

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



Propuesta de control interno en la gestión logística para mejorar  
los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C., de la  
ciudad de Rioja, año 2021

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

José Olivera León

**ASESOR**

Teodoro Emilio Flores Ballesteros

Lima, Perú

2022

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia*	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD y FINANZAS

#### ACTA N° 014-2022-CONT y FIN.

Siendo las 15:03 del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de control interno en la gestión logística para mejorar los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C., de la ciudad e Rioja, año 2021”** presentada por el bachiller **OLIVERA LEON, JOSE**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

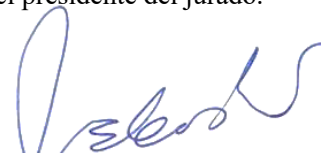
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Control Interno en el Área de Cobranzas y su Incidencia en los Resultados Financieros de la Empresa Importaciones Salazar E.I.R.L., Nueva Cajamarca, San Martín, 2021”	Mg. Ilianov Pablo Carrasco López. Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	<b>Notable (17)</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros  
MIEMBRO



Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez  
MIEMBRO



Mg. Ilianov Pablo Carrasco López  
PRESIDENTE

**Anexo 2**

**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, 05 diciembre de 2022

Señor(a),  
William Muñoz Marticorena  
Jefe del Departamento de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis bajo mi asesoría, con título: Propuesta de control interno en la gestión logística para mejorar los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C., de la ciudad de Rioja, año 2021, presentado por José Olivera León (Código 2015101150 y DNI 71851119) para optar el título profesional de Contador Público, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 11 %** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,

---

Firma del Asesor (a)  
DNI N°: 08612078  
ORCID: 0000-0002-2143-484X  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

## **Dedicatoria**

A Dios, por brindarme vida, salud y fortaleza día a día para seguir en la consecución de mis objetivos. A mis padres y hermanos, por su gran apoyo brindado durante mis estudios en la universidad, y a todas mis amistades, por su gran apoyo y contención en mi formación profesional.

**José Olivera**

## **Agradecimiento**

A todos los colaboradores de la empresa Gilbert S.A.C., por brindarme la gran oportunidad de hacer realidad la presente investigación.

A la Escuela de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por haber aceptado que yo sea parte de una gran escuela profesional.

A los docentes de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por sus grandes enseñanzas en mi formación profesional y por su valioso aporte y asesoramiento en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Finalmente, a todas las personas que se vieron involucradas para dar por concluida la presente investigación, con la cual culmino una gran etapa de mi vida académica profesional.

**José Olivera**

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
TABLA DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
1. INTRODUCCIÓN .....	14
2. EL PROBLEMA .....	16
2.1. Diagnóstico de la situación problemática .....	16
2.1.1. Realidad problemática del tema .....	16
2.1.2. Diagnóstico del sector empresarial involucrado.....	16
2.1.3. Diagnóstico de la unidad de estudio .....	18
2.1.4. Descripción del problema a investigar.....	20
2.1.5. Cuantificación de defectos y fallas .....	22
2.1.6. Monetización de las pérdidas generadas por el problema.....	23
2.1.7. Descripción de la propuesta de mejora de problemas.....	26
2.1.8. Selección del tema a investigar y propuesta a desarrollar .....	30
2.2. Formulación del problema .....	32
2.2.1. Problema general .....	32
2.2.2. Problemas específicos .....	32
2.3. Justificación de la investigación .....	32
2.3.1. Justificación operativa .....	32
2.3.2. Justificación económica .....	33
2.4. Objetivos de la investigación .....	33
2.4.1. Objetivo general .....	33



2.4.2.	Objetivos específicos .....	33
3.	MARCO TEÓRICO.....	34
3.1.	Antecedentes de la investigación.....	34
3.1.1.	Antecedentes nacionales .....	34
3.1.2.	Antecedentes internacionales .....	36
3.2.	Bases teóricas de la variable independiente .....	38
3.2.1.	Variable: Control interno .....	39
3.3.	Marco teórico de la variable dependiente .....	58
3.3.1.	Variable: Resultados financieros .....	59
3.4.	Bases legales y documentos internos.....	75
3.5.	Conceptos básicos del marco teórico .....	75
4.	METODOLOGÍA .....	78
4.1.	Hipótesis de investigación.....	78
4.1.1.	Hipótesis general .....	79
4.1.2.	Hipótesis específicas:.....	79
4.2.	Variables e indicadores de medición .....	79
4.2.1.	Variable independiente y sus indicadores .....	79
4.2.2.	Variable dependiente y sus indicadores.....	81
4.3.	Tipo y diseño de la investigación .....	83
4.3.1.	Tipo de investigación.....	83
4.3.2.	Diseño de la investigación .....	83
4.4.	Diseño de la propuesta e instrumentos.....	84
4.4.1.	Diseño de la propuesta de mejora e instrumentos .....	85
4.4.2.	Instrumentos de medición de la propuesta de mejora.....	85
4.4.3.	Medición y seguimiento del control interno de la gestión logística .....	86
4.4.4.	Medición y seguimiento de dimensiones de resultados financieros.....	88
4.5.	Recolección y procesamiento de datos .....	88
4.5.1.	Procedimientos de recolección de datos .....	88
4.5.2.	Técnicas de recolección de datos.....	88
4.5.3.	Instrumentos para la recolección de datos .....	89
4.6.	Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos.....	90

4.6.1.	Utilitarios de procesamiento de datos .....	90
4.6.2.	Técnicas de presentación de datos .....	90
4.6.3.	Análisis e interpretación de datos .....	91
4.6.4.	Método de presentación de resultados .....	92
4.7.	Técnicas de validación de hipótesis .....	92
4.7.1.	Técnica de evaluación financiera del proyecto de mejora .....	93
4.7.2.	Técnica de evaluación financiera de la empresa sin el proyecto .....	94
4.7.3.	Técnica de evaluación financiera de la empresa con el proyecto .....	97
5.	PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA .....	98
5.1.	Diagnóstico del problema a investigar .....	98
5.1.1.	Identificación del problema a investigar .....	98
5.1.2.	Monetización del problema a investigar .....	102
5.2.	Objetivos y beneficios de la propuesta de mejora .....	103
5.2.1.	Objetivos de la propuesta de mejora .....	103
5.2.2.	Beneficios de la propuesta de mejora .....	104
5.3.	Presentación del proyecto de mejora .....	104
5.3.1.	Identificación de los procesos de la gestión logística .....	105
5.3.2.	Diagrama de operaciones de los procesos .....	106
5.3.3.	Sistema de indicadores de resultados financieros .....	107
5.4.	Actividades de la propuesta de mejora .....	107
5.4.1.	Desglose de actividades de la propuesta de mejora .....	107
5.4.2.	Presupuesto de las actividades del proyecto de mejora .....	109
5.4.3.	Cronograma de actividades de la propuesta de mejora .....	110
5.5.	Monetización de la propuesta de mejora .....	111
5.5.1.	Valoración de las pérdidas antes de la propuesta .....	111
5.5.2.	Valoración de pérdidas después de la propuesta .....	112
5.6.	Propuesta control interno logístico .....	113
5.6.1.	Propuesta de control interno de compras .....	113
5.6.2.	Propuesta de control interno de almacén .....	115
5.6.3.	Propuesta de control interno de inventarios .....	117
5.6.4.	Propuesta de control interno de despacho .....	120
5.7.	Propuesta de indicadores de la variable dependiente .....	123

5.7.1.	Indicadores de rentabilidad empresarial .....	123
5.8.	Resultados de la variable independiente .....	128
5.8.1.	Resultados de los costos logísticos .....	128
5.9.	Resultados de la variable dependiente .....	131
5.9.1.	Resultados de los indicadores de rentabilidad.....	131
5.9.2.	Resultados de indicadores de gestión o actividad .....	132
5.9.3.	Resultados de indicadores de deuda/solvencia.....	133
5.9.4.	Resultados de indicadores de liquidez .....	134
6.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....	135
6.1.	Proyección de los estados financieros de la empresa .....	135
6.1.1.	Proyección del estado de resultados de la empresa .....	135
6.1.2.	Proyección del balance general de la empresa .....	136
6.1.3.	Proyección del ingresos y egresos operativos de la empresa .....	137
6.2.	Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	138
6.2.1.	Determinación de la inversión del proyecto.....	138
6.2.2.	Determinación de los beneficios del proyecto de mejora .....	138
6.2.3.	Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	139
6.3.	Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto .....	139
6.4.	Evaluación financiera de la empresa con el proyecto .....	140
7.	CONCLUSIONES .....	142
8.	RECOMENDACIONES .....	144
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
	ANEXOS.....	155

