

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



Control interno para mejorar la gestión de existencias en el área de  
almacén de la corporación Goyita s.a.c - Huacho

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES**

Andrea Anamaria Salcedo Zamora

Betsabe Patricia Rojas Alvarado

**ASESOR**

Héctor Orlando EcheGARAY Romero

Lima, Perú

2020

## DEDICATORIA

**A Dios**, porque ha sido mi luz de guía y esperanza en mi camino para continuar con este proyecto. Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

**A Mi Familia** A mi padre y mi abuelo quienes son mi ejemplo a seguir, a quienes admiro mucho y quienes me brindan su apoyo siempre. A mi madre y mis hermanas quienes son mis amigas mis confidentes, siempre están conmigo alentándome ante los obstáculos. Mi hermosa familia quienes me brindan su apoyo moral, espiritual y económico y me brindan su amor. Ustedes son el impulso para seguir adelante y quienes contribuyen a dar sentido a mi vida.

**A Todas Las Personas** importantes en mi vida que de alguna forma me brindaron todo su apoyo, para culminar este proyecto.

**Andrea Anamaria Salcedo Zamora.**

**A Dios**, por ser mi guía y fuente de vida en este proceso encaminado al desarrollo personal.

**A mis Padres y Hermanos** por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi formación tanto académica como de vida, por su incondicional apoyo y consejos que me llenaban de aliento para alcanzar mis metas propuestas.

**A mi Novio**, por ser mi gran amigo, mi compañero en las buenas y malas, agradezco su comprensión, paciencia y apoyo incondicional para poder culminar este proyecto.

**Betsabé Patricia Rojas Alvarado.**

## AGRADECIMIENTO

A **Dios** por su inmenso amor, por no abandonarme e iluminar mis días, Quien me ayudó a superar los momentos difíciles, dándome la fortaleza y sabiduría para realizar mis proyectos.

A **Mi Familia** por inculcarme valores, apoyarme en todo momento especialmente en los momentos difíciles y hacer posible el logro de mis objetivos. Son mi motor y motivo que me impulsan a seguir adelante.

A **Al Personal Docente** de la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes con cariño y convicción compartieron sus sabios conocimientos a lo largo de mi formación profesional, en especial a mi asesor C.P.C Héctor Echegaray Romero por brindarme su apoyo profesional y guiarme en la investigación y culminación del presente proyecto.

### **Andrea Anamaria Salcedo Zamora**

Primero dar gracias a **Dios**, en cada paso que doy, por darme la fortaleza de seguir adelante para poder cumplir este sueño tan anhelado, también porque puso en nuestro camino excelentes personas que han sido nuestro apoyo y compañía durante todo este proceso de trabajo de investigación.

A mi **Familia**, especialmente a mi madre Juana Olga Alvarado, así como a todas las personas que me apoyaron durante todo el trayecto de la carrera, ya fuera de forma directa o indirecta con la información necesaria para culminar con éxito este trabajo de investigación.

Y un agradecimiento especial a mí **Asesor** CPC Echegaray Romero Héctor por hacer posible la realización de este trabajo de investigación.

### **Betsabe Patricia Rojas Alvarado**

## RESUMEN

La presente investigación titulada “El control interno en el área de almacén para mejorar la gestión de existencias en la empresa comercial Goyita S.A.C.” surge debido a la ausencia de controles internos capaces de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de almacén. Esta empresa tiene como actividad económica la compra y venta de productos de abarrotes, se observaron deficiencias en el área de almacén, hecho que ocasiona la falta de información veraz y oportuna para la gestión de inventarios, por ello se planteó el siguiente objetivo general: Diseñar un plan de control interno para mejorar la gestión de existencias en el área de almacén de la empresa Goyita S.A.C.

Teniendo en cuenta que el área de almacén es relevante para todo giro, en especial para entidades comerciales ya que en el área almacén se encuentra el mayor porcentaje del activo invertido y el factor principal que es la mercadería y gracias a ella logramos obtener buenos resultados si gestionamos adecuadamente.

Entonces para cumplir con dicho objetivo, se realizó un diagnóstico en el área de almacén utilizando la técnica de recolección de datos, como la lista de cotejo y encuesta. Mediante el diagnóstico se identificó los puntos críticos, obteniéndose una perspectiva clara de la situación actual. Finalmente se concluye que la empresa al no contar con un adecuado control interno en el área de almacén, no podrá obtener una mejora en la gestión de existencias, ya que las actividades se realizan empíricamente, y no cuentan con políticas, instructivos para la toma de inventario ni capacitaciones ni orden en el área, entre otras deficiencias. En consecuencia, se elabora la propuesta con la cual se logrará resultados positivos que permitirá mejorar las actividades dentro del área de almacén. Así mismo se recomienda la adopción de la propuesta.

**Palabras clave: Control Interno, Almacén, Gestión de Existencias.**

## ABSTRACT

The investigation entitled "Internal control in the warehouse area to improve inventory management in the commercial company Goyita S.A.C.". It arose as a consequence of the absence of internal controls capable of guaranteeing the efficiency and effectiveness of the activities carried out in the warehouse area. This company made the purchase and sale of edible products as an economic activity, deficiencies were observed in the warehouse area, a situation that caused the lack of accurate and timely information for inventory management, for which the following general objective was proposed: design an internal control plan to improve inventory management in the warehouse area of the company Goyita SAC

Taking into account that the warehouse area is relevant for all businesses, especially for commercial entities since it contains the highest percentage of invested assets and the main factor that is the merchandise and thanks to it it is possible to obtain good results if it is handled properly.

So, to meet this objective, a diagnosis was made in the warehouse area using the data collection technique, such as the checklist and the survey. Through the diagnosis critical points were identified, a clear perspective of the current situation was obtained. Finally, it was concluded that the company, by not having adequate internal control in the warehouse area, will not be able to obtain an improvement in the management of stocks, since the activities are carried out empirically, and they do not have policies, instructives to the inventory taking or training or order in the area, among other deficiencies. Consequently, the proposal was elaborated with which positive results were achieved that allowed to improve the activities within the warehouse area. Likewise, the adoption of the proposal was recommended.

**Keywords: Internal Control, Warehouse, Stock Management.**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido a la globalización las empresas se encuentran en un entorno competitivo, en la medida que crecen y se desarrollan estas necesitan potenciar cada una de sus áreas, Sea cualquiera la forma y tamaño, toda empresa debe emplear un adecuado control interno.

Para toda empresa comercial dedicada a la compra y venta de bienes, la principal y mayor inversión se encuentra en las mercaderías situadas en el área de almacén. Es por esta razón que esta área del negocio es la más susceptible a manipulaciones por el volumen que representa, por tanto, es oportuno el esfuerzo de aplicar un adecuado control interno en dicha área que le permita gestionar con eficiencia todos los procesos ejecutados, estar actualizada y preparada ante posibles cambios internos y externos de la entidad, así evitar pérdidas económicas y de credibilidad en sus operaciones.

Tratar del control interno es un tema importante para la maximización de las utilidades en el mundo empresarial, sobre todo para las empresas comerciales debido a que cada vez por la demanda poblacional están obligadas a satisfacer las exigencias de las sociedades aumentando su nivel de mercaderías motivo por el cual se ven obligados a ampliar el área de almacén, así mismo de llevar un mayor control en dicha área para obtener resultados eficientes.

En el Perú, en esta última década nuestra economía ha ido creciendo y desarrollando; a medida que el tamaño de las empresas aumenta, sus propietarios acuden con mayor frecuencia a los auditores para protegerse contra errores no intencionales o fraudes cometidos por gerentes y empleados, es por ello la importancia del Control Interno efectivo que consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una confiabilidad razonable que los objetivos de la empresa serán alcanzados. (Hurtado E. , 2013, pág. 5)

Es por este motivo que, la mayoría de las empresas manejan sus inventarios por medio de un sistema de control interno, buscando innovar el mercado competitivo con la finalidad de aumentar los ingresos y poder garantizar el cumplimiento con los proveedores.

Esta Investigación enfoca un estudio referido a la propuesta de control interno en el área de almacén para mejorar la gestión de existencias de la empresa comercial GOYITA S.A.C.

Toma como modelo el informe COSO 2013, tercera actualización existente de la versión original del informe COSO de 1992. Como alternativa de solución a las deficiencias encontradas en el área de almacén siendo detectadas mediante un diagnóstico a los siguientes 5 componentes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo en el área de almacén.

EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACIÓN PRESENTA LA SIGUIENTE ESTRUCTURA:

**Capítulo I:** Se presenta la información de la empresa (:) reseña histórica, visión, misión, valores y cultura organizacional. También se muestra información interna y externa, como los productos que brinda la empresa y su competencia.

**Capítulo II:** Trata la situación problemática de la empresa donde se identifica el problema, se plantea la justificación, seguidamente se plantea los objetivos generales y específicos, para finalizar con el diseño y la metodología de investigación.

**Capítulo III:** Se desarrolla las bases teóricas y científicas en donde se encuentra información relevante del tema a tratar, los antecedentes de la investigación y algunos conceptos básicos que facilitan el estudio del presente trabajo.

**Capítulo IV:** Este capítulo abarca el plan de control interno donde se detalla el análisis situacional del área, los procedimientos del control interno, las limitaciones inherentes del control interno para luego explicar la propuesta en base a los objetivos teniendo en cuenta el modelo COSO y los siguientes puntos como clima laboral, proceso de evaluación del desempeño, capacitación y comunicación interna.

**Capítulo V:** Este capítulo se encontrará las conclusiones de manera precisa en base a los resultados del análisis, se concluye en relación con los problemas de la investigación.

**Capítulo VI:** En este capítulo se brindan las recomendaciones respecto a los objetivos que ayudarán a mejorar la gestión de existencias en el área de almacén.

**Capítulo VII:** bibliografía, se presentan las referencias de las fuentes bibliográficas, consultadas en el transcurso de la investigación, ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecidos por las normas APA.

**ÍNDICE GENERAL**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÒN</b>	<b>vi</b>
<b>CAPITULO I: INFORMACIÒN SOBRE LA EMPRESA</b>	<b>15</b>
1.1 Reseña Històrica	15
1.2 Visiòn	16
1.3 Misión	16
1.4 Valores	17
1.5 Cultura Organizacional	17
1.6 Información Interna y Externa	21
<b>CAPITULO II: SITUACIÒN PROBLEMÁTICA</b>	<b>29</b>
2.1 Identificación Del Problema	29
2.2 Formulaciòn del Problema	31
2.2.1. Problema general	31
2.2.2. Problemas especìficos	31
2.3 Justificaciòn Del Problema	32
<b>CAPITULO III: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN</b>	<b>33</b>
3.1 Objetivo General	33
3.2 Objetivos Especìficos	33
<b>CAPITULO IV: DISEÑO Y METODOLOGÍA</b>	<b>34</b>
4.1 Diseño	34
4.2 Metodología	35

<b>CAPITULO V: MARCO TEORICO</b>	<b>37</b>
5.1 Bases Teóricas Y Científicas	37
<b>CAPITULO VI: PLAN DE CONTROL INTERNO</b>	<b>62</b>
6.1 Análisis Situacional Del Área	62
6.1.1. Entorno de control:	62
6.1.2. Evaluación de riesgos:	62
6.1.3. Actividades de Control:	62
6.1.4. Información y comunicación.	63
6.1.5. Monitoreo o supervisión:	63
6.2 Procedimientos De Control Interno	65
6.3 Limitaciones Inherentes Del Control Interno	72
6.4 Clima Laboral	72
6.4.1. Análisis De Resultados	73
6.4.2. Presentación De Resultados	97
6.4.3. Proceso De Evaluación Del Desempeño O Mejora Continua	111
6.4.4. Metodología De Evaluación Del Desempeño	113
6.4.5. Desarrollo Del Proceso	114
6.5 Capacitación	118
6.5.1. identificación De Necesidades	119
6.5.2. Plan Anual De Capacitación	120
6.5.3. Evaluación Del Plan Anual De Capacitación	123
6.6 Comunicación Interna	125
6.6.1. Análisis Situacional	125
6.6.2. Revisión De Los Controles Actuales	127
6.6.3. Propuesta De Acciones	129

6.6.4. Plan De Comunicación	130
<b>CAPITULO VII: CONCLUSIONES</b>	<b>132</b>
<b>CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES</b>	<b>135</b>
<b>CAPITULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS:</b>	<b>146</b>
ANEXO N.º 1: Cuestionario de Control Interno En La empresa GOYITA S.A.C	146

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Logo de la Empresa Goyita S.A.C	15
<b>Figura 2:</b> Localización Geográfica de Goyita S.A.C (GOOGLE MAPS)	16
<b>Figura 3:</b> Estructura Orgánica de la Corporación Goyita S.A.C	21
<b>Figura 4:</b> Estructura Orgánica del Área de Almacén	64
<b>Figura 5:</b> Flujograma del Procedimiento de Compras	67
<b>Figura 6:</b> Flujograma de Recepción en el Área de Almacén	69
<b>Figura 7:</b> Flujograma de Almacenamiento en el Área de Almacén	70
<b>Figura 8:</b> Flujograma de Despacho en el Área de Almacén	71
<b>Figura 9:</b> Metodología 5S	106
<b>Figura 10:</b> Tarjeta Roja	108
<b>Figura 11:</b> Formato de Evaluación de Desempeño de Personal Operativo	116
<b>Figura 12:</b> Formato de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo	117

## Índice De Tablas

<b>Tabla 1:</b> Cuadro de Principales Productos	22
<b>Tabla 2:</b> Cuadro de Principales Proveedores	25
<b>Tabla 3:</b> Principales Competencias	28
<b>Tabla 4:</b> Indicadores del Entorno de Control	45
<b>Tabla 5:</b> Indicadores de Evaluación de Riesgos	46
<b>Tabla 6:</b> Indicadores de Actividades de Control	47
<b>Tabla 7:</b> Indicadores de Información y Comunicación	48
<b>Tabla 8:</b> Indicadores de Actividades de Supervisión	49
<b>Tabla 9:</b> Respuestas de La Lista de Cotejo para La Variable Control Interno	73
<b>Tabla 10:</b> ¿Las compras se realizan por requerimientos de almacén?	76
<b>Tabla 11:</b> ¿El pedido de nuevas compras se hace a través de una orden de compra?	77
<b>Tabla 12:</b> ¿Se coordina con otras áreas para efectivizar los requerimientos?	78
<b>Tabla 13:</b> ¿Se solicita con frecuencia cotizaciones de productos y servicios a los proveedores?	79
<b>Tabla 14:</b> ¿Existe una lista de proveedores autorizados?	80
<b>Tabla 15:</b> ¿Se determina la cantidad máxima de productos a comprar?	81
<b>Tabla 16:</b> ¿Los productos son solicitados de acuerdo a la rotación de mercadería?	82
<b>Tabla 17:</b> ¿Constatar los productos recibidos genera algún costo adicional	83
<b>Tabla 18:</b> ¿Se efectúa pagos por adelantado para las órdenes de compra?	84
<b>Tabla 19:</b> ¿Se verifican los productos recibidos con la orden de compra y factura respecto a las cantidades y características?	85

<b>Tabla 20:</b> ¿Se registran los ingresos de productos en el sistema oportunamente?	86
<b>Tabla 21:</b> ¿Se mantiene una separación física de los productos perecibles y de lento movimiento?	87
<b>Tabla 22:</b> ¿Se identifican y controlan los productos dañados?	88
<b>Tabla 23:</b> ¿El almacén cuenta con los suficientes anaqueles para los productos?	89
<b>Tabla 24:</b> ¿Se organizan los espacios del almacén según la cantidad de los nuevos pedidos?	90
<b>Tabla 25:</b> ¿Existen diferencias y errores al realizar la toma física del inventario?	91
<b>Tabla 26:</b> ¿Existen confusiones en la entrega del producto?	92
<b>Tabla 27:</b> ¿Se cumple con la entrega de los pedidos en el tiempo establecido?	93
<b>Tabla 28:</b> ¿Se entregan los productos firmados por la persona autorizada?	94
<b>Tabla 29:</b> ¿Los equipos y materiales del área de almacén están en buenas condiciones?	95
<b>Tabla 30:</b> ¿El área de almacén cuenta con extintores para proteger los productos de algún evento?	96
<b>Tabla 31:</b> Manual de Políticas para El Control de Existencias	99
<b>Tabla 32:</b> Instructivo de Toma Física de Inventario	103
<b>Tabla 33:</b> Ficha de Toma de Inventario Físico	105
<b>Tabla 34:</b> Manual de Implementación del Programa de 5S	106
<b>Tabla 35:</b> Plan Anual de Capacitación Para el Área de Almacén	122
<b>Tabla 36:</b> Formato de Evaluación de Reacción o Satisfacción	124
<b>Tabla 37:</b> Plan Anual de Comunicación	131

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Las compras por requerimiento de almacén	76
<b>Gráfico 2:</b> El pedido de nuevas compras a través de orden de compra	77
<b>Gráfico 3:</b> Coordinación con otras áreas para efectivizar los requerimientos	78
<b>Gráfico 4:</b> Cotizaciones de productos y servicios a los proveedores	79
<b>Gráfico 5:</b> Lista de proveedores autorizados	80
<b>Gráfico 6:</b> Determina la cantidad máxima de productos a comprar	81
<b>Gráfico 7:</b> Productos solicitados de acuerdo a rotación de mercadería	82
<b>Gráfico 8:</b> Constatar productos recibidos genera algún costo adicional	83
<b>Gráfico 9:</b> Pagos por adelantado para las órdenes de compra	84
<b>Gráfico 10:</b> Verifican los productos recibidos con la orden de compra y factura respecto a las cantidades y características	85
<b>Gráfico 11:</b> Registran los ingresos de productos en el sistema oportunamente	86
<b>Gráfico 12:</b> Separación física de productos perecibles y de lento movimiento	87
<b>Gráfico 13:</b> Identifican y controlan los productos dañados	88
<b>Gráfico 14:</b> Cuenta con los suficientes anaqueles para los productos	89
<b>Gráfico 15:</b> Organizan los espacios del almacén según la cantidad de nuevos pedidos	90
<b>Gráfico 16:</b> Diferencias y errores al realizar la toma física del inventario	91
<b>Gráfico 17:</b> Confusiones en la entrega del producto	92
<b>Gráfico 18:</b> Entrega de los pedidos en el tiempo establecido	93
<b>Gráfico 19:</b> Entrega de productos firmados por la persona autorizada	94
<b>Gráfico 20:</b> Equipos y materiales del área de almacén en buenas condiciones	95
<b>Gráfico 21:</b> El área de almacén cuenta con extintores para proteger los productos	96

## CAPITULO I: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA



*Figura 1:* Logo de la Empresa Goyita S.A.C

*Fuente:* Corporación Goyita S.A.C

### 1.1 Reseña Histórica

GOYITA S.A.C es una empresa que viene trabajando más de 15 años en el mercado huachano, está dedicada a la comercialización de abarrotes al por mayor y menor. inició su actividad económica el 02 de julio de 1999. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Huaral.

Con el pasar el tiempo surgió la necesidad de ubicar una sucursal debido a la gran demanda de clientes, es por ello que empieza a funcionar “CORPORACION GOYITA S.A.C” en 1° Cdra. De La Calle Guillermo Velásquez Nro. 135 del distrito de Huach-Huaura departamento de Lima, representante legal: Francisco Buitrón. La calle Guillermo Velásquez es una de las principales y conocida por la comercialización de productos de abarrotes (DATOS PERU).

Actualmente Goyita S.A.C. es uno de los favoritos y cuenta con la preferencia en los mercados para todos los pobladores de la provincia de Huaura y otros.

La empresa con más de 15 años de experiencia ha consolidado su desarrollo ejecutando proyectos de mejora y apertura de sucursales para abastecer las necesidades de la sociedad, actualmente incursiona en la venta de menestras.

En la actualidad se cuenta con varios puntos de ventas en las ciudades de la región Lima: Huaral, Chancay, Huacho y Barranca. Además de contar con una sucursal en Huaraz.

**Datos Generales:****Nombre Comercial:** Corporación Goyita S.A.C**RUC:** 20446102215**Razón Social:** Corporación Goyita S.A.C**Tipo Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada**Condición:** Activo**Dirección:** Cal. Guillermo Velasquez Nro. 135 del distrito de Huacho-Huaura**Teléfono:** 2460301**Figura 2:** Localización Geográfica de Goyita S.A.C (GOOGLE MAPS)*Fuente:* Google Maps**1.2 Visión**

Ser una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización, al por mayor y menor, de productos de abarrotes, además de consolidarnos como una de las empresas más innovadoras del sector.

**1.3 Misión**

Seguir siendo una empresa enfocada en la satisfacción de los clientes, comercializando gran variedad de productos de calidad con los mejores precios del mercado y brindando atención excelente, eficiente y personalizada.

## 1.4 Valores

La empresa GOYITA está basada en valores, los mismos que son inculcados a recurso humano que es parte de la misma, a continuación, se detalla cada uno de los valores:

- **Honestidad:** valorar la rectitud y honradez en cada una de las acciones y el manejo transparente de cada una de las actividades.
- **Compromiso con la satisfacción del cliente:** buscar día a día satisfacer las necesidades de los clientes, en cuanto a calidad de los productos y atención.
- **Trabajo en equipo:** trabajo en conjunto, en compromisos con la empresa, en armonía, cooperación y organización a fin de crecer juntos y lograr los objetivos trazados.
- **Responsabilidad:** realizar el trabajo cumpliendo con los deberes y compromisos, dando lo mejor como vía a la superación personal, laboral y profesional.
- **Mejora continua:** buscar constantemente mejorar los procesos, recursos y procedimientos, a fin de satisfacer y superar las expectativas de los clientes externos e internos.

### Objetivos de la Empresa

La empresa GOYITA S.A.C persigue los siguientes objetivos:

- Manejar eficientemente los recursos para llegar al excelente funcionamiento de la empresa.
- Garantizar estabilidad y buenas condiciones laborales fomentando entre los empleados la cultura del crecimiento, ahorro y educación.
- Brindar productos de calidad, en buen estado cuidando la salud de los clientes y al mejor precio de mercado.
- Administrar las actividades operativas relacionadas a los productos, a fin de satisfacer la expectativa del cliente.
- Posición competitiva en el mercado.

## 1.5 Cultura Organizacional

Es el conjunto de percepciones, actitudes, tradiciones y formas de interacción que sirve de guía para la empresa en la búsqueda de mejorar su funcionamiento e influye sobre los resultados de las actividades de la empresa.

Respecto a la empresa Goyita S.A.C está conformada por el personal que, conjuntamente con la dirección, apoyan en la gestión de la empresa aplicando los valores que rigen el comportamiento de todos los colaboradores, resaltando la responsabilidad y solidaridad de todos los valores que se practican en la organización.

Todos comprometidos a ofrecer la mejor atención al público con los mejores productos y a buen precio, logrando satisfacer las exigencias de los clientes, permitiendo de esta manera cumplir con los objetivos definidos en la corporación Goyita S.A.C.

### **Estructura Organizacional**

La empresa Goyita S.A.C. se encuentra estructurada por el directorio, gerencia general, área de administración, área de contabilidad, área de cómputo, área de compras, área de almacén, área de ventas y área de tesorería.

### **Descripción de las actividades y funciones por área**

- **Directorio:** Se encarga de establecer objetivos y metas como también planes de acción; presupuestos anuales y planes de negocio; supervisar los gastos e inversiones; evaluar las remuneraciones de los ejecutivos; velar por la integridad de los estados financieros.
  
- **Gerencia:** conformada por el gerente general quien actúa como representante legal donde se encarga de planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, fija las políticas operativas y administrativas, administra cuentas bancarias, Dirige la empresa y toma decisiones.
  - **Área de Administración:** Está conformada por un administrador y un asistente administrativo que apoyan al gerente general en los procesos operativos y administrativos. responsable de la contratación del personal, se encargan de realizar evaluaciones del cumplimiento de las funciones,

controlar los recursos, personal, equipo, materiales y dinero, crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y personal para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

- **Área de Contabilidad:** Está conformada por tres asistentes contables quienes se encargan de llevar la documentación del proceso contable demostrando las defensas con artículos de leyes, registran comprobantes de compras y ventas, también son responsables de informar semanalmente sobre las conciliaciones bancarias, realizar cuadro de caja, registrar y supervisar los cobros y pagos pendientes

- **Área de cómputo:** Está conformado por un ingeniero de sistemas que brinda mantenimiento de redes y equipos. se encarga de desarrollar y supervisar el sistema contable integrado y otros que utiliza la empresa, de acuerdo a los requerimientos de las diferentes áreas.

- **Área de compras:** Está conformada por un administrador quien se encarga de programar, ejecutar y controlar la adquisición de mercadería que necesita la empresa en el momento oportuno con la cantidad, calidad requerida y al precio más conveniente, realizando cotizaciones.

- **Área de almacén:** Está conformada por un jefe de almacén y 5 auxiliares que se encargan de registrar, almacenar, salvaguardar y despachar los productos.

- **Jefe de almacén:** Revisa y autoriza los ingresos y egresos de productos a almacén, controlar la mercadería y los registros en el momento justo. además, que estén bien ubicados, limpios y ordenados para facilitar y preparar la toma física de inventarios.

- **Auxiliar de recepción:** Recibe la mercadería de los proveedores, registra el ingreso, verifica y coteja con su respectivo documento. También informa las diferencias en los productos

solicitados con formatos que debe completar para su respectiva devolución.

- **Auxiliar de almacenamiento:** Mantienen los productos en buenas condiciones, los ordenan y clasifican además mantienen el local limpio evitando que exista algún desmedro.

- **Auxiliares de despacho:** Despachan los productos solicitados con su respectivo documento de salida, y con la firma autorizada.

- **Área de Ventas:** Está conformada por un jefe de ventas, 3 vendedores y un encargado de cobranzas, quienes son responsables de la distribución y ventas de los productos.

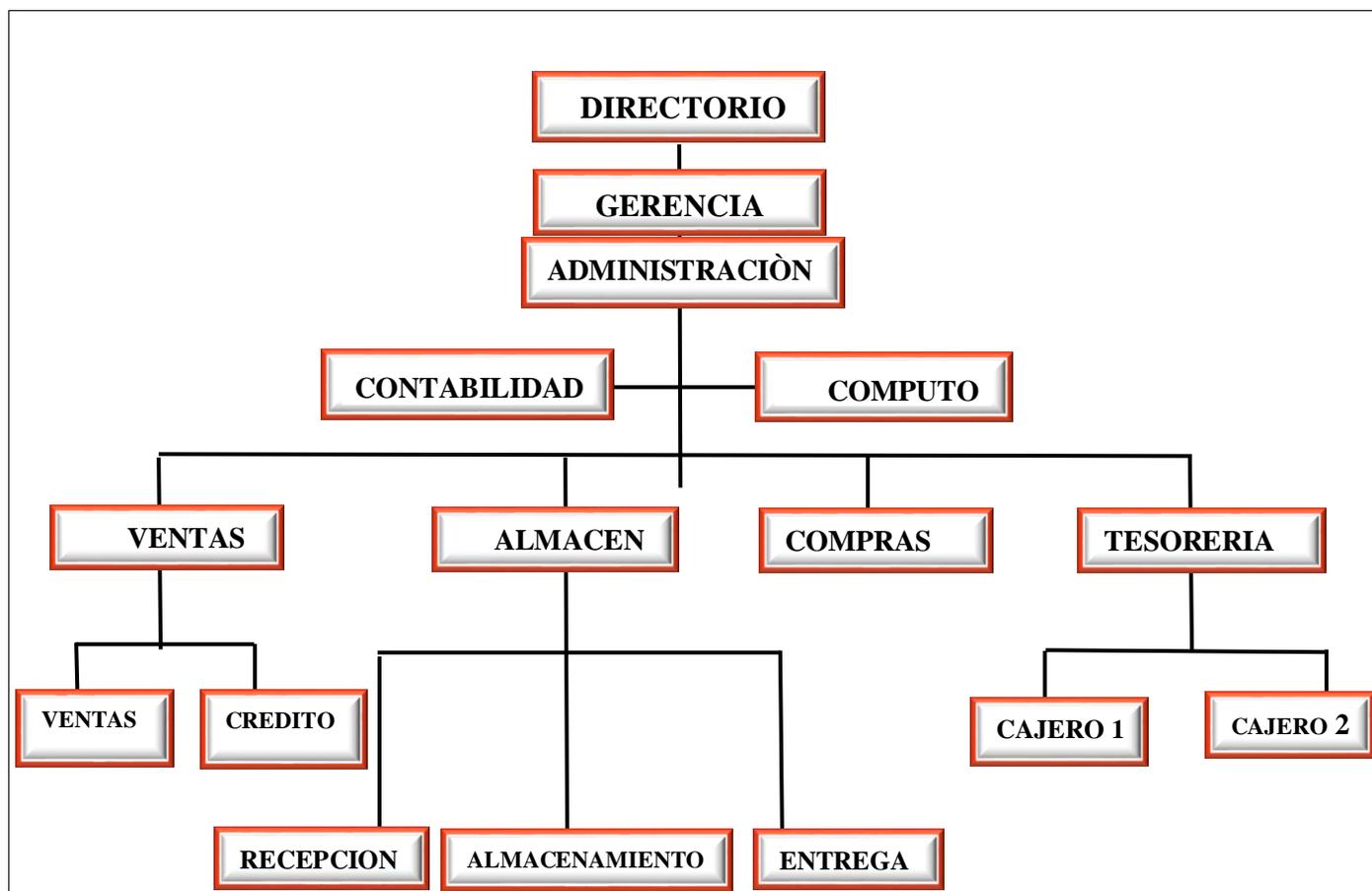
- **Jefe de Ventas:** su función es Establecer adecuada relación con los clientes, supervisar su área, tener conocimiento de los productos, precios y la cantidad, dar seguimientos a los vendedores para garantizar la cobertura.

