidad de Viaje:</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Inglés – Básico
<b>Conocimientos requeridos en el puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiales y equipos para el almacenaje</li> <li>▪ Métodos y conservación de almacenaje</li> <li>▪ Elaboración de inventarios</li> </ul>
<b>Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar el trabajo</li> <li>▪ Tratar en forma cortés al público en general.</li> <li>▪ Realizar cálculos numéricos</li> <li>▪ Captar instrucciones orales y escritas.</li> </ul>

**Fuente:** Autores del proyecto

### c. RELACIONES DEL PUESTO

Tabla Nº 22. Relación del puesto de Supervisor de Almacén

<b>Dependencia Lineal:</b>	<b>Autoridad Lineal:</b>
Jefatura de Almacén	Jefe de Almacén
<b>Dependencia Funcional:</b>	<b>Autoridad funcional:</b>
<p><b>Administración de oficina:</b> Coordinación de envío de documentos a las diferentes sucursales y/o oficina principal, traslados de productos, asistencia del personal</p> <p><b>Jefe de almacén:</b> Ingreso de la recepción de la mercadería de los diferentes proveedores</p>	<p><b>Jefe de Almacén:</b> Autorización para la ejecución de los diferentes procesos.</p>

**Fuente:** Autores del proyecto

### d. FUNCIONES

- Cumplimiento con las tareas asignadas.
- Ejecutar los procesos de picking y packing de mercadería de acuerdo a la ruta de despacho del día.
- Colabora en la clasificación, codificación y rotulación de los productos que ingresan al almacén.
- Apoyo en la carga y descarga de unidades de transporte propias y de terceros.
- Recibe, revisa y organiza los productos ferreteros e institucionales.
- Ejecutar la adecuada manipulación de mercadería, para evitar la generación de mermas, así como la correcta ejecución en caso de mercadería con control de lotes.
- Distribuye y moviliza los productos de la unidad.
- Elabora guías de despacho y órdenes de compras.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Responsable del uso adecuado de los materiales necesarios en las operaciones de almacén.
- Ordenar la mercadería recibida en el lugar asignado.
- Reportar toda incidencia que ocurra con los equipos asignados.
- Reportar toda merma detectada en el almacén.

- Detectar e informar toda incidencia que ocurriera durante el desarrollo de sus funciones.
- Realizar las tareas de orden y limpieza del almacén.
- Proponer mejoras, que contribuyan a la disminución de los tiempos de entrada y salida de mercadería.
- Otras actividades asignadas al cargo.

**e. INDICADORES DE EVALUACION:**

Plazo de envió en centro de distribución

**IV. AUXILIAR DE REPARTO ALMACÉN**

**a. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Realizar una efectiva entrega de la mercadería solicitada por los clientes, con la mínima incidencia de errores, en buen estado y el menor tiempo posible.

**b. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO**

**Tabla Nº 23. Descripción del puesto de Auxiliar de Almacén**

<b>Área a la que pertenece:</b>	Almacén
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de almacén
<b>Puestos que le reportan:</b>	Ninguno
<b>Número de personas a su cargo:</b>	0
<b>Edad:</b>	25 – 40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Nivel Académico:</b>	Secundaria Completa y/o Técnico en Computación e Informática. Capacitación especializada en abastecimiento y almacenes.
<b>Experiencia Laboral requerida:</b>	Mínima de 1 año de experiencia en labores de distribución o reparto (Carga y Descarga)
<b>Disponibilidad de Viaje:</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Inglés – Básico
<b>Conocimientos requeridos en el puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena condición física.</li> <li>▪ Uso de guías, boletas, facturas.</li> <li>▪ Leer mapa, Google Maps.</li> <li>▪ Conocimiento en empaque, estiba y distribución.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de office a nivel básico.</li> <li>▪ Conocimiento en control de stock e INVENTARIOS</li> </ul>
<b>Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para la manipulación de mercadería.</li> <li>▪ Capacidad física para realizar labores operativas.</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto

### c. RELACIONES DEL PUESTO

Tabla N° 24. Relación del puesto de Auxiliar de Almacén

<b>Dependencia Lineal:</b>	<b>Autoridad Lineal:</b>
Jefatura de Almacén	Jefe de Almacén
<b>Dependencia Funcional:</b>	<b>Autoridad funcional:</b>
<p><b>Asistente de Facturación:</b> Reporte de las cobranzas del día</p> <p><b>Chofer de reparto:</b> Confirmación de la entrega de la mercadería al cliente con respecto a la información de la guía de remisión y factura.</p>	<p><b>Jefe de Almacén:</b> Realizar el picking de acuerdo a la guía validada por el mismo</p>

Fuente: Autores del proyecto

### d. FUNCIONES

- Realizar la carga de la unidad de reparto, garantizando que la mercadería sea trasladada en las mejores condiciones posibles.
- Verificar que la mercadería cargada a la unidad cuente con su guía de remisión respectiva.
- Ejecutar la adecuada manipulación de mercadería en la unidad de reparto para evitar la generación de mermas.
- Realizar la entrega de mercadería en cada punto del cliente.