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Problemas del diagnóstico empresarial: amenazas y debilidades .....	20
Tabla 2 Casos de fallas y errores en gestión logística de almacén .....	23
Tabla 3 Fichas de monetización en los procesos de compras, almacén y despacho.....	24
Tabla 4 Fichas de monetización en el proceso de despacho .....	24
Tabla 5 Estimación de pérdidas en compras y almacén.....	25
Tabla 6 Estimación de pérdidas en despacho .....	26
Tabla 7 Descripción de la propuesta de mejora de la gestión de compras.....	27
Tabla 8 Descripción de la propuesta de mejora de la gestión de almacén e inventarios ....	28
Tabla 9 Descripción de la propuesta de mejora de la gestión de despacho .....	29
Tabla 10 Operacionalización de la variable control interno.....	80
Tabla 11 Operacionalización de la variable resultados financieros.....	82
Tabla 12 Fallas y errores en gestión logística de almacén .....	87
Tabla 13 Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	93
Tabla 14 Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	93
Tabla 15 Estado de resultados de la empresa sin el proyecto de mejora .....	94
Tabla 16 Balance general de la empresa sin el proyecto de mejora .....	95
Tabla 17 Estado de ingresos y egresos operativos de la empresa sin el proyecto .....	96
Tabla 18 Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora .....	96
Tabla 19 Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora .....	97
Tabla 20 Descripción del problema y solución en el proceso de compras .....	98
Tabla 21 Descripción del problema y solución en el proceso de almacenamiento .....	99
Tabla 22 Descripción del problema y solución en el proceso de gestión de inventarios..	100
Tabla 23 Descripción del problema y solución en el proceso de compra .....	101
Tabla 24 Estimación de pérdidas en el proceso de compras, almacén, inventarios y despacho .....	102
Tabla 25 Presupuesto de la estructura del proyecto de mejora .....	110
Tabla 26 Productos para la determinación del costo de inventario relevante .....	111
Tabla 27 Determinación del costo de inventario relevante antes de la propuesta de mejora .....	112

Tabla 28 Determinación del costo de inventario relevante óptimo .....	113
Tabla 29 Costos estimados en el proceso de compras, almacén e inventarios - Antes de la propuesta .....	122
Tabla 30 Costos estimados en el proceso de compras, almacén e inventarios - Después de la propuesta .....	123
Tabla 31 Indicadores de rentabilidad empresarial .....	124
Tabla 32 Estado de resultados mensual/anual .....	124
Tabla 33 Estado de situación financiera mensual/anual .....	125
Tabla 34 Rentabilidad económica - ROA .....	125
Tabla 35 Rentabilidad del patrimonio - ROE.....	126
Tabla 36 Rotación de activos .....	126
Tabla 37 Rotación de inventarios .....	126
Tabla 38 Ratio de endeudamiento .....	127
Tabla 39 Ratio de endeudamiento a largo plazo.....	127
Tabla 40 Liquidez general.....	127
Tabla 41 Prueba ácida .....	128
Tabla 42 Proyección de los costos logísticos .....	129
Tabla 43 Proyección del estado de resultados sin proyecto de mejora .....	136
Tabla 44 Proyección del balance general sin proyecto de mejora.....	137
Tabla 45 Proyección de ingresos y egresos operativos sin proyecto.....	137
Tabla 46 Inversión o costos del proyecto de mejora de la gestión logística .....	138
Tabla 47 Estimación financiera del proyecto de mejora .....	139
Tabla 48 Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora .....	140
Tabla 49 Flujo de efectivo operativo de la empresa sin proyecto .....	140
Tabla 50 Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora .....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagnóstico externo o del sector.....	17
Figura 2 Diagnóstico interno de la empresa.....	18
Figura 3 Diagrama de Ishikawa.....	21
Figura 4 Esquema de análisis de defectos y fallas.....	23
Figura 5 Variables por investigar .....	31
Figura 6 Bases teóricas de la variable independiente: control interno.....	39
Figura 7 Ficha de resumen de control interno .....	44
Figura 8 Bases teóricas de la variable dependiente: resultados financieros.....	59
Figura 9 Ficha de resumen de resultados financieros .....	63
Figura 10 Modelo DUPONT .....	68
Figura 11 Esquema de metodología de la investigación.....	78
Figura 12 Esquema de las variables del proyecto de mejora .....	78
Figura 13 Clases de investigación según el propósito y según el nivel de conocimiento... 83	83
Figura 14 Clases de investigación según el grado de manipulación de variables .....	84
Figura 15 Diseño de la propuesta del proyecto de mejora .....	85
Figura 16 Medición y seguimiento del proyecto de mejora.....	86
Figura 17 Diagrama de operaciones del proceso.....	87
Figura 18 Recolección de datos mensuales del proyecto de mejora.....	88
Figura 19 Técnicas de recolección de datos usadas por el proyecto de mejora .....	89
Figura 20 Procesamiento y presentación de datos del proyecto de mejora.....	91
Figura 21 Análisis e interpretación de datos y resultados del proyecto de mejora.....	92
Figura 22 Sistemas de información del control interno de la gestión logística y resultados financieros .....	103
Figura 23 Esquema de presentación de la propuesta de mejora .....	105
Figura 24 Sistema de información de los procesos de la gestión logística .....	106
Figura 25 Diagrama de operaciones - DOP.....	106
Figura 26 Indicadores de los resultados financieros .....	107
Figura 27 Desglose de actividades de la propuesta de mejora .....	108
Figura 28 Cronograma de las actividades de la propuesta de mejora.....	110

Figura 29 Suministro de mercaderías .....	113
Figura 30 Pedidos de mercaderías .....	114
Figura 31 Control y seguimiento de compras.....	114
Figura 32 Desvalorización de mercaderías .....	115
Figura 33 Desvalorización y pérdida de inventarios.....	116
Figura 34 Gestión de espacios .....	116
Figura 35 Control de almacén adecuado .....	117
Figura 36 Procesos eficientes en almacén.....	117
Figura 37 Pedidos de stock de mercaderías.....	118
Figura 38 Obsolescencia de los inventarios .....	118
Figura 39 Distribución de almacenes.....	119
Figura 40 Inventarios en exceso .....	119
Figura 41 Productos desactualizados .....	120
Figura 42 Manipulación de mercaderías .....	120
Figura 43 Automatización de procesos.....	121
Figura 44 Métodos adecuados de despacho .....	121
Figura 45 Determinación del CIR del producto laptop Vivobook 15x12JP Core i7 .....	128
Figura 46 Determinación del CIR del producto centro de lavado gas 17 kg Mabe.....	129
Figura 47 Costos proyectados de laptop Vivobook 15x512JP Core i7 .....	130
Figura 48 Costos proyectados de centro lavado a gas 17 kg Mabe .....	130
Figura 49 Gráfico de la rentabilidad económica .....	131
Figura 50 Gráfico del patrimonio .....	131
Figura 51 Gráfico de rotación de activos .....	132
Figura 52 Gráfico de rotación de inventarios .....	132
Figura 53 Gráfico de endeudamiento.....	133
Figura 54 Gráfico de endeudamiento a largo plazo .....	133
Figura 55 Gráfico de liquidez general.....	134
Figura 56 Gráfico de prueba ácida.....	134

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación “Plan de control interno en el área de almacén para mejorar los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021” tiene como objetivo proponer un plan de control interno para la administración eficiente del área de almacén de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja. El método empleado fue descriptivo propositivo; la técnica empleada, análisis documentario; y su instrumento de investigación, guía de análisis documentario. En el procesamiento de datos, se utilizó el diagrama de Ishikawa y Excel. Se realizó un profundo análisis para cuantificar los problemas. La muestra se determinó por conveniencia: personal, estados financieros y reportes del almacén. Con respecto a los resultados, al realizar la implementación de la propuesta de mejora se obtiene un VAN de S/ 257,032.49 soles, una TIR de 223% y costo-beneficio de 6.74 sobre los costos actualizados. La validación financiera sin el proyecto de mejora dio como resultado un VAN de S/ 49,886.00, una TIR de 16.63% y un costo-beneficio de 1.04 veces, lo cual indica que los ingresos del proyecto sin mejora cubren en parte los egresos de manera favorable. La validación financiera con el proyecto de mejora da un VAN de S/ 306,918.00, una TIR de 24.61% y un costo-beneficio de 1.24 veces, lo que señala que los ingresos del proyecto con tratamiento son mejores a los de la evaluación sin tratamiento.

**Palabras clave:** Control interno, gestión de almacén, resultados financieros y costo de inventarios.



## ABSTRACT

The investigation "Internal control plan in the warehouse area to improve the financial results of the company Gilbert S.A.C. of the city of Rioja, year 2021" aims to propose an internal control plan for the efficient administration of the warehouse area of the company Gilbert S.A.C. from the city of Rioja. The method used was proactive descriptive; the technique used, documentary analysis; and its research instrument, documentary analysis guide. In data processing, the Ishikawa diagram and Excel were used. An in-depth analysis was carried out to quantify the problems. The sample was determined for convenience: personnel, financial statements and warehouse reports. Regarding the results, when carrying out the implementation of the improvement proposal, a NPV of S/ 257,032.49 soles is obtained, an IRR of 223% and a cost-benefit of 6.74 over the updated costs. The financial validation without the improvement project resulted in a NPV of S/ 49,886.00, an IRR of 16.63% and a cost-benefit of 1.04 times, which indicates that the income of the project without improvement partly covers the expenses in a favorable way. . The financial validation with the improvement project gives a NPV of S/ 306,918.00, an IRR of 24.61% and a cost-benefit of 1.24 times, which indicates that the income of the project with treatment is better than that of the evaluation without treatment.

**Keywords.** Internal control, warehouse management, financial results and cost of inventories

# 1. INTRODUCCIÓN

Los controles internos dentro de los almacenes se han vuelto una actividad de mejora constante en las empresas, con la finalidad de optimizar sus resultados financieros al cierre del ejercicio. A la vez, estos son el fiel reflejo de la presencia de una buena o mala toma de decisiones gerenciales. Adicionalmente, el control interno de la empresa es importante, ya que le permite crecer y posicionarse en el mercado y mantenerse en el tiempo.