- **Vendedores:** se encargan de Atender al cliente de una manera cortés y educada, ofrecer y vender solo los productos que requieran los clientes y asesorarlos respecto al uso de los mismos.

- **Encargado de Cobranzas:** Se encarga de la atracción de nuevos clientes y consumidores. También se encuentra a cargo de los respectivos procesos de cobranzas por las ventas generadas a crédito, envía los voucher de pago a contabilidad. Así mismo, realiza las actividades respectivas para la atención post-venta.

- **Área de Tesorería:** Está conformada por 2 cajeros y son los responsables por el dinero de caja, emitir facturas y boletas de venta y realizar el cobro correspondiente verificando el dinero recibido, también se encargan de hacer el cierre y emitir el reporte diario de caja y Justificar por las diferencias si las hubiera.

## Estructura Orgánica de la Corporación Goyita SAC



**Figura 3:** Estructura Orgánica de la Corporación Goyita S.A.C

*Fuente:* Elaboración propia (2017)

### 1.6 Información Interna y Externa

**Productos:** La distribuidora de productos de consumo masivo ofrece a sus clientes varias líneas de productos: Toda clase de productos de abarrote, como azúcar, arroz, leche, aceite, detergentes, sal, gaseosas, fideos, infusiones filtrantes, golosinas, harinas, conservas,

especias, papel higiénico, servilletas, néctares, productos de limpieza personal, productos de limpieza del hogar y actualmente incursiona en la venta de menestras.

**Tabla 1:**

*Cuadro de Principales Productos*

<b>PRODUCTOS</b>	
<p><b><u>Alicorp</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fideos Don Vittorio y Lavaggi</li> <li>- Detergentes Bolívar y Opal</li> <li>- Aceites Primor y Cocinero</li> <li>- Jabón Bolívar y Marsella</li> <li>- Suavizante Bolívar</li> <li>- Galletas Casino y Tentación</li> <li>- Margarina Manty</li> <li>- Mayonesa Alacena</li> <li>- Crema de ají Tarí</li> <li>- Refrescos Negrita</li> <li>- Mazamorra Negrita</li> <li>- Harina Blanca Flor</li> <li>- Salsa Roja Don Vittorio</li> <li>- Panetones Sayón</li> <li>- Cereales Àngel</li> </ul>	 
<p><b><u>Deprodeca</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leche Gloria, Soy Vida, Pura Vida, Bonle. Azúcar Casa Grande y Cartavio.</li> </ul>	

<p><b>Emsal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sal marina Emsal</li> </ul>	
<p><b>Intradepco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detergente Patito, Sapolio</li> <li>- Enjuague bucal dento</li> </ul>	
<p><b>Industrias san Miguel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agua de mesa</li> <li>- Néctares de Fruta</li> <li>- Bebidas saborizantes (Gaseosas)</li> <li>- Energizantes</li> </ul>	
<p><b>Johnson &amp; Johnson:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Shampoo y colonia en diversas presentaciones,</li> <li>- Talco, Toallas Húmedas</li> <li>- Jabones de la marca Neko, Johnson &amp; Johnson</li> <li>- Enjuague bucal</li> <li>- Toallas Higiénicas</li> <li>- Cremas de mano.</li> </ul>	
<p><b>Kimberly:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pañales Huggies</li> <li>- toallas higiénicas Kotex</li> <li>- papel higiénico Suave Scott</li> <li>- pañales para adultos Plenitud, y línea para las mujeres Poise.</li> </ul>	

<p><b>Procter y Gamble</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detergente Ace, Ariel</li> <li>- Enjuague downy</li> <li>- Pampers, OralB,</li> <li>- Shampo y acondicionador pantene, head shoulders</li> </ul>	
<p><b>Paramonga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azúcar</li> </ul>	
<p><b>San Jorgue:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soda San Jorgue, blackout, animalitos</li> <li>- Cracknel Original, Cracknel Integral, Solei, Munición</li> <li>- Fruta Mixta, Coconut, Nubbe</li> <li>- Multigranos, Minirondelas</li> <li>- Chocogol, Pye, Champs</li> <li>- Navideñas, Vainilla, Soda Gourmet, Aqua, Crik, Window, Panetones</li> <li>- Pastas</li> <li>- (GN)Rellenitas, Wafer, Doble Deleite</li> <li>- Vainilla GN, Solei G</li> <li>- Animalitos GN, Blackout GN</li> <li>- Soda GN, Panetones, Pastas</li> </ul>	

**Fuente:** Corporación Goyita (Elaboración propia)

**Tabla 2:***Cuadro de Principales Proveedores*

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>	
<p>➤ <b>Alicorp:</b> es una empresa de consumo masivo líder en el mercado peruano, con operaciones industriales en seis países de Latinoamérica Gestiona más de 125 marcas líderes en los mercados de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal.</p>	
<p>➤ <b>Deprodeca:</b> Empresa subsidiaria de Gloria FoodsJorb S.A. se gestionan planes de negocio, ventas, publicidad, promoción y trade marketing para los productos que elabora Gloria S.A., dando a cada uno el posicionamiento adecuado.</p>	
<p>➤ <b>Emsal:</b> QUIMPAC adquiere la empresa EMSAL S.A. (Empresa de la Sal S.A.) es actualmente el único productor integrado de sal y productos químicos en el Perú, y uno de los cinco mayores productores de cloro-soda en Sudamérica.</p>	
<p>➤ <b>Intradevco:</b> Es un conglomerado industrial peruano de fabricación bienes de consumo de limpieza para el hogar, en la cual es dueña de la famosa marca Sapolio.</p>	

➤ **Industrias San Miguel:** Es una empresa peruana dedicada a la producción de soft drink, néctares de frutas y agua natural. ISM cumple con estándares internacionales (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001) que certifica la alta calidad de sus productos.



➤ **Johnson & Johnson:** es una empresa multinacional estadounidense, fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, de cuidado personal, perfumes y para bebés fundada en 1886.



➤ **Kimberly-Clark:** fundada por John Kimberly, Charles Clark, Frank Shattuck y Havilah Babcock, en 1872 en Estados Unidos. Es una de las líderes en fabricación de productos de higiene a nivel mundial.



➤ **Procter & Gamble:** empresa estadounidense multinacional de bienes de consumo con sede en Cincinnati, fundada por William Procter y James Gamble en 1837. Produciendo comida para perros, artículos de limpieza y cuidado personal.



➤ **Paramonga:** Agro Industrial Paramonga es una empresa que se dedica principalmente a la producción de azúcar de caña y otros negocios vinculados.



- **San Jorge:** inicia sus operaciones a mediados de 1945. En aquellos primeros años se elaboró artesanalmente, sus primeras galletas con sabor a vainilla, naranja, jengibre y limón. se crea también el delicioso panetón.
- **Unilever:** empresa multinacional creada en 1930 resultado de la fusión de Margarine Unie. y Lever Brothe., Creando productos para el cuidado del hogar, personal y otros.



*Fuente:* Corporación Goyita (Elaboración propia)

## Competencias

Se considera competencia a los locales comerciales dedicados a la misma actividad de ventas de productos de abarrote, ubicados en el sector céntrico de Huacho. A continuación, se detallan los competidores del sector de este sector:

**Tabla 3:**

*Principales Competencias*

PRINCIPALES COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comercial “H&amp;U” E.I.R.L</li> <li>❖ Comercial “CHUMBES”</li> <li>❖ Comercial “MI CASERITO”</li> <li>❖ “Distribuidora del norte”</li> <li>❖ Comercial “CORDOVA”</li> <li>❖ Hiperbodega “PRECIO UNO”</li> <li>❖ Centro Comercial “TOTTUS”</li> <li>❖ “AUTOSERVICIOS PLAZA”</li> <li>❖ “PLAZA VEA”</li> </ul>	  

*Fuente:* Google (Elaboración propia)

## CAPITULO II: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

### 2.1 Identificación Del Problema

En la actualidad las empresas a nivel internacional se ven obligadas a desarrollar mecanismos de adaptación, reestructurar sus métodos, procedimientos y buscar alternativas organizacionales que les permitan adecuarse a los cambios impuestos por los mercados globales para sobrevivir en un entorno que le impone cada vez mayores exigencias.

En un mercado donde su evolución es constante las empresas se sienten presionadas, ya que cada vez aparecen clientes exigentes en cuanto a la calidad del producto que se le ofrece.

También es importante saber que necesita el cliente y en qué momento lo necesita, es por eso que las empresas deben ser capaces de captar sus exigencias y aumentar permanentemente su satisfacción.

Cabe resaltar que, para toda empresa lo primordial es maximizar utilidades y para llegar a obtenerlos le compete establecer procedimientos de control coordinados que les permita operar con eficacia, eficiencia y economía para cumplir con los objetivos.

En el Perú, las empresas comerciales ocupan un lugar fundamental en la economía. *El Comercio*, “La CCL dijo: El sector comercio representa alrededor del 10.8% del PBI peruano. También es de suma importancia para la generación de empleo” (2018). Motivo por el cual, es conveniente aplicar acciones de control en las empresas para así poder solucionar a tiempo las deficiencias, a la vez aportar en la lucha por alcanzar el desarrollo económico del país.

Si bien las empresas comerciales representan un papel importante en la economía, se observa a la mayoría de ellas que no sobreviven en el mercado donde se encuentran causando la liquidación en el periodo inicial de su funcionamiento.

Son muchos los factores que limitan su crecimiento, uno de los aspectos que afectan a las empresas comerciales es la falta de eficiencia en las operaciones dentro del área de almacén, pues todo movimiento que ocurre dentro de ella repercute en el funcionar diario de la empresa.

**Garcia**, “Refiere que la administración de los almacenes es una de las operaciones de mayor importancia para una compañía, ya que sus resultados reflejan directamente en el aumento de las utilidades” (2010).

**Dávila (2016)**, “El almacén representa un área donde se suscitan los mayores riesgos de los activos, ya que las existencias son medios tentativos de robos, prácticas fraudulentas, malos manejos que originan pérdidas” (pág. 11).

“Las existencias (stocks o inventarios) son un conjunto de bienes almacenables poseídos por la empresa con el fin de ser consumidos en el proceso productivo o vendido en el curso normal de la explotación” (Ruiz de Palacios, 2009). Por ello, mantener un control interno en el área de almacén es relevante para una adecuada gestión de existencias.

Así mismo, la gestión de existencias es importante para el crecimiento de las empresas ya que estas son el dinero congelado del cual se espera obtener utilidades y si no se controla de forma adecuada, provocaría graves pérdidas en la institución.

En la ciudad de Huacho, donde el comercio es la principal actividad que realizan las empresas, Encontramos que estas no tienen implementado un adecuado control interno, debido a que la implementación genera una inversión económica y la mayoría de las empresas comerciales no cuentan con el dinero suficiente para poder solventar dicha inversión. No obstante, con la evolución tecnológica y el deseo de permanecer en el mercado se han visto en la necesidad de atender a la planificación y control de las existencias.

Actualmente la empresa GOYITA S.A.C presenta deficiencias en el área de almacén. Mediante un estudio se detectaron los siguientes problemas:

El área de almacén no cuenta con el personal adecuado para realizar un correcto y eficiente almacenaje, debido también a la falta de capacitación que se evidencia en dicha área.

- No se registran oportunamente los ingresos de productos en el sistema.
- No se realiza con frecuencia el conteo físico de inventarios y existen errores en la toma del mismo.

- Los productos no se encuentran ordenados y clasificados en su totalidad, respecto a sus características y movimientos, lo que impide saber qué productos son los más vendidos e impide su fácil acceso y la identificación de productos perecederos.
- Se observa también ausencia de un supervisor en los procedimientos de trabajo, ya que ciertas veces el personal despacha los productos diferentes a lo solicitado.
- Se detectó la falta de expresiones de reconocimiento y motivación hacia los colaboradores.

Debido a los cambios de su entorno, la empresa se ha visto afectada al no poseer un sólido control interno, lo que ha impedido su normal crecimiento.

No contar con un adecuado control interno en el área de almacén impide el desarrollo de las funciones del área y conlleva a que la empresa sea vulnerable a eventos que podría afectarla.

Por lo tanto, es necesario que la empresa aplique un adecuado control interno en el área de almacén, de tal forma que le permita desarrollar, en forma eficaz, la operación y registro de existencias y todo lo que se relaciona con ella para obtener, en forma oportuna, la información que se requiera, y sirva de base para la toma de decisiones, y se obtenga así una ventaja competitiva respecto a las demás empresas del mismo giro.

## **2.2 Formulación del Problema**

### **2.2.1. Problema general**

- ¿De qué manera el control interno mejorará la gestión de existencias en el área de almacén de la empresa GOYITA SAC?

### **2.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué forma las políticas de ingreso, custodia y salida de productos mejorará el manejo y controlará eficientemente los recursos en el almacén?
- ¿Cómo se empleará el instructivo de inventarios para lograr oportunamente el conteo físico y asegurar la existencia real de los productos?

- ¿De qué Manera la metodología 5s optimizará la organización, orden y limpieza en el área de almacén?
- ¿De qué modo la evaluación del desempeño permitirá optimizar la productividad y satisfacción laboral?
- ¿De qué manera el plan anual de capacitación promoverá el desarrollo integral del personal y mejorará el desempeño de sus funciones?
- ¿De qué manera el plan de comunicación facilitará y mejorará el flujo de información entre los niveles jerárquicos?

### **2.3 Justificación Del Problema**

Para las empresas comerciales, el almacén es el lugar donde se custodia uno de los activos más importantes y el más susceptible a manipulaciones tales como las existencias, ya que puede ocasionar pérdidas y atrasos en la organización si no se gestiona correctamente.

Esta investigación se justifica en la importancia que ejerce una adecuada gestión de existencias en la empresa ya que presenta un impacto sobre el funcionamiento del negocio y la rentabilidad, por tal motivo, es oportuno la propuesta de control interno en base al COSO 3 que, mediante un diagnóstico y usando las herramientas necesarias, dará a conocer a detalle los inconvenientes que se presentan respecto al proceso de compras, recepción, almacenamiento y despacho, para luego dar solución elaborando políticas y procedimientos que garanticen efectividad y eficiencia tanto en lo administrativo como operativo. Así mismo se reducirá pérdidas de recursos humanos y económicos.

Esta investigación posee relevancia social porque, al aplicar el control interno en el área de almacén, mejorará las actividades dentro de la empresa al igual que el clima laboral, los cuales se reflejarán en una óptima atención y servicio a la sociedad.

Por último, la investigación se justifica porque se tendrá la oportunidad de aplicar conocimientos básicos en prácticas, para seguir con el desarrollo de este estudio y reducir riesgos y amenazas en el área de almacén.

Además, servirá de punto de referencia bibliográfica a otras investigaciones vinculadas con la problemática aquí especificada.

## **CAPITULO III: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Objetivo General**

- Diseñar el plan de control interno en el área de almacén para mejorar la gestión de existencias en la empresa GOYITA S.A.C.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar políticas de ingreso, custodia y salida de productos orientadas a un mejor manejo y control eficiente de los recursos en el almacén.
- Elaborar un instructivo de inventarios para realizar de manera formal y correcta el conteo físico de modo que permita identificar las diferencias y asegurar la existencia real de los productos.
- Desarrollar actividades de control mediante la metodología 5S para optimizar la organización, orden y limpieza en el área de almacén de manera que facilite el flujo de las actividades manteniendo el buen estado del producto.
- Elaborar un plan de evaluación del desempeño que permita conocer el grado de cumplimiento del personal, detectar desviaciones y brindar oportunidades de mejora para lograr optimizar la productividad y satisfacción laboral.
- Desarrollar un plan anual de capacitación para el personal que labora en el área de almacén logrando identificar las necesidades para definir los programas necesarios a ejecutarse con la finalidad de promover el desarrollo integral del personal y mejorar el desempeño de sus funciones.
- Elaborar un plan de comunicación que facilite y mejore el flujo de información entre los niveles jerárquicos de manera oportuna haciendo uso del canal más apropiado para cada situación y motivando al personal para generar un buen clima de trabajo.

## CAPITULO IV: DISEÑO Y METODOLOGÍA

### 4.1 Diseño

Esta investigación pertenece al enfoque cuantitativo en el nivel descriptivo-proyectivo

#### ➤ Tipo De Investigación

**Según el nivel que obtuvo la investigación es:**

**Descriptivo:** a través de sus variables describirá eventos de la realidad, sin que estos se alteren o modifiquen.

“La Investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, según lo afirma (Danhke (1989), cfr por Hernández, et al 2003, pág. 117)

**De acuerdo a las fuentes de recojo de información es de tipo mixta:**

**Documental:** para obtener el marco general del control interno donde consta los 5 componentes del COSO III, se tuvo que recopilar datos de informes y modelos del mismo, los cuales se tendrán que seguir para dar solución a los problemas. así mismo se obtuvo datos bibliográficos para estudiar los conceptos de diversos autores respecto al control interno y gestión de existencias.

Según **Pereira (2004)** Aquella que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. como subtipos de esta investigación se encuentra la investigación bibliográfica, hemerográfica, la archivista; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos tanto de revistas como de periódicos, la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (p. 139).

**Campo:** debido a que se recolecto información en la zona estudiada, específicamente en el área de almacén de la empresa, la cual será procesada para continuar con la investigación.

Aquella que se apoya en informaciones que proviene entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos. (p.142)

**Proyectiva:** se diseñó un plan de control como respuesta a los problemas encontrados para el manejo adecuado de las existencias y en consecuencia la mejora del área de almacén y la empresa.

Según Hurtado J. (2010) escribió que mediante este tipo de investigación se intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explotar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. (p. 117)

#### **De acuerdo al progreso del estudio:**

**Transaccional:** debido a que la recolección de datos mediante los instrumentos, se dio en un periodo de tiempo determinado.

Por su parte, **Pereira (2004)** expone que en la investigación descriptiva “se hace uso de una sección transversal, en el que se toma una muestra de los elementos de una población en un período de tiempo. Con frecuencia, esto se denomina investigación de encuesta” (p. 145)

## **4.2 Metodología**

### **➤ Método De Investigación**

**Método deductivo,** Según (Hernandez, 2014)., se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un

razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas.

Según lo anterior el estudio se desarrolla usando el método deductivo ya que partirá de un informe existente llamado control interno en base al COSO III, los cuales serán analizados para diseñar el plan de control interno y dar solución a las deficiencias en la gestión de existencias.

#### ➤ **Población y Muestra**

- **Población:** La población de la presente investigación está conformada por el personal que trabaja en la Corporación Goyita S.A.C
- **Muestra:** La muestra está conformada por 7 trabajadores; el personal que labora en el área de almacén (6) y el personal que labora en el área de compras (1).

#### ➤ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

##### -**Técnicas**

- \* **Análisis documental:** utilizando como fuentes textos, libros, normas legales y trabajos afines existentes en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientae y mediante la web.
- \* **Observación:** se utilizó durante todo el proceso de la investigación para obtener datos objetivos y realista sobre la gestión de existencias en la empresa Goyita S.A.C.
- \* **Encuestas:** por medio de preguntas al personal del área de almacén y el personal que tiene relación con el mismo, se podrán confirmar las deficiencias detectadas mediante la observación.

##### -**Instrumentos**

- \* **Cuestionario:** para la encuesta. está elaborado por 21 preguntas el cual se realizará a 7 trabajadores, 6 del área de almacén y 1 del área de compras.
- \* **Lista de cotejo:** dirigida al jefe de almacén.

## CAPITULO V: MARCO TEORICO

### 5.1 Bases Teóricas Y Científicas

#### Teoría Del Control Interno

Antes de abordar el tema, objeto de estudio, es importante precisar algunos alcances de (Rivero & Campos) quienes sostienen que con el transcurso del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos estados e imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el control interno comienza en las funciones de la administración pública, existen indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, se sintieron forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto, los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que, el control interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores.

### **Control Interno**

Según la (Real Academia Española [RAE], 2016) “El control en términos conceptuales, significa comprobar, inspeccionar, fiscalizar e intervenir”. Por lo que, para el ámbito organizacional, hablar de control es hablar de una acción estratégica de gran importancia ya que, por ejemplo, en lo financiero genera ahorros por eficiencia operativa; en lo administrativo, genera información de calidad para la toma de decisiones y en cuanto a patrimonio empresarial, reduce la probabilidad de fraudes, entre otros (Lara, 2012)”.

Según (Mantilla, 2013) de la Pontificia Universidad Javeriana. Eco ed. 2003, p.59, el Control interno significa todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

El autor **Gómez, (2006)**, en su libro *Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. Dice lo siguiente: “El Control Interno ha

sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.”

Así también, el autor **Perdomo, (2006)**, en su libro *Fundamentos del control interno*, dice que, “El Control Interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las categorías”

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

### **Características Del Control Interno**

Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos. **Del Toro, Armadas, & Santos, (2005, pág. 3)**

### **Objetivos Del Control Interno**

**Mantilla S.A, (2009)** En su libro Auditoria del Control Interno afirma que el control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño

de acciones suficientes que provocan seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas
- Uso económico y eficiente de los recursos
- Salvaguarda de los activos
- Confiabilidad e integridad de la información
- Cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

Los objetivos principales del control interno son los de alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades, basándose en la confiabilidad de los estados financieros, cumpliendo con las normas y obligaciones establecidas en la institución, en estos objetivos se precisa la inclusión de la salvaguarda de los activos y de los otros recursos contra adquisición no-autorizada, uso o disposición o pérdida según los expuesto por Mantilla.

Los objetivos de desempeño hacen referencia a lograr las metas planteadas por la alta gerencia, utilizando la menor cantidad de recursos humanos, financieros y materiales y que estas se cumplan en el menor tiempo posible, logrando así la productividad empresarial.

Los objetivos de información nos indican que se deben de preparar de manera correcta cada uno de los estados que intervienen en el proceso financiero, esto es un conocimiento adecuado para que la información que se presente sea fiable, confiable y se presente de manera oportuna, para una acertada toma de decisiones.

Los objetivos de cumplimiento se basan en que la dirección de la compañía este encaminada dentro de los parámetros legales establecidos por los entes reguladores y que estas se apliquen para el correcto funcionamiento de sus procesos (Mantilla S.A, 2009).

### **Principios Del Control Interno**

Separación de funciones de operación, custodia y registro. Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir 02 personas. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controla su actividad. El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión. La función de registros de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad. (Abraham, 2004, pág. 03)

### **Importancia Del Control Interno**

(Deloitte, 2010) Nos dice que “la importancia del control interno es de suma relevancia en las empresas que buscan institucionalizarse para alcanzar altos niveles de competitividad, por medio de la transparencia y la rendición de cuentas”.

En la actualidad es de vital importancia poder contar con un sistema de control interno fuere que nos catapulte éxito garantizado a través de modelos transparentes y competitivos que ayuden a la organización contar con operaciones, ágiles, eficientes y productivas.

### **Clasificación Del Control Interno**

(Yarasca & Alvarez, 2006) Considera para los efectos de enmarcar el alcance de la evaluación del control interno por el auditor en un examen, es necesario diferenciar dos aspectos:

#### **Control Interno Administrativo**

Puede referirse como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están vinculados principalmente con la eficiencia de las operaciones y la observancia de las políticas administrativas, y por lo general tienen relación sólo indirectamente con los registros financieros. Además, (Perdomo A. , 2000) agrega que el control interno administrativo tiene que ver con los procesos de decisión que conllevan a la autorización de transacciones y actividades por parte de la administración.

Sus objetivos fundamentales son:

- Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.
- Existencia de una organización jerárquica (organigrama).
- Existencia de líneas de autoridad claramente establecidas
- Existencia de manuales de procedimientos para los distintos procesos
- Existencia de una política adecuada de gestión de activos.

#### **Control Interno Contable**

(Yarasca & Alvarez, 2006) Junto con (Perdomo A. , 2000) definen como el plan de organización, y los procedimientos y registros que se relacionan a la custodia de los bienes y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Sus objetivos fundamentales son:

- Protección de los activos de la empresa.
- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- Actualización de los datos registrados.

### **Limitaciones Del Control Interno**

Para (Whittington & Pany, 2000) el control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores, fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de algunas limitaciones del control interno.

En el desempeño de los controles, pueden cometerse errores como resultados equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Sin la participación activa de la junta directiva y un departamento de auditoría interna, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno.

### **Informe Coso**

La primera aproximación hacia una definición del Control Interno se aprecia en un documento que se emite con el nombre de “Informe Coso”, donde expone los conceptos de control para ser utilizados por las firmas internacionales de auditoría como fuente para expresar su opinión acerca de la situación financiera de una entidad, y el estado en que se encuentra su control interno, (Gomez Selemeneva, Blanco, & Conde, 2013)

Según (María Fernanda, 2016) El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al Control Interno. En 1990 se había publicado el documento “Control Interno – Marco Integrado” Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING, elaborado por la Comisión Nacional sobre

Información Financiera Fraudulenta -conocida como la Comisión TREADWAY. Que se creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), (pág. 23). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- ❖ El instituto Americano de Contadores Públicos Certificado (AICPA)
- ❖ La Asociación Americana de Profesores de Contabilidad (AAA)
- ❖ El instituto de Ejecutivos de Finanzas (FEI)
- ❖ El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- ❖ El Instituto de Contadores Gerenciales (IMA)
- ❖ La redacción del informe fue encomendada a COOPERS & LYBRAND.

Según, (Alfaro, 2003) El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

No puede por lo tanto faltar una sección expresamente dedicada a este documento en toda Web que pretenda dedicarse a la auditoría con profesionalidad.

Es además una herramienta que puede asistirlo en la evaluación, auditoría, documentación, mejora y brinda seguimiento al sistema de control interno, permite facilitar las actividades de los encargados del control interno, auditores internos y externos, y gerencias de las organizaciones preocupadas por mejorar sus resultados. (Villanueva Casafrana & Garcia Martinez, 2013)

Para el caso de la presente investigación, se desarrolla el Control Interno en base al COSO III que se encuentra estructurado por 5 componentes y 17 principios que a continuación se presentan:

### **Componentes y Principios De Control Interno**

El control interno consta de cinco componentes integrados. El Marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios, los que son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

### **Primer Componente: Entorno De Control**

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrollará el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. (COSO, 2013).