- Verificar que la mercadería entregada este de acuerdo a las guías de remisión generadas a cada cliente.
- Realizar el cobro de las ventas al contado.
- Verificar la autenticidad del dinero cobrado.
- Generar recibido de cobranza por cada entrega al contado realizada.
- Rendir cuentas de las ventas al contado entregadas en el día al área de Facturación.
- Realizar el recojo de mercadería por devolución y cambio por garantía en los puntos de cliente.
- Detectar e informar toda incidencia que ocurriera durante el desarrollo de sus funciones.
- Apoyo en las tareas del almacén.
- Apoyo en las tareas de orden y limpieza del almacén.
- Proponer mejoras, que contribuyan a la optimización del proceso de distribución de la empresa.
- Otras actividades asignadas por la jefatura

**e. INDICADORES DE EVALUACION:**

Productividad de entradas al almacén sobre el costo de la mano de obra

**V. CHOFER DE REPARTO ALMACÉN**

**a. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Trasladar los artículos distribuido por la empresa desde el almacén al punto de venta del cliente, en el menor tiempo y a un bajo costo.

**b. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO**

**Tabla Nº 25. Descripción del puesto de Chofer de Reparto de Almacén**

<b>Área a la que pertenece:</b>	Almacén
<b>Puesto al que reporta:</b>	Jefe de almacén
<b>Puestos que le reportan:</b>	Ninguno
<b>Número de personas a su cargo:</b>	0
<b>Edad:</b>	25 – 45
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Nivel Académico:</b>	Secundaria completa y/o Técnico en mecánica y electricidad automotriz.

<b>Experiencia Laboral requerida:</b>	3 años de experiencia en labores de conducción de vehículos de transporte de carga pesada, certificados con los respectivos récords de infracciones, desempeño del cargo de chofer en instituciones públicas o privadas
<b>Disponibilidad de Viaje:</b>	Si
<b>Idiomas:</b>	Inglés – básico
<b>Conocimientos requeridos en el puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brevete clase A1IB</li> <li>▪ Conocimiento de normas de tránsito.</li> <li>▪ Conocimiento de la ciudad</li> <li>▪ Curso de transportes de carga de mercadería.</li> </ul>
<b>Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad física para la manipulación de mercadería</li> <li>▪ Conducción de vehículos normales y de carga</li> <li>▪ Buena atención al cliente.</li> </ul>

**Fuente:** Autores del proyecto

### c. RELACIONES DEL PUESTO

**Tabla Nº 26. Relación del puesto de Chofer de Reparto de Almacén**

<b>Dependencia Lineal:</b>	<b>Autoridad Lineal:</b>
Facturación Auxiliar de Reparto	Jefe de Almacén
<b>Dependencia Funcional:</b>	<b>Autoridad funcional:</b>

<p><b>Administración de oficina:</b> Validación de los despachos según la urgencia o importancia.</p>	<p><b>Auxiliar de Reparto:</b> Para la entrega de la mercadería correspondiente al cliente.</p>
---	---

**Fuente:** Autores del proyecto

#### d. FUNCIONES

- Coordinar la ruta de reparto diaria, de acuerdo a los cronogramas establecidos.
- Coordinar la carga de la unidad de reparto asignada, garantizando que la mercadería sea ubicada en las mejores condiciones posibles.
- Verificar que la documentación de cada pedido se encuentre conforme.
- Ejecutar la adecuada manipulación de mercadería en la unidad de reparto para evitar la generación de mermas.
- Custodia de la mercadería que se encuentra en el vehículo asignado.
- Custodia del dinero procedente de las ventas al contado asignadas.
- Supervisar la cobranza de las ventas al contado incluidos en su ruta.
- Verificar la autenticidad del dinero cobrado.
- Optimizar el recorrido de la unidad asignada para maximizar la cantidad de pedidos entregados.
- Mantener limpio y en buen funcionamiento el vehículo asignado.
- Reportar toda incidencia que ocurra con el vehículo asignado.
- Reportar toda merma ocurrida durante el proceso de distribución indicando las causas de las mismas.
- Detectar e informar toda incidencia que ocurriera durante el desarrollo de sus funciones.
- Apoyo en las tareas del almacén.
- Apoyo en las tareas de orden y limpieza del almacén.
- Proponer mejoras, que contribuyan a la optimización del proceso de distribución de la empresa.
- Otras actividades asignadas.

#### 4.3.2. Evaluación de riesgo

Con la información obtenida de los diagramas de procesos se elaboró la Matriz de evaluación de riesgo, que se presenta a continuación.