Es evidente que pequeñas y medianas empresas fenecen, ya sea por falta de un adecuado control interno o la aplicación de un inapropiado control de almacenes. Sistematizar la gestión del control dentro de la empresa es un reto importante, debido a que se debe evaluar el ambiente en el que cada empresa desarrolla su giro de negocio y el cual tiene influencia de forma decisiva en las exigencias sobre su control.

Los sistemas operativos para manejar los almacenes deben estar bien estructurados y diseñados a medida de la empresa, y el personal debe estar bien capacitado para una mejor alimentación de información en los sistemas operativos referidos al almacén. Por todo ello, se tomó la iniciativa de realizar esta investigación titulada “Plan de control interno en el área de almacén para mejorar los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021”.

El problema principal de la investigación es el siguiente: ¿De qué manera la mejora del control interno en el área de almacén optimiza los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021? La hipótesis principal es que el plan de control interno en el área de almacén influye en los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021. Así mismo, se estudia las variables del control interno y el resultado financiero.

De igual manera, el objetivo general de investigación es proponer un plan de control interno para la administración eficiente del área de almacén de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021. En la investigación, se empleó el método descriptivo propositivo, cuya técnica empleada fue el análisis de documentos, teniendo como instrumento de investigación la guía de análisis de documentos. Para procesar los datos, se utilizó el diagrama de Ishikawa y la hoja de Excel.

Se realizó un profundo análisis con relación a los almacenes y se logró cuantificar los problemas identificados. Se tuvo como resultados y conclusiones lo siguiente: al realizar la implementación de la propuesta al proyecto de mejora, se obtiene como resultado a un VAN de S/ 257,032.49 soles, una TIR de 223 % y un costo-beneficio de 6.74 veces sobre los costos actualizados.

La validación financiera sin tratamiento o sin proyecto de mejora dan como resultado un VAN de S/ 49,886.00 y un costo-beneficio del proyecto sin tratamiento de 1.04, lo cual indica que los ingresos del proyecto sin mejora cubren en parte los egresos de manera favorable.

La validación financiera con tratamiento de mejora dando solución a los problemas encontrados muestran un VAN de S/ 306,918.00 y un costo-beneficio del proyecto con tratamiento de mejora es de 1.25, lo cual indica que los ingresos del proyecto con tratamiento son mejores a los de la evaluación sin tratamiento.

Finalmente, la investigación cuenta con seis capítulos. El primer capítulo contiene el diagnóstico de la situación problemática, la formulación adecuada del problema, justificación y objetivos que desarrollará la investigación. El segundo capítulo, denominado marco teórico, comprende los antecedentes de investigación, marco teórico, bases legales y conceptos básicos. El tercer capítulo, denominado metodología, comprende las hipótesis de la investigación, las diferentes variables, tipo y diseño de investigación, más la recolección de datos. El cuarto capítulo, denominado propuesta de solución, comprende los objetivos, beneficios, presentación del proyecto de mejora, implementación, resultados de la propuesta y monetización. El quinto capítulo, denominado validación de la propuesta, comprende las proyecciones de ingresos y egresos, evaluación financiera y validación financiera. El sexto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se consignan las referencias bibliográficas y anexos.

## **2. EL PROBLEMA**

### **2.1. Diagnóstico de la situación problemática**

#### **2.1.1. Realidad problemática del tema**

En esta tesis, se determinó como objetivo hacer un proyecto de mejora del control interno en el área de almacén en una empresa de electrodomésticos para obtener mejores resultados financieros. Los cambios tecnológicos y organizacionales han provocado nuevas realidades del mercado actual, que obliga a las entidades a ser más eficientes frente a los requerimientos de los clientes. Maldonado (2011) señala que las corporaciones son tan competentes como lo son sus procesos y que la mayor cantidad de las empresas han tomado conocimiento y, por ende, conciencia de esta situación, y se plantean cómo mejorarlos o perfeccionarlos.

En el negocio de los electrodomésticos, hoy en día sus operaciones las llevan a cabo en condiciones económicas más complejas y cambiantes que los años anteriores. Por ello, las empresas hoy en día se enfocan en mejorar y transformar los márgenes operativos, en el proceso de llevar a la compañía a otro nivel (Tucto et al., 2019).

Eslava (2013) señala que el control de la empresa es primordial para que perdure en el tiempo. Es notorio que una gran cantidad de pymes cierran, ya sea por falta de control interno o la aplicación de un inapropiado sistema de gestión. Para sistematizar la gestión de la empresa, hay que evaluar el ambiente en el que cada empresa desarrolla su giro de negocio y procesos, el cual tiene influencia de forma decisiva en las exigencias sobre su control.

La actividad financiera en las empresas ayuda al fortalecer el patrimonio y al crecimiento empresarial, a través del buen uso y empleo de los medios administrativos y económicos, con fundamentos de competitividad, liderazgo y productividad. La base para tomar decisiones en las empresas, ya sea a corto o largo plazo, es el estudio de los procesos y de cómo influyen sobre los recursos financieros de la empresa (Baena, 2014).

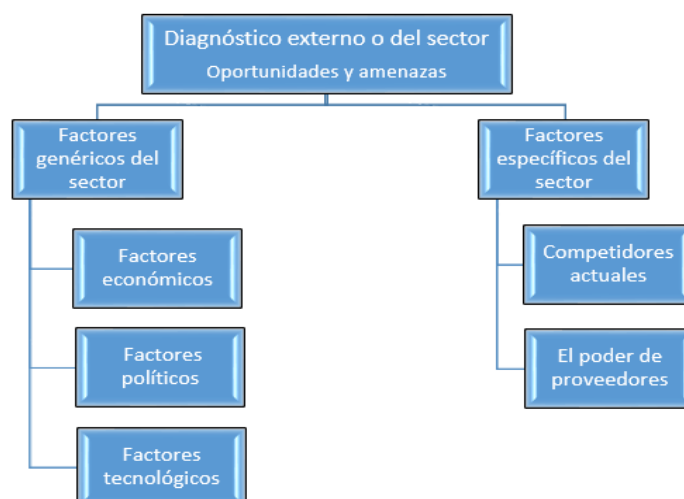
#### **2.1.2. Diagnóstico del sector empresarial involucrado**

Se presenta un breve diagnóstico del sector de electrodomésticos en el Perú mediante el análisis de los factores mostrados en la Figura 1. Los productos de línea blanca (productos

entrelazados a la limpieza y cocina) son muy demandados. Tal es el caso de Colombia, donde en el 2019 tuvo un crecimiento de 15% del valor, lo que representó un aumento de \$1.4 billones frente al 2018 (Paz, 2019). Las pymes dedicadas a este rubro de la comercialización de electrodomésticos vinculados a la limpieza de las viviendas y la cocina en el Perú cerraron, en marzo 2021, con un incremento del 90% en los tres primeros meses del año (González, 2021). En este contexto, es importante que dichas empresas sigan implementando un sistema gestión de inventarios dentro del departamento de almacén, capacitando al personal para que sean conocedores de la importancia y relevancia que les permita controlar y manejar de forma correcta la entrada y salida de sus mercaderías.

Figura 1

Diagnóstico externo o del sector



Fuente: Elaboración propia

En el aspecto económico, las empresas de electrodomésticos de nuestro país han sido afectadas por lo que sucedió en la pandemia, dejando una crisis socioeconómica por causa del COVID-19. Es así que numerosas empresas del sector han anunciado su cierre definitivo de operaciones.

En el aspecto político, existe una incertidumbre por parte de las empresas, debido a las gestiones ineficientes del Gobierno y a las amenazas por nacionalizar las empresas, lo que ha ocasionado una excesiva alza del dólar y ha reducido las inversiones de los empresarios ante al incremento de los precios de la mayoría de productos.

En el aspecto tecnológico, el uso de la tecnología en las empresas se ha vuelto primordial. Las empresas del mundo actual utilizan la tecnología para incrementar las ventas, mejorar los servicios y optimizar de manera eficiente sus procesos comerciales.

En relación a los factores específicos del sector, se puede afirmar que la competencia actual en la venta de electrodomésticos se encuentra ubicada en la misma ciudad, quienes venden en menor proporción y así complementan la oferta de los demás consumidores.

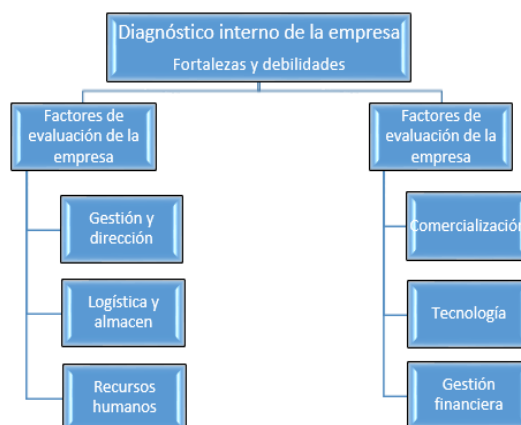
Con respecto a los proveedores, la empresa cuenta con líneas de crédito para ellos de hasta por 45 días, lo que le permite tener la mercadería sin necesidad de tener el capital al momento de la compra. Esto genera a la empresa solvencia económica para desarrollar sus actividades.