#### **Tabla 4:**

#### *Indicadores del Entorno de Control*

COMPONENTE	PRINCIPIOS
Entorno de control	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="756 1121 1425 1220">1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</li> <li data-bbox="756 1268 1425 1465">2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</li> <li data-bbox="756 1524 1425 1780">3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</li> </ol>

- 
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
  5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.
- 

*Fuente:* Elaboración propia a partir de (COSO, 2013)

### **Evaluación de riesgos**

Implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán

#### **Tabla 5:**

*Indicadores de Evaluación de Riesgos*

COMPONENTE	PRINCIPIOS
	6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
Evaluación de riesgos	7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

---

- 
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
  9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.
- 

*Fuente:* Elaboración propia a partir de (COSO, 2013).

### Actividades de control

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. (COSO, 2013)

#### Tabla 6:

##### *Indicadores de Actividades de Control*

COMPONENTE	PRINCIPIOS
Actividades de control	10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos
	11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

---

- 
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.
- 

*Fuente:* Elaboración propia a partir de (COSO, 2013).

### **Información y comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos.

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

#### **Tabla 7:**

#### *Indicadores de Información y Comunicación*

COMPONENTE	PRINCIPIOS
	1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
Información y comunicación	2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno

---

- 
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.
- 

*Fuente:* Elaboración propia a partir de (COSO, 2013).

### **Actividades de supervisión**

Las evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. (COSO, 2013)

#### **Tabla 8:**

##### *Indicadores de Actividades de Supervisión*

COMPONENTE	PRINCIPIO
Actividades de supervisión	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</li> <li>5. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</li> </ol>

---

*Fuente:* Elaboración propia a partir de (COSO, 2013).

## **Gestión De Existencias Del Área De Almacén**

### **Almacén**

(Astals, 2009) define al Almacén como un espacio donde se mantienen las mercaderías, inventarios o existencias de una entidad de manera segura, ordenada y adecuada, donde las mismas no sufren cambio alguno, pero si a ser renovados cada cierto tiempo, las empresas buscan lograr afrontar situaciones de un mercado cambiante al contar con dichos almacenes.

Así mismo, el control de almacén permite brindar información sobre los bienes que entran, los que salen y los que se tienen, entendiéndose como las mercaderías que entran a todas las mercaderías que ingresan en el almacén, tales como las adquisiciones realizadas y las devoluciones, las mercaderías que salen son aquellas que se entrega a los clientes, o las devoluciones que se realizan a los proveedores. (Astals, 2009)

### **Áreas del Almacén**

Para Garcia. normalmente un negocio de compra y venta debe tener tres áreas en el almacén, como base de su planeación:

#### ❖ Área de recepción

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. condiciones que impiden el flujo rápido es el espacio de maniobras restringido o inadecuado, medios deficientes de manejo de materiales y demoras en la inspección y documentación de entrada. El objetivo que persigue toda empresa es obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de la mercadería en el área de recepción sea la mínima posible. (Garcia, 2010)

Funciones de recepción e inspección. (...) Según (Soruco, 2014)

El control de los inventarios que ingresan o salen de un almacén, deben ser registrados en documentos o formatos especiales según sea el método de evaluación que emplean las empresas, por lo tanto

- El libro almacén: es un libro auxiliar donde se registran las entradas y salidas de las existencias en forma física, valorada con el fin de conocer en forma precisa el costo de los artículos que quedan y salen del almacén.
- El Kardex: es un documento, tarjeta o registro utilizado para mantener el control de la mercadería cuando se utiliza el método de permanencia en inventarios, con este registro podemos controlar las entradas y salidas de las mercaderías y conocer las existencias de todos los artículos que posee la empresa para la venta.

Documentos utilizados por el almacenero en el proceso de recepción:

- Copia de la Orden de Compra de los materiales, se compara con los materiales físicos, para verificar que todo está en Orden.
- Guía de Remisión remitente y guía de remisión transportista.
- Reporte de ingreso de materiales: documento de ingreso.
- Registro de ingreso en el kardex. Según (Soruco, 2014)

#### ❖ Área de almacenamiento

La planeación del área de almacenamiento por espacios destinados a cada grupo de materiales o mercancías con características similares, requiere un conocimiento pleno del producto y de las condiciones que exige su resguardo, protección y manejo. Para aminorar el riesgo de incendio; para evitar la corrosión y el enmohecimiento; para que no se estropeen; y para evitar el deterioro. (Garcia, 2010).

#### ❖ Área de entrega

La mercadería que ha sido tomada del área de almacenamiento y llevada al área de entrega debe:

- Ser trasladada con el medio mecánico más adecuado.
- Ser acompañada de un documento de salida, una nota de remisión, una factura y/o guía de remisión.

- Ser revisada en calidad y cantidad mediante el cotejo de la mercadería con el documento de salida. (Garcia, 2010)

### **Funciones del Área de Almacén**

Aunque el derrotero de funciones de un almacén depende de la incidencia de múltiples factores tanto físicos como organizacionales, algunas funciones resultan comunes en cualquier entorno, dichas funciones comunes son:

- Recepción de Materiales.
- Registro de entradas y salidas del Almacén.
- Almacenamiento de materiales.
- Mantenimiento de materiales y de almacén.
- Despacho de materiales.
- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad. (Trejos)

### **Responsabilidades Del Área**

Hoy en día la figura del responsable de almacén es algo más que el custodio de la mercancías almacenada, considerándose básicamente un gestor de recursos, cuya utilización debe optimizar para cumplir con los objetivos de servicio impuesto por el departamento comercial de acuerdo con las exigencias del mercado. (Anaya Tejero, 2008) Recalca que las responsabilidades básicas del jefe de almacén son las siguientes:

- Disposición operativa de recursos.
- Mantenimiento de recursos.
- Sistema adecuado de información.
- Vigilancia y conservación de inventarios.
- Seguridad e higiene en el trabajo.

### **Principios básicos**

- ❖ Primera entrada, primera salida.

- ❖ Colocar los artículos de mayor demanda a la mano (cerca de las puertas de recepción y entrega).
- ❖ Reducir las distancias que recorren los artículos, así como el personal. Esta es una manera de reducir los costos de la mano de obra.
- ❖ Reducir movimientos y maniobras. Cada vez que se mueve una mercadería genera una ocasión más para estropearla.
- ❖ Prohibir la entrada al área de almacenamiento a personal extraño a él. Solamente podría entrar personal autorizado para inventario u otra razón.
- ❖ Controlar las salidas de mercadería del área de almacenamiento a través de documentación autorizada.
- ❖ Llevar los registros de existencias al día.
- ❖ Eliminar el papeleo superfluo.
- ❖ Reducir el desperdicio de espacio diseñando la estantería con divisiones a la medida de lo que se almacena.
- ❖ El pasillo principal debe correr a lo largo del almacén. Los transversales y perpendiculares al principal, tienen que permitir el fácil acceso a los casilleros, bastidores o pilas independientes de artículos.
- ❖ El punto de recepción debe estar en el extremo del pasillo principal y punto de distribución, en el otro.

#### **Normas de seguridad del almacén** Según (Soruco, 2014)

- ✓ Orden: deberá limitar y señalar las normas de almacenamiento y no deberá haber bultos fuera de ellos. En todo momento se debe ver la señalización del almacén, extintores interruptores, toma de agua, equipo de auxilio, etc. Deben estar despejadas y de fácil acceso las puertas y vías de evacuación. Sobre todo, que no haya cables que obstaculicen
- ✓ Limpieza: deberá ser diaria y con aspiradores para no levantar polvo que pudiera ser nocivo. Use recipiente para los desperdicios distribuidos por el almacén. No deje que los líquidos se derramen o goteen, limpie tan pronto pueda.

- ✓ Local del almacén: debe ser un lugar iluminado y ventilado, tener en cuenta que la iluminación pueda afectar la temperatura del almacén, dependiendo del tipo de producto. Los pasillos deben ser rectos y directos a la salida, para evitar mayoritariamente los cruces que son el lugar con mayor tasa de accidentes.  
En la medida de lo posible se debe proveer vías para personas y vías para carretillas.  
Las personas deben portar chaleco reflectante.

- ✓ Almacenaje: al margen de que cualquier decisión de almacenaje que se adopte, debe estar enmarcada en un conjunto de actividades de distribución integrada.

Se debe tener siempre en cuenta las siguientes reglas generales o Principios de Almacenaje:

- El almacén no es un espacio aislado, independiente del resto de las secciones que funcionen en la empresa. En consecuencia, su planificación deberá ser acorde con las políticas generales de esta e insertarse en la planificación general para participar de sus objetivos empresariales.
- Las cantidades almacenadas se calcularán para que los costos que originen sean mínimos; siempre que se mantengan los niveles de servicios deseados.
- La disposición del almacén deberá ser tal que exija los menores esfuerzos para su funcionamiento; para ello deberá minimizarse:
  - El Espacio empleado: utilizando al máximo el volumen de almacenamiento disponible.
  - El Tráfico interior: que depende de las distancias a recorrer y de la frecuencia con que se produzcan los movimientos.
  - Los Movimientos: teniendo el mejor aprovechamiento de los medios disponibles y a la utilización de cargas completas.
  - Los Riesgos: debe considerarse que unas buenas condiciones ambientales y de seguridad incrementan notablemente la productividad del personal.

- Por último, un almacén debe ser lo más flexible posible en cuanto a su estructura e implantación, de forma que pueda adaptarse a las necesidades de evolución en el tiempo.
  
- ✓ Extintores: Un extintor de incendios es un aparato que contiene un agente extintor del fuego, el cual puede ser proyectado y dirigido sobre el fuego por la acción de una presión interna, destinado a sofocar un fuego incipiente o controlado hasta la llegada de personal especializado, nunca deben utilizarse para fuegos muy grandes, ya que con un extintor no sería suficiente.
- ✓ El agente extintor es el producto o conjunto de productos contenidos en el extintor y cuya reacción provoca la extinción del fuego.
- ✓ El extintor puede ser manual o sobre ruedas. El extintor manual está concebido para ser llevado y utilizado a mano, por lo que en condiciones de funcionamiento tiene un peso igual o inferior a 20 kilogramos y los extintores sobre ruedas son aquellos que su peso es superior a 25 Kilos por lo que para su mejor manejo están colocados sobre una plataforma de dos ruedas.

### **Creación de valor en un almacén**

A diferencia de las empresas productoras que crean valor transformando un material, los almacenes crean valor sin necesidad de hacer algún cambio sobre el producto. Según (Cálamo, 2004) las principales actividades de creación de valor en un almacén son las siguientes:

- Rotación de mercadería: esto se refiere a evitar que los productos se vuelvan inservibles por razones de perecibilidad u obsolescencia. Un almacén que tiene una gestión adecuada del mismo, está organizado para que, en la medida de lo posible, siempre despache la mercadería más próxima a vencerse.
- Minimizar pérdidas: Todo almacén debe poner al máximo cuidado cuando manipula lo que se le ha confiado para así evitar cualquier pérdida, ya sea por deterioro, manipuleo interno o, peor aún, por robo. Un almacén que no puede controlar este aspecto está condenado a desaparecer.

- Mantener un buen nivel de stocks: todo almacén tiene una capacidad, la cual no puede superar, ya que al hacerlo podría implicar posibles pérdidas, debido a que la mercadería se agruparía en espacios más estrechos de lo recomendable, impidiendo que se mantenga la calidad de la misma. De igual manera que exista una máxima capacidad que no debe superarse. es importante, también, tomar en cuenta que se conservará un mínimo de stock de mercadería almacenada y en la variedad adecuada, de modo que no se tenga problemas con satisfacer algún pedido repentino. (Cálamo, 2004)

### **Existencias**

Para (Rubio & Villaroel, 2012) las existencias son los artículos más importantes de una empresa, de la cual depende el giro económico de la misma, las cuales necesitan ser controladas, de esta manera se asegurará la eficiencia del desarrollo de la empresa en el mercado. considera que las existencias se clasifican en tres niveles, aquellas que tienen valor económico más relevante, el de valor medio y aquellos consideradas de poca importancia. Del mismo modo (Gómez, 2013) los define como activos que posee la empresa para ser comercializados o consumidos los cuales pueden ser mercaderías, materiales auxiliares, suministros o materias primas, cuyo valor dependerá del tipo de empresa que los posea.

### **Importancia del inventario**

El manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario "parado" inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario "parado" tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse. Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa ante las fluctuaciones del mercado. Es vital para toda empresa, industria y comercio llevar inventarios sanos, ya que esto garantizará una mayor

confiabilidad en el proceso diarios de movimiento de sus productos dentro de los almacenes. (Díaz de Santos, 1995)

### **Gestión de existencias**

En ese contexto, (Escudero, 2013) define a la gestión de existencia como la encargada de brindar información para la compra adecuada de los productos que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades económicas, es esta información válida para saber cuáles y cuantos productos se va a considerar para la realización de un pedido, así mismo se encarga de la emisión de órdenes de pedido, con el fin de no tener capital inmovilizado en el almacén y lograr existencias suficientes, dicho de otro modo ayuda a conocer cuándo y cuánto se va comprar en un determinado tiempo, para lograr hacerle frente a la demanda de manera eficiente, convirtiéndose así una herramienta muy importante para el desarrollo de la empresa.

Así también, es el adecuado manejo de las existencias que una entidad tiene, con el fin de reducir costos y riesgos al momento de adquirir, almacenar y distribuir las mismas, puesto que una adecuada gestión de existencias permitirá saber cuánto y cuando se ha de tener de existencias en el almacén y permitirá dar el adecuado manejo a cada uno de las existencias que se ha de tener. (Gómez, 2013)

Por otro lado, (Astals, 2009) los configura como procesos que permiten un control eficiente de las existencias, que a su vez permite un adecuado control del almacén, en cuestión de entradas, almacenamiento y salidas de existencias, para el buen desempeño de la empresa, y así lograr mayores beneficios para la misma.

Una adecuada gestión de stock permite una adecuada rotación de inventarios, esto quiere decir que la renovación de los productos que se tienen en el almacén se realiza de manera eficiente, esto de acuerdo al tipo de producto que se tiene, ya que los productos sufren pérdida de valor con el tiempo, pero existen productos que sufren esta pérdida mucho más antes que otros, por lo que una adecuada rotación de inventarios evitará sufrir dicha pérdida. (Ferrín, 2007)

### **Objetivo de la gestión de existencias**

Para (Escudero, 2013) El objetivo de la gestión de existencias es lograr que la empresa cuente con inventarios suficiente y lograr que la inversión en existencias sea mínima, también unos de los objetivos es permitir a la empresa conocer el punto de pedido y la cantidad óptima de productos que la empresa necesita.

### **Riesgos de una mala gestión de existencias**

La falta de una adecuada gestión de existencias podría provocar ciertos riesgos que la empresa debe afrontar, tales como:

- **Riesgo de obsolescencia:** Se habla de riesgo de obsolescencia cuando existe un exceso de productos en almacén, las cuales pueden perder valor en el tiempo, ya que con el tiempo puede ser sustituido por otro producto, resultando así que los productos almacenados ya no sean necesarios en el mercado. (Anaya, 2014)
- **Stock-out:** (Anaya, 2014) habla de stock-out cuando se percibe una falta de existencias en almacén, es decir existe escases de la misma, esto podría generar problemas al momento de satisfacer necesidades del cliente. (Gómez, 2013) Lo define como el coste que afronta la empresa al perder un cliente a causa de no contar con los productos que necesita el mismo.

### **Inventario físico**

se denomina inventario de mercancía a la verificación o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa. En realidad, el inventario es una estadística física o conteo de los materiales existentes, para confrontarla con la existencia anotada en los ficheros de existencias (FE) o en el banco de datos sobre materiales. Algunas empresas le denominan inventario físico porque se trata de una estadística física o palpable de aquello que hay en existencia en la empresa. El inventario físico se efectúa periódicamente, casi siempre en el cierre del periodo fiscal de la empresa, para efecto de balance contable. En esa ocasión, el inventario se hace en toda la empresa; en la bodega, en las secciones, en el depósito, entre otras. El inventario físico es importante por las siguientes razones:

- ✓ Permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en las FE y las existencias físicas (cantidad real en existencia).

- ✓ Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.
- ✓ Proporciona la aproximación del valor total de las existencias (contables), para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal.

La necesidad del inventario físico se fundamenta en dos razones.

- El inventario físico cumple con las exigencias fiscales, pues deben ser transcrito en el libro de inventario, conforme la legislación.
- El inventario físico satisface la necesidad contable, para verificar, en realidad, la existencia del material y la aproximación del consumo real. (Díaz de Santos, 1995)

### **Valuación de gestión de existencias**

Se realiza en base a las teorías de (Gómez, 2013) quien define la gestión de existencias como el manejo adecuado de las existencias que posee una entidad, además manifiesta que para el desempeño de la gestión de existencias intervienen o influyen la gestión de compras, gestión de almacén y los costes.

### **Gestión de compras**

Donde se determina qué y cuánto se va a adquirir un determinado producto, esto previo a un adecuado detalle de las existencias a adquirir, para lo cual, debe seleccionar a los proveedores adecuados quienes brinden los productos con las características requeridas de calidad y a menor coste, para lograr esto tiene que contar con información disponible acerca del mercado y de las necesidades de la entidad, de esta manera se logrará tener un Volumen óptimo de pedido.

- ❖ **Identificación de bienes.** - Identificar que existencias necesita la empresa para seguir con sus actividades de una manera adecuada, esto permitirá no incurrir en costes innecesarios que puedan surgir al momento de adquirir productos que no sean de utilidad.

- ❖ **Identificar proveedores.** - Se opta por el proveedor que brinde los bienes de calidad, con las características necesarias, y menores costes, esto mediante un cotejo en el mercado.
- ❖ **Volumen óptimo de pedido.** - Con el fin de evitar excesos en el almacén y evitar coste por rotura de stocks, es necesario identificar la cantidad necesaria que la empresa necesita para la realización de pedido.
- ❖ **Costes de compras.** - Son aquellos costes en los que incurre la empresa desde el momento en que realiza el pedido de los bienes hasta el momento de entrega por parte del proveedor, La mayoría de los costes son variables, es decir cambian de acuerdo a la cantidad de pedido que se realiza. Estos costes son el valor de compra, y los gastos en que se incurre hasta el momento en que se tiene las existencias disponibles para su venta, tales como gastos administrativos, sueldos, embalaje, transporte, y otros costes en las que se incurre hasta tener el bien en el almacén.

### **Gestión del Almacén**

La Gestión de Almacén es una de las tareas más importantes y minuciosas que se presentan en toda organización la cual debe de guardar momentáneamente insumos, materias primas e incluso productos terminados, en la realidad diversos autores brindan su apreciación al respecto, para (Bureau, 2011, pág. 63) lo define como:

El proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén y hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semielaborados y/o terminados, así como el tratamiento de la información generada. También menciona que la gestión de almacén se ocupa de la administración del mismo y de poner en práctica todas las decisiones tomadas en la gestión de la producción.

- **Proceso de recepción:** La recepción incluye la descarga del camión, el control de cantidades según el pedido, el control de la calidad del producto y la actualización del registro del inventario. Si esta actividad no se realiza correctamente, se corre el riesgo de cometer errores en todos los procesos posteriores, impactando de manera negativa en la calidad de los pedidos (Chackelson Lurner, 2013).

- **El almacenamiento:** Una vez recepcionada la mercancía, revisada y validada se procede con el almacenamiento: segundo proceso para desarrollar la gestión de almacén.

El almacenamiento abarca una serie de actividades que componen el proceso de almacenamiento, una serie de procesos apartados de los demás procesos de la empresa. El almacenamiento consiste en la acumulación provisional de reservas. Dentro de este proceso se distinguen actividades como colocación, mantenimiento, control, completado, evidencia y entrega de reservas. Los trabajos relacionados con el almacenamiento abarcan tareas como la carga y descarga de mercancías, manejo de dispositivos de transporte interno en almacén (toros, traspalés y grúas), así como el traslado manual de mercancías (Instytut INTL, s.f.).

- **Proceso de despacho:** Consiste en entregar los artículos que guarda el almacén a cambio de una orden o vale de salida, también denominada Nota de Entrega y que constituye un comprobante del movimiento efectuado (Alemán Lupu, 2014)

- **Costes de Almacenamiento:** Los costos de almacén pueden desglosarse como siguen:
- Interés sobre el capital inmovilizado representado por el valor de los inventarios
  - Gastos del seguro
  - Espacio ocupado al precio de la localidad por metro cuadrado
  - Amortización del edificio y equipo de almacenamiento y manejo de materiales
  - Devaluación de la mercancía
  - Deterioro y merma de la mercancía
  - Costos del personal
  - Mantenimiento de instalaciones y equipo.

El negocio puede ser una empresa manufacturera, distribuidora, almacenadora o una tienda de productos de consumo. (García C. A., 1996).

## CAPITULO VI: PLAN DE CONTROL INTERNO

### 6.1 Análisis Situacional Del Área

En la actualidad, GOYITA cuenta con un área de almacén conformada por un jefe de almacén, auxiliar de recepción, auxiliares de despacho y almaceneros que realizan las funciones del área de almacén

Los procesos generados en el área de almacén no se están ejecutando adecuadamente, y esto ocasiona que no se obtenga una información oportuna sobre el estado de inventarios o existencias. Mediante un análisis se muestra controles deficientes en el área de almacén Como se detalla a continuación la información clasificada en los siguientes componentes de control interno:

#### 6.1.1. Entorno de control:

Se encuentra establecido la estructura de manual de funciones, sin embargo, el personal desconoce el manual, también se identificó la falta de incentivos y capacitación que puede ser el motivo por el cual el personal no esté desarrollando bien sus funciones.

#### 6.1.2. Evaluación de riesgos:

Carece de objetivos relevantes como el de mantener el ambiente apropiado en las instalaciones para mantener en buen estado a los productos. Se identifica riesgos como la pérdida de productos por robo, ya sea ocasionado por el mismo personal o por personas ajenas a la empresa, pero no se cuenta con un procedimiento adecuado que mitigue o evite las probables actitudes de fraude que puedan cometer los trabajadores al manipular los productos y el registro del mismo.

#### 6.1.3. Actividades de Control:

existen procedimientos para las actividades en el área de almacén, se establecen controles sobre las existencias mediante uso de cámaras de seguridad, así mismo se realiza el mantenimiento adecuado a los sistemas informáticos: no obstante, el personal no registra los ingresos en el sistema oportunamente, en ocasiones el personal no separa los productos perecibles y de lento movimiento

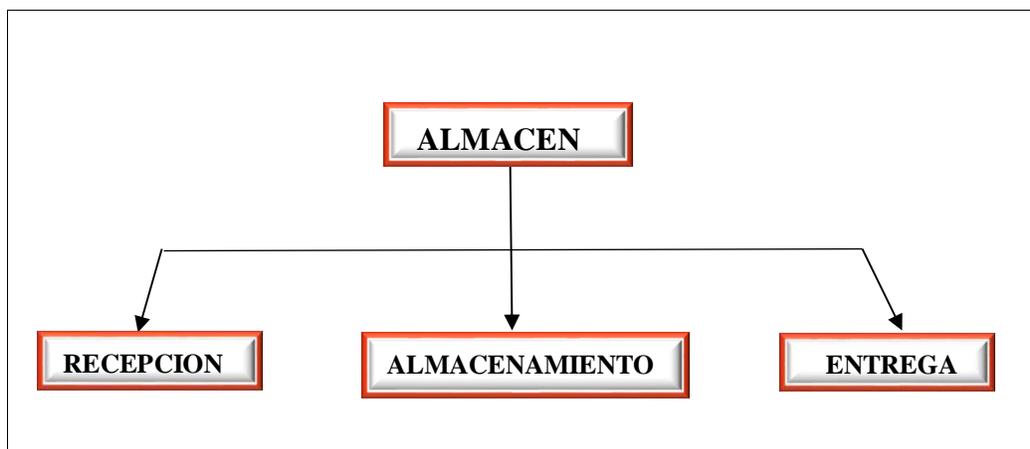
debido a que no se organizan los espacios según los pedidos, hecho que ocasiona su entrega inoportuna. se observó que ciertas veces el personal entrega el producto equivocado, ocasionando incomodidad al cliente, todo esto debido a la ausencia de políticas y procedimientos que ayuden a ejecutar las actividades de una manera eficiente. También se encontraron diferencias al comparar reportes de inventarios.

#### **6.1.4. Información y comunicación.**

Las medidas del control respecto a la información son insuficientes ya que la mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. En ocasiones los jefes no generan información relevante y oportuna al personal, este no informa sobre los productos vencidos y de mayor demanda. Debido a una inadecuada comunicación y coordinación no se despachan los productos oportunamente. Por tanto, no existe una información actualizada sobre los movimientos de los productos, se observó también que no se cuenta con una adecuada comunicación entre áreas para efectivizar los requerimientos de productos.

#### **6.1.5. Monitoreo o supervisión:**

Se observa la falta de supervisión al personal de manera formal ya que solo se supervisa las labores al finalizar el día, lo que evidencia una debilidad porque no permite identificar si algo está mal hecho, también se detectó que el personal encargado no confronta con frecuencia los saldos registrados en el sistema contable y el stock físico. El personal comunica las deficiencias encontradas, pero la corrección por parte del autorizado no se efectúa oportunamente. No supervisan con frecuencia los productos almacenados.



**Figura 4:** Estructura Orgánica del Área de Almacén

*Fuente:* Estructura Orgánica de la Corporación Goyita S.A.C

A continuación, se detalla los puestos del organigrama:

**Jefe de almacén:** se encarga de revisar y autorizar los ingresos y egresos de productos a almacén, controlar la mercadería en los registros permanentes, y en el momento justo además que estén bien ubicados, limpios y ordenados, de tal manera que se puedan localizar rápidamente y ser preparados para facilitar la toma física de inventarios.

**Asistente de recepción:** se encarga de recibir la mercadería de los proveedores, registrar el ingreso, verificar y cotejar con su respectivo documento. También informa las diferencias en los productos solicitados y el formato correspondiente que debe completar para su respectiva devolución.

**Asistentes de almacenamiento:** se encargan de mantener los productos en buenas condiciones, ordenarlos, clasificarlos y mantener el local limpio evitando que exista algún desmedro.

**Asistentes de entrega:** se encargan de despachar los productos solicitados con su respectivo documento de salida, y con la firma autorizada.

### Principales Funciones Del Área De Almacén

A continuación, se explica a la brevedad los diversos procesos que se realizan en el área de almacén:

- **Registro de entradas y salidas:** se recibe el producto con sus respectivas remisiones y facturas, verificando fecha y número de numeración y detalles del producto. Cotejando con una copia del pedido.
- **Clasificación de mercancías:** se verifica que se apile la mercadería, clasificándolo por producto y envase, peso y cantidad.
- **Almacenamiento:** se coloca el material recibido en el lugar correspondiente, cuidando que los artículos sobrantes de entregas anteriores se almacenen en primer orden para su despacho y se devuelve los documentos a recepción.
- **Mantenimiento:** se verifica el ambiente, el orden y limpieza y luego los anaqueles que se encuentren en buen estado.
- **Despacho:** se despacha el material, recaba firma de conformidad y entrega la copia al consumidor verificando la salida del producto solicitado.
- **Coordinación con otras áreas:** se comunica al jefe sobre las irregularidades sobre la entrada de productos a almacén o sean devueltos para su corrección.

## 6.2 Procedimientos De Control Interno

Procedimientos de control: Están constituidos por las prácticas y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración, para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. El hecho de que existan formalmente políticas y procedimientos de control no necesariamente significa que estos operen de manera eficiente (Téllez, 2004)

En la empresa Goyita SAC, se desarrollan los diferentes procedimientos de control relacionadas a las existencias. El área de almacén no es independiente de otras áreas por lo tanto requiere relacionarse con algunas áreas de la empresa para abastecer y gestionar los inventarios exitosamente.