**Tabla Nº 27. Matriz de Evaluación de Riesgo del Proceso operativo**

MATRIZ DE RIESGOS - ANTES DE IMPLEMENTACION DE SCI									
PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	
				PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
PROCESO OPERATIVO	PROCESO DE ABASTECIMIENTO	Inventario de materiales	Robo de materiales por parte del personal	Ineficiente control	4	3	12	Auxiliar de Almacén	Programación de inventario aplicando el formato de inventario
		Reconteo de materiales	Mala contabilidad de materiales	No tiene control	3	4	12	Auxiliar de Almacén	Uso del formato de recuento inventario
		Requerimiento	Incorrecta orden de compra	Tiene control	2	3	6	Jefe de Almacén	Control de inventario con la aplicación de Kardex
		Solicitud de cotización	Precios elevados	Tiene control	2	3	6	Proveedor	Lista de cotizaciones
		Recepción cotización		No tiene control	1	1	1	Jefe de Almacén	
		Aceptación / Emisión de Orden de Compra		No tiene control	2	2	4	Administrador	
		Pago de Orden de Compra	Medio de pago	Ineficiente control	2	2	4	Jefe de Almacén	
	PROCESO DE ALMACÉN NAJE	Recepción de la mercadería	Falta de materiales en la recepción de materiales	Ineficiente control	3	2	6	Auxiliar de Almacén	Registro de entradas

**Fuente:** Autores del proyecto

PROCESO DE DESPACHO	Registro de entradas y salidas	Errores al ingresar información	Ineficiente control	4	3	12	Jefe de Almacén	Control de inventario con la aplicación de Kardex
	Abastecimiento de materiales	cantidad y calidad no sean las requeridas del proveedor	Tiene control	3	3	9	Auxiliar de Almacén	
	Arreglo físico de materiales	Riesgo de caídas, pisadas de objetos, tropiezos, golpes, inadecuada ubicación, deterioro por mal almacenaje, etc	Ineficiente control	3	2	6	Auxiliar de Almacén	Mapa de distribución
	Clasificación de materiales	Falta de conocimientos de la totalidad de productos, clasificación por composición de materiales	Ineficiente control	3	2	6	Jefe de Almacén	
	Establece correcta distribución de materiales	Incorrecta distribución por rotación de productos	Ineficiente control	3	2	6	Auxiliar de Almacén	
	Realiza pedido	Inadecuada atención al cliente	Tiene control	1	1	1	Atención al cliente y facturación	Cuestionario de satisfacción al cliente
	Verificación de existencias y stock	Incorrecta verificación, Mal de registro de inventario	Ineficiente control	2	2	4	Atención al cliente y facturación	Control de stock con la aplicación de Kardex

Fuente: Autores del proyecto

Realiza comprobante de pago	Incorrecto llenado de comprobante	Tiene control	1	2	2	Atención al cliente y facturación	Modelo de guía de llenado de comprobante
Cancela el importe del pedido	Inadecuada contabilidad y verificar de dinero	Tiene control	1	2	2	Atención al cliente y facturación	
Despacha mercadería	Poco conocimiento de materiales	Tiene control	1	1	1	Auxiliar de Almacén	Codificación por ítems por pedido
Registra salida de mercadería	Mal manejo de sistema de inventario,	Ineficiente control	3	2	6	Jefe de almacén	Control de stock con la aplicación de Kardex
Entrega la mercadería	Entregar demás de lo solicitado, demora en el despacho	Tiene control	3	3	9	Atención al cliente y facturación	Registro de conformidad

Fuente: Autores del proyecto

#### 4.3.3. Actividades de control

Entre las actividades de control diseñadas se diseñaron mapas y diagramas de proceso que permitirá definir los procedimientos específicos para el cumplimiento de objetivos y la reducción mínima de errores, el desperdicio de actividades incorrectas o innecesarias ocasionando problemas posteriormente, los cuales se pueden observar en las Figuras N°14,15, 16 y 17.

Entre los riesgos encontrados en la empresa se identificaron que llevan un manejo de stock (entradas y salidas), no cuentan con formatos de control, en el cual se pueda definir requerimientos de materiales. Es por ello que se elaboró un formato de Kardex que ayudara a contabilizar y tener un registro real del inventario existente a diario.

En la Tabla N°28 se plasmó un ejemplo de las últimas ventas con el fin de conocer el uso e información que brinda esta herramienta, así mismo se busca disminuir los riesgos existentes en el área del almacén. Esta herramienta será útil desde el requerimiento de materiales por el control real del stock, el registro de entradas y salidas, y principalmente en el momento de la venta brindado una información real de la disponibilidad de materiales

Se codificaron los materiales con el fin de mantener un mejor control en el formato implementado, las transacciones realizadas diarias deben revisarse y verificarse antes y después del ingreso o salida de la mercadería, ya que la cantidad de materiales facturador deben ser la misma cantidad de materiales recibidos.