### 2.1.3. Diagnóstico de la unidad de estudio

La pyme que estudiamos se dedica a la comercialización de artículos de primera necesidad, artefactos de línea blanca, ropa, plástico, vidrio y juguetes. Esta empresa se sitúa en la provincia de Rioja de la región San Martín. En el primer semestre del 2020, producto de la pandemia, las ventas disminuyeron en más del 50% con relación del curso actual. En este año, las ventas han ido recuperándose de manera progresiva. A continuación, se presenta un diagnóstico de la organización con un análisis FODA de los factores indicados en la figura 2.

Figura 2

Diagnóstico interno de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En la unidad de estudio, se ha identificado fortalezas que hacen que la empresa pueda perdurar en el mercado actual. Estas son la comercialización, la tecnología y la adecuada gestión financiera. Asimismo, hay debilidades en los diferentes factores internos que afectan la empresa. Estos se deben mejorar para ser más competitivos en el mercado, lo que se detalla a continuación.

La gestión y dirección de la entidad se está viendo afectada por la escasez de procesos dentro del departamento de almacén, por lo que no se puede tomar decisiones acertadas para poder lograr los objetivos trazados por la empresa. En relación con la logística y almacén, la empresa tiene deficiencias en el adecuado control de las entradas y salidas de la mercadería. Esto se debe a la carencia de personal conocedor del área de almacén para llevar a cabo esta labor. Por ello, no se hace correctamente el registro de los inventarios, existen pérdidas en la mercadería, inconsistencias de información entre el área contable y el almacén por falta del registro.

Además, no hay una adecuada rotación de mercadería; por lo tanto, se generan pérdidas que afectan a las ganancias de la empresa. En relación con la problemática que se identifica, surge esta investigación con el propósito de buscar soluciones prácticas y revertir dicho problema. En el aspecto de comercialización, los niveles de venta se han incrementado gradualmente y se ha visto una mejoría con respecto al año 2020. Se espera que el nivel de ventas siga incrementando en este último trimestre.

En lo referente a la tecnología, la empresa cuenta con productos de último modelo, lo que ayuda en la captación de nuevos clientes e incrementa nuestras ventas.

Sobre la gestión financiera, la empresa está obteniendo los márgenes promedios que se esperan alcanzar por producto. Se espera mejorar estos márgenes por encima del promedio con la incorporación sistemática del control interno de los productos con mayor rotación (ver Tabla 1).

Tabla 1

## Problemas del diagnóstico empresarial: amenazas y debilidades

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control
Amenaza. La constante alza de la moneda extranjera ante la incertidumbre política, ha subido el precio de los electrodomésticos y equipos informáticos, lo que está limitando un poco la adquisición y la venta en un precio moderado.	El periodo de transición del nuevo gobierno está generando incertidumbre en la economía, esto ha ocasionado un alza excesiva del dólar.	Si las ventas están siendo limitadas producto del alza del dólar, nuestro inventario no tendrá mucha rotación, provocando deterioro tecnológico y pérdidas económicas.	Ofrecer variedades en nuestra línea con productos sustitutos, económicos. Comercializar nuestros productos vía online.
La gestión y dirección se está viendo afectada por falta de implementación de procesos.	Los sistemas de información no cuentan con un proceso de automatización.	Si la gestión y dirección no tienen información oportuna, tomarán decisiones improvisadas que pueden generar pérdidas.	Implementar software que facilite el acceso a información idónea e instantánea.
La logística y almacén presenta deficiencia en cuanto al ingreso y salida de mercaderías.	Inadecuado registro en el control de inventarios.	Si no has un adecuado registro y control, generará pérdidas que afectan a la rentabilidad.	Habilitar un sistema de control de almacén, para sistematizar el proceso.
Los recursos humanos reportan inconsistencias en los reportes entregados al área de almacén y el área contable.	Llevarlo de control de inventario de manera manual, lo que genera fallas en los reportes.	Si no existe un adecuado control, se generarán fallas para el área contable, lo que influirá en las decisiones futuras.	Capacitar al personal y realizar cruces de información entre las compras, reportes y stock físico.

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.4. Descripción del problema a investigar

##### *Identificación de los problemas*

Una vez hallados los problemas generales que están afectando a la empresa, nos centramos en el factor logística y almacén, que tiene relación con nuestra línea de investigación control interno. Además, se identificó el problema relacionado al proceso de control de inventarios en el departamento de almacén, que viene afectando a los resultados financieros de la organización.

En este contexto, se ha visto conveniente investigar la problemática del proceso de control del área de almacén, para analizar las deficiencias en el manejo actual del inventario

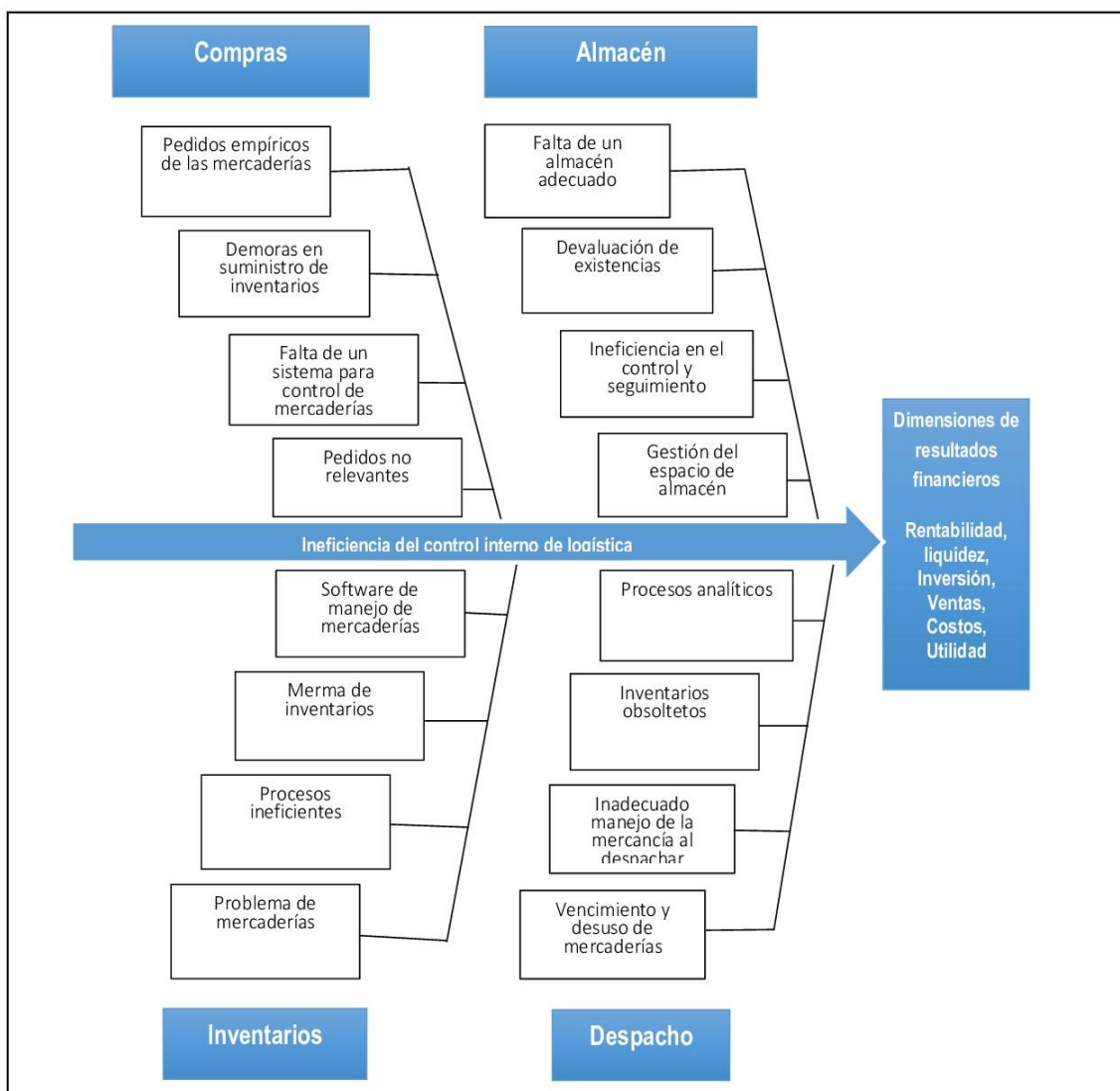


de la organización, con el objetivo de proponer y aplicar un proyecto de mejora en el desempeño de las operaciones. El problema del desempeño de los procesos de control se traslada a la situación económica de la organización.

Se ha recogido información de esta para determinar los problemas que genera las deficiencias en los procesos. La Figura 3 muestra la problemática actual de los procesos de la unidad de estudio.

Figura 3

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las compras, se puede observar que la falta de planificación al realizar los pedidos, muchas veces, ocasiona que se soliciten mercaderías que no tienen una rotación en la empresa, lo que genera desvalorización de existencia con el paso del tiempo e inadecuado uso de espacio dentro del almacén. Debido a esto, muchas veces se dejan de hacer pedidos de mercaderías que realmente tienen una rotación continua en la empresa y, por ende, genera pérdida de ventas y de clientes, ya que, al no existir mercadería en stock, deciden ir al mercado de la competencia.