**A continuación, se muestra los procedimientos:**

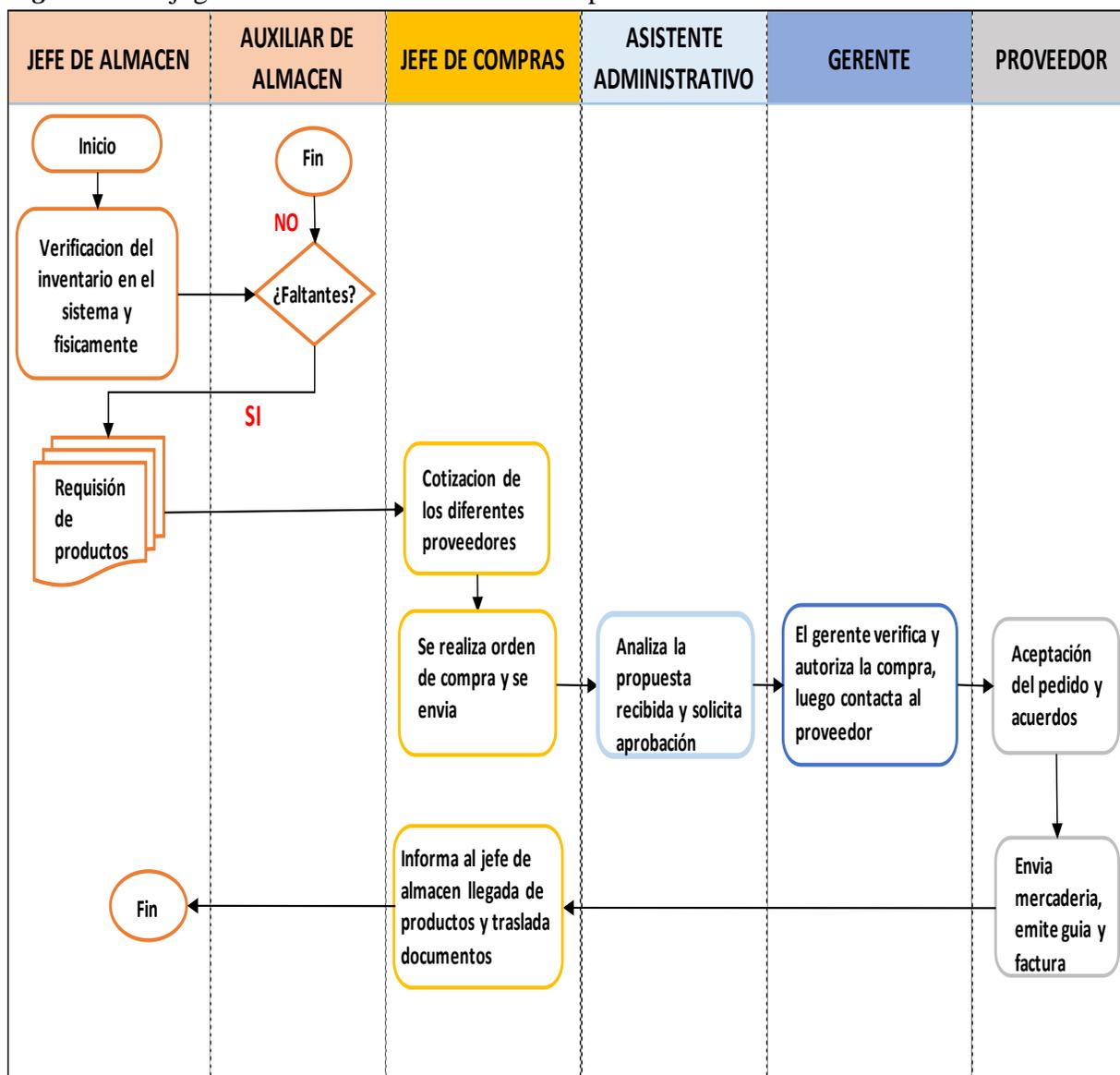
### ➤ Procedimiento en el área de compras

- ❖ **Área de Compras:** Esta actividad es la inicial para empezar el ciclo de actividades dentro de la empresa, con la identificación de los bienes, selección de los

proveedores. en esta actividad se realiza un dialogo proveedor y encargado de compras para poder definir las cantidades de productos a adquirir, las características del producto y el precio pactado, todo en un documento: la orden de compra.

- El jefe de almacén verifica el inventario en el sistema y en físico del producto.
- El auxiliar confirma faltantes en el almacén e informa al jefe de almacén.
- El jefe de almacén realiza el requerimiento de productos y envía al jefe de compras.
- Enseguida el jefe de compras selecciona al proveedor adecuado luego de la cotización respectiva, elabora la orden de compra y la entrega al asistente administrativo.
- El asistente administrativo luego de analizar la propuesta, solicita aprobación de la orden de compra.
- El gerente verifica si cumple con los requisitos de compra (cotizaciones) y autoriza la compra. Para luego contactarse con el proveedor.
- El proveedor recibe y acepta el pedido, los acuerdos y envía la mercadería al jefe de compras con sus respectivos documentos (facturas, guías, orden de compra).
- El jefe de compras informa al jefe de almacén llegada de productos y traslada documentos.

**Figura 5:** Flujoograma del Procedimiento de Compras



*Fuente:* Corporación Goyita S.A.C

### ➤ Procedimiento en el área de Almacén y contabilidad

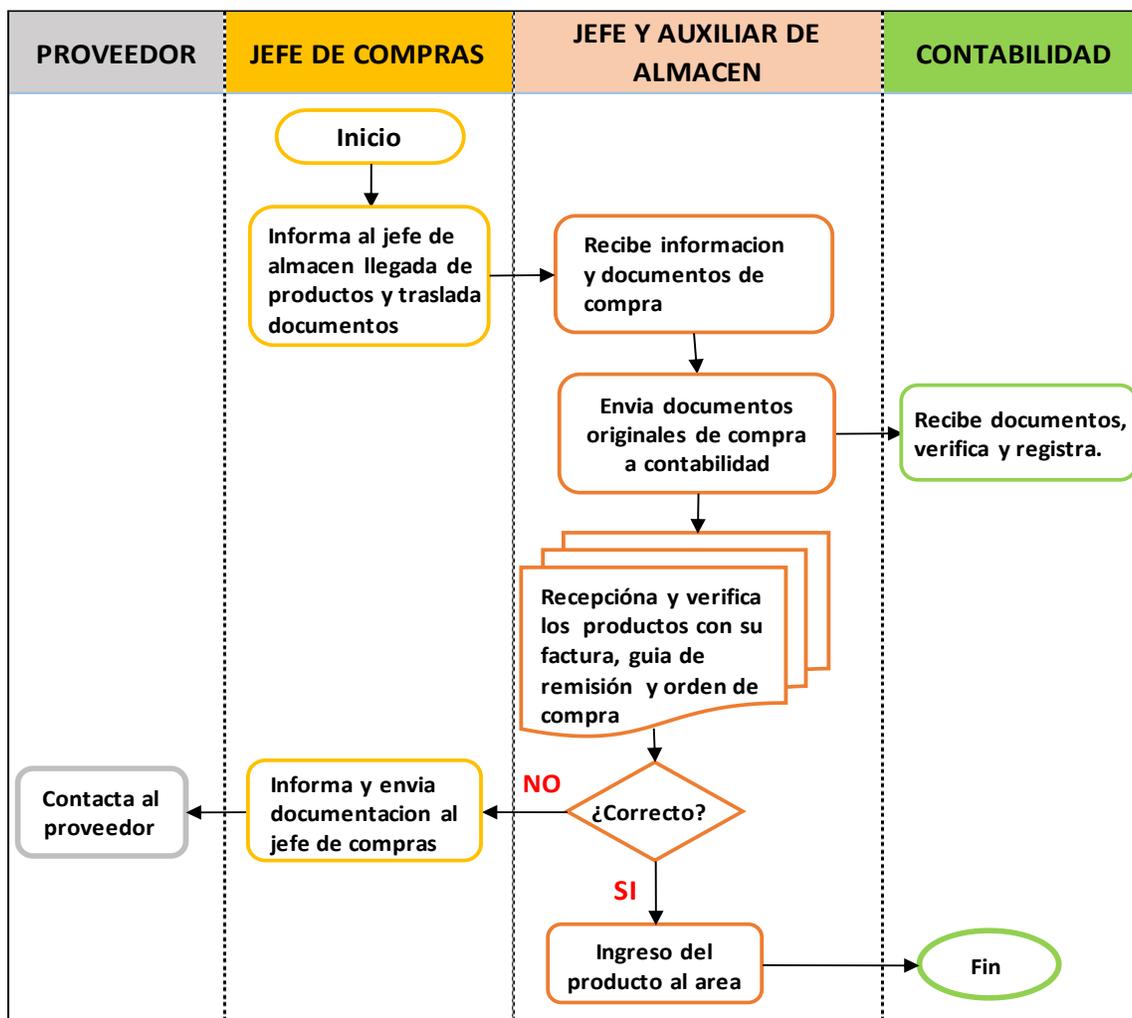
- ❖ **Almacén:** es el área donde se encuentra los productos y es donde se controla el producto cuando llega. Se realiza su respectiva verificación, almacenamiento, custodia y despacho.
- ❖ **Contabilidad:** esta área se relaciona directamente al movimiento de inventario respecto a la facturación de los productos, porque todas las operaciones de

recepción, almacenamiento y despacho se ingresan al sistema y requieren documentación autorizada según los sistemas existentes. Adicionalmente en cuanto a los registros contables de inventario, deberá realizar toma física de inventario a tiempo razonable.

### **Proceso de recepción**

- El jefe de compras informa al jefe de almacén la llegada de los productos y traslada documentos (factura, guía de remisión, orden de compra) al área de almacén.
- El jefe y auxiliar de almacén recibe información y documentos de compra, luego se procede a enviar las facturas originales al área de contabilidad para su respectiva revisión y registro.
- El auxiliar junto al jefe de almacén verifica y reciben los productos constatando con la factura, guía de remisión y orden de compra.
- Si existen diferencias, el auxiliar de almacén informa y envía documentación al jefe de compras, para que este se contacte con el proveedor y se proceda realizar el reclamo respectivo.
- Si existe conformidad, el auxiliar de almacén ingresa los productos para su adecuado almacenamiento.

**Figura 6:** Flujoograma de Recepción en el Área de Almacén



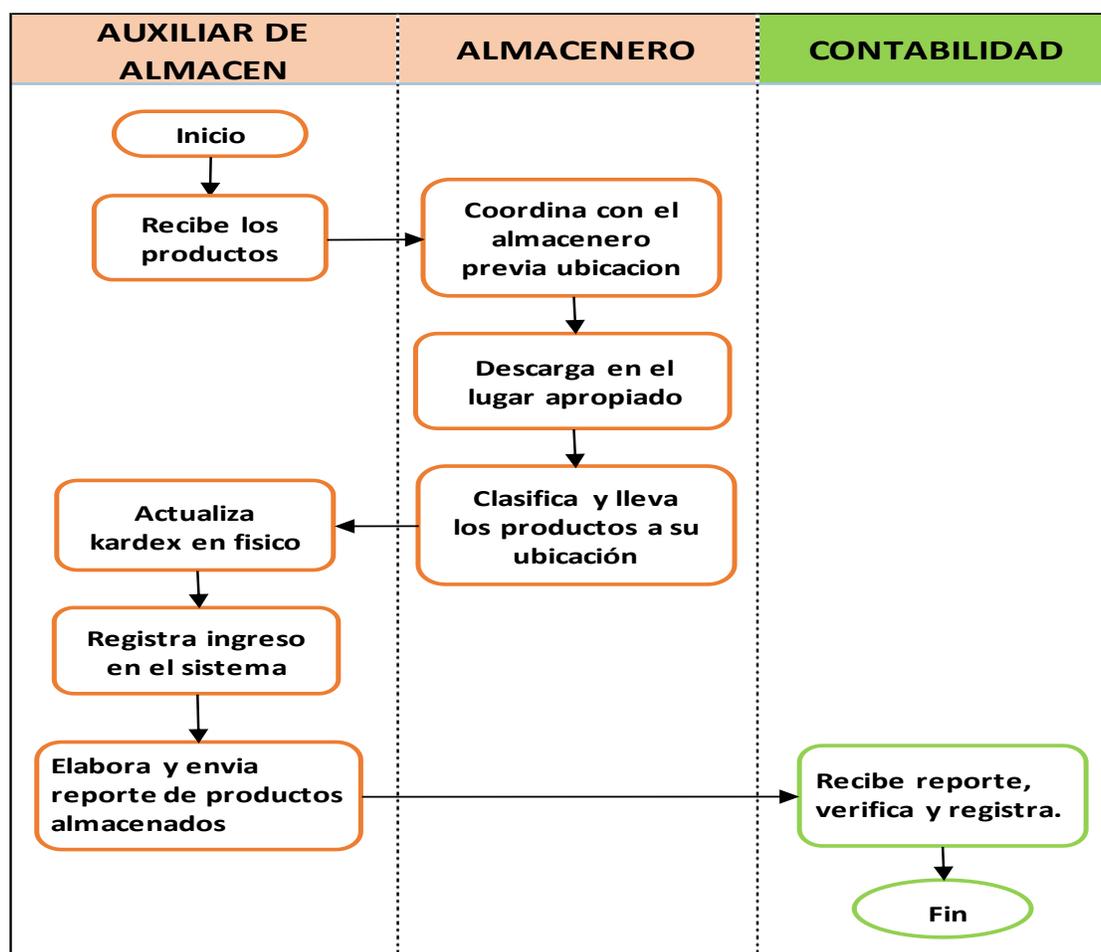
*Fuente:* Corporación Goyita S.A.C

### Proceso de Almacenamiento

- Realizada la recepción, el almacenero analiza los espacios disponibles y descarga los productos en el lugar apropiado.
- Luego de recibir la mercadería, el jefe de bodega coordina con los almaceneros para descargar los productos en el lugar adecuado.
- Los productos son clasificados y colocados en sus respectivos anaqueles.
- Luego de ser ubicado todos los productos, el auxiliar de almacén actualiza el kardex en físico y registra el ingreso en el sistema.

- El auxiliar de almacén elabora y envía a contabilidad el reporte de los productos almacenados y las diferencias que se detectaron al constatar los documentos con los productos.
- El asistente contable recibe el reporte, verifica y registra después de haber realizado los ajustes correspondientes.

**Figura 7:** Flujograma de Almacenamiento en el Área de Almacén



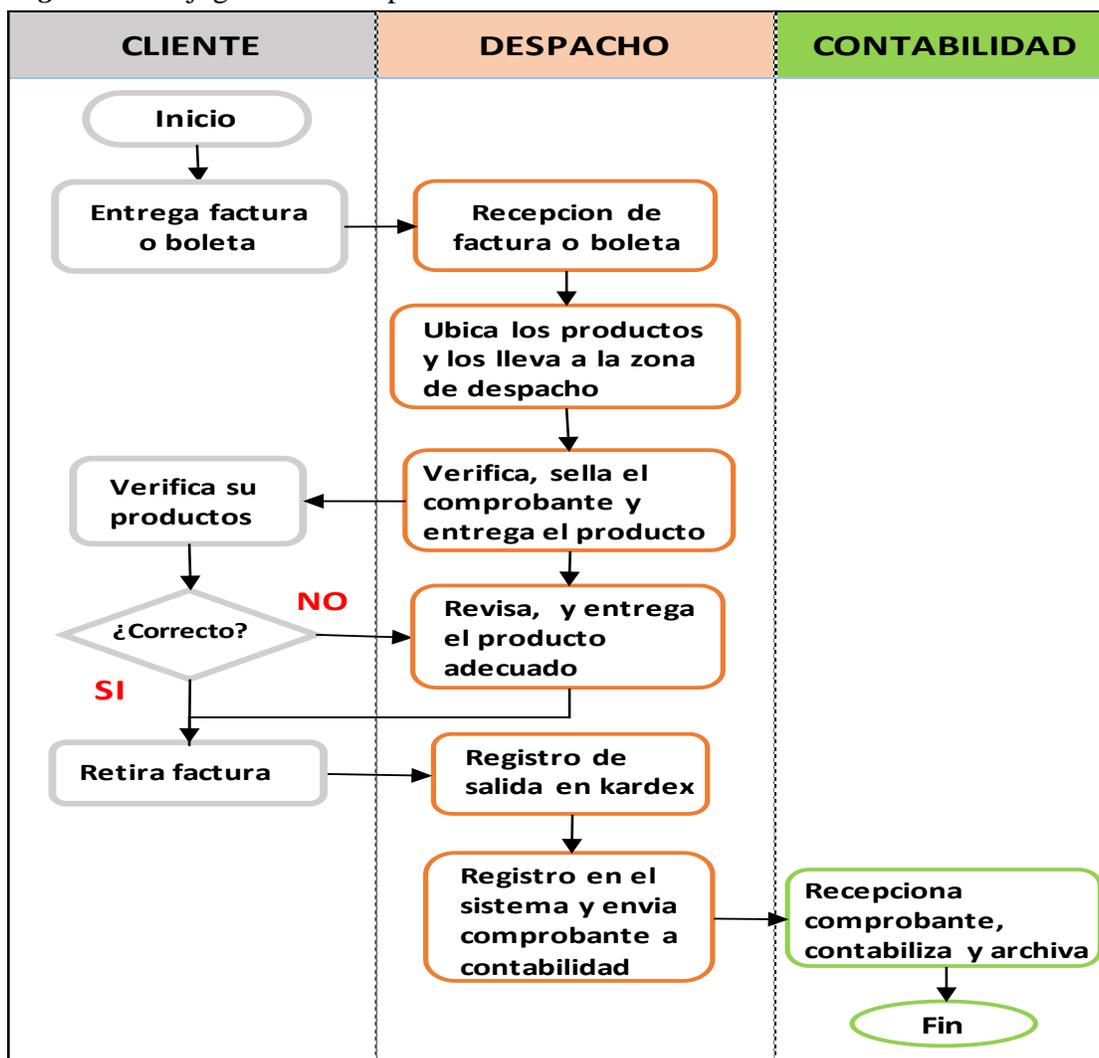
*Fuente:* Corporación Goyita S.A.C

#### Proceso de despacho:

- El cliente entrega factura o boleta al auxiliar de despacho.
- El auxiliar de despacho recibe el comprobante, ubica el producto y lo lleva a la zona de despacho.

- Inmediatamente el auxiliar verifica si el pedido esta cancelado, sella el comprobante y entrega el producto al cliente después de ser constatado.
- El cliente revisa si el producto es el correcto, si no es correcto devuelve el pedido al auxiliar de despacho.
- El auxiliar de despacho recibe, revisa y entrega el producto adecuado al cliente.
- Luego el auxiliar de despacho registra la salida en el kardex físico, asimismo se registra en el sistema y se envía el comprobante al área de contabilidad.
- El auxiliar contable recibe el comprobante, verifica, contabiliza y archiva.

**Figura 8:** Flujograma de Despacho en el Área de Almacén



Fuente: Corporación Goyita S.A.C

### **6.3 Limitaciones Inherentes Del Control Interno**

Al momento de aplicar el control interno, se encuentra una serie de limitaciones que son inherentes al sistema, es probable que surjan errores por motivos como la mala comprensión de las instrucciones, malos entendidos, fallos del personal por equivocaciones simples, malas decisiones, prejuicios, fraudes, etc.

### **6.4 Clima Laboral**

El clima es una variable que incide en la satisfacción y motivación de los individuos (Salinas, Laguna, & Mendoza, 1994, págs. 22-29), si los trabajadores desarrollan sus funciones en un clima hostil esto perjudica el rendimiento y a la vez los objetivos organizacionales. Muchas veces los problemas surgen debido a cambios por el tipo de liderazgo, problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización, entre otros.

Un buen clima organizacional permite aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización (Pérez, Tejada, Cuquet, & Contreras, 2007, pág. 2)

Cabrera Dias, (1999), afirma que, el clima laboral es la personalidad de una empresa. Así mismo menciona que el clima laboral se forma por medio de un orden de las características propias de la empresa (págs. 50-62). Por lo que para poder evaluar y tener un favorable clima laboral primero se tendrá que diagnosticar el área donde existen las deficiencias y se partirá desde la estructura del área de almacén ya que es uno de los factores que determina la satisfacción y motivación de los trabajadores como se menciona anteriormente, así mismo se realizará un diagnóstico usando los 5 componentes del COSO III y es aplicado mediante la lista de cotejo, en el cual se encuentran algunos factores que inciden en el clima laboral. como: la capacitación, comunicación e información y ambiente de control. A la vez se aplicará una encuesta a los trabajadores para saber si los mismos están siendo eficientes en cuanto a las actividades del área y si se efectúa el control interno dentro de la misma.

Teniendo en cuenta que la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño y principalmente con el clima laboral se continúa con el proceso de evaluación del desempeño para conocer los niveles de desempeño de cada trabajador a fin de obtener mejoras en cada

una de sus funciones, también mejorar su satisfacción laboral Con incentivos como el plan anual de capacitación el cual le ayudara en su desarrollo personal y profesional. desde luego se desarrolla los demás factores ya mencionados y se realiza las respectivas propuestas para los mismos.

#### 6.4.1. Análisis De Resultados

En este punto se presenta y analiza los resultados establecidos derivados de la lista de cotejo aplicada al jefe de almacén y el cuestionario al personal, efectuadas de acuerdo a los objetivos. La información se registró para facilitar el análisis, determinar las debilidades del área de almacén y presentar su respectiva propuesta de solución.

Se presenta a continuación los cuadros estadísticos con sus respectivos gráficos y el análisis e interpretación de los resultados.

**Tabla 9:**

*Respuestas de La Lista de Cotejo para La Variable Control Interno*

<b>CORPORACION GOYITA S.A.C.</b>				
<b>LISTA DE COTEJO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO III</b>				
<b>ÁREA: ALMACEN</b>		<b>HORA: 17:00</b>	<b>FECHA: 01/09 /18</b>	
<b><u>AMBIENTE DE CONTROL</u></b>				
<b>Principios</b>	<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos</b>	<b>1</b>	¿Se encuentra establecida un código de conducta?	X	
	<b>2</b>	¿Se toman las correcciones oportunamente ante cualquier desviación respecto a las normas de conducta?	X	
	<b>3</b>	Se promueve la importancia de la integridad y los valores éticos	X	
<b>2.Ejerce responsabilidad de</b>	<b>4</b>	Se demuestra habilidades y experiencia relevante para llevar a cabo las responsabilidades de supervisión.		X

supervisión	5	¿Se supervisa las actividades diarias que realiza el personal en relación al cumplimiento de los objetivos?		X
3.Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	6	¿El área de almacén cuenta con un manual de organizaciones y funciones?	X	
	7	¿Se asigna por escrito al personal el manual de funciones?		X
	8	¿Se tiene el personal adecuado en número para llevar a cabo sus actividades?	X	
	9	¿Se proporciona incentivos al personal del área de almacén para motivar los niveles esperados del desempeño?		X
4.Demuestra compromiso para la competencia	10	¿El personal responsable de mercadería cuenta con conocimiento suficiente y experiencia para el cargo?		X
	11	¿Se establece requisitos de competencia requeridos para los puestos claves o trabajos específicos?	X	
	12	¿El jefe de almacén tiene formación profesional y experiencia acorde con las operaciones que desarrolla?	X	
5.Hace cumplir con la responsabilidad	13	¿Se capacita al personal del área de almacén?		X
	14	¿El personal rinde cuentas respecto a sus obligaciones establecidas?	X	
<b><u>EVALUACION DE RIESGOS</u></b>				
6.Especifica objetivos relevantes	15	¿Existe objetivos definidos en el área de almacén?	X	
	16	¿Existen instalaciones adecuadas, medidas de seguridad que permitan la conservación de los inventarios?		X
7.Identifica y analiza los riesgos	17	¿Se tiene identificado riesgos externos como robo de productos?	X	
8.Evalúa el riesgo de fraude	18	¿Se dispone de un procedimiento que permita mitigar el riesgo potencial como el fraude en el área de almacén?		X
9.Identifica y analiza cambios importantes	19	¿Se toman medidas adecuadas para asegurar que los nuevos empleados no indiquen actitudes con posibilidad de fraude y actúen correctamente?		X
<b><u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u></b>				
10.Selecciona y desarrolla actividades de control	20	¿Existe un manual de procesos que indique el manejo de las actividades en el área de almacén?	X	
	21	¿Se designa solo a una persona para controlar los ingresos y salidas de mercaderías?	X	
11.Selecciona y	22	¿Tiene la empresa controles establecidos sobre el uso de	X	

<b>desarrolla controles generales sobre tecnología</b>		herramientas para proteger los inventarios que pueda ser vulnerable al riesgo o perdida? Cámaras de segur		
	<b>23</b>	¿Se da mantenimiento a los sistemas informáticos? Soporte	X	
<b>12.Se implementa a través de políticas y procedimientos</b>	<b>24</b>	¿Existe políticas actualizadas para administrar los inventarios?		X
	<b>25</b>	¿Se cuenta con el procedimiento adecuado para la toma física de inventario?		X
<b><u>INFORMACION Y COMUNICACION</u></b>				
<b>13.Usa información relevante</b>	<b>26</b>	¿Se comunica al personal sobre la misión, visión, y objetivos de la empresa?		X
<b>14.Comunica internamente</b>	<b>27</b>	¿Se proporciona la información correcta y oportuna al personal, que les permita cumplir de forma eficiente sus responsabilidades?		X
	<b>28</b>	¿El personal informa sobre los movimientos de los productos e irregularidades presentadas en el almacén?	X	
<b>15.Comunica externamente</b>	<b>29</b>	¿Existen medios de comunicación que permitan la atención de requerimientos de usuarios externos?	X	
<b><u>MONITOREO</u></b>				
<b>16.Conduce evaluaciones continuas y/o independientes</b>	<b>30</b>	¿Se evalúa el desempeño de funciones para conocer si se están efectuando de acuerdo a lo establecido?		X
	<b>31</b>	¿Se verifica oportunamente que los saldos registrados en el sistema contable sean iguales al stock físico en almacén?		X
<b>17.Evalúa y comunica deficiencias</b>	<b>32</b>	¿Comunica a tiempo y a los niveles facultados las deficiencias detectadas en el área de almacén?	X	
	<b>33</b>	¿Se aplica oportunamente las medidas correctivas a las deficiencias presentadas?		X

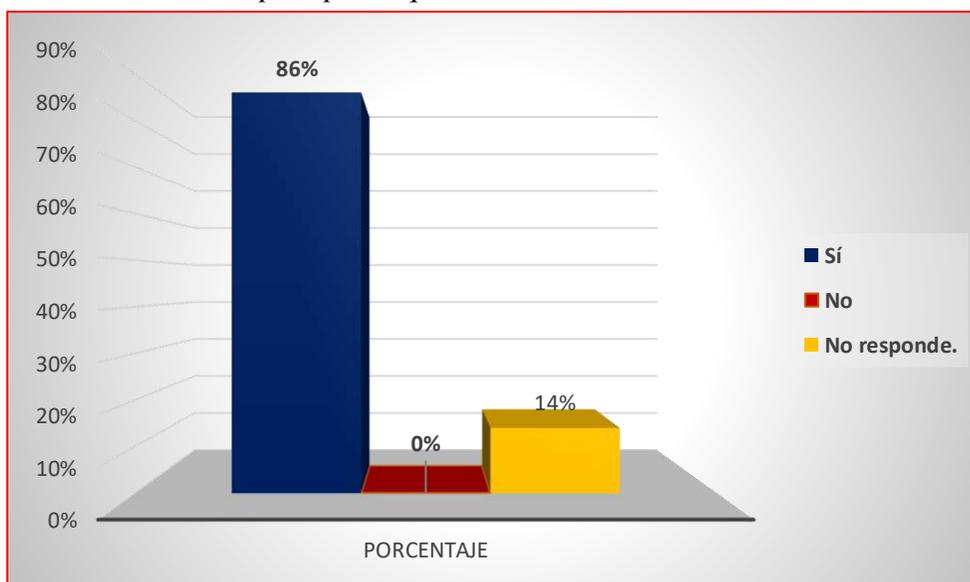
## Cuestionario para la variable Gestión de Existencias

**Tabla 10:**

*¿Las compras se realizan por requerimientos de almacén?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	6	86%
<b>No</b>	0	0%
<b>No responde</b>	1	14%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Gráfico 1:** *Las compras por requerimiento de almacén*



**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

Se observa que, 6 trabajadores que representan el 86%, respondieron que las compras sí se realizan por requerimiento de almacén; mientras 1 que representa el 14% no responde.