A continuación, en la Tabla N°28 se observa el uso y aplicación de la herramienta:

Tabla Nº 28. Kardex

EMPRESA DISTRIBUIDORA & CONTRATISTAS SANTA ISABEL EIRL												
FECHA			DETALLE	CODIGO	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		UNIDADES EN STOCK	UNIDADES CONTABILIZADAS
D	M	A			CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO		
15	4	18	ADAPTADOR UNIVERSAL	0000004	144	S/. 1.76	23	S/. 3.00	121	S/. 1.76	28	149
15	4	18	ALAMBRE # 16 PRODAC	0000012	1469	S/. 3.02	17	S/. 4.50	1452	S/. 3.02	12	1464
18	4	18	ALICATE CORTE 6" C&A	0000016	72	S/. 4.51	6.00	S/. 6.50	66	S/. 4.51	12	78
22	4	18	ARCO DE SIERRA COMPLETA C&A	0000023	24	S/. 4.94	2.00	S/. 10.00	22	S/. 4.94	3	25
25	4	18	BAÑO COMPLETO	0000031	6	S/. 140.00	2.00	S/. 180.00	4	S/. 140.00	0	4
25	4	18	BROCHA DE 2" C&A	0000051	48	S/. 1.32	6.00	S/. 4.00	42	S/. 1.32	1	43
30	4	18	CABLE # 14 INDECO - NEGRO	0000071	20	S/. 77.14	12.00	S/. 85.00	8	S/. 77.14	4	12
30	4	18	CAJA DE LUZ KBA 3 POLOS 1 LLAVE	0000089	24	S/. 4.30	9.00	S/. 6.50	15	S/. 4.30	3	18
1	5	18	CAÑO LAVACARA WALITALY	0000122	18	S/. 7.50	3.00	S/. 10.00	15	S/. 7.50	1	16
3	5	18	CLAVO DE 1 1/2" PRODAC	0000188	100	S/. 4.60	48.00	S/. 6.00	52	S/. 4.60	13	65
3	5	18	CODO DE 4 x 45	0000209	60	S/. 2.25	6.00	S/. 4.50	54	S/. 2.25	6	60
5	5	18	DISCO DE CORTE FINO NORTO	0000245	24	S/. 3.24	2.00	S/. 5.00	22	S/. 3.24	3	25
5	5	18	INTERRUPTOR SIMPLE SOBREPONER HOME LIGHT	0000331	36	S/. 0.85	4.00	S/. 2.00	32	S/. 0.85	1	33
5	5	18	LLAVE JARDIN 1/2 BRONCE C&A	0000389	12	S/. 4.28	2.00	S/. 7.00	10	S/. 4.28	4	14
10	5	18	PEGAMENTO PVC GRANDE 1/32	0000454	9	S/. 1.30	2.00	S/. 2.50	7	S/. 1.30	1	8
10	5	18	PISTOLA SILICONA AZUL - KEX	0000492	6	S/. 3.98	3.00	S/. 6.50	3	S/. 3.98	0	3
10	5	18	SOCATE COLGANTE	0000530	48	S/. 0.42	9.00	S/. 1.50	39	S/. 0.42	7	46

Fuente: Autores del proyecto

#### 4.3.4. Supervisión

La supervisión o monitoreo del área del almacén debe ser constante, con el fin de no incurrir a los riesgos encontrados, directamente en el inventario, recuento y reajuste de materiales, se debe tener en cuenta que errores desde este proceso perjudicara posteriormente a los requerimientos, abastecimiento y proceso de venta.

Se diseñó un formato de inventario físico con el objetivo de mantener una actualización semestral de las existencias reales, en el cual se hacen las siguientes observaciones:

- El inventario físico debe ser realizado por terceras personas al almacén
- El trabajo de los auxiliares de almacén debe ser de revisar, mas no contar ni registrar las existencias.
- Se debe registrar tanta las existencias, encontradas sin importantes las condiciones, vencimiento o irregularidades.
- En el recuento se debe regularizar los faltantes identificados en el primer registro físico
- Al final de cada recuento cada auxiliar de almacén y personal de apoyo al inventario debe firmar las hojas dándola veracidad de la información.

El inventario físico se debe programar semestralmente (enero – julio), de acuerdo a la cantidad de materiales disponibles o regularidades encontradas, con objetivos claros como:

- Descubrir robos o daños de inventarios
- Mantener el orden en las distribuciones de mercadería
- Nivel de conocimiento real del personal de almacén
- Nivel de rotación de mercadería

A continuación, en la Tabla N°29 se observa el uso y aplicación de la herramienta:

Tabla Nº 29. Inventario físico

ALMACÉN	PAIJÁN	FORMATO PARA CONTEO DE INVENTARIO FISICO							
N° DE INVENTARIO	1								
Item	Lote	Descripción	COD. INT	Stock Kardex	En buen estado	Prod. Vencidos, malogrados y otros	Total Stock Físico	Ubicación	Observaciones
<b>Familia</b>				<b>ABRAZADERAS</b>					
0000001	1	ABRAZADERAS CREMA DE 2"		0	0	0	0		No se encontraron existencias
0000002	2	ABRAZADERAS CREMA DE 4"		15	14	1	15	Anaqueles 3	Una existencia vencida
0000003	3	ABRAZADERAS CREMA DE 6"		0	0	0	0		No se encontraron existencias
<b>Familia</b>				<b>ADAPTADOR</b>					
0000004	4	ADAPTADOR UNIVERSAL		4	4	0	4	Anaqueles 1	
0000005	5	ADAPTADOR DE 1		353	350	0	350	Anaqueles 1	3 faltantes
0000006	6	ADAPTADOR DE 1 1/2		11	10	1	11	Anaqueles 1	Una existencia rota
0000007	7	ADAPTADOR DE 2"		1	1	0	0	Anaqueles 1	
0000008	8	ADAPTADOR DE 1/2 SIMPLE		1298	1301	0	1301	Anaqueles 1	Cruce con el ítem 000005
0000009	9	ADAPTADOR DE 1/2 SIN ROSCA		50	50	0	50	Anaqueles 1	
0000010	10	ADAPTADOR DE 3/4		588					
<b>Familia</b>				<b>ALICATE</b>					
0000015	15	ALICATE DE PUNTA 6" C&A		11	11	0	11	Anaqueles 6	
0000016	16	ALICATE CORTE 6" C&A		15	15	1	16	Anaqueles 7	Alicate oxidado
0000017	17	ALICATE UNIVERSAL DE 8" C&A		37	36	0	36	Anaqueles 8	Falta un alicate
0000018	18	ALICATE UNIVERSAL DE 8		12	12	0	12	Anaqueles 9	
0000019	19	ALICATE DE CONVINCION 8" SHUBERT		1	0	0	0	Anaqueles 10	No se encontraron existencias

Fuente: Autores del proyecto

## 4.4 BENEFICIO ECONÓMICO

La implementación del SCI debe generar un impacto positivo directamente en el costo de riesgo del costo de almacenamiento, siendo esencial demostrar el ahorro de recursos.

La información de los costos fue brindada por la empresa, así mismo en el costo de riesgo se detallan el ciclo de vida de los productos (Ver Anexo N°6), robo y pérdida (Ver Anexo N°7) y costo de daño por almacenamiento (Ver Anexo N°8).

Actualmente el costo de riesgo del almacén esta valorizado trimestralmente en S/. 33 128.00 soles, sin embargo, con la implementación del SCI diseñado se valorizaría trimestralmente en s/. 24 187.00 soles obteniendo un ahorro de s/. 8 941.00 soles, de acuerdo con las actividades y herramientas de control diseñadas para la empresa se tendría mayor supervisión con el stock de los materiales.

**Tabla N° 30. Beneficio Económico**

	<b>ANTES (Abril – Junio ) 2018</b>	<b>DESPUES (Julio – Septiembre) 2018</b>
<b>Costos de Riesgos</b>	<b>S/.33,128</b>	<b>S/.24,187</b>
Costo de ciclo de vida	S/. 31,685	S/. 24,164
Costo de Robos y perdida	S/. 1,103	S/. 14
Costo de daño por almacenamiento incorrecto	S/. 340	S/. 9
<b>BENEFICIO ECONÓMICO</b>	<b>S/. 8,941</b>	

**Fuente:** Autores del proyecto

### **COSTO DE IMPLEMENTACION**

El sistema de control interno diseñado para la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL, tendrá un costo de implementación de S/359.00 soles de acuerdo a las herramientas y actividades programadas, así mismo la inversión que se realizara es poca debido a que se diseñaron formatos y herramientas de control directas para su uso, minimizando costos de inversión.

**Tabla Nº 31. Costo de Implementación**

<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL</b>	
Cuestionario	<b>S/10.00</b>
<b>PROCESO DE CONTROL INTERNO</b>	
Mapa de procesos	<b>S/10.00</b>
Diagrama de proceso	
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	
Entorno de control: manual de organización y funciones	<b>S/39.00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de inventario aplicando el formato de inventario</li> <li>• Uso del formato de recuento inventario</li> <li>• Control de inventario con la aplicación de Kardex</li> </ul>	<b>s/120.00</b>
Mapa de distribución	<b>S/60.00</b>
Cuestionario de satisfacción al cliente	<b>S/20.00</b>
Costos indirectos	<b>S/100.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/359.00</b>

**Fuente:** Autores del proyecto

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En la investigación realizada a la empresa identificamos que los procesos y las funciones son una de las principales debilidades ocasionando una serie de problemas, planteando la implementación de procesos y manual de organización y funciones. Esto complementa Hemeryth F.; y Sánchez J.; (2013) hacia la falta de una estructura organizada definida y por la carencia de MOF se diseñó la estructura organizacional en donde definen las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores eliminando el bajo nivel de conocimiento. Así mismo nos demuestra Guevara J.; y Quiroz R.; ya que, ante la ausencia de un sistema de control, implemento un SCI orientando sus actividades de manera coherente, con el fin de programar sus compras en un periodo de tiempo, evitando deterioros o vencimientos de materiales.