En relación a los inventarios, podemos apreciar que existen problemas de stock, debido a los procesos ineficientes de gestión que se utilizan en la empresa por no tener un software adecuado de control de inventarios, ocasionando muchas veces la pérdida de inventario, ya sea por desuso u obsolescencia.

Además, se evidencia que el área de almacén cuenta con una infraestructura inadecuada y capacidad ociosa de los equipos, ya que existen equipos desactualizados y sin valor, pudiendo la empresa aprovechar estos espacios para almacenar y ofrecer nuestros productos de mayor rotación y que generan más rentabilidad para la empresa.

Con respecto al despacho, se evidencia que existe falta de personal idóneo y con conocimientos en el área de almacén para la adecuada manipulación, distribución y entrega de las mercaderías vendidas. Así mismo, el personal se encuentra desmotivado, debido a la falta de capacitación permanente para poder afrontar las problemáticas que se presentan en su respectiva área.

#### **2.1.5. Cuantificación de defectos y fallas**

El problema en el control interno de la gestión logística presenta deficiencias, que han traído consigo la pérdida de clientes y de ventas. En la Tabla 2, se puede apreciar los tipos de fallas o errores ocurridos en cada proceso de la gestión logística durante año 2021, los mismos que se relacionan con los resultados financieros de la empresa. Se observa que el 34.88% de los casos se han presentado por la escasez de productos, es decir, que al mes la empresa, producto de no contar con el stock por deficiencias en su control del inventario, está perdiendo el porcentaje de rentabilidad del producto que dejó de vender, lo que genera menores resultados financieros de la empresa.

A continuación, se detalla los casos de fallas y errores en gestión logística de almacén.

Tabla 2

Casos de fallas y errores en gestión logística de almacén

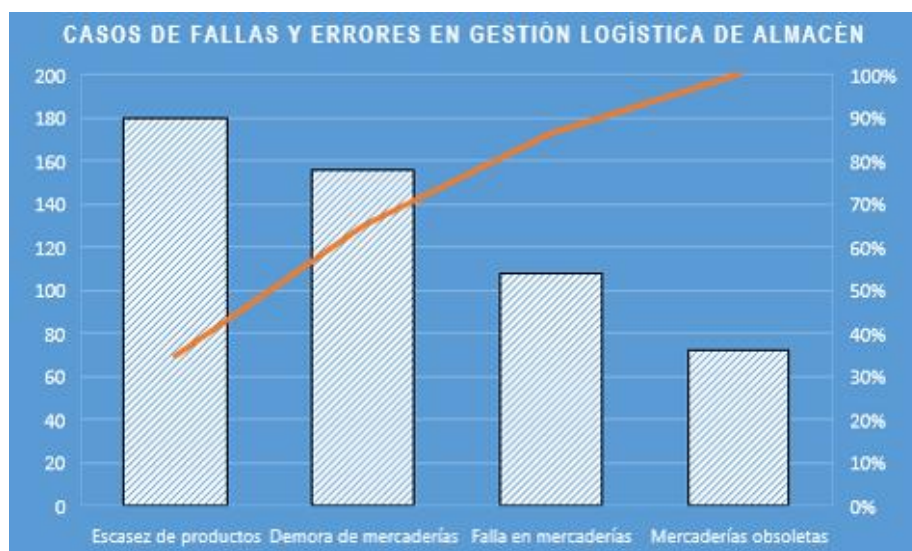
Casos de fallas y errores en gestión logística de almacén					
Variables	Tipo de falla o error	Simple		Acumulado	
		Absoluto (unid/año)	Relativo (%)	Absoluto (unid/año)	Relativo (%)
Proceso compras	Demora de mercaderías	156	30.23%	156	30.23%
Proceso almacén	Mercaderías obsoletas	72	13.95%	228	44.19%
Proceso inventario	Escasez de productos	180	34.88%	408	79.07%
Proceso despacho	Falla en mercaderías	108	20.93%	516	100.00%
<b>TOTAL</b>		<b>516</b>	<b>100.00%</b>		

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4, se muestra un diagrama de Pareto que muestra los tipos de casos de fallas del año 2021 ordenados de mayor a menor cantidad, apreciándose que la escasez de productos en el proceso de inventario son los que tienen una mayor incidencia.

Figura 4

Esquema de análisis de defectos y fallas



Fuente: Elaboración propia

### 2.1.6. Monetización de las pérdidas generadas por el problema

Una vez que hemos identificado las fallas y errores en los procesos de la gestión logística, es necesario estimar los costos o pérdida que le causan a la empresa. Estas pérdidas están

agrupadas en dos bloques: las pérdidas en el proceso de compra y las pérdidas en el proceso de despacho.

La estimación de las pérdidas generadas por la variable independiente (gestión logística en el proceso de compras) se ha realizado a través de las fichas de monetización para los procesos de compras, almacén y despacho, como se detalla en la Tabla 3 y la Tabla 4.

Tabla 3

Fichas de monetización en los procesos de compras, almacén y despacho

Ficha de monetización del problema Proceso de compras y almacén		
<b>Problema:</b>	Ineficiencia en el control de costo de inventario relevante	
Programado	Ejecutado	Diferencia
104,879.05	199,118.70	94,239.64
<b>TOTAL</b>		<b>94,239.64</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Fichas de monetización en el proceso de despacho

Ficha de monetización del problema Proceso de despacho		
<b>Problema:</b>	Ineficiencia en el control de pedidos no atendidos	
P. venta unitario	Utilidad Unitaria	Utilidad total
48,660.00	12,518.35	97,082.43
<b>TOTAL</b>		<b>97,082.43</b>

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores, se puede apreciar que los problemas en los procesos de compras y el almacén han ocasionado una pérdida de costo de inventario relevante (CIR), lo que ha causado pérdidas por sobrecostos, que en el año 2021 ascendieron a S/.94 269.34,

obtenidos al comparar el costo ejecutado con el costo óptimo programado. Los problemas en el área de despacho han generado pérdidas, que en el año 2021 se estiman en S/.97 082.43.

Tabla 5

Estimación de pérdidas en compras y almacén

Estimación de pérdidas en compras y almacén-Año 2021				
Código	Nombre del artículo	Costo de inventario relevante (CIR)		Pérdidas
		Programado	Ejecutado	Diferencia
03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	3,952.09	8,952.63	5,000.53
03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	6,659.04	12,975.25	6,316.21
03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	3,677.47	7,813.34	4,135.87
03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	7,483.31	13,329.43	5,846.11
03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	5,182.39	10,425.37	5,242.98
03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	4,716.74	12,556.91	7,840.17
03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	4,740.91	12,681.20	7,940.29
03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	5,920.10	10,448.11	4,528.01
03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	5,945.79	10,530.97	4,585.18
03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	6,676.18	10,843.71	4,167.53
03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	6,647.59	10,760.85	4,113.26
03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	5,200.73	9,927.60	4,726.86
02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	5,932.96	10,489.54	4,556.58
03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	5,773.50	8,399.43	2,625.92
03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	5,756.98	8,358.00	2,601.01
03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	4,740.91	7,030.25	2,289.35
03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	3,667.10	7,771.91	4,104.81
03580002472	LAPTOP ASUS X507M	3,677.47	7,813.34	4,135.87
03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	5,945.79	10,530.97	4,585.18
03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	2,581.99	7,479.89	4,897.90
<b>TOTAL</b>		<b>104,879.05</b>	<b>199,118.70</b>	<b>94,239.64</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5, se muestra el detalle de los artículos y la estimación de las pérdidas producidas en el área de compras y almacén.

Tabla 6

## Estimación de pérdidas en despacho

Estimación de pérdidas en despacho-Año 2021						
Código	Nombre del artículo	Pedidos no atendidos	Precio de venta unitario	Porcentaje de utilidad	Utilidad unitaria	Utilidad total
03580002488	LAPTOP VIVBOOK 15X512JP CORE I7	8	5,000.00	24%	1,201.00	9,608.00
03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	7	4,500.00	26%	1,180.91	8,266.37
03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	9	3,500.00	26%	901.00	8,109.00
03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	8	3,400.00	26%	900.00	7,200.00
03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	8	3,100.00	27%	850.00	6,800.00
03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	6	2,300.00	26%	601.00	3,606.00
03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	7	2,300.00	27%	621.43	4,349.98
03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	8	2,200.00	28%	620.00	4,960.00
03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	8	1,960.00	26%	510.00	4,080.00
03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	7	1,900.00	24%	460.00	3,220.00
03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	7	1,920.00	26%	490.00	3,430.00
03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	9	1,900.00	25%	471.00	4,239.00
02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	8	1,900.00	25%	480.00	3,840.00
03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	7	1,890.00	25%	480.00	3,360.00
03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	7	1,850.00	24%	451.00	3,157.00
03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	8	1,910.00	26%	490.00	3,920.00
03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	9	1,800.00	25%	450.00	4,050.00
03580002472	LAPTOP ASUS X507M	9	1,800.00	25%	450.00	4,050.00
03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	8	1,780.00	26%	460.01	3,680.08
03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	7	1,750.00	26%	451.00	3,157.00
<b>TOTAL</b>			<b>48,660.00</b>		<b>12,518.35</b>	<b>97,082.43</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6, se muestra el detalle de los artículos y la estimación de las pérdidas producidas en el área de despacho.