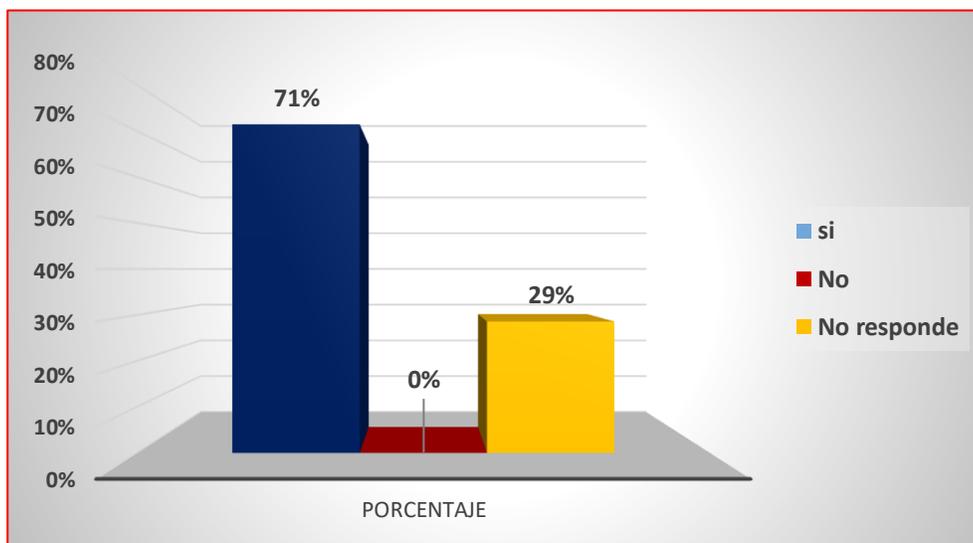
Analizando los resultados obtenemos que la mayoría de ellos 60%, afirma la pregunta mencionada, sobre lo cual significa que se está ejecutando un adecuado control de los inventarios respecto a las compras.

**Tabla 11:**

*¿El pedido de nuevas compras se hace a través de una orden de compra?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	71%
No	0	0%
No responde	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2:** *El pedido de nuevas compras a través de orden de compra*



*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

Se observa que, 5 trabajadores que representan el 71% de los encuestados respondieron que el pedido de nuevas compras sí se hace a través de una orden de compra; mientras que 2 que representan el 29% no responde. Por tanto, se

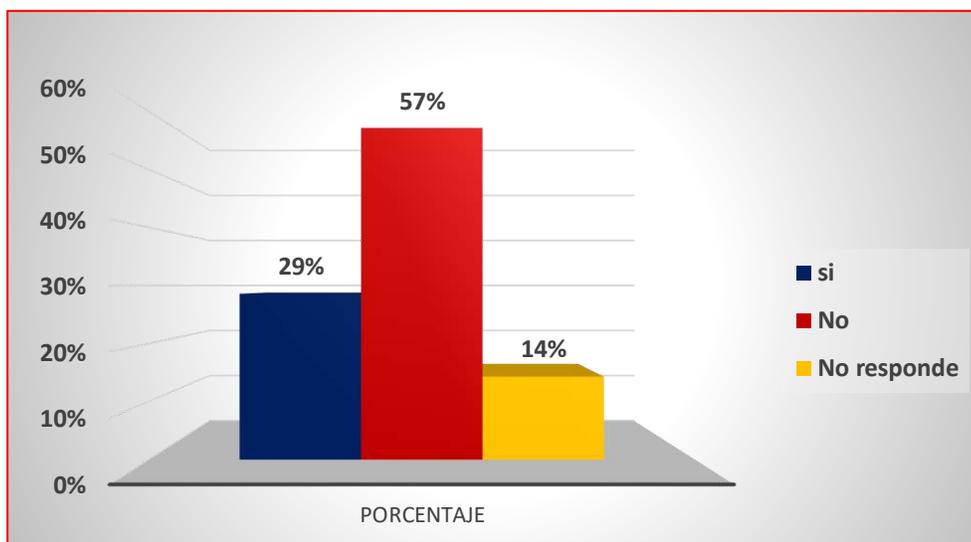
puede deducir que se ejecuta control respecto al adecuado uso de documentos en el pedido de compras.

**Tabla 12:**

*¿Se coordina con otras áreas para efectivizar los requerimientos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	2	29%
No	4	57%
No responde	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3:** *Coordinación con otras áreas para efectivizar los requerimientos*



*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

Se observa que, 2 trabajadores que representan el 29% de los encuestados respondieron que sí se coordina con otras áreas para efectivizar los requerimientos; 4 que representan el 57% manifiesta lo contrario; mientras que

1 que representa el 14 % no responde. Este hecho revela la ausencia de medios de información y comunicación.

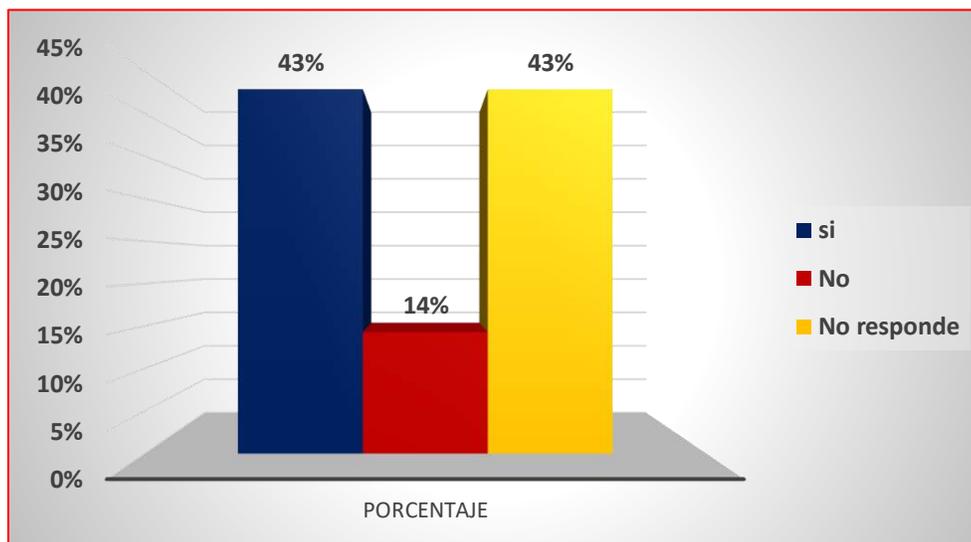
#### INDICADOR: IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

**Tabla 13:**

*¿Se solicita con frecuencia cotizaciones de productos y servicios a los proveedores?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	3	43%
No	1	14%
No responde	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4:** *Cotizaciones de productos y servicios a los proveedores*



**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

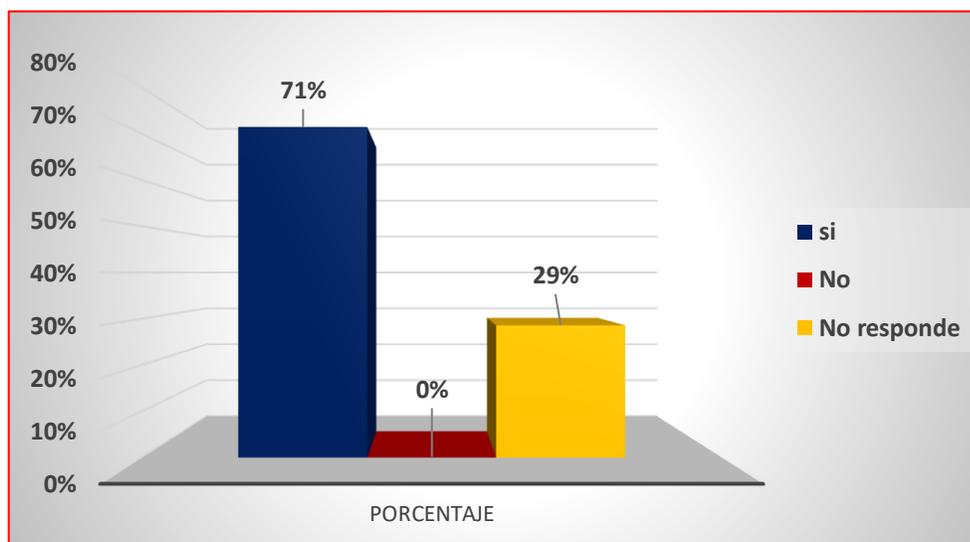
Se observa que, 3 trabajadores que representan el 43 % manifestaron que sí se realizan cotizaciones de precio y calidad; sin embargo 1 que representa el 14% respondió negativamente, y 3 que representan el 43% no responden.

**Tabla 14:**

*¿Existe una lista de proveedores autorizados?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	5	71%
No	0	0%
No responde	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5:** *Lista de proveedores autorizados*



**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

se observa que, 5 trabajadores que representan el 71 % respondieron que, si existe una lista de proveedores autorizados; mientras que 2 que representan el

29% no responde. Lo que garantiza que se ejecuta el control en el proceso de compras.

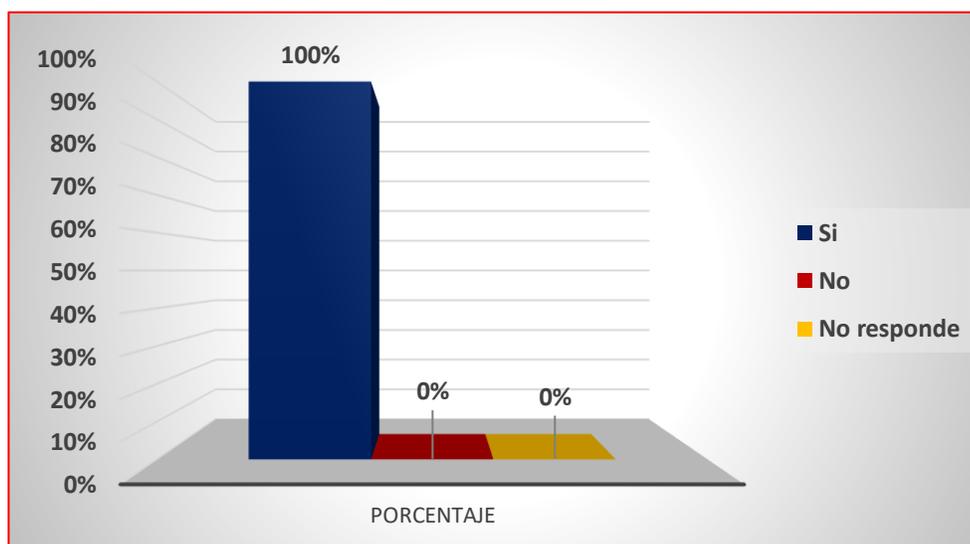
### INDICADOR: VOLUMEN ÓPTIMO DE PEDIDOS

**Tabla 15:**

*¿Se determina la cantidad máxima de productos a comprar?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	7	100%
No	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6:** *Determina la cantidad máxima de productos a comprar*



*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

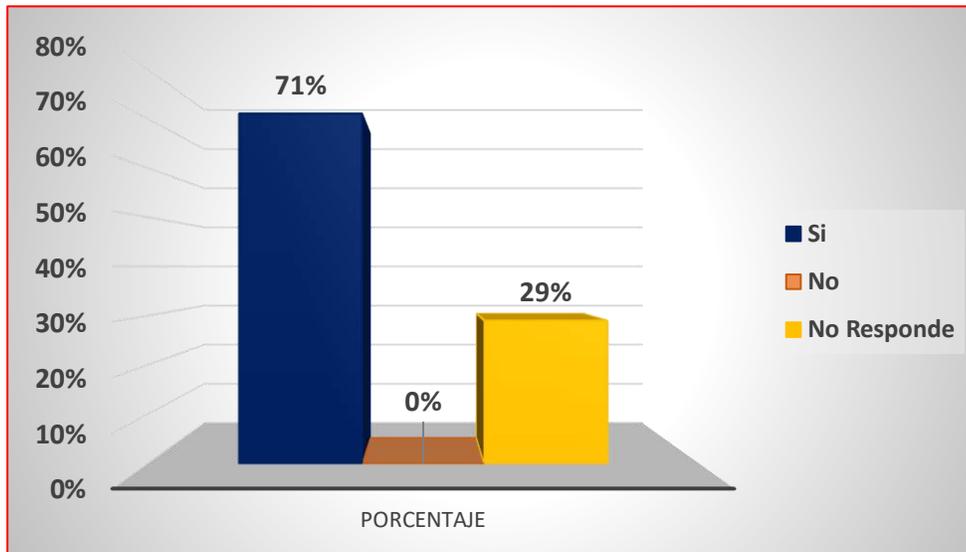
se observa que, 7 trabajadores que representan el 100% afirma que sí se determina la cantidad máxima de productos a comprar; este es un indicador para mantener un orden y control en la compra de productos.

**Tabla 16:**

*¿Los productos son solicitados de acuerdo a la rotación de mercadería?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	5	71%
No	0	0%
No responde	2	29%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Gráfico 7:** *Productos solicitados de acuerdo a rotación de mercadería*



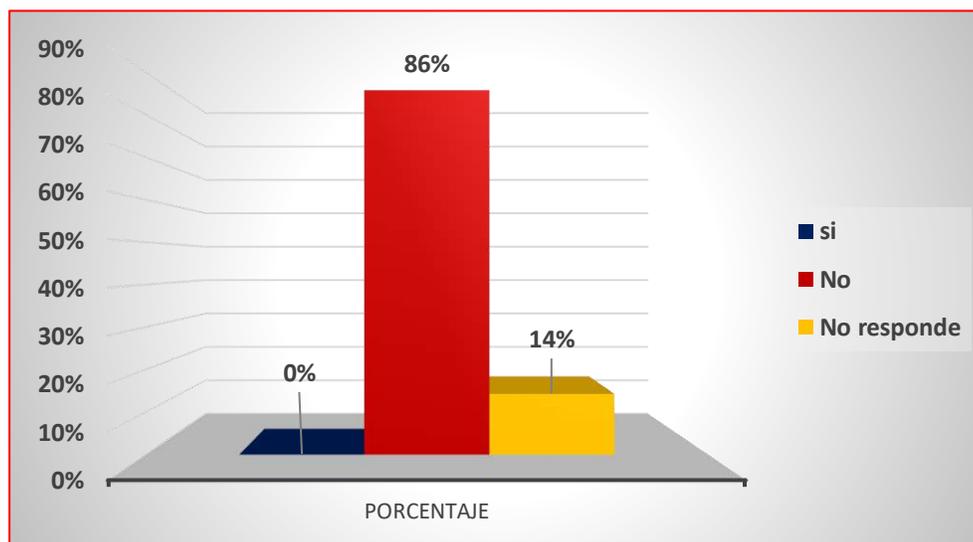
**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

- **Interpretación:** se observa que, 5 trabajadores que representan el 71% sostienen que los productos son solicitados de acuerdo a la rotación de mercadería; y 2 trabajadores que representan el 29% no responde.

**INDICADOR: COSTES DE COMPRA****Tabla 17:**

*¿Constatar los productos recibidos genera algún costo adicional?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	0	0%
No	6	86%
No responde	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8:** *Constatar productos recibidos genera algún costo adicional*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

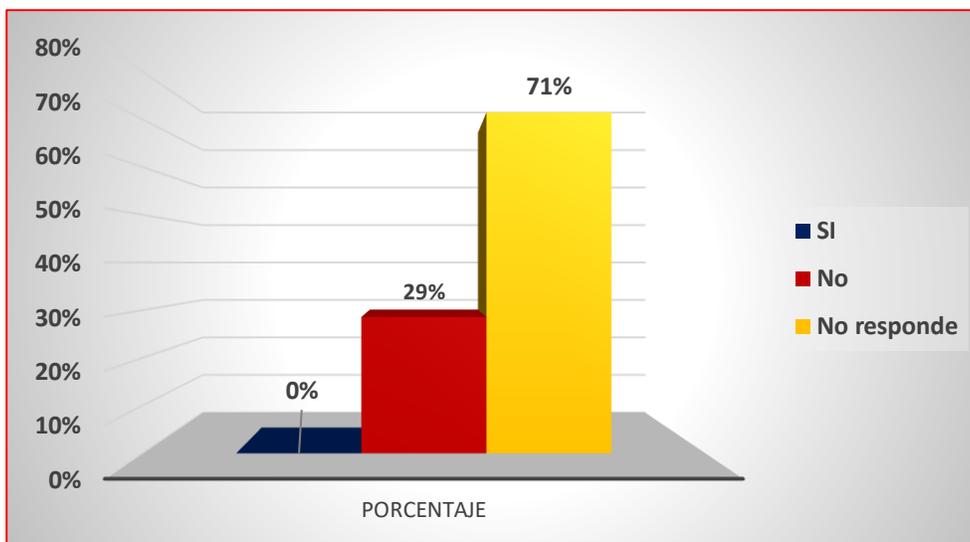
- **Interpretación:**

Se observa que, 6 trabajadores que representan el 86% respondieron que constatar los productos recibidos no genera algún costo adicional. y 1 trabajador que representa el 14% no responde.

**Tabla 18:**

*¿Se efectúa pagos por adelantado para las órdenes de compra?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
si	0	0%
No	2	29%
No responde	5	71%
TOTAL	7	100%

**Gráfico 9:** Pagos por adelantado para las órdenes de compra

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

se observa que, 2 trabajadores que representan el 29% indican que no se efectúa pagos por adelantado para las órdenes de compra; mientras que 5 trabajadores representando el 71% no responden.

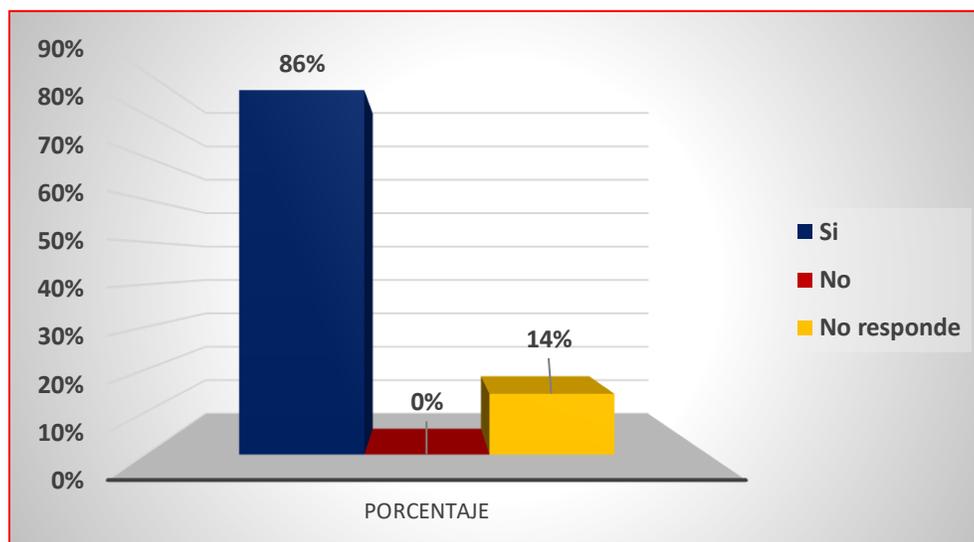
**ALMACÉN**

**INDICADOR: RECEPCIÓN****Tabla 19:**

*¿Se verifican los productos recibidos con la orden de compra y factura respecto a las cantidades y características?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	86%
<b>No</b>	0	0%
<b>No responde</b>	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10:** *Verifican los productos recibidos con la orden de compra y factura respecto a las cantidades y características*



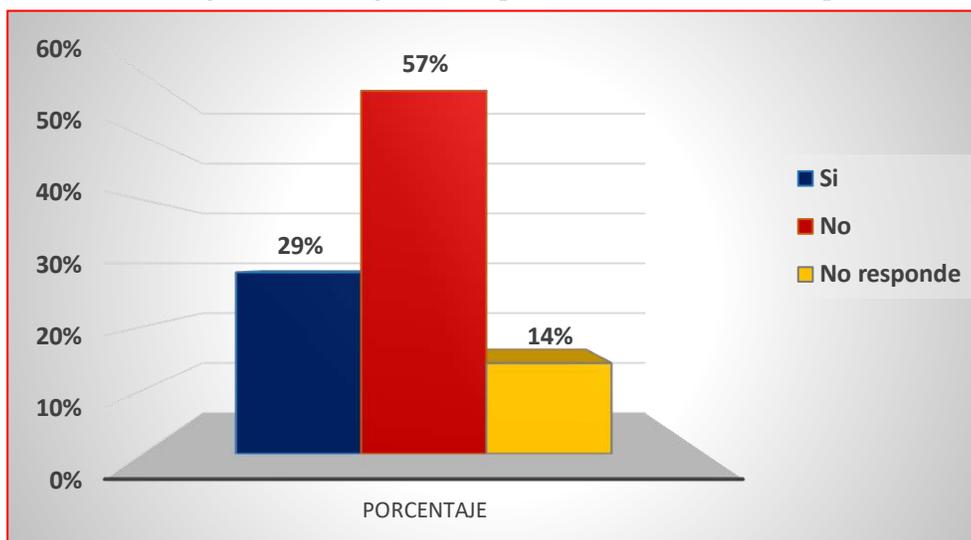
**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

- **Interpretación:** se observa que, 6 trabajadores que representan el 86%, manifestaron que sí se verifica los productos con la orden de compra y factura respecto a las cantidades y características, mientras que 1 de ellos representando el 14% no responde.

**Tabla 20:**

*¿Se registran los ingresos de productos en el sistema oportunamente?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	29%
<b>No</b>	4	57%
<b>No responde</b>	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11:** *Registran los ingresos de productos en el sistema oportunamente*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

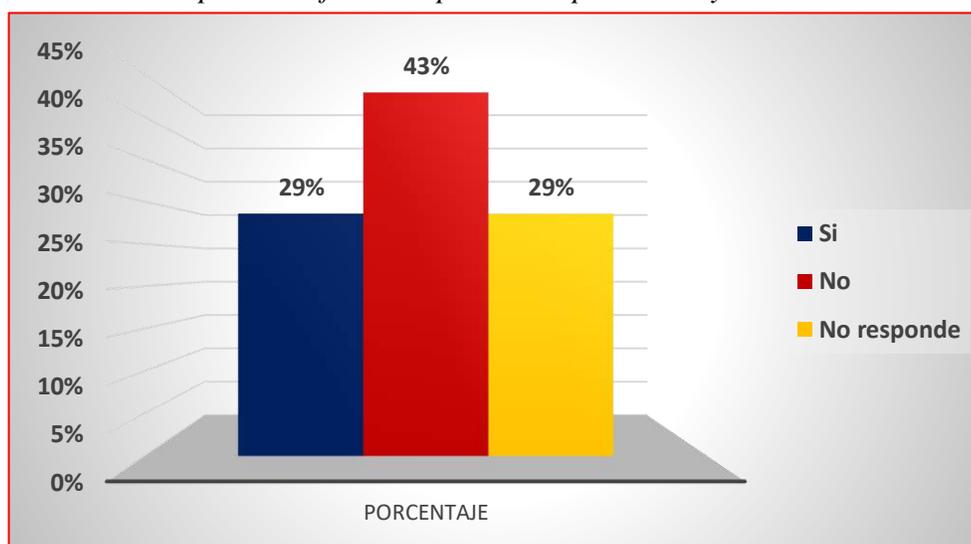
▪ **Interpretación:**

se observa que 2 trabajadores que representan el 29% afirmaron que sí registran los ingresos de productos en el sistema oportunamente; sin embargo 4 de los trabajadores que representan el 57% sostuvo lo contrario y 1 trabajador representando el 14% no responde. Este resultado demuestra que los trabajadores no están trabajando adecuadamente respecto al registro de ingresos.

**INDICADOR: ALMACENAMIENTO****Tabla 21:**

*¿Se mantiene una separación física de los productos perecibles y de lento movimiento?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	29%
<b>No</b>	3	43%
<b>No responde</b>	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12:** Separación física de productos perecibles y de lento movimiento

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

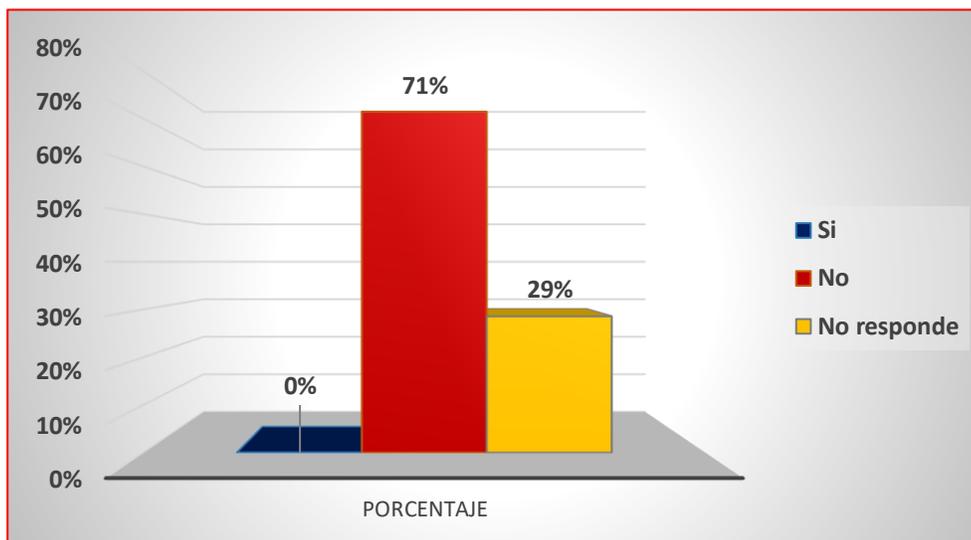
- **Interpretación:**

se observa que, 2 trabajadores que representan el 29% manifestaron que sí mantienen una separación física de los productos perecibles y de lento movimiento; No obstante 3 trabajadores que representan el 43% indican lo contrario y 2 de ellos representando el 29% no responden. Lo que demuestra la falta de supervisión de funciones relacionadas al control de existencias.

**Tabla 22:**

*¿Se identifican y controlan los productos dañados?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	71%
No responde	2	29%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Gráfico 13:** *Identifican y controlan los productos dañados*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

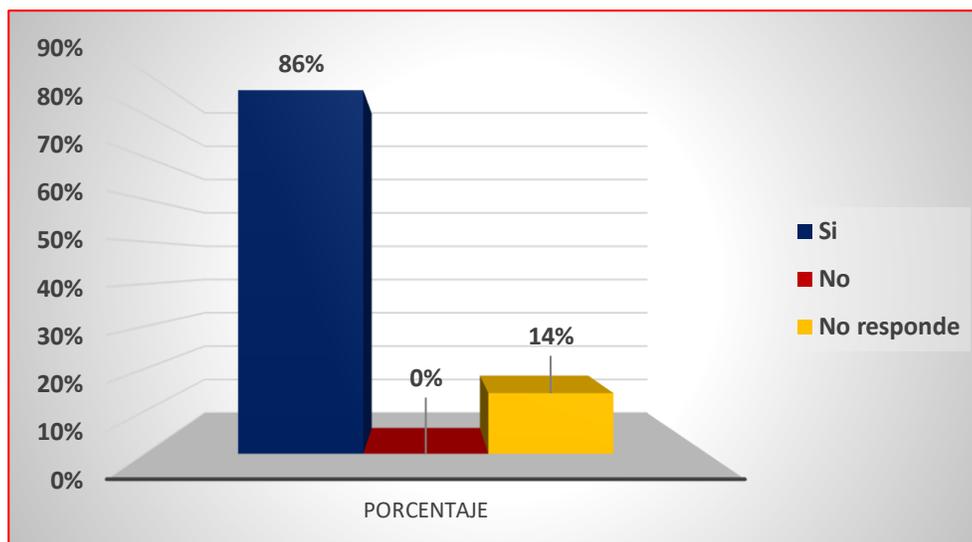
▪ **Interpretación:**

se observa que, 5 trabajadores que representan el 71% confirmaron que no se identifican ni controlan los productos dañados y 2 de ellos que representan el 29% no responde.