En la investigación de la situación actual de la empresa se utilizó un cuestionario para identificar las debilidades del área, es por ello que Arteaga C.; y Olgún V.; diseño y aplico en cuestionario identificando que el 70% de los trabajadores indica que no existe un MOF realizando de manera sistemática en base a las decisiones y experiencia, y el 85% del personal del almacén no conoce ni utiliza un registro contable de inventarios, ya que no manejan documentos de ingreso y salida de mercadería.

Los procesos operativos de la empresa no están bien definidos en el proceso logístico, así mismo Hemeryth F.; y Sánchez J.; (2013) encontró deficiencia en sus procesos del almacén, por lo cual decidieron definir y documentar la secuencia de actividades a través de herramientas como mapas y diagramas de procesos permitiendo un mejor control de inventario.

En la implementación del proceso SCI se diseñaron herramientas de acuerdo a la metodología COSO, es por ello que Cruzado M., (2014), utilizo el mismo método de la siguiente manera: en el ambiente de control reestructura la organización y difundió el manual de organización y funciones, realizo un plan de riesgo implementando políticas y cambios físicos, en las actividades de control se utilizaron formularios para el seguimiento y evaluación de planes estratégicos, en la información y comunicación estableció a través de memorándum o circulares la información sobre talleres de actitud e integración; y en la supervisión elaboro formatos que ayudaran a monitorear el desarrollo de las actividades en el área logística.

La implementación del SCI en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la empresa es por ello que Cruzado M., (2014), obtiene un costo beneficio de S/ 58, 677.00 evitando robos, productos vencidos, desperdicios por el orden, personal más calificado y requerimientos más exactos a los proveedores evitando la acumulación de materiales sin rotación, así mismo la empresa busca el ahorro de recursos con el adecuado control.

## CONCLUSIONES

1. El diseño del sistema de control interno, sirvió para determinar y estandarizar los procesos operativos de la empresa (proceso de abastecimiento, proceso de almacenaje y proceso de despacho), influenciando directamente en las actividades realizadas en el proceso logístico, los cuales estarán normados y reflejados en el manual de organización y funciones diseñado para el personal involucrado de almacén en el cual se detalla el objetivo del puesto, perfil, relación, funciones e indicador de evaluación.
2. Se identificó diversas problemáticas en la situación actual de la empresa Distribuidora & Contratista Santa Isabel E.I.R.L., en las cuales obtuvimos la siguiente información: el 69% de los trabajadores no conoce la totalidad de los productos (Ver Tabla N°03), el 100% indica que no existe en manual de funciones en el área (Ver Tabla N°04), así mismo el 54% no conoce las funciones y responsabilidades relacionada a su puesto (Ver Tabla N°05), el 69% indica que no existen procedimientos establecidos en las actividades en el almacén (Ver Tabla N°06) y el 100% indica que no existe un control interno en el área de almacén (Ver Tabla N°08)
3. Se identificó y se elaboró el proceso actual de todo el proceso operativo de la empresa, el cual está formado por los procesos estratégicos (gestión comercial y planeamiento estratégico), operativos y de apoyo (atención al cliente, logística y mantenimiento), a través de mapas y diagramas (Ver Figura N°14), el cual se detalla desde el requerimiento hasta el despacho, en cual se detalla el inicio y fin, tipo de actividad, personal a cargo, secuencia e interrelación de las mismas.
4. Se implementó el Sistema de Control Interno en el área de almacén usando la metodología COSO, de la siguiente manera: en el Ambiente de control se reestructuro y definieron los puestos de trabajo, en el cual se diseñó e implemento el Manual de organización y funciones a cada trabajador; en la Evaluación de Riesgo se diseñó y analizo una matriz de riesgo de acuerdo a los procesos estratégicos identificados (Ver Tabla N°27) en el cual se propuso posibles acciones como la implementación de formatos de registro (Kardex e Inventario físico); en las Actividades de Control se diseñó y se implementó el Kardex (Ver Tabla N°28) con el fin de gestionar requerimientos de mercaderías exactos y en la supervisión se implementó el formato de inventario físico (Ver Tabla N°29) con el fin de eliminar robos, productos vencidos y tener el control real del stock diario.
5. Se demostró que la presente investigación genera un beneficio económico positivo para la empresa en el ahorro de inversión trimestral, obteniendo un ahorro de S/. 8,941.00 directamente en los costos de riesgo (robos, pérdida y daño por almacenamiento).