Podemos observar que, en la empresa, al año, se está generando una pérdida total por la ineficiencia del control interno en la gestión logística de S/191,322.07, lo que genera pérdidas considerables en la empresa. Esto, a la vez, sirve para calcular las evaluaciones financieras con mejora del proyecto y sin mejora para luego hacer una comparación si es que es necesario implementar o no las mejoras del proyecto.

### 2.1.7. Descripción de la propuesta de mejora de problemas

La propuesta de mejora comprende el diseño e implementación de un plan de control interno para la administración eficiente de la gestión logística de la empresa Gilbert S.A.C. (Rioja

2021), basado en mejorar los procesos para obtener un mayor y mejor desempeño, con la finalidad de alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

Tabla 7

Descripción de la propuesta de mejora de la gestión de compras

Problemas y mejora de gestión de compras Ineficiente medición de la gestión de compras		
Problema:	Descripción del problema	Descripción de la solución
Demora en suministro de mercaderías	Existe demora en los pedidos de mercaderías, ello debido a un inadecuado control de los inventarios.	Se debe implementar un adecuado sistema de control de inventarios y llevar el seguimiento del stock mínimo y de seguridad, para un adecuado equipamiento de mercaderías.
Pedidos empíricos de las mercaderías	Los pedidos usualmente se realizan sin tener en cuenta la rotación de los inventarios y las mercaderías faltantes.	Evaluar las mercaderías con mayor rotación y hacer los pedidos en base a ello, establecer un estándar promedio de pedidos de mercaderías.
Falta de un sistema para control de mercaderías	No se cuenta con un sistema de control adecuado para el control de mercaderías.	Implementar un sistema para llevar un eficiente control de los inventarios.
Pedidos no relevantes	Se realizan pedidos de productos que no tiene rotación.	Llevar un control de mercaderías que no tienen rotación, para no hacer pedidos irrelevantes.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7, se hace la descripción del problema y se formula la propuesta de solución al problema de la gestión de las compras.

Tabla 8

Descripción de la propuesta de mejora de la gestión de almacén e inventarios

<b>Problemas y mejora de gestión de almacén e inventarios</b>		
<b>Ineficiente medición de la gestión de almacén e inventarios</b>		
<b>Problema:</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la solución</b>
Desvaloración y pérdida de inventarios	Existen problemas de stock, ello debido a los procesos ineficientes de gestión, lo que ocasiona la pérdida de inventario, ya sea por desuso u obsolescencia.	Se debe planificar y ejecutar mejoras en el proceso de control de inventarios, y se sugiere adquirir un software que facilite sistematización del ingreso y salida de mercaderías.
Gestión del espacio en almacén	Infraestructura inadecuada y capacidad ociosa de los equipos, pudiendo la empresa aprovechar estos espacios para almacenar y ofrecer nuestros productos de mayor rotación y que nos generan más rentabilidad para la empresa.	se recomienda ordenar y estructurar los espacios, verificar el stock almacenado con más potencial, así mismo evitar los espacios de almacenamiento de mercaderías ociosas, o que no generan mayor rentabilidad.
Falta de un adecuado almacén	Actualmente cuenta con un almacén que se encuentra a 10 minutos del local comercial, lo que dificulta muchas veces que los clientes puedan ver los productos en su momento y generan pérdidas de mercaderías.	Se debe buscar un almacén más cercano al local comercial, para que permita un mejor y rápido abastecimiento de mercaderías.
Procesos ineficientes	No existe un adecuado proceso del ingreso de las mercaderías, y estas se hacen sin criterio, lo que muchas veces hace que se coloquen en lugares no visibles para los clientes.	Se debe crear un diagrama de pasos para el ingreso de las mercaderías, así como para su posterior exhibición.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8, se hace la descripción del problema y se formula la propuesta de solución al problema de la gestión de almacén e inventarios.



Tabla 9

Descripción de la propuesta de mejora de la gestión de despacho

<b>Problemas y mejora de gestión de despacho Ineficiente medición de la gestión de despacho</b>		
<b>Problema:</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la solución</b>
Productos desactualizados	Existen productos que no tienen rotación, lo que genera inconvenientes al despachar algunas mercaderías del almacén, generando pérdida de tiempo en la entrega de mercaderías vendidas.	Establecer un tiempo promedio estándar de entrega de las mercaderías vendidas, para así evitar tiempo perdido, que podría generar malestar y pérdida de clientes.
Errores en la manipulación de la mercancía	Falta de personal idóneo y con conocimientos en el área de almacén la adecuada manipulación, distribución y entrega de las mercaderías vendidas	Se debe capacitar al personal, sobre el adecuado llevado del control de inventarios en el área de almacén de la empresa, de tal modo que se realice un control eficiente y evite posteriores pérdidas a la empresa.
Falta de procesos automatizados	No existe un proceso que nos permita despachar las mercaderías de manera ordenada, por lo que muchas veces existe demora, ya que el personal despacha las mercaderías de los clientes de manera incompleta, por ir con otro cliente.	Se debe implementar procesos para el despacho de las mercaderías, de esta manera no existan fallas en las entregas de las mercaderías y no se despache de manera incompleta a nuestros clientes.
Caducidad y obsolescencia	Existen productos que se venden, y al momento del despacho recién se dan cuenta que estos están obsoletos, ya sea por inadecuada manipulación o algún defecto de uso.	Se debe revisar periódicamente las mercaderías para ver que se encuentren en buen estado, y no tener inconvenientes al momento del despacho al cliente.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9, se hace la descripción del problema y se formula la propuesta de solución al problema de la gestión de despacho.

El presupuesto se elaboró en función a las actividades que se van a mejorar y, para ello, se ha trabajado en función a lo siguiente: diseñar los procesos de control de pedidos de las mercaderías, lo que conlleva a realizar un diagnóstico y elaborar un presupuesto para toda la mejora del proyecto. Seguidamente, se ejecuta las mejoras de los procesos de control de

inventarios, se ejecutan los procesos y se realiza un seguimiento y control de dichos cambios. Finalmente, se realizará la capacitación, entrenamiento al personal sobre los nuevos procesos y, al final, se realizará el seguimiento y control respectivo a cada actividad de mejora.

#### **2.1.8. Selección del tema a investigar y propuesta a desarrollar**

Una vez analizada la problemática de la ineficiencia de control interno en la gestión logística, se pueden recomendar las siguientes alternativas de solución al problema:

Con respecto a las compras, se debe rediseñar el proceso de control y pedidos de las mercaderías, teniendo en cuenta factores como rotación de inventarios, margen de ganancia, tecnología, diversificación, entre otros, que influyan de manera significativa en este proceso.

En cuanto a los inventarios, se debe planificar y ejecutar mejoras en el proceso de control de inventarios, y se sugiere adquirir un software que facilite la sistematización del ingreso y salida de mercaderías, así como la emisión de reportes para poder evaluar las nuevas adquisiciones en base a datos reales.

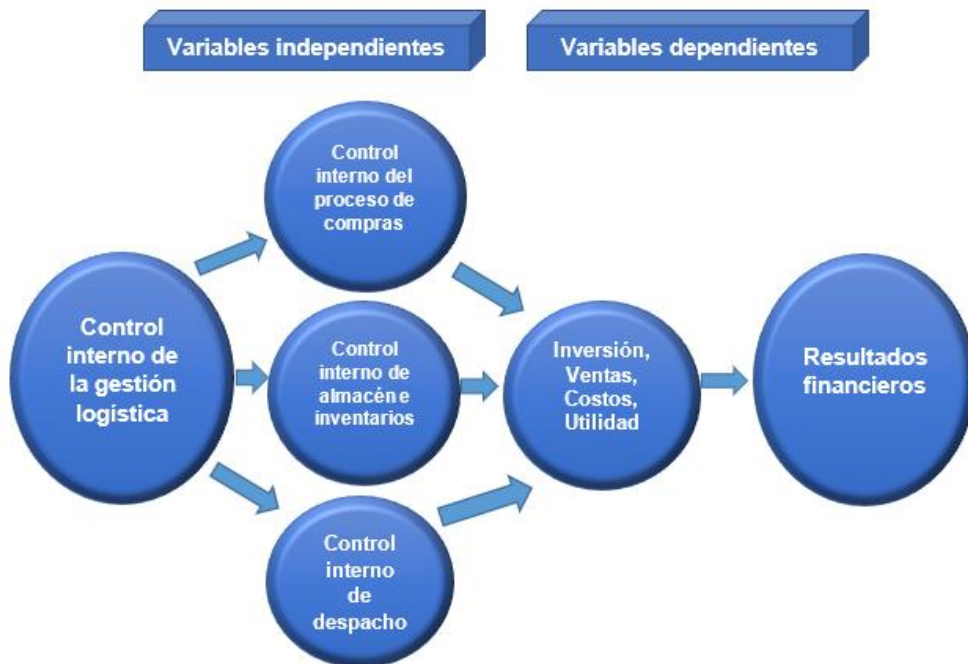
Por otro lado, para la solución del problema de almacén, se recomienda ordenar y estructurar los espacios, y verificar el stock almacenado con más potencial. Así mismo, se debe evitar los espacios de almacenamiento de mercaderías ociosas o que no generan mayor rentabilidad.

Sobre el área de despacho, se debe capacitar al personal sobre el adecuado llevado del control de inventarios en el área de almacén de la empresa, de tal modo que se realice un control eficiente y evite posteriores pérdidas a la empresa.