**Tabla 23:**

*¿El almacén cuenta con los suficientes anaqueles para los productos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	0	0%
No responde	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14:** *Cuenta con los suficientes anaqueles para los productos*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

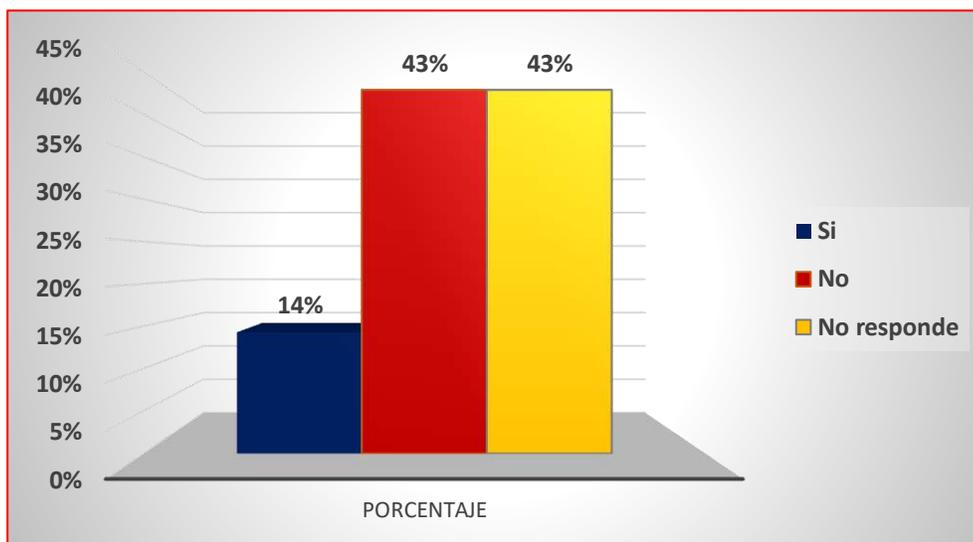
se observa que, 6 trabajadores que representan el 86% manifestaron que el almacén sí cuenta con los suficientes anaqueles para los productos, y 1 de ellos que representa el 14% no responde.

**Tabla 24:**

*¿Se organizan los espacios del almacén según la cantidad de los nuevos pedidos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	3	43%
No responde	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15:** *Organizan los espacios del almacén según la cantidad de nuevos pedidos*



**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

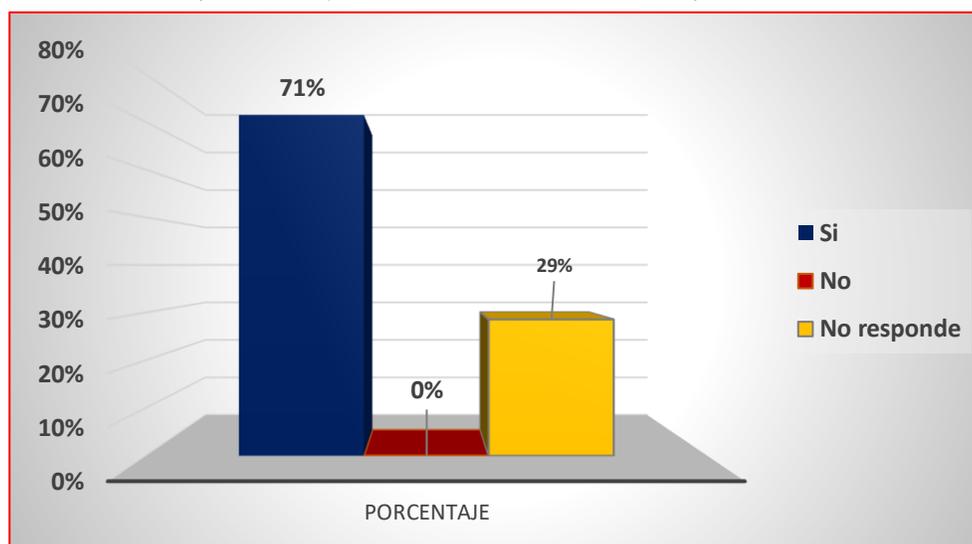
▪ **Interpretación:**

Se observa que, 1 trabajador que representa el 14% afirmó que sí se organizan los espacios del almacén según la cantidad de los nuevos pedidos; sin embargo 3 trabajadores que representan el 43%, respondieron lo contrario, y otros 3 trabajadores que representan también el 43% no responden.

**Tabla 25:**

*¿Existen diferencias y errores al realizar la toma física del inventario?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	0	0%
No responde	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16:** *Diferencias y errores al realizar la toma física del inventario*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

▪ **Interpretación:**

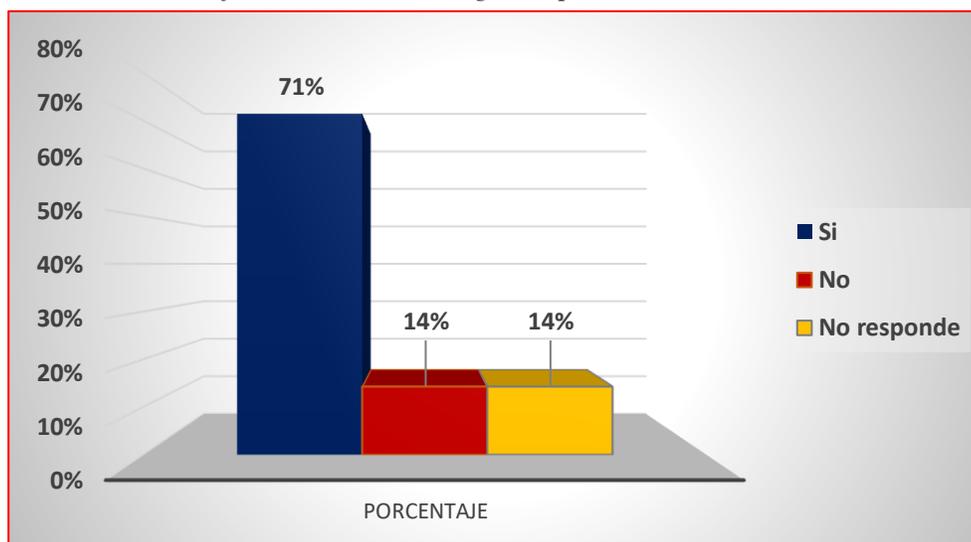
Se observa que, 5 trabajadores que representan el 71% afirmo que sí existen diferencias y errores al realizar la toma física del inventario, y 2 trabajadores que representan el 29% no responden.

**INDICADOR:** DESPACHO

**Tabla 26:**

*¿Existen confusiones en la entrega del producto?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	5	71%
<b>No</b>	1	14%
<b>No responde</b>	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 17:** *Confusiones en la entrega del producto*

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

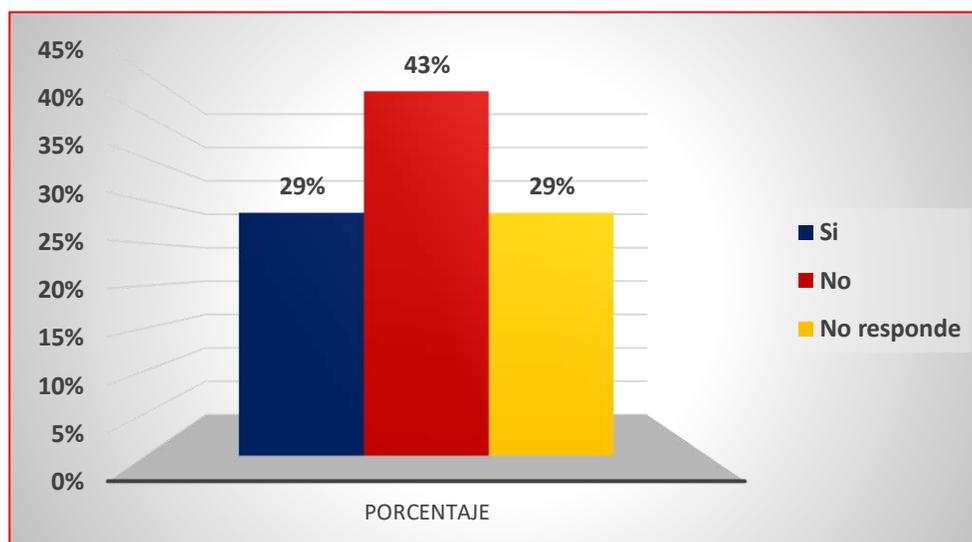
▪ **Interpretación:**

se observa que, 5 trabajadores que representan el 71% indicaron que sí existen confusiones en la entrega del producto; mientras que 1 trabajador que representa el 14% manifiesta lo contrario y el último restante que representa el 14% no responde.

**Tabla 27:**

*¿Se cumple con la entrega de los pedidos en el tiempo establecido?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	29%
<b>No</b>	3	43%
<b>No responde</b>	2	29%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Gráfico 18:** *Entrega de los pedidos en el tiempo establecido*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

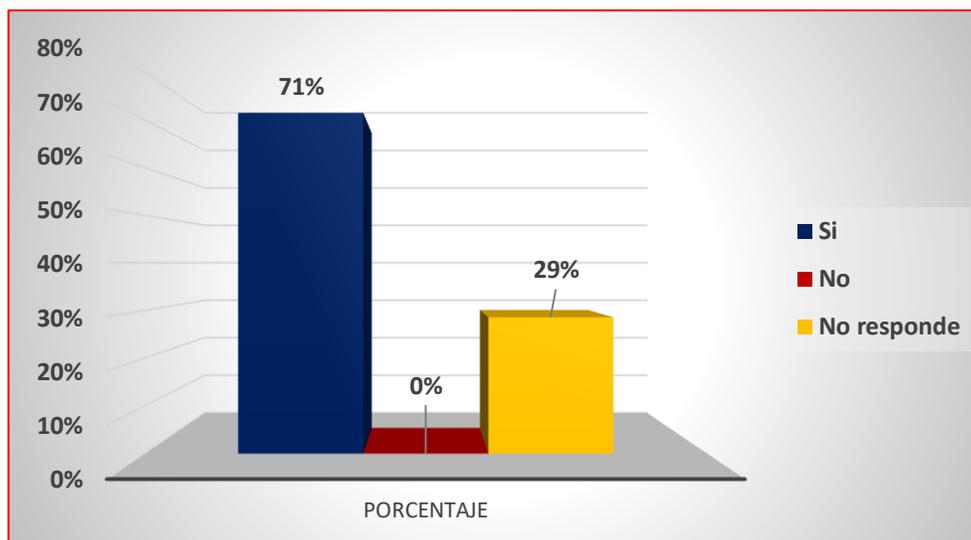
▪ **Interpretación:**

se observa que, 2 trabajadores que representan el 29% indicaron que sí se cumple con la entrega de los pedidos en el tiempo establecido; mientras que 3 trabajadores que representan el 43% responden negativamente y 2 trabajadores representando el 29% no responden. por tanto, se deduce que no se entregan los pedidos oportunamente.

**Tabla 28:**

*¿Se entregan los productos firmados por la persona autorizada?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	5	71%
<b>No</b>	0	0%
<b>No responde</b>	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 19:** *Entrega de productos firmados por la persona autorizada*

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

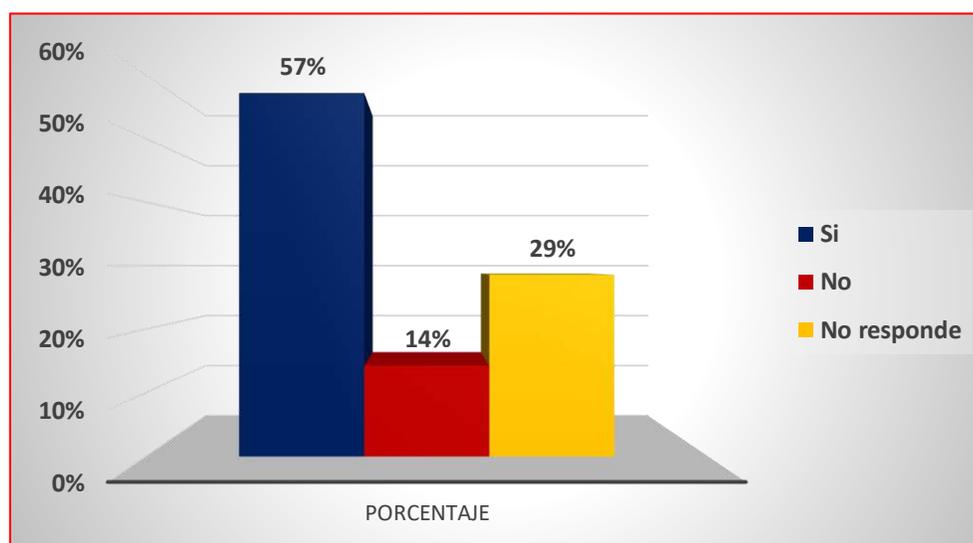
▪ **Interpretación:**

se observa que, 5 trabajadores que representan el 71%, respondieron que, si se entregan los productos firmados por la persona autorizada; mientras que 2 de los trabajadores que representan el 29% no responden.

**INDICADOR: COSTOS DE ALMACENAMIENTO****Tabla 29:**

*¿Los equipos y materiales del área de almacén están en buenas condiciones?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	1	14%
No responde	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 20:** *Equipos y materiales del área de almacén en buenas condiciones*

*Fuente:* Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

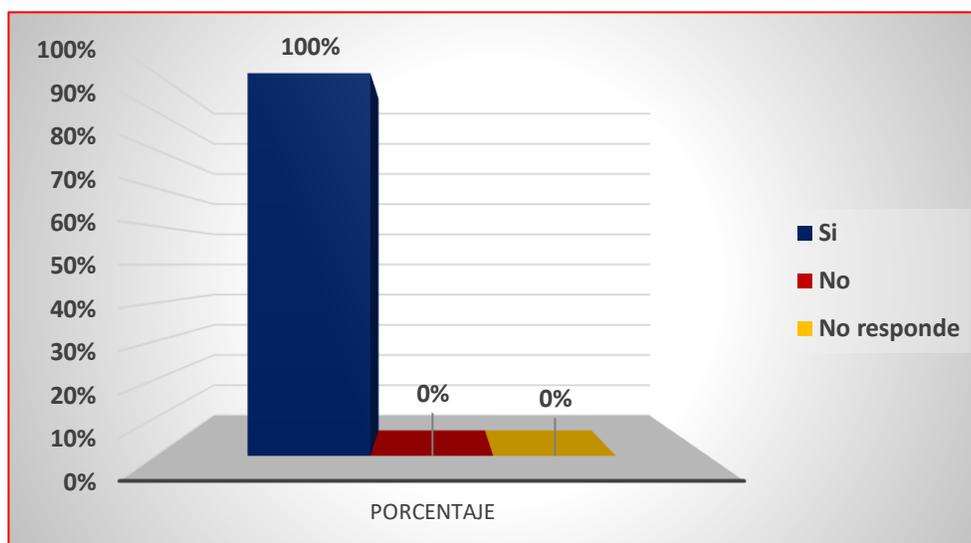
- **Interpretación:**

se observa que, 4 trabajadores que representan el 57% respondieron que los equipos y materiales del almacén si están en buenas condiciones; Sin embargo 1 trabajador representando el 14% indica lo contrario y 2 trabajadores que representan el 29% no responden.

**Tabla 30:**

*¿El área de almacén cuenta con extintores para proteger los productos de algún evento?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	7	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>No responde</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 21:** *El área de almacén cuenta con extintores para proteger los productos*

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de GOYITA S.A.C (Elaboración propia).

- **Interpretación:**

se observa que, 7 trabajadores que representan el 100%, indicaron que el área de almacén si cuenta con extintores para proteger los productos de algún evento.

#### 6.4.2. Presentación De Resultados

En la presente investigación donde se desarrolló el plan de control interno en el área de almacén en la empresa Goyita, de acuerdo a los resultados encontrados se puede confirmar que no existe un adecuado control interno por lo siguiente:

##### A. Control Interno

**Respecto al entorno de control:** el jefe de almacén confirmó que no se asigna por escrito al personal el manual de funciones, no se demuestra habilidades para llevar a cabo la supervisión, por tanto, no se supervisa las actividades diarias en relación a los objetivos. El personal no tiene el suficiente conocimiento para el cargo, no se proporcionan incentivos para motivar los niveles esperados de desempeño y no se realizan capacitaciones, por tanto, es necesario que la empresa cuente con un plan anual de capacitación.

**Respecto a la evaluación de riesgos:** se señaló que no existen instalaciones adecuadas que permitan la conservación de los inventarios, no se dispone de procedimientos que permitan mitigar el riesgo potencial como el fraude en el área de almacén, así mismo no se toman medidas adecuadas para asegurar que los nuevos empleados no indiquen actitudes con posibilidad de cometer fraude y actúen correctamente. Será necesario que se disponga de mecanismos, procedimientos para identificar, evaluar y afrontar los riesgos potenciales.

**Respecto a las actividades de control:** en cuanto a este componente el jefe de almacén afirmó que no existe políticas actualizadas para identificar los inventarios, además que no se cuenta con el procedimiento adecuado para la toma física de inventario. Lo que afecta el logro de objetivos, por tal motivo es necesario documentar lo procesos con el fin de identificar los riesgos. Elaborando políticas y procedimientos de inventarios.

**Respecto a la Información y comunicación:** se registró la falta de comunicación al personal sobre la visión, misión y objetivos de la empresa lo cual es

muy importante para que un trabajador se sienta identificado con la empresa y aporte al logro de los objetivos organizacionales, tampoco se proporciona información correcta y oportuna al personal que les permita cumplir de forma eficiente sus responsabilidades.

**Respecto al monitoreo:** en el área de almacén no se evalúa el desempeño de funciones para conocer si se están efectuando de acuerdo a lo establecido, el jefe de almacén afirmó que no se verifica oportunamente los saldos registrados en el sistema contable contra los saldos del stock físico en el área de almacén, así mismo no se aplica oportunamente las medidas correctivas a las deficiencias presentadas. por lo cual evaluar el desempeño de las funciones sería una acción relevante y oportuna para reducir o evitar deficiencias en cuanto a las operaciones y mantener un buen clima laboral.

## **B. Gestión De Inventarios**

**Respecto a la Gestión de Compras:** el personal encuestado señaló que no se coordina con otras áreas para efectivizar los requerimientos por tanto no existe un adecuado medio de comunicación con dicha área, en este sentido es conveniente implementar un plan de comunicación.

**Respecto al área de almacén:** los encuestados confirmaron que existe deficiencias en el proceso de recepción porque no se registran oportunamente los ingresos en el sistema, situación que requiere políticas de control de los ingresos, en el proceso de almacenamiento se identificó que el personal no separa los productos perecibles y de lento movimiento, no se identifica ni controla los productos dañados. Se observa también que no se organizan los espacios de almacén según la cantidad de los nuevos pedidos, por lo cual es necesario aplicar actividades de orden y control que faciliten todas las operaciones en el área de almacén. Así mismo los encuestados señalaron que existen diferencias, y errores al realizar la toma física del inventario. Además de que, existen confusiones en la entrega del producto y no se cumple con la entrega de los pedidos en el tiempo establecido.

## PROPUESTA

Debido a las deficiencias constatadas mediante el diagnóstico aplicado al área de almacén se presenta la siguiente propuesta de solución en base a los objetivos:

### 1. Desarrollar políticas para mejorar los procesos de recepción, custodia y entrega de productos en el área de almacén

#### Tabla 31:

*Manual de Políticas para El Control de Existencias*

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS</b>	<b>Página 1 de 4</b>
<b>Responsable:</b>	Área de almacén	<b>Fecha: 01/01/17</b>

**Objetivos:** establecer el control documental y definir responsabilidades para el ingreso, custodia y egreso de productos de forma eficiente y prevenir fraudes.

**Alcance:** El presente manual alcanza al área de almacén.

#### **I. INGRESOS DE MERCADERIA EN ALMACEN**

##### **POLÍTICAS ESPECIFICAS:**

1. El ingreso de productos será previa comprobación y verificación de lo especificado en los documentos (calidad, cantidad, precio) y registrarlos en el sistema colocando su identificador con código.
2. Los proveedores al enviar los pedidos, deberán adjuntar siempre los documentos que respalde la transacción de compra.
3. El auxiliar de recepción deberá proporcionar información de stock a todas las áreas que lo requieran, sobre todo al área de compras.
4. El auxiliar encargado de recibir los productos deberá registrar de manera oportuna todos los ingresos y salidas de productos para mantener la base de datos actualizada.



**MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL CONTROL  
DE EXISTENCIAS**

**Página 2 de 4**

**Responsable:**

Área de almacén

**Fecha: 01/01/17**

**Objetivos:** establecer el control documental y definir responsabilidades para el ingreso, custodia y egreso de productos de forma eficiente y prevenir fraudes.

**Alcance:** El presente manual alcanza al área de almacén.

**II. CUSTODIA DE MERCADERÍA EN ALMACEN**

**POLÍTICAS ESPECIFICAS:**

5. El almacenero antes de ubicar los productos deberá identificar los anaqueles para almacenar los productos teniendo en cuenta el nombre y sus características.
6. Solo el personal autorizado con documento escrito podrá ingresar en el almacén y previa autorización de los responsables moverá los productos.
7. El jefe de almacén conjuntamente con el auxiliar de recepción se encargará de solicitar al jefe de compras los materiales y producto para la protección y limpieza en el área de almacén.
8. El auxiliar de recepción deberá presentar un reporte detallado de entradas y salidas de los inventarios y su justificación correspondiente.
9. Los almaceneros al igual que los auxiliares deberán mantener el orden y limpieza dentro del área.



	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS</b>	<b>Página 3 de 4</b>
<b>Responsable:</b>	Área de almacén	<b>Fecha:01/01/17</b>

**Objetivos:** establecer el control documental y definir responsabilidades para el ingreso, custodia y egreso de productos de forma eficiente y prevenir fraudes.

**Alcance:** El presente manual alcanza al área de almacén.

**POLÍTICAS ESPECÍFICAS:**

10. Los almaceneros verificarán constantemente que los productos se conserven en buen estado.
11. Los almacenistas no participarán en la toma del inventario, solo apoyarán en las consultas sobre las ubicaciones de los productos.

**III. SALIDA DE MERCADERÍA EN ALMACÉN**

**POLÍTICAS ESPECIFICAS:**

1. Se presentará siempre para la salida del producto, el respectivo comprobante de pago especificando la cantidad y descripción del mismo y firmado por el auxiliar de recepción.
2. En el proceso de despacho se deberá identificar el pedido y constatar con el documento previamente cancelado, luego se sellará el comprobante antes de ser entregado al cliente.



	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS</b>	<b>Página 4 de 4</b>
<b>Responsable:</b>	Área de almacén	<b>Fecha:01/01/17</b>

**Objetivos:** establecer el control documental y definir responsabilidades para el ingreso, custodia y egreso de productos de forma eficiente y prevenir fraudes.

**Alcance:** El presente manual alcanza al área de almacén.

**POLÍTICAS ESPECIFICAS:**

3. El responsable de registrar la salida a los productos caducados o dañados será el mismo que recibe los productos.
4. Se comunicará oportunamente al jefe de ventas la lista de productos que estén próximos a caducarse.
5. El auxiliar de recepción deberá enviar un informe al jefe de compras y ventas sobre los productos de lenta rotación.

**Fuente:** Elaboración Propia

2. Elaborar mediante procedimientos el instructivo de inventarios para realizar de forma correcta y formal el conteo físico. De manera que se pueda identificar y mitigar el riesgo de fraude

**Instructivo para la toma de inventario de almacén a ser entregado al personal que conforma el equipo de inventario**

Se presenta un instructivo con los pasos necesarios que se deben seguir en Corporación GOYITA SAC, a fin de precautelar la gestión de existencias en el almacén, el cual se muestra a continuación:

Tal instructivo permite controlar las cantidades físicas con los contables, reportando los eventos relevantes que se detecten.

**Tabla 32:**

*Instructivo de Toma Física de Inventario*

 <b>CORPORACION GOYITA S.A.C.</b>		<b>Fecha:</b> <b>15/01/19</b>
<u><b>INSTRUCTIVO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIO</b></u>		<b>Página 1 de 1</b>
<p><b>Objetivo:</b> determinar y organizar la existencia física de la mercadería que se encuentra en el almacén. Preparar el material necesario para ejecutar la actividad con eficiencia y economía.</p>		
<p><b>Alcance:</b> aplica al proceso de toma de inventario físico que se efectúa en el área de almacén.</p>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<b>1</b>	<p>El contador general y los jefes de equipo se reunirán con el personal encargado del inventario previamente a la ejecución del inventario, con la finalidad de recibir instrucciones, procedimientos y absolver dudas sobre la realización del trabajo de campo. En esta reunión se le entregará el material de trabajo necesario e instructivo que le permita llevar eficientemente la labor encomendada.</p>	

2	El personal encargado del inventario se presentará ante su jefe de equipo en el día, lugar y hora señalado portando el material entregado por su jefe de equipo para la ejecución del trabajo. En este paso el jefe de equipo procederá a asignar las zonas de trabajo que deberá cubrir el grupo de trabajo, así como otras indicaciones necesarias antes de proceder a efectuar el inventario.
3	El personal encargado del inventario deberá anotar los datos en todas las hojas que le sean entregadas las mismas que constituyen papeles de trabajo del inventario realizado y que servirán como sustento del trabajo.
4	El inventario será al barrer y se realizará por parejas, donde uno contará y otro apuntará en las hojas de inventario en filas debidamente ordenadas consignando la fecha que corresponda al inventario.
5	El proceso de conteo involucrará las acciones de contar, medir, pesar y otras acciones que permitan la constatación física de los ítems inventariados. En caso de dudas respecto al conteo se solicitará la presencia del encargado de almacén para absolver las interrogantes.
6	El proceso de anotación deberá contener el código del ítem, la cantidad encontrada y el código de ubicación de ser el caso. Seguidamente la persona que cuenta anotará en las hojas de control visible la cantidad inventariada y un visto que evidencie la labor efectuada. Al término del día se entregarán las hojas de inventario al jefe de equipo quien las custodiará hasta el día siguiente.
7	En el caso de bienes inventariados que tuvieran diferencias, el personal Encargado del inventario procederá al recuento en presencia del jefe de inventario y almacenero para confirmar o corregir el trabajo efectuado.
8	Una vez concluida la labor de conteo de los materiales, el personal encargado del inventario suscribirá todas las hojas de inventario procediendo a entregar al jefe de equipo dichos documentos. El jefe de equipo podrá ir requiriendo dichas hojas terminadas a medida que transcurre el inventario con la finalidad de ir adelantado su trabajo de centralización de datos.

9

Al finalizar la labor de inventario determinada por el jefe de equipo, el personal encargado del inventario procederá a devolver el material que se le entregó para la realización de su trabajo debiendo los mismos firmar el descargo correspondiente al controlar las existencias. Para que luego el encargado del inventario informe a la gerencia sobre el resultado del mismo para su conocimiento y fines pertinentes.

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla 33:**

*Ficha de Toma de Inventario Físico*

FICHA DE TOMA DE INVENTARIO FISICO					
ALMACÉN					
Datos del personal de inventario				Pág. No:	1 de 1
Apellidos y Nombres:				Fecha:	/ /
Código ítem	Producto	Unid.	Cantidad	Observaciones	
<b>Contado por</b>		<b>Anotado por</b>		<b>Jefe de equipo</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

### 3. Desarrollar actividades de control para optimizar el proceso de almacenamiento y mantener el buen estado del producto.

Se propone implantar la metodología 5S por lo importante y útil que es su aplicación para mantener el orden, y se describe a continuación:

La metodología 5S tiene su origen en Japón dentro de los cinco pilares del control visual, se basa en mantener la limpieza, orden y estandarización para la eliminación de los desperdicios presentes en el área de trabajo y mejorar la eficiencia y rentabilidad de una empresa para mantener un ambiente de calidad total (Moulding, 2010, pág. 7).

**Tabla 34:**

*Manual de Implementación del Programa de 5S*

	<b>MANUAL DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE 5S</b>	
	<b>10 /11/18</b>	<b>Página 1 de 10</b>
<b>ÁREA DE ALMACÉN</b>		
<p><b><u>METODOLOGIA 5S'</u></b></p>	 <p><b>Figura 9:</b> Metodología 5S <b>Fuente:</b> Metodología 5S</p>	
<p><b>Objetivo particular:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Seiri (Clasificación):</b> eliminar del espacio de trabajo, lo que sea inútil.</li> </ul>		

- **Seiton (orden):** organizar el espacio de trabajo de forma eficaz.
- **Seiso (Limpieza):** mejorar el nivel de limpieza de los lugares.
- **Seiketsu (Estandarización):** prevenir la aparición de la suciedad y el desorden, establecer normas y procedimientos.
- **Shitsuke (Disciplina):** fomentar los esfuerzos en este sentido.