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Gerencia implemente todos los lineamientos diseñados del sistema del control interno en el área de almacén, mejorando y aplicando herramientas constantemente con el fin de eliminar las deficiencias y debilidades que se encuentran en los procesos actuales, así mismo llevar un control seguido del cumplimiento de las actividades y funciones establecidas, entregar una copia del MOF y hacer firmar un cargo a cada trabajador para que tengan conocimiento de las funciones y quede evidencia ante cualquier contingencia.
2. Reconocer los puntos débiles de la situación actual ya que representa gran porcentaje de la totalidad de los trabajadores, tomando acciones inmediatas de cambio e implementación de nuevas herramientas, así como realizar un monitoreo mensual del conocimiento e involucramiento de los trabajadores, incentivando a los trabajadores que el cambio y progreso es fruto del compromiso y dedicación de todo el personal.
3. Reconocer la importancia de identificar los procesos actuales que se vienen desarrollando en el área del almacén, así mismo conocer el impacto que ocasiona sobre las actividades de la empresa, también se recomienda al Jefe del Almacén tener en claro las funciones y uso de herramientas que se utilizaran posteriormente, evitando realizar actividades empíricas e incentivar el cambio en las auxiliarías de almacén.
4. Es fundamental la implementación y el registro de las herramientas brindados, ya que son el medio para eliminar las debilidades de la situación actual de la empresa, por otra parte la parte de Gerencia debe tener un control estricto sobre el uso de la información que involucre los inventarios de materiales, ya que con esto puede prevenir los robos, fraudes e irregularidades. Así mismo planificar inventarios físicos de acuerdo a la rotación de mercadería, con el fin de evitar vencimientos, ayudando a tomar otras medidas de acciones con la mercadería que no se vende o pasa de temporada.
5. Reconocer que el SCI busca el cumplimiento de objetivos gracias a la eficiencia de actividades, control protección de activos, la prevención de fraudes y errores en los procesos operativos de la empresa. Sin embargo, los resultados pueden variar de acuerdo con la toma de decisiones de la gerencia, el SCI es una herramienta útil y necesaria para el entorno de control, evaluación de riesgos, control y supervisión de los recursos; así mismo representa un beneficio económico por el ahorro que representa a la empresa.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2016). “*Manual de Procedimientos Administrativos Operativos*”. (Primera ed.)
- Arteaga, V. & Olguín, A. (2014). “*La mejora en el sistema de control interno de logística y su influencia en la gestión financiera de la empresa comercial CIPSUR EIRL*”:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/333/1/ARTEAGA\\_CARLOS\\_CONTROL\\_INTERNO\\_LOGISTICA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/333/1/ARTEAGA_CARLOS_CONTROL_INTERNO_LOGISTICA.pdf)
- Cepeda, G. (1997). “*Auditoría y control interno*”. Bogotá, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cohaila, R. (2012). “*Control interno*”.
- Cruzado, M. (2014). “*Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la CONSTRUCTORA RIO BADO S.A.C.2014*”:  
<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6347/Cruzado%20Carrion%2C%20Mila%20gritos%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Defliese, J. & Macleod. (2006). “*Control Interno*”. (Décimo primera ed.) México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Estupiñan, R. (2006). “*Control interno y fraudes*”. Bogotá. (Quinta ed.) McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Fonseca, O. (2011). “*Sistema de Control Interno para Organizaciones*”. (Cuarta ed). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Guevara, D. & Quiroz, H. (2014). “*Aplicación del sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de logística en la empresa Constructora Rial Construcciones y Servicios SAC*”:  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/342>
- Goicochea, R. (2009). “*Sistema de control de inventarios del almacén de productos terminados en una empresa metal mecánica*”:  
[http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/175/1/goicochea\\_ma.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/175/1/goicochea_ma.pdf)
- Hemeryth & Sánchez (2013) “*Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la CONSTRUCTORA A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013*”:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH\\_FLAVIA\\_IMPLERACION\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLERACION_SISTEMA_CONTROL.pdf)

Hernández, R. (2015). “*Ciencias administrativas y sociales*”. (Ed. Especial). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Kohler, E. (1997). “*Diccionario para contadores*”. (Primera ed.) México

Moreno, E. (2009). “*Propuesta de mejora de operación de un sistema de gestión de almacenes en un operador Logístico*”:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/851/MORENO\\_CALDERO\\_N\\_EMILIO\\_GESTION\\_ALMACENES\\_OPERADOR\\_LOGISTICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/851/MORENO_CALDERO_N_EMILIO_GESTION_ALMACENES_OPERADOR_LOGISTICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, J. (2012). “*Gestión por Procesos*”. (Quinta Ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Samuel, M. (2005). “*Auditoría de control interno*” (Tercera). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Stephen, G. & Williams, C. (2013). “*Almacenamiento*”. (Segunda). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Stock, J. & Lambert, D. (1987). “*Strategic Logistics Management*”.

## ANEXOS

### ANEXO N.º 1. CUESTIONARIO

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACION
		SI	NO	
1	¿Conoce en su totalidad los productos del almacén?			
2	¿Existe un manual de funciones en el área de almacén que guíen todas las actividades en los almacenes?			
3	¿El personal a cargo de los almacenes conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto?			
4	¿Existen procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el almacén?			
5	¿Existen formatos de recepción, almacenaje y salida de los materiales e insumos del almacén?			
6	¿Existe el control interno en el área de almacén?			
7	¿Se registran las entradas y salidas de materiales y suministros en sus Kardex respectivos, luego de recibirlos o despachados?			
8	¿El personal de almacén realiza inventarios físicos semestralmente?			
9	¿Los inventarios físicos al cierre del ejercicio económico se realizan por personal independiente del almacén?			
10	¿Existe un orden asignado para los materiales de almacén?			
11	¿El espacio físico del almacén es el adecuado para las necesidades del almacén?			
12	¿Cuentan con equipos y anaqueles para el almacenaje?			
13	¿Considera que su proceso de almacén es eficiente?			