Por lo tanto, el título de la investigación a desarrollar en la propuesta de mejora es “Plan de control interno en la gestión logística para mejorar los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021” (ver Figura 5).

Figura 5

Variables por investigar



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las evaluaciones de todas las alternativas o actividades para implementar las mejoras del proyecto, se han considerado las siguientes: diseñar los procesos de control de pedidos de las mercaderías, lo que conlleva a realizar un diagnóstico y elaborar un presupuesto para toda la mejora del proyecto. Seguidamente, se ejecutan las mejoras de los procesos de control de inventarios, se ejecutan los procesos y se realiza un seguimiento y control de dichos cambios. Finalmente, se realizará la capacitación, entrenamiento al personal sobre los nuevos procesos y, al final, se realizará el seguimiento y control respectivo a cada actividad de mejora.

## **2.2. Formulación del problema**

### **2.2.1. Problema general**

¿De qué manera se puede aplicar un proyecto de mejora de control interno en la gestión logística que optimice los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?

### **2.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo el control interno en la gestión logística está afectando a los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?
- ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un proyecto de mejora de control interno en la gestión logística en beneficio de los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?
- ¿De qué manera se puede validar los resultados financieros del proyecto con mejora de control interno en la gestión logística en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?

## **2.3. Justificación de la investigación**

### **2.3.1. Justificación operativa**

La empresa Gilbert S.A.C., dedicada a la venta de eléctricos de uso doméstico, muebles, equipos y otros enseres, necesita implementar un sistema de gestión en el área de almacén para mejorar y, por ende, perfeccionar su servicio. La aplicación eficiente, eficaz y adaptativa del control interno en el proceso de operación del área de almacén permitirá obtener un flujo de información confiable, precisa y rápida para la toma de decisiones. Así, cada colaborador que es partícipe del proceso de comercialización y específicamente en el área de almacén requerirá actuar proactivamente para mantener el stock de productos, siempre evitando la pérdida de venta por no contar con stock, lo que contribuye a la generación de mayor rotación de productos y un incremento a la rentabilidad de la empresa.

### **2.3.2. Justificación económica**

Permitirá a la empresa poder tener una gestión interna buena en cuanto al ingreso y salida de su mercadería, con personal capacitado para llevar adelante dicha tarea, permitiendo realizar correctamente el registro del control de los inventarios, evitando las pérdidas en los productos, contribuyendo a que la empresa pueda minimizar sus costos y gastos, y teniendo una mayor estructura financiera que permita reinvertir y pueda tener mayores márgenes de ganancias.

## **2.4. Objetivos de la investigación**

### **2.4.1. Objetivo general**

Implementar un proyecto de mejora de control interno en la gestión logística, que optimice los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar y evaluar cómo el control interno en la gestión logística está afectando a los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.
- Elaborar y aplicar un proyecto de mejora en la gestión logística que optimice los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.
- Validar los resultados financieros del proyecto con mejora de control interno en la gestión logística en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1. Antecedentes nacionales

Quintana y Macedo (2019), en su tesis titulada *Control de inventarios y su incidencia en la utilidad de la Empresa D&P Inversiones y Ecosistemas Group S.A.C.*, determinan cómo influye el control de inventarios a la utilidad del Grupo D&P Inversiones y Ecosistemas S.A. Los resultados determinaron que, en el año 2017, estuvo un 53% rezagado y las instalaciones cayeron un 20,7% con respecto al año 2016.

En conclusión, la Gerencia no estaba realizando las funciones adecuadamente. La falta de vigilancia y supervisión, así como la falta de documentación y registros de controles, se descubrieron al recibir las acciones. Bajo efectos del estudio, el control interno afecta negativamente la utilidad bruta.

Ávila (2017), en su tesis titulada *La gestión logística y su influencia en el valor ganado en los proyectos de edificación en la selva peruana de una empresa constructora de Lima Metropolitana*, establece como objetivo principal determinar el impacto de la gestión logística en el valor obtenido de los proyectos de construcción en la selva peruana por parte de una empresa constructora en la línea del metro de Lima. El tipo de investigación es cuantitativa y cualitativa.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones (del estudio de las variables y luego de realizar su análisis e interpretación): una buena gestión logística está asociada con un resultado positivo de valor ganado, donde prevalece la revisión cualitativa. La gestión de compras ha ayudado a garantizar que las variaciones del valor ganado no sean demasiado negativas, lo que mantiene los precios por encima del presupuesto y afecta los resultados del valor ganado.

Sosa (2017), en su tesis *Control de almacén y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Inversiones La Baratura, Tarapoto, año 2016*, indica que su principal objetivo fue determinar el impacto de la gestión logística en el valor derivado de los proyectos de construcción en la selva peruana por parte de una empresa constructora en la línea del metro de Lima. La investigación es cuantitativa y cualitativa.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones: Del estudio de las variables y, luego de realizar su análisis e interpretación, se halló que una buena gestión logística está asociada a un valor positivo de los ingresos. Cuando prevaleció la evaluación de calidad, el Departamento de Adquisiciones ayudó a garantizar que las variaciones de EV no fueran tan malas, manteniendo los precios por encima del presupuesto y afectando los resultados de EV. La gestión de transporte y distribución es una etapa con muchas falencias, especialmente en la que las materias primas no llegan a tiempo para el proyecto.

Urday y Cebreros (2017), en su tesis titulada *La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra*, tiene como objetivo principal determinar el impacto de la gestión logística en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector construcción importadoras de maquinaria, equipos y herramientas de la región de Puente Piedra.

El tipo de investigación utilizada fue cuantitativa y cualitativa. Se obtuvo las siguientes conclusiones: se ha confirmado la hipótesis general planteada y se corrobora que la gestión logística incide en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas importadoras de maquinarias, equipos y herramientas.

Huayhua (2018), en su tesis titulada *Control interno en el área de almacén para mejorar la rentabilidad de la empresa distribuciones Mi San Luis SRL Chiclayo 2018*, señala que el control interno en el área de almacén mejora la rentabilidad de la empresa. Este estudio sigue un enfoque cuantitativo, no experimental y aplicado. Como diagnóstico, afirma que existen deficiencias en el control de la operación del área de bodega, tales como la falta de manual de operación, falta de orientación por parte del jefe de obra y falta de plan para enfrentar el deterioro de algunos productos.

De esta forma, la propuesta fue aplicada al campo del control interno, notándose una mejora en el control de mercancías y un crecimiento económico de la empresa con márgenes de utilidad económica de 10.3% y 13.52%, respectivamente, en el primer y segundo trimestre. Concluyó que el control interno tiene un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa y el desempeño de la gestión.

Curagua (2016), en su tesis titulada *Sistema de control interno operativo en almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la empresa agropecuaria Chimú*, menciona que su objetivo era demostrar cómo, al implementar un sistema de control operativo interno en los almacenes, se mejoraría la gestión de inventario para una empresa de agronegocios. El tipo de investigación fue aplicada y sus métodos, descriptivos y explicativos.

En el diagnóstico, se observó que los empleados del almacén tienen un nivel de capacitación más bajo en comparación con el trabajo que realizan, por lo que aprenden a través de los cursos que ofrece la empresa. Se concluye que un adecuado sistema de control de procesos internos, a través de políticas y procedimientos estandarizados de almacén, tiene un impacto positivo y, por ende, posibilita una gestión eficaz de inventarios para la agroindustria Chimú SRL.

### **3.1.2. Antecedentes internacionales**

Daza (2020), su tesis titulada *Importancia del control interno en la gestión de inventarios en PYME'S*, manifiesta que su principal objetivo es explicar la importancia del control interno en la gestión de inventarios para las pequeñas y medianas empresas. Este estudio es de diseño empírico y no experimental. Como resultado, se observó que el sistema de control de inventarios no es muy utilizado en las pequeñas y medianas empresas, aunque pareciera que el sistema interno, problema básico y más importante como organización, carece de información confiable.

A partir de esto, se concluye que el control interno es necesario, porque representa y establece los datos de la empresa de forma clara y precisa. En tal sentido, puede aislar los riesgos que desestabilizan la posición financiera de la empresa. Por ello, se necesitan establecer controles preventivos, evitando excedentes de stock y comprando solo lo necesario. Además, deben realizar auditorías, análisis de inventarios y control contable para conocer su efectividad.

Balla y López (2018), en su investigación titulada *El control interno en la gestión administrativa de las empresas del Ecuador*, concluyen que el control interno es una herramienta que las empresas deben utilizar independientemente del entorno económico y



productivo en el que se desenvuelvan, por lo que se traduce en eficiencia y eficacia entre operaciones, información financiera, normativa, estándares y legislación.

El control interno es una parte importante del gobierno de todo tipo de empresas, incluida la alta dirección, para definir funciones y prioridades detalladas, así como para garantizar la aceptación y participación de los empleados, garantizar la seguridad y, por lo tanto, el logro de los objetivos de la empresa.

Ratti (2018), en su trabajo de investigación titulado *Análisis del control interno de activos fijos y existencias en la coordinación del Miproguayaquil*, menciona que el objetivo de su estudio fue establecer procesos para el control efectivo a largo plazo de los activos y mejorar la información financiera de la empresa. El tipo de búsqueda es cualitativa.