**1. Seiri /Clasificación:** Consiste en identificar, y separar los elementos necesarios de los innecesarios, conservando los materiales y productos necesarios, mientras que los innecesarios se deben retirar para su reutilización según se necesite. Por consiguiente, Se muestran los pasos a seguir para su adecuada implementación.

- **Identificar y listar elementos innecesarios:** se deberá identificar los materiales y productos innecesarios en el área de almacén, como materiales, equipos y productos irrelevantes, obsoletos, vencidos, perecibles y dañados. Realizar una lista que conste la ubicación y cantidad de los elementos con posibles causas y sugerencias para luego eliminarlos o mantenerlos en un lugar adecuado para su futuro uso.
- **Tarjetas de color:** se utilizarán tarjetas de color para marcar los artículos innecesarios que impide los procedimientos del área de almacén, la estructura de la tarjeta está diseñada para su fácil llenado donde se habilitan espacios para colocar la disposición de los productos, materiales y equipos que puede ser: transferir si uno de los artículos está descompuesto, pero es viable su reparación y son útiles para otra área que lo requiera para su probable donación o venta y eliminar si son elementos dañados, obsoletos o caducos. Inspeccionar si se necesita mayor detalle en la revisión como los artículos Peligrosos y dañados que se mantendrán en un lugar seguro.

TARJETA ROJA	
FECHA:	NUMERO:
AREA:	_____
NOMBRE DEL ARTICULO	_____
CANTIDAD:	_____
DISPOSICIÓN:	
TRANSFERIR:	<input type="checkbox"/>
ELIMINAR:	<input type="checkbox"/>
INSPECCIONAR:	<input type="checkbox"/>
COMENTARIO:	_____
	_____
	_____

**Figura 10:** Tarjeta Roja

*Fuente:* Metodología 5S

- **Plan de acción retiro de elementos:** se procede a tabular las tarjetas rojas para luego evaluarlas y decidir sobre su nueva ubicación o ser eliminado.
- **Evaluación:** al culminar los anteriores pasos se realiza una evaluación e informe final que justifique las correcciones ejecutadas.

**2. Seiton (orden):** se elabora una lista de todos los estantes, mesas y áreas para determinar un lugar donde puedan ser colocados y clasificados los elementos necesarios según su frecuencia de uso o pedido, considerando los de uso frecuente ubicados al alcance de las manos, de manera que pueda facilitar su acceso de retiro y retorno. Se tendrá en cuenta también el ambiente de almacenaje para los productos perecibles.

- **Señalizar:** esta técnica consiste en marcar los espacios como los suelos, pasillos y paredes. Utilizando pintura el cual ayudara a los trabajadores a identificar su zona con la finalidad de limpiar y ordenar a diario y así poder evitar la acumulación de cajas y productos en los pasillos y mejorar su aspecto.
- **Evaluación:** de acuerdo a lo anteriormente realizado se analiza los resultados para su respectiva evaluación.

**3. Seiso (Limpieza):** se informará a los trabajadores conceptos técnicos y la importancia de la limpieza que permita incentivar la actitud de limpieza.

- **Planificar la limpieza:** se formarán equipos de trabajo teniendo en cuenta las zonas de suciedad y se designara un supervisor quien inspeccione el trabajo ejecutado.
- **Elaborar un manual de limpieza:** se elaborará un manual o plan de limpieza donde se establecen las siguientes actividades y designe responsables.
  - Para mantener la limpieza cada trabajador contará con una escoba y un recogedor, para limpiar su zona y se suministrará de elementos necesarios para su ejecución,
  - Se brindará al encargado de almacén trapos y franelas para mantener limpios las pantallas de las computadoras, cajones, vitrinas y mostradores. Y a los almaceneros para mantener limpios los anaqueles y productos.
  - Se colocará papeleras en las zonas claves donde se genere suciedad ocasionada por la rutina diaria como los papeles, residuos plásticos, desechos, etc.
  - Se realizará el mantenimiento a los equipos cada vez que sea necesario.
  - Así mismo el encargado de almacén será quien supervise la adecuada limpieza de cada zona.

- **Preparar utensilios de limpieza:** en relación al plan se determinan y preparan los útiles de aseo necesarios para la limpieza de cada zona los mismos que serán almacenados y conservados en lugares accesibles y adecuados para su uso y devolución.
- **Implementar:** se procede a ejecutar el manual de limpieza.
- **Evaluación:** luego de la ejecución del plan se inspecciona las zonas de trabajo para su respectiva evaluación.

**4. Seiketsu (Estandarizar):** consiste en establecer estándares que permitan detectar desviaciones para mejorar y conservar las actividades anteriormente mencionadas. Con la finalidad de que los trabajadores entiendan la nueva filosofía de trabajo actuando de acuerdo a su responsabilidad, logrando que estas acciones sean perdurables.

- **Políticas de orden y limpieza:** Se reglamentan los logros alcanzados a través de normas y procedimientos, que permitan la mejora continua de lo alcanzado por las 3S anteriores.
- **Asignar trabajos y responsables:** se debe asignar a cada uno de los trabajadores sus responsabilidades sobre qué hacer cuando, donde y como. Otorgando manuales y políticas de orden y limpieza. Así mismo se designará el responsable de supervisar las actividades.
- **Integrar las acciones clasificar, ordenar y limpiar:** se realizará el seguimiento de las acciones para mantener las condiciones de las 3S'. El mantenimiento de las condiciones debe ser natural de los trabajos de cada día.

**5. Shitsuke (Disciplina):** es fundamental la disciplina para seguir con lo establecido y mejorar el día a día empleando los métodos estandarizados. Para garantizar la seguridad en su aplicación.

- **Seguimiento y control:** se debe cumplir y conservar las técnicas desarrollando un comportamiento confiable. Para alcanzar niveles óptimos de mejora y posteriormente para evaluar las nuevas técnicas empleadas cada dos meses, con la participación de los gerentes y

trabajadores, así como también se realizará inspecciones a las actividades diarias.

- **El papel de la dirección: tiene la responsabilidad de** educar al personal sobre las técnicas 5S, mantener los logros y corregir desviaciones, suministrar recursos necesarios para la adecuada implantación de las 5S, evaluar el proceso de implantación de las 5S, demostrar compromisos y participar en las auditorias.
- **El papel de los trabajadores:** los trabajadores tienen las siguientes responsabilidades: aplicar las técnicas 5S de manera constante, asumir con entusiasmo el empleo de las 5S, Respetar y cumplir los estándares para la óptima organización del área, solicitar al jefe del área apoyo para cumplir con las 5S. Realizar auditorías semanales.

*Fuente:* Metodología 5S

#### 6.4.3. Proceso De Evaluación Del Desempeño O Mejora Continua

En el mundo en que vivimos, evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, etc. La evaluación de desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones (Chiavenato, 2001, p. 10).

En una organización, La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato I. , 2007)

Según (Chiavenato I. , 2000) indica que la evaluación del desempeño:

permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

González y Olivares mencionan que la evaluación del desempeño es importante ya que diferencia a los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan. También, ayuda a identificar a los trabajadores que solo se limitan a obedecer a su autoridad y aquellos que hacen algo más de lo que se les solicite. Ayuda a estimular la supervisión objetiva y constante y sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea. (González & Olivares, 2004)

La empresa Goyita S.A.C. actualmente maneja un proceso de evaluación de desempeño de manera informal, Por lo tanto, en el área de almacén se desea implementar tal instrumento que permita conocer el nivel de desempeño del personal, para que la organización tenga claro la identificación de los factores que impiden el rendimiento para efectos de poder aplicar acciones correctivas.

#### **Objetivos del Proceso:**

- Identificar problemas del flujo del trabajo
- Corregir deficiencias tanto de comportamiento como de resultados.
- Permitir al evaluado conocer el desempeño de sus funciones y lo que se espera de ellos.
- Fomenta la comunicación cara a cara entre colaboradores y jefes directos
- Descubrir carencias y necesidades de formación para realizar correctamente sus funciones
- Determina responsabilidades y prioridades de cada colaborador.
- Mejora el rendimiento de cada trabajador y este aporte en la productividad de la empresa.

#### 6.4.4. Metodología De Evaluación Del Desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que debe estar presente en toda empresa porque de ella depende concretar los objetivos organizacionales para beneficios múltiples.

Al haber exceso de información que no podemos digerir, nos intoxicamos. Ante ello es necesario ser capaz de seleccionar la información de entre un abanico vastísimo de posibilidades, procesarla, tratarla, interpretarla, y apropiarse de ella para generar el conocimiento necesario que nos permita resolver las situaciones que se nos presenten. Eso es precisamente lo que pretenden los diseños de evaluación por competencias: que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permitan aprender y desaprender, a lo largo de toda su vida, para adecuarse a situaciones cambiantes. Es posible que no ocupemos el mismo puesto de trabajo toda la vida. Quizá no desempeñemos ni siquiera la misma profesión. Necesitamos conocimientos, habilidades y actitudes que nos faciliten esa flexibilidad que se hará imprescindible. Por ello, se hace cada vez más necesaria una formación integral que permita a las personas enfrentarse a una sociedad incierta. (Cano, 2008)

Es necesario potencializar las competencias de cada trabajador para el adecuado desempeño de sus labores, ya que el aporte del capital humano de manera eficiente es fundamental para alcanzar los objetivos y metas en cualquier empresa.

Debido a ello se ha propuesto realizar la evaluación por competencias, porque a través de esta metodología se evalúa las competencias que posee el personal para el nivel de puesto que la empresa requiere. Teniendo en cuenta que el nivel de desempeño de cada trabajador no es igual para todas las tareas que se le asigna, por esta razón es que mediante la evaluación por competencias pretende adecuar a cada trabajador las tareas que le sean más convenientes, asimismo motivarlos para su óptimo y adecuado desarrollo de sus competencias, logrando ser más competitivos en las distintas áreas en las que se desarrolla y mejorar el rendimiento de la entidad.

Por otro lado, existen ciertas herramientas que ayudan a la organización a evaluar el desempeño y sirven para medir las capacidades enfocadas a los conocimientos y competencias. En el presente trabajo se usará la metodología del modelo de evaluación 90°, Según (Rios, 2015) La evaluación de desempeño de 90 grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal” (pág. 14)

Cabe resaltar que una organización no puede ejecutar cualquier tipo de evaluación, compete al área de recursos humanos desarrollar evaluaciones de desempeño y este debe ser confiable y aceptado por todos los miembros de la entidad.

La técnica que se empleó fue la observación directa.

#### 6.4.5. Desarrollo Del Proceso

**El primer paso** es identificar y establecer las competencias generales y competencias específicas para cada puesto, los tipos de competencias a evaluar y el grado de exigencia que requiere. Se usó para cada puesto los siguientes tipos de competencias:

**Competencias generales:** son competencias que están relacionadas con las metas y valores de la empresa como son: orientación a resultados, trabajo en equipo, colaboración, transparencia y compromiso.

**Competencias específicas:** son las competencias necesarias que se requieren para el buen desempeño en el puesto de trabajo como son: liderazgo, capacidad de planificación y organización, orientación al cliente interno y externo, conocimiento de la industria y mercado, eficiencia operativa, iniciativa, adaptabilidad al cambio.

**El segundo paso:** Es elegir la metodología y herramienta que vamos a utilizar, para el desarrollo del plan anual de evaluación, se decide trabajar con la metodología 90, Según (Rios, 2015) La evaluación de desempeño de 90 grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal” (pág. 14)

**El tercer paso:** recoger y analizar la información de los resultados a fin de discutir el informe sobre el evaluado.

Ciertas competencias se usarán para crear un formulario, el cual será distribuido a los evaluadores para su respectiva ejecución, al terminar el proceso de evaluación se recogen los formularios para su análisis e informe de resultados.

### **Aspectos a considerar**

La evaluación del desempeño se realizará cada seis meses con un tiempo de 1 hora aproximadamente, siendo el responsable el jefe del área de aplicar cierta evaluación con el tiempo y forma de evaluación correspondiente.

Días Antes de la evaluación se citará a una reunión previa donde gerente y jefes revisan y se dan a conocer los procedimientos, formularios y metodología para saber cómo hacer la evaluación y que áreas están implicadas.

Se realiza una entrevista grupal al inicio de la evaluación, en la cual el evaluador explica a los evaluados en que consiste y que finalidad tiene este procedimiento, cuáles son los objetivos y metodología, así mismo le explica las competencias elegidas respecto a su puesto a evaluar.

Para culminar se realiza una entrevista de evaluación en donde se establece un clima de diálogo entre el evaluador y el colaborador, asimismo aclaran ciertos aspectos sobre el desempeño de trabajador, luego se realiza la evaluación por competencias ya escogidas por parte del evaluador, también se argumenta los puntos fuertes y débiles. A continuación, se presenta la propuesta de evaluación de desempeño.

### **Formulario De Evaluación De Desempeño**

Figura 11: Formato de Evaluación de Desempeño de Personal Operativo

 <b>FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b> Para el Area de Almacen Periodo Evaluado: _____			
<b>I. DATOS GENERALES</b>			
<b>Del Evaluado</b>		<b>Del Supervisor</b>	
Apellidos:		Apellidos:	
Nombres:		Nombres:	
Cargo o Puesto:		Cargo o Puesto:	
<b>II. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS</b>			
Indique la calificación del evaluado, considerando las siguientes alternativa:			
1 = No cumple : Menor a 50%		3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100%	
2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50%		4 = Supera las expectativas : Mayor a 100%	
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
<b>COMPETENCIA 1. ORIENTACION A RESULTADOS</b>			<b>Calificación</b>
Realiza su trabajo alineado con los objetivos esperados			
Cumple con sus tareas en el tiempo requerido			
<b>COMPETENCIA 2. TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>Calificación</b>
Realiza su trabajo conjuntamente con su equipo			
Aporta ideas e intercambia informacion con sus compañeros de trabajo			
<b>COMPETENCIA 5. COLABORACIÓN</b>			<b>Calificación</b>
Contribuye con acciones en el cumplimiento de metas de otro personal			
Apoya a sus compañeros en aspectos personales tanto como laborales			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>COMPETENCIA 6. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>			<b>Calificación</b>
Toma en cuenta las necesidades que los clientes le plantean			
Se preocupa por atender los pedidos de sus clientes			
<b>COMPETENCIA 4. EFICIENCIA OPERATIVA</b>			<b>Calificación</b>
Trata de mejorar la eficiencia y calidad de sus funciones			
Revisa sus avances, planteando alternativas de mejora ante dificultades			
<b>COMPETENCIA 7. INICIATIVA</b>			<b>Calificación</b>
Soluciona o propone alternativas a aquello que este a su alcance			
Previene riesgos futuros realizando acciones preventivas			
<b>COMPETENCIA 8. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>			<b>Calificación</b>
Reacciona positivamente antes cambios imprevistos			
Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado			
<b>III. RESULTADOS</b>			
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>I. COMPETENCIAS</b>			
<b>RESULTADO OBTENIDO</b>			
<b>IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>			
<b>¿Necesita de una capacitacion para desempeñarse correctamente en su trabajo?</b>			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Si la respuesta es SI, especifique su necesidad			
<b>Comentarios del colaborador:</b>		<b>Comentarios del evaluador:</b>	
_____ Firma del colaborador		_____ Firma del evaluador	

Fuente: Elaboración Propia. (formato adaptado según MOF de la empresa)

Figura 12: Formato de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo

		<b>FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
		Para Jefatura y Asistente	
		Periodo Evaluado: _____	
I. DATOS GENERALES			
<b>Del Evaluado</b>		<b>Del Supervisor</b>	
Apellidos:		Apellidos:	
Nombres:		Nombres:	
Cargo o Puesto:		Cargo o Puesto:	
II. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS			
Indique la calificación del evaluado, considerando las siguientes alternativas:			
1 = No cumple : Menor a 50%		3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100%	
2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50%		4 = Supera las expectativas : Mayor a 100%	
COMPETENCIAS GENERICAS			
COMPETENCIA 1. ORIENTACION A RESULTADOS		Calificación	
Realiza su trabajo alineado con los objetivos esperados			
Cumple con sus tareas en el tiempo requerido			
COMPETENCIA 2. TRABAJO EN EQUIPO		Calificación	
Se compromete con su equipo de trabajo a cumplir con las metas establecidas			
Recomienda e intercambia informacion con los miembros de su equipo			
COMPETENCIA 3. TRANSPARENCIA		Calificación	
Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace			
Es abierto y honesto en las relaciones laborales			
COMPETENCIA 4. COMPROMISO		Calificación	
Contribuye a crear el clima laboral positivo			
Se proyecta para conseguir su proposito			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA 5. LIDERAZGO		Calificación	
Mantiene motivado a su personal para el buen desempeño de sus funciones			
Mantiene una relacion interpersonal saludable reforzando los valores corporativos			
COMPETENCIA 6. CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN		Calificación	
Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización			
Apoya al personal en temas específicos			
COMPETENCIA 8. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		Calificación	
Toma en cuenta las necesidades que los clientes le plantean			
Se conduce con relativo interes por dejar conforme a quien requiera de sus servicios			
COMPETENCIA 9. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y MERCADO		Calificación	
Conoce el mercado en que trabaja			
Identifica oportunidades y amenazas de la organización			
III. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS			
RESULTADO OBTENIDO			
IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS			
¿Necesita de una capacitacion para desempeñarse correctamente en su trabajo?			
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es SI, especifique su necesidad			
Comentarios del colaborador:		Comentarios del evaluador:	
_____		_____	
Firma del colaborador		Firma del evaluador	

Fuente: Elaboración Propia. (Formato Adaptado según MOF de la empresa)

En el desarrollo de la evaluación del desempeño, Cada una de las competencias será evaluada en relación con el nivel de grado de consecución, en una escala de calificación del 1 a 4.

Al término de las evaluaciones deberán ser firmadas y enviadas al área correspondiente para su respectivo análisis y archivo.

Cada colaborador es consciente de sus acciones, asimismo el evaluador informará personalmente al colaborador de sus resultados y a sus jefes directos y al área que lo requiera.

Con la información obtenida después de la evaluación servirá de base para la gerencia en la toma de decisiones como la aplicación de políticas respecto a capacitaciones, compensaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc.

## 6.5 Capacitación

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía. (Price Waterhouse, 1987)

### **Tipos de Capacitación:**

**Según** (Hidalgo, 1998) existen 4 tipos de capacitación:

♣ **Capacitación Inductiva:** Su finalidad es facilitar la integración del nuevo colaborador; en general como a su ambiente de trabajo; en particular.

♣ **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

♣ **Capacitación Correctiva:** Orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño y también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

♣ **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Se asemejan a la capacitación preventiva, se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación se enfoca en mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

- Mejora la estabilidad de la organización y su estabilidad.
- Mejora la relación jefes- subordinados.
- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones.
- Permite el logro de metas individuales.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

### 6.5.1. **identificación De Necesidades**

La identificación de necesidades es muy importante ya que detecta aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de incentivar ya que se contribuye al crecimiento profesional del trabajador a fin de estimular la efectividad en el cargo.

Las necesidades se generan usualmente por la evaluación de desempeño, cuando se determina que la aptitud de un colaborador no es la adecuada el área de recursos humanos interviene solicitando al jefe del colaborador una sugerencia de capacitación con la finalidad de mejorar el rendimiento del trabajador. Así también los colaboradores pueden sugerir temas de su interés respecto a sus funciones para aplicar los conocimientos y desarrollarse plenamente en su puesto laboral, estas sugerencias Se dan a través de encuestas o de forma directa a sus superiores, entre otros.

Como ya se ha visto anteriormente en las encuestas relacionadas a los procedimientos que se realizan en el área de almacén, el personal no está ejecutando sus funciones adecuadamente ya que la mayoría son nuevos y no han sido capacitados. Porque en la empresa aún no se ha elaborado un programa de capacitación, mediante un plan se programa todas las capacitaciones que son requeridas por el jefe directo junto con recursos humanos.

### **6.5.2. Plan Anual De Capacitación**

El plan anual se ejecuta a consecuencia de las observaciones y resultados que se obtiene del análisis del desempeño de cada trabajador y del diagnóstico del control interno. En la investigación, las repuestas de los colaboradores sobre el nivel de control que existe en el área de almacén y la gestión de inventarios permitieron esclarecer los problemas actuales, se obtuvo resultados con mayor exactitud. Se diagnosticó necesidades respecto a temas relacionados con la capacitación.

#### **Pasos para el plan de capacitación:**

1. Detectar las necesidades de la empresa aplicando técnicas adecuadas como la entrevista, encuesta, y observación.
2. Clasificar las necesidades para decidir la necesidad individual o por grupo, de atención inmediata, las que requieren solución a futuro etc.
3. Definir los objetivos de capacitación se formulan de manera clara precisa y medible para la adecuada evaluación más adelante.
4. Elaboración de material y programa de capacitación se determinará el contenido las técnicas horarias y a quien serán dirigidos.
5. Ejecutar el plan, llevar el programa a la práctica.
6. Evaluar los resultados del programa antes durante y después del curso.

#### **Propuesta de mejora:**

Según lo mencionado anteriormente, se propone elaborar un plan de capacitación anual, el cual desarrollarla los temas acordes a las labores que realizan

los trabajadores en el área de almacén. Así mismo del tema relevante para cualquier tipo de empresa como es el control interno.

### **Objetivos del plan de capacitación anual**

#### **Objetivo general**

- Prepara al trabajador para la ejecución eficiente de sus funciones, brindándole oportunidades de desarrollo personal en los puestos para los que el mismo puede ser considerado.

#### **Objetivos específicos:**

- Actualizar y ampliar los conocimientos relativos a los objetivos de la empresa sus procedimientos de políticas y normas.
- Ayuda en la preparación del personal calificado acorde con los requerimientos de la empresa.
- Proporciona un buen nivel de eficiencia individual.
- Nivelar las competencias laborales de cada área de trabajo, para que todo se encuentren en un mismo nivel de conocimiento.

A continuación, se muestra el plan anual de capacitación de la empresa GOYITA S.A.C diseñado en la siguiente tabla:

**Tabla 35:***Plan Anual de Capacitación Para el Área de Almacén*

PROGRAMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CURSO	DIRIGIDO A:	META	INDICADOR	ENTIDAD
<b>Capacitación para el personal del área de almacén, compras y contabilidad</b>	El curso permitirá al personal obtener una información global acerca del funcionamiento y su aplicación en nuestro medio local	Promover el desarrollo organizacional. Ejecutando lo planeado en relación con los objetivos	El control interno en la administración de una empresa	Gerente, jefes y todo el personal operario	Reducir el (%) de riesgos	(Actividades realizadas / Actividades planeadas)	Asesor externo
	Proporcionar los conceptos, herramientas y técnicas que le permitan al colaborador hacer un uso eficiente de las existencias.	Mejorar el proceso de registro de Existencias y evitar el aumento de costos y perdidas	Gestión de procesos en el almacén.	Área de almacén y compras	Incrementar al 90% el registro de existencias	(N° de existencias en físico/N° de existencias en sistema)	Asesor externo
	El personal podrá mejorar, ampliar sus capacidades para utilizar las herramientas de datos correctamente, trabajar de forma eficiente usando atajos y controles mejorando su productividad.	conocer y hacer uso eficiente de plantillas de gestión de inventarios para agilizar la entrega de reporte de inventarios	Curso de Excel Básico y Avanzado	Área de almacén y contabilidad	Disminuir a 20 minutos los procesos de elaboración de informes	(N° de reporte de inventarios presentados dentro de la fecha/N° de reporte de inventarios solicitados en la fecha)	Asesor externo

Fuente: Elaboración propia

### **6.5.3. Evaluación Del Plan Anual De Capacitación**

Luego de aplicar la capacitación se realizará la evaluación correspondiente. Esta propuesta se sustenta principalmente en el modelo de Donald L. Kirkpatrick. Usando el siguiente indicador:

#### **Evaluación de Reacción o Satisfacción**

Para que se produzca aprendizaje es importante que los participantes de la actividad de capacitación reaccionen de manera favorable hacia ella, en término de interés, atención y motivación. Así, la evaluación de reacción mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros (Dirección Nacional del Servicio Civil- Chile 2012).

Satisfacción de la capacitación, en donde medirá la metodología, calidad del expositor, el lugar donde se llevó a cabo el curso; mide también las expectativas de aplicación de lo aprendido, y el interés del participante, esta información se obtendrá a través de la encuesta de satisfacción que a continuación se presenta.

#### **Formato de Evaluación de Reacción o Satisfacción**



## 6.6 Comunicación Interna

(Kreps, 1990) La define como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

(Pinillos, 1996) Asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

La comunicación interna se considera un elemento relevante de gestión porque reduce la incertidumbre y previene rumores ya que se transmite mediante canales de comunicación, información sobre lo que sucede dentro de la empresa con ello se logra un clima de integración y desarrollo del personal, porque mientras más informado este el personal mejor se desempeña por lo mismo que se sienten a gusto, motivados y de esta manera se logra aumentar la eficacia del equipo humano y alcanzar la optimización de los recursos.

Una buena **comunicación interna** puede ser una **gran aliada** a la hora de alcanzar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna deficitaria nos puede suponer muchos obstáculos. Tener un equipo motivado e implicado es imprescindible para alcanzar el éxito. (Montiel, 2017)

### 6.6.1. Análisis Situacional

Actualmente en la empresa se usa solo algunas herramientas de comunicación que pertenecen a los siguientes tipos de comunicación:

#### Comunicación formal

**Comunicación descendente:** La vertical descendente por su parte, es la que fluye desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. A decir de Smith y otros (1972) “Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces” (Citado en Trelles, 2004, p. 85) Es, además, el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

**Las Herramientas que se usan son:**

- **Reuniones informativas**
- **Correos electrónicos**
- **Memorándum**

**Comunicación ascendente:** el cual surge de la base de la organización hacia la alta dirección.

Haire (1964) describe a las comunicaciones ascendentes como el método que permite a los superiores conocer a los empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tiene de los superiores. **(Tomado de Trelles, 2004, p. 88-89)**

**La Herramienta que se usa es:**

- **Entrevista personal**

**Comunicación horizontal:**

**(Massie, 1960)** “consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” en ocasiones la comunicación suele ser informal. **(p. 87-91)**

**Las herramientas que se usan son:**

- **Reuniones grupales**
- **Correo electrónico**
- **Redes sociales**
- **Celulares**

**Comunicación informal**

Por otro lado, la comunicación informal “es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo controlado” **(Trelles, 2004, p. 45)**

### 6.6.2. Revisión De Los Controles Actuales

Para mantener un control eficaz del flujo de la información, es fundamental supervisar los medios de control establecidos que se ejecutan mediante el empleo de los siguientes canales de comunicación que a continuación se detalla:

**Canales escritos:** son los más tradicionales, en el área de almacén se usa

- **Memorándum:** mediante este canal se comunica asuntos administrativos de manera breve y de carácter urgente, a los trabajadores. Como avisos, solicitud de vacaciones, instrucciones, entre otros.

**Canales orales:**

- **Reuniones informativas:** es una herramienta usada por la empresa de manera quincenal donde se reúnen los jefes y el personal del área; se difunde información sobre la realización del trabajo, estructura de la organización, relación entre trabajadores y para reportar evaluaciones. Como apoyo para la difusión de la información se utiliza material impreso y presentación en Power Point y cuadros estadísticos.
- **Entrevista personal:** herramienta de dialogo entre el seleccionado y el jefe de área que por medio de preguntas se busca analizar ciertas características de los conocimientos, conducta y resolver dificultades por parte del entrevistado.
- **Reuniones grupales:** se mantiene contacto entre los empleados en donde suelen comunicar información relacionada a las funciones, obtienen sugerencias, opiniones y recomendaciones. Así mismo se reúnen para resolver conflictos personales que suelen presentarse entre los trabajadores.