Fuente: Autores del proyecto



**ANEXO N.º 3. MATRIZ DE RIESGO**

MATRIZ DE RIESGOS - ANTES DE IMPLEMENTACION DE SCI										
PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DE LA IMPLEMENTACION DEL SCI			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCION	
					PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
PROCESO LOGISTICO										

Fuente: Autores del proyecto

**ANEXO N.º 4. FORMATO DE INVENTARIO FISICO**

ALMACEN	PAIJAN	FORMATO PARA CONTEO DE INVENTARIO FISICO							
Nº DE INVENTARIO	1								
Ítem	Lote	Descripción	COD. INT	Stock Kardex	En buen estado	Prod. Vencidos, malogrados y otros	Total Stock Físico	Ubicación	Observaciones
<b>Familia</b>					<b>ABRAZADERAS</b>				
0000001	1								
0000002	2								
0000003	3								
<b>Familia</b>					<b>ADAPTADOR</b>				
0000004	4								
0000005	5								
0000006	6								
0000007	7								
0000008	8								
0000009	9								
0000010	10								
<b>Familia</b>					<b>ALAMBRE</b>				
0000011	11								
0000012	12								
0000013	13								
0000014	14								

Fuente: Autores del proyecto

**ANEXO N.º 6. COSTO DE CICLO DE VIDA**

PRODUCTOS	TOTAL DE PRODUCTOS	ANTES				DESPUES			
		CANTIDAD	UNIDAD	C.UNITARIO	C.TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	C.UNITARIO	C.TOTAL
CALAMINA DE ACERO 3.60 X 0.80 cm 0.14	500	285	UNIDAD	18	S/.5,130	215	UNIDAD	S/.16	S/.3,333
ETERNIT GRAN ONDA 3.05 X 1.10 cm	600	315	UNIDAD	56	S/.17,640	285	UNIDAD	S/.52	S/.14,820
FIBRAFORTE GRAN ONDA TRANSPARENTE	100	52	UNIDAD	90	S/.4,680	48	UNIDAD	S/.83	S/.3,984
CLAVO DE CALAMINA 4"	120	85	KG	7	S/.595	35	KG	S/.5	S/.186
ALAMBRE DE PUAS 200 MTS	15	8	UNIDAD	45	S/.360	7	UNIDAD	S/.36	S/.252
TAPAS DE WATER	30	19	UNIDAD	16	S/.304	11	UNIDAD	S/.13	S/.143
PICOS DE 5 LIBRAS	36	18	UNIDAD	27	S/.486	18	UNIDAD	S/.23	S/.414
PLOMADAS	40	25	UNIDAD	10	S/.250	15	UNIDAD	S/.8	S/.113
BOMBAS PEDROLLO 0.5	12	8	UNIDAD	280	S/.2,240	4	UNIDAD	S/.230	S/.920
<b>TOTAL</b>	<b>1453</b>	<b>815</b>			<b>S/.31,685</b>	<b>638</b>		<b>S/.465</b>	<b>S/.24,164</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

### ANEXO N.º 7. ROBO Y PÉRDIDA

Producto	ANTES				DESPUES			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Ladrillo Pandereta	180	UND	0.45	0	1	UND	0.45	0
Ladrillo Techo 15	100	UND	1.9	190	2	UND	1.9	3.8
Ladrillos King Kong	460	UND	0.45	207	0	UND	0.45	0
Cemento ICO	8	UND	0	0	1	UND	0	0
Cemento MS	24	UND	21.3	511.2	0	UND	21.3	0
Varilla de fierro 12"	10	UND	19.5	195	0	UND	19.5	0
Varilla de fierro 1/4"	0	UND	5.3	0	2	UND	5.3	10.6
<b>Total</b>	<b>782</b>			<b>1103.2</b>	<b>6</b>			<b>14.4</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

### ANEXO N.º 8. COSTO DE DAÑO POR ALMACENAMIENTO

Producto	ANTES				DESPUES			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Pernos J de eternit 2"	140	UND	0.8	112.00	11	UND	0.8	8.8
Pernos J de eternit 3"	100	UND	1	100.00	0	UND	1	0
Discos de corte fierro 4"	8	UND	3.5	28.00	0	UND	3.5	0
Discos de corte diamantado 4"	10	UND	6.5	65.00	0	UND	6.5	0
Fraguas	10	BOLSAS	3.5	35.00	0	BOLSAS	3.5	0
<b>Total</b>	<b>268</b>			<b>340.00</b>	<b>11</b>			<b>8.8</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de Distribuidora & Contratista Santa Isabel EIRL.

**ANEXO N.º 9. FOTOGRAFÍAS**