**Canales tecnológicos:** con estos canales se apertura nuevas posibilidades a la comunicación. En la empresa. Se utiliza:

- **Correos electrónicos:** es el medio preferido ya que evita costos y facilita el envío de documentos, archivos y mensajes múltiples. A través de este medio la gerencia comparte información diversa con el equipo interno como envíos de documentos financieros, comprobantes, datos personales, entre otros. Es de uso diario para gestionar las tareas y dicha información se sustenta con el registro guardado.
- **Redes sociales:** se manejan redes como Facebook, para la publicación relacionada al producto y eventos a celebrar. WhatsApp para ayudar a establecer relaciones personales entre compañeros, además el WhatsApp que es un medio de fácil acceso se usa para cruzar información diaria sobre lo que sucede en el área laboral, también para enviar reportes, promociones, imágenes, documentos etc.
- **Celulares:** se brinda celulares solo a los trabajadores designados, para reportar sus actividades y comunicar información necesaria y oportunamente

Existen errores que se dan en la comunicación, en el caso del correo electrónico, no todo el personal lo utiliza adecuadamente ya que al no ser una red interna no es controlada por la entidad para poder resolver a tiempo las deficiencias y confusiones. Asimismo, las reuniones informativas no siempre terminan con un plan de acción a causa de falta de tiempo o poco conocimiento del tema por parte del encargado de dicha reunión

Si bien La empresa solo cuenta con pocos canales de comunicación anteriormente mencionados, aún hacen faltan más herramientas de comunicación y mejorar las existentes para obtener una adecuada comunicación interna, ya que la falta de canales de divulgación provoca desconcierto entre los empleados lo cual repercute en la productividad. Por tanto, establecer diversas herramientas permitirá difundir información de todo tipo y de una manera más efectiva.

### 6.6.3. Propuesta De Acciones

- ✓ **Murales:** el jefe de almacén será la persona autorizada y responsable de designar al encargado de colocar los murales donde colocará información de comunicados, reuniones, avisos, fotografías, actividades, pensamientos e información básica de la empresa como la visión y misión.
  
- ✓ **Buzón de sugerencias:** se proporciona el buzón de sugerencia con la finalidad de incentivar a todo el personal a la aportación de ideas, opiniones y recomendaciones, se colocará en el lugar adecuado bajo la responsabilidad del jefe de almacén, el cual recogerá semanalmente todos los aportes para luego seleccionar ideas relevantes, responder a las quejas oportunamente y darles el correcto seguimiento a las propuestas.
  
- ✓ **Manual de bienvenida:** el administrador será el encargado de diseñar y entregar el manual a la persona que se integra a la organización. El material debe incluir información relevante de la empresa como: la visión, misión, objetivos y debe resolver las inquietudes laborales del nuevo integrante.
  
- ✓ **Reuniones informativas:** cada quince días el jefe de almacén será el responsable de convocar al personal a una reunión con la debida anticipación, donde contará con el tiempo necesario para establecer debates, informar, reportar, capacitar, resolver problemas de las tareas diarias y tomar decisiones con la finalidad de elaborar un plan de acción donde conste los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos.
  
- ✓ **Intranet:** para el diseño de la red interna el administrador y el personal de soporte realizará un modelo de intranet, en la que incluirá el contenido necesario que se considere para cumplir sus funciones, en caso de que la dirección lo apruebe se complementará con los demás contenidos apropiados, así mismo el administrador estudiará los costes y beneficios económicos que

supone su implantación. Una vez instalada en todas las áreas se capacitará a todo el personal que haga uso de la red interna, para que se realice de manera responsable y eficiente el intercambio de información y los procesos relacionados a la misma dentro de la organización, así como también se realizará su respectiva actualización y mantenimiento.

#### **6.6.4. Plan De Comunicación**

El plan de comunicación interna se centra en el capital humano, integra a los dirigentes de una organización con todos los niveles de sus trabajadores. Sus acciones en conjunto contribuyen a fortalecer la cultura corporativa.

##### **Objetivo general**

- Brindar las herramientas necesarias para mejorar la comunicación y los medios ya existentes usados por los miembros de la empresa e integrar y comprometer al personal con los objetivos de la misma.

##### **Objetivos específicos**

- Mejorar el clima laboral utilizando adecuadamente los canales de comunicación
- Promover y mejorar la participación entre los trabajadores.
- Informar sobre la importancia del trabajo en equipo y el sentirse identificado.
- Transmitir la visión, misión y valores de la organización
- Evitar rumores que puedan afectar el ambiente laboral
- Mejorar las relaciones entre los niveles jerárquicos.

A continuación, se presenta la propuesta del plan de comunicación interna:

**Tabla 37:**  
*Plan Anual de Comunicación*

NECESIDAD	CANAL	OBJETIVO	PUBLICO OBJETIVO	PERIODO	RESPONSABLE
diseminar información inmediata, motivar a los empleados, retroalimentar, dinamizar los flujos informativos tanto ascendentes como descendentes, generar sentido de pertenencia.	MURALES	informar, educar y entretener divulgando información sobre acontecimientos relevantes relacionado a la cultura organizacional y el personal. unificar información para consolidar el clima laboral.	Todo el personal	Semanal	Jefe de almacén
incentivar al personal a proponer ideas constructivas que puedan beneficiar a la empresa y compartir sus diferentes puntos de vista, para alcanzar una mayor motivación del personal en sus actividades.	BUZON DE SUGERENCIA	Garantizar la participación del personal permitiendo la aportación de opiniones, ideas y propuestas.	Todo el personal	Semanal	Jefe de almacén
Presentar información básica de la empresa, informar actividades del trabajador y beneficios	MANUAL DE BIENVENIDA	Brindar información de interés y mucha utilidad para el nuevo integrante	todo personal que se incorpora a la empresa	Cuando surge la necesidad	Administrador
Aclarar temas sobre las actividades diarias del personal, concretando decisiones y ejecutarlas mediante un plan de acción que defina tareas y sus respectivos responsables.	REUNIONES INFORMATIVAS	Intercambiar y discutir información con la finalidad de resolver dudas para elaborar planes. También se brinda la oportunidad para aportar ideas innovadoras.	todo el personal	Quincenal	Jefe de almacén
Acceso de información actualizada y obtener mayor agilidad en los procesos dentro de la organización que permita la simplificación de las tareas.	INTRANET	Intercambiar información necesaria de manera sencilla y rápida, generar la cooperación de tareas entre equipos potenciando el flujo de datos.	Personal administrativo, supervisores y técnicos.	Diario	Administrador

*Fuente: Elaboración Propia*

## CAPITULO VII: CONCLUSIONES

El presente proyecto, permitió elaborar un plan de control interno para mejorar la gestión de inventarios, el cual fue desarrollado como una manera de darle solución a los puntos débiles detectados en el área del almacén de la empresa GOYITA S.A.C.

### **Respecto al objetivo 1. Desarrollar políticas de ingreso, custodia y salida de productos orientadas a un mejor manejo y control eficiente de los recursos en el almacén.**

En el área de almacén se detectó la falta de políticas claramente definidas para el manejo de las existencias, las cuales presentan una serie de inconvenientes en los procesos que realiza el personal como el inoportuno registro de ingresos en el sistema, falta de clasificación de los productos y por consiguiente la falta de espacio, equivocaciones al entregar los productos y el tiempo que demanda, todo ello genera falta de credibilidad en las operaciones realizadas por el personal. Por lo que se desarrollaron políticas para la eficiencia de las operaciones. Definiendo los controles para cada proceso.

### **En cuanto al objetivo 2. Elaborar un instructivo de inventarios para realizar de manera formal y correcta el conteo físico de modo que permita identificar las diferencias y asegurar la existencia real de los productos.**

No existe un instructivo de inventarios que guíe al personal en el conteo físico, lo que ocasiona confusiones al personal, omisiones en la toma física y que también impide conocer sobre las cantidades y características exactas de los productos en almacén para cubrir la demanda. Por lo que se elaboró un instructivo para la toma física de inventarios a ser entregado al personal que conforma el equipo de inventario.

### **En cuanto al objetivo 3. Desarrollar actividades de control mediante la metodología 5S para optimizar la organización, orden y limpieza en el área de almacén de manera que facilite el flujo de las actividades manteniendo el buen estado del producto**

Se pudo constatar mediante las encuestas, la falta de control y supervisión en las operaciones realizadas por el personal en el área de almacén, ya que los productos no se encuentran con el orden requerido para su fácil acceso, debido a que el personal no identifica ni clasifica los productos perecibles, dañados y de lento movimiento, también se observó la inoportuna entrega de los pedidos, por tanto no se obtiene un mejor aprovechamiento y manejo de existencias, debido a todo esto se propone implantar la metodología 5S que permitirá mantener en óptimas condiciones el área de almacén.

**Respecto al objetivo 4. Elaborar un plan de evaluación del desempeño que nos permita conocer el grado de cumplimiento del personal, detectar desviaciones y brindar oportunidades de mejora para lograr optimizar la productividad y satisfacción laboral.**

Se pudo observar que en el área de almacén no se evalúa al personal de manera formal, ya que, según el encuestado, el supervisor solo evalúa las actividades al finalizar el día, respecto al cumplimiento con las tareas diarias, evitando conocer de qué manera lo hizo y que problemas tuvo durante el proceso. Por lo cual se desarrolló un plan de evaluación por competencias teniendo en cuenta el tipo de competencias requeridas por la empresa para cada puesto.

**Respecto al objetivo 5. Desarrollar un plan anual de capacitación para el personal que labora en el área de almacén logrando identificar las necesidades para definir los programas necesarios a ejecutarse con la finalidad de promover el desarrollo integral del personal y mejorar el desempeño de sus funciones.**

Se detectaron necesidades de capacitación en el área de almacén dado que el personal no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus funciones, por ello se desarrolló un plan de capacitación con temas relevantes como el control interno, y el uso y manejo eficiente de las existencias, posteriormente se presenta la encuesta de satisfacción, el cual permite conocer el nivel de impacto y satisfacción del personal que fue capacitado con la finalidad de implementar acciones de mejora.

**Respecto al objetivo 6. Elaborar un plan de comunicación que facilite y mejore el flujo de información entre los niveles jerárquicos de manera oportuna haciendo uso del canal más apropiado para cada situación y motivando al personal para generar un buen clima de trabajo**

En el área de almacén no se difunde información básica de la empresa como la misión, visión y objetivos, el jefe del área no genera información de manera oportuna, además no se cuenta con información actualizada de los productos almacenados debido a que el personal no reporta a tiempo, lo cual genera un clima de trabajo desfavorable por tal motivo se elaboró un plan de comunicación donde se indican los canales adecuados a emplear para mejorar la comunicación entre trabajadores.

## CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES

Los resultados a través de este estudio llevaron a definir las siguientes recomendaciones que a continuación se detallan:

Para que el plan de control interno sea un éxito se recomienda la activa participación del personal y la gerencia implicada en los procesos del área de almacén y el compromiso de aplicar las políticas, procedimientos y actividades de control propuestos. Solo a través de adecuados controles interno se puede garantizar la eficacia la eficiencia y la economía y en consecuencia el éxito de la organización.

- **Respecto al objetivo 1. Desarrollar políticas de ingreso, custodia y salida de productos orientadas a un mejor manejo y control eficiente de los recursos en el almacén.**

Se recomienda que las políticas de existencias propuestas en el presente trabajo sean informadas y aplicadas íntegramente en cada una de los procesos del área de almacén para mejorar la fluidez de las actividades que se desarrollan en el área, evitar pérdidas ya sea por productos dañados, o vencidos y facilitar el acceso de los mismos para despacharlos en el menor tiempo posible, mejorando así las condiciones de calidad y oportunidad de los productos. Ejecutándose todo proceso de forma eficiente.

- **Respecto al objetivo 2. Elaborar un instructivo de inventarios para realizar de manera formal y correcta el conteo físico de modo que permita identificar las diferencias y asegurar la existencia real de los productos.**

Se recomienda el uso del instructivo y entregarlo a toda persona que intervendrá en la toma física de inventario, el mismo que, busca dar los lineamientos para una toma física de inventarios de forma eficiente y oportuna. Lo cual permite conocer la situación exacta de los productos, asimismo se podrá identificar y realizar el debido ajuste a las diferencias encontradas al comparar lo registrado en el sistema contable con lo registrado en físico.

- **Respecto al objetivo 3. Desarrollar actividades de control mediante la metodología 5S para optimizar la organización, orden y limpieza en el área de almacén de manera que facilite el flujo de las actividades manteniendo el buen estado del producto**

Se sugiere aplicar la filosofía 5S para ordenar en su totalidad el área, así como también mediante sus técnicas permitirá la ubicación estratégica y distribución óptima de los productos que ayuda a la conservación y rápida movilidad del mismo, además resulta más sencillo encontrar donde está cada elemento de trabajo, ganando tiempo y eficacia laboral al facilitar la recepción, y el retiro de los productos.

- **Respecto al objetivo 4. Elaborar un plan de evaluación del desempeño que nos permita conocer el grado de cumplimiento del personal, detectar desviaciones y brindar oportunidades de mejora para lograr optimizar la productividad y satisfacción laboral.**  
Se recomienda aplicar el plan de evaluación de desempeño por competencia, ya que empleando de manera formal la evaluación se logra identificar si los trabajadores cumplen o exceden con las tareas, asimismo identificar las desviaciones y necesidades de los que no cumplen o superan lo esperado, de manera que se pueda corregir los problemas a tiempo y brindar oportunidades para el desarrollo del personal de manera que genere compromiso con la organización y contribuya al logro de los objetivos.
  
- **Respecto al objetivo 5 Desarrollar un plan anual de capacitación para el personal que labora en el área de almacén logrando identificar las necesidades para definir los programas necesarios a ejecutarse con la finalidad de promover el desarrollo integral del personal y mejorar el desempeño de sus funciones.**  
El recurso humano dentro de una empresa es uno de los factores más importantes para alcanzar la consecución de los objetivos, por lo que se recomienda Aplicar el plan de capacitación, logrando con esto aumentar los conocimientos del personal, para optimizar el cumplimiento de sus funciones en cuanto al manejo de las existencias, dando la oportunidad de tener un personal competente.
  
- **Respecto al objetivo 6. Elaborar un plan de comunicación que facilite y mejore el flujo de información entre los niveles jerárquicos de manera oportuna haciendo uso del canal más apropiado para cada situación y motivando al personal para generar un buen clima de trabajo**

Los jefes junto al personal deben asumir compromiso, respecto al plan de comunicación interna mediante el empleo de medios de comunicación para que toda información sea recopilada y comunicada de la mejor forma y uso del espacio y tiempo adecuado, que permita motivar y hacer cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades y funciones siendo ejecutadas en un óptimo clima laboral.

## CAPITULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Referencias

Abraham, P. (2004). *Fundamentos de control Interno, Novena Edición*. México 2004.

Alemán Lupu, K. M. (2014). Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa constructora Jordan S.R.L. (*Tesis de licenciatura*). UPAO, Tumbes, Trujillo.

Obtenido de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/616/1/ALEM%C3%81N\\_LUP%C3%9A\\_PLAN\\_GESTI%C3%93N\\_LOGISTICA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/616/1/ALEM%C3%81N_LUP%C3%9A_PLAN_GESTI%C3%93N_LOGISTICA.pdf)

Alfaro, M. (2003). *Informe COSO*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/62867896/EL-INFORME-COSO>.

Anaya Tejero, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC Editorial.

Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-](https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&dq=Anaya,+J.+(2008).+Almacenes:+an%C3%A1lisis,+dise%C3%B1o+y+organizaci%C3%B3n.+Madrid:+ESIC+Editorial.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj0e2zg-_fAhUwT98KHQ37CwQQ6AEIPDAE#v=onepage&q&f=false)

[5aYC&printsec=frontcover&dq=Anaya,+J.+\(2008\).+Almacenes:+an%C3%A1lisis,+dise%C3%B1o+y+organizaci%C3%B3n.+Madrid:+ESIC+Editorial.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj0e2zg-\\_fAhUwT98KHQ37CwQQ6AEIPDAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&dq=Anaya,+J.+(2008).+Almacenes:+an%C3%A1lisis,+dise%C3%B1o+y+organizaci%C3%B3n.+Madrid:+ESIC+Editorial.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj0e2zg-_fAhUwT98KHQ37CwQQ6AEIPDAE#v=onepage&q&f=false)

Anaya, J. (2014). *El diagnóstico Logístico*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=cxSUAgAAQBAJ&pg=PA111&dq=define+gesti+on+de+existencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKqPyWqrzOAhVpLsAKHbMQAXoQ6AEIQjAH#v=onepage&q&f=false>

Astals, F. (2009). *Almacenaje, mantenimiento y transporte interno*. Barcelona, España: UPC.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=g0ZpBgAAQBAJ&pg=PA9&dq=define+gest>

- Bravo, M. (2000). *Control Interno (1 Ed.)*. Perú: Editorial San Marcos.
- Bureau, V. (2011). *Logística Integral*. Madrid: Fundación Confemetal. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=22760304752>
- Burgos, D., Rodríguez, M., & Wesbeny, J. (1976). Control Interno. *Revista del instituto de Auditores internos N° 37(37)*.
- Cabrera Dias, G. (1999). *Clima Organizacional en Empresas Chilenas*.
- Cálamo, B. (2004). *Apuntes del curso "Gestión Efectiva de Almacenes"*. Perú: IPAE.
- Cano, G. M. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. *Revista de currículum y formación del profesorado, 12(3), 1-16*.
- Chackelson Lurner, C. E. (2013). *Metodología de diseño de almacenes: Fases, herramientas y mejores prácticas*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill, 3era Edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: MC,Graw Hill, 5ta Edición.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (Octava Ed. ed.)*. México D.F: Mc. Graw Hill.
- COSO, C. O. (2013). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Costa, J. (1998). *La mirada interior*. Apertura, Cuaderno.
- Danhke (1989). (cfr por Hernández, et al 2003). *Investigación descriptiva*. México: McGraw-Hill.

DATOS PERU. (s.f.). *DATOS PERU*. HUACHO. Obtenido de

<https://www.datosperu.org/empresa-corporacion-goyita-sac-20446102215.php>

Dávila, E. (2016). Propuesta de Control interno –modelo COSO- para optimizar la gestión de existencias en el almacén de la empresa Electronorte S.A. (*Tesis de licenciatura*).

Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Obtenido de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10168/davila\\_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10168/davila_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Del Toro, F., Armadas, & Santos. (2005). *control interno centro de estudios contables financieros y de seguros (CECOFIS)*. Cuba: Material de consulta La Habana.

Deloitte. (2010). Guías de referencia sobre Control Interno en México. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/guia-control-interno-mx.pdf>

Diaz de Santos. (1995). *Marketing Publishing Compras e Inventarios*. Madrid, España:

Ediciones Diaz de Santos S.A. Obtenido de [https://books.google.com.mx/books?id=zd7-VYb2TqoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=zd7-VYb2TqoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Dirección Nacional del Servicio Civil- Chile 2012. (s.f.). *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos*. Santiago. Recuperado el 02 de 11 de 2018, de

[http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp\\_capacitacion](http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_capacitacion)

El Comercio. (28 de Agosto de 2018). *El Comercio*. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-comercio-expandira-3-2-2018-estima-ccl-noticia-nndc-551366>

- Escudero, M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid, España: Paraninfo. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=zQv\\_AAAAQBAJ&pg=PA58&dq=gestion+d](https://books.google.com.pe/books?id=zQv_AAAAQBAJ&pg=PA58&dq=gestion+d)
- Ferrín, G. A. (2007). *Gestión De Stocks En La Logística DE Almacenes (2ª ED.)*. Madrid: FUND. CONFEMETAL. Obtenido de <https://www.casadelibro.com/libro-gestion-de-stocks-en-la-logistica-de-almacenes-2-ed/9788496743380/1167944>
- García. (2010). *Almacenes: planeación, organización y control (4ª ed.)*. Mexico: Trillas. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=WENnAAAACAAJ&dq=Garc%C3%ADa,+A.+\(2010\).+Almacenes:+planeaci%C3%B3n,+organizaci%C3%B3n+y+control+\(4%C2%AA+ed.\).+M%C3%A9xico:+Trillas.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiV16ef\\_u7fAhVGneAKHS5uDGIQ6AEIMDAB](https://books.google.com.pe/books?id=WENnAAAACAAJ&dq=Garc%C3%ADa,+A.+(2010).+Almacenes:+planeaci%C3%B3n,+organizaci%C3%B3n+y+control+(4%C2%AA+ed.).+M%C3%A9xico:+Trillas.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiV16ef_u7fAhVGneAKHS5uDGIQ6AEIMDAB)
- García, C. A. (1996). *Almacenes, Planeación, Organización y Control*. ED. TRILLAS. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/almacenes-planeaci%F3n-organizaci%F3n-control/autor/alfonso-garc%EDa-cant%FA/>
- Gómez. (2013). *Gestión Logística y comercial*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Gomez Selemeneva, D., Blanco, B., & Conde, J. R. (2013). *El sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba*. Cuba: GEONTEC, 1(2), 65.
- Gómez, G. (2006). “Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial”. Editorial Consejo Económico y Social.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- GOOGLE MAPS. (s.f.). *GOOGLE MAPS*. HUACHO.
- Hernandez. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico, D.F.

- Hidalgo, L. (14 de Mayo de 1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Hurtado, E. (2013). El control interno de las existencias y su incidencia en los resultados económicos y financieros de la empresa Curtiduría Orion S.A.C. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/765/hurtado\\_ericka.pdf?sequence=1](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/765/hurtado_ericka.pdf?sequence=1)
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación Holística* (Tercera ed.). Venezuela: SYPAL.
- Instytut INTL. (s.f.). *Instytut INTL*. Obtenido de <https://instytutintl.com/es/our-offer/warehousing>
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las Organizaciones*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana, 2da Edición.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. Monterrey, México: LID Editorial Empresarial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=cGtTOuFm58EC&pg=SA7->
- Mantilla S.A. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2013). *Control interno informe COSO*. Bogotá, Colombia: Esfera. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/auditoria-delcontrol-interno-3ra-edici%C3%B3n.pdf>
- María Fernanda, A. S. (2016). Diseño del sistema del control interno del departamento financiero Asisken S.A. (*Grado de licenciatura*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19383/1/TESIS%20FINAL%20ALVARADO%20FERNANDA.pdf>

- Massie, J. L. (1960). *Automathic Horizontal Communication in Managemente*. Academy of Managemente Journal.
- Montiel, S. (26 de Junio de 2017). *Objetivos y beneficios de la comunicaciòn interna*. Obtenido de Deusto Formaciòn:  
<https://www.deustoformacion.com/blog/gestionempresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>
- Moulding, E. (2010). *5S: A Visual Control System for the Workplace*. Inglaterra: Eds. AuthorHouse. Obtenido de <https://goo.gl/Wy8vZz>
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. (7° Ed.). México, D.F: International Thomson Editores S.A.
- Perdomo, A. (2006). *“Fundamentos del control interno”*. Editorial Cengage Learning Editores.
- Pereira, B. (2004). *Metodologia De La Investigaciòn I Guia de Estudio* (Primera ed.). Edo Zulia, Venezuela: Universal Rafael Belloso Chacin Maracaibo.
- Pèrez, F., Tejada, E., Cuquet, P., & Contreras, D. (2007). *Satisfacciòn Laboral y Clima Organizacional*. Obtenido de [http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/tea/200607\\_25966/TPGA\\_G14\\_Clima.pdf](http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/tea/200607_25966/TPGA_G14_Clima.pdf)
- Perú, D. (s.f.). *Datos Perú*. Obtenido de <https://www.datosperu.org/empresa-corporacion-goyita-sac-20446102215.php>
- Pinillos. (1996). *La batalla de la comunicaciòn interna*, *Harvard Deusto Busines Review*. Ediciones Deusto, S.A.
- Price Waterhouse. (1987). *Diseño de cursos de entrenamiento*. Londres.
- Real Academia Española [RAE]. (2016). *Diccionario de la lengua española (23)*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=AeYZ09V>

- Rios, R. (2015). *Modelo de evaluación de desempeño* (Primera Edición ed.). Guayaquil: Editorial Educariòn.
- Rivero, A., & Campos, L. s. (s.f.). *Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en cuba*. Universidad de la Habana, Cuba. Obtenido de <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/evolucion-del-control-interno-cuba.html>
- Rubio, J., & Villaroel, S. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. España: Aula Mentor. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=>
- Ruiz de Palacios, V. M. (2009). *Wolters Kluwer*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjc1MTtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAy6g4tDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjc1MTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAy6g4tDUAAAA=WKE)
- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). *La Satisfacción Laboral y su papel en La Evaluación de la Calidad de la Atención Médica*. Salud Pública.
- Soruco, R. (11 de 2014). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/56938060/Funciones-Del-Almacen>
- Trejos, A. (s.f.). *Gestión logística, Stocks, almacenes y bodegas*. Seminarios Andinos.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en cuba*. *Revista Espacio #3, Ed. Logos, La Habana, 2000*.
- Villanueva Casafrana, U., & Garcia Martinez, M. (2013). *Impacto de control interno en la gestión de las empresas comerciales en Lima metropolitana*. Universidad Nacional José Agustino Sanchez Camón, Huacho.
- Whittington, O., & Pany, K. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral (12a Ed.)*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Yarasca, P., & Alvarez, E. (2006). *Auditoria, Fundamentos con un Enfoque Moderno. (3 Ed).*

Lima: Editorial Santa Rosa S.A.

Yoceline Barrios. (5 de Agosto de 2016). *ConexiónEsan*. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

## ANEXOS:

### ANEXO N.º 1: Cuestionario de Control Interno En La empresa GOYITA S.A.C

**INSTRUCCIONES:** La presente encuesta corresponde a un trabajo de investigación, por lo que se requiere su total transparencia y sinceridad al responder cada una de las preguntas, agradeciendo por anticipado su gentil colaboración.

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

**Sexo** : Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad** : .....

**Cargo** : .....

**Área de trabajo:** .....

#### II. DATOS DE LA ENCUESTA:

CUESTIONARIO				
VARIABLE GESTION DE EXISTENCIAS				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
COMPRAS		SI	NO	NO RESPONDE
<b>INDICADOR: IDENTIFICACION DE BIENES</b>				
1	¿Las compras se realizan por requerimiento de almacén?			
2	¿El pedido de nuevas compras se hace a través de una orden de compra?			
3	¿Se coordina con otras áreas para efectivizar los requerimientos?			
<b>INDICADOR: IDENTIFICACION DE PROVEEDORES</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
4	¿Se solicita con frecuencia cotizaciones de productos y servicios a los proveedores?			
5	¿Existe una lista de proveedores autorizados?			

<b>INDICADOR: VOLUMEN OPTIMO DE PEDIDOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
6	¿Se determina la cantidad máxima de productos a comprar?			
7	¿Los productos son solicitados de acuerdo a la rotación de mercadería?			
<b>INDICADOR: COSTES DE COMPRA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
8	¿Constatar los productos recibidos genera algún costo adicional?			
9	¿Se efectúa pagos por adelantado para las órdenes de compra?			
<b>ALMACEN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
<b>INDICADOR: RECEPCION</b>				
10	¿Se verifican los productos recibidos con la orden de compra y factura, respecto a las cantidades y características?			
11	¿Se registran los ingresos de productos en el sistema oportunamente?			
<b>INDICADOR: ALMACENAMIENTO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
12	¿Se mantiene una separación física de los productos perecibles y de lento movimiento?			
13	¿Se identifica y controla los productos dañados?			
14	¿El almacén cuenta con los suficientes anaqueles para los productos?			
15	¿Se organizan los espacios del almacén según la cantidad de los nuevos pedidos?			
16	¿Existen diferencias y errores al realizar la toma física del inventario?			
<b>INDICADOR: DESPACHO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
17	¿Existen confusiones en la entrega del producto?			

18	¿Se cumple con la entrega de los pedidos en el tiempo establecido?			
19	¿Se entregan los productos firmados por la persona autorizada?			
<b>INDICADOR: COSTES DE ALMACENAMIENTO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>
20	¿Los equipos y materiales del área de almacén están en buenas condiciones?			
21	¿El área de almacén cuenta con extintores para proteger los productos de algún evento?			