El autor concluye que los procesos de control interno, las actividades relacionadas con el inventario físico, la rotación de activos, la criptografía y la gestión, sin ningún método, se convierten en el mayor punto de conflicto. A continuación, determina que, si la depreciación de los activos fijos se trata de acuerdo con las normas contables establecidas, los activos mantenidos por la empresa durante mucho tiempo eventualmente se sobrestimarán en los libros.

Fernández y Jiménez (2017), en su tesis titulada *Diseño de los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J&F*, diseñan los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J&F. Para ello, utilizaron un tipo de investigación descriptiva basada en métodos deductivos. En el diagnóstico, se observó que el comercializador administra los controles de inventario de manera informal en función de la intuición y la experiencia del gerente, por lo que no se aplica ningún modelo o política de inventario.

Concluyen que es importante tener un buen control sobre el stock, ya que de él dependen directamente las utilidades de la empresa. Además, se han elaborado mapas y diagramas del proceso de inventario existente que contribuirán a una mejor gestión interna de la organización distribuidora de J&F. Recomiendan actualizar el sistema contable de la empresa e implementar las mejores prácticas en los procesos de compras e inventarios para asegurar los controles de calidad.

Bosque y Ruiz (2016), en su trabajo de investigación titulado *El control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.*, mencionan que su objetivo fue analizar el impacto del sistema de control interno del vehículo y el área de compra de repuestos, en el logro de resultados, en el concesionario oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba. La investigación es exploratoria y bibliográfica. En el diagnóstico, determinaron que el sistema de control interno de Centro Motor S.A. necesita innovación. Esto permitirá reducir debilidades y riesgos en el circuito de compra.

Se ha concluido que las organizaciones deben incluir en su estructura formal un área de compras, cuya función sea adquirir las materias primas, los elementos necesarios para producir los bienes en que se especializan o los componentes que utilizan. Se recomienda realizar un circuito de compra; de esta forma, se puede reducir el riesgo.

### **3.2. Bases teóricas de la variable independiente**

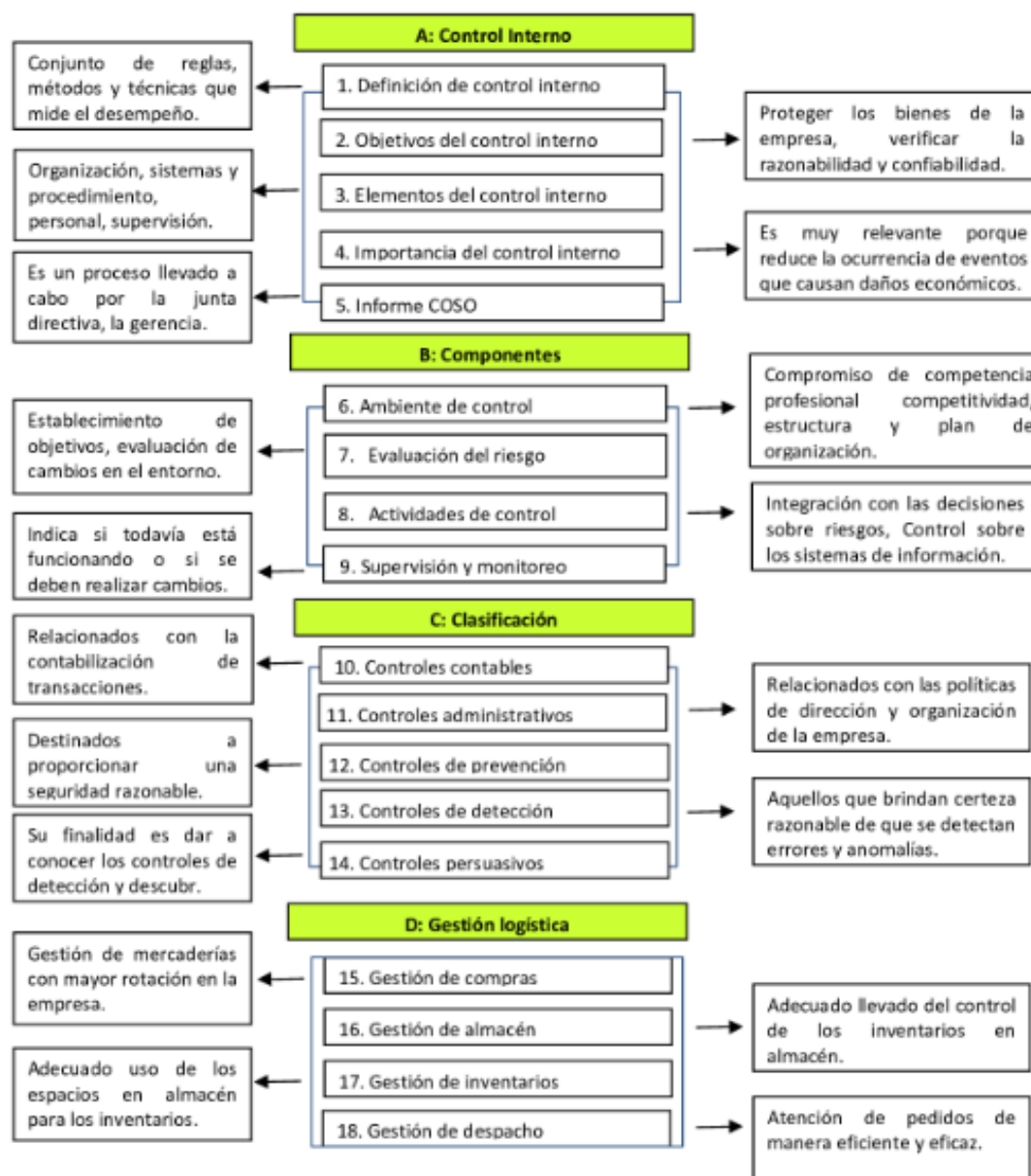
Una vez identificados los enfoques de la variable independiente, procedemos a desarrollar a más detalle cada uno de los conceptos involucrados en la presente propuesta de mejora, especificando cada uno de los puntos a tratar en cada variable.

El tema del control interno en la gestión logística la hemos estructurado en cuatro grupos, tal como se observa en la Figura 6, considerando los puntos más importantes y relevantes: control interno, componentes, clasificación y gestión logística.

### 3.2.1. Variable: Control interno

Figura 6

Bases teóricas de la variable independiente: control interno



Fuente: Elaboración propia

**Definición.** Según Mantilla (2009), el control interno es un conjunto de reglas, métodos y técnicas a través de los cuales se mide y calibra el desempeño para asegurar el logro de las metas y objetivos establecidos. En general, constituye un todo, por lo que el control interno tiene como objetivo garantizar que se alcancen los objetivos.

Arens et al. (2007) afirman que un sistema de control interno es un conjunto organizado de políticas y métodos que brindan a la gerencia una seguridad razonable y confiable de que la empresa logrará sus metas y objetivos. Dichas políticas y métodos a menudo se denominan “controles” y juntos constituyen el control interno de la entidad.

Por otro lado, De La Peña (2008) determina que el control interno es el plan organizativo y el conjunto de métodos y procedimientos que consolidan y garantizan la protección de los activos. En primer lugar, protección física, es decir, que los bienes de la entidad se encuentren debidamente asegurados gracias a las garantías adecuadas. Además, debe existir un método que asegure su correcto uso. En segundo lugar, económica, porque existe una correcta cobertura de seguros. En tercer lugar, jurídica, que garantice que los activos estén debidamente inscritos en los correspondientes registros públicos (registros de la propiedad, de la propiedad intelectual, del tráfico, etc.). Finalmente, contable, es decir, que los movimientos de las operaciones de las cuentas que clasifican y registran estos factores tienen que estar expresamente autorizados. Solo tienen acceso a los registros el personal autorizado. De esta forma, se logra la fidelidad e integridad de los registros contables, la eficiencia operativa y la economía al utilizar los registros, así como el cumplimiento de las instrucciones encargadas por la dirección.

De acuerdo con Estupiñán (2015), la gestión dentro de una empresa se convierte en un procedimiento en el que la organización cuenta con una estructura de participación que brinda un nivel de seguridad para el logro de los objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia, así como la confiabilidad y claridad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes aplicables.

Al respecto, se puede concluir que los autores concuerdan en su definición, porque el control interno es un mecanismo integrado en toda la organización, cuyo fin es lograr todos los objetivos, y estos se fijan de acuerdo con las necesidades, misión y visión corporativa. Al mismo tiempo, ayuda a proteger los activos corporativos, promover el uso eficiente y eficaz de los recursos de la forma más racional posible y evitar pérdidas económicas.

Respecto al control interno, Fonseca (2011) concluye que su definición varía en tamaño y alcance, así como en cultura y filosofía de gestión. Por tanto, si bien todas las organizaciones necesitan de todos los elementos para mantener el control sobre todas sus

actividades, el sistema de control interno de la empresa en su conjunto será muy diferente al propio sistema interno de otra empresa.

Según Sánchez (1999), el control interno es el sistema en el cual cada organización aplica los métodos implementados por la organización y los recursos humanos, para lo cual la organización debe lograr los siguientes tres objetivos básicos: a) proteger los bienes (recursos) de la entidad, b) garantizar la confiabilidad de información y tiempo, y c) mejorar la eficacia de sus actividades.

Mira (2006) brinda una interpretación más amplia y abierta de la definición de control interno, incluyendo la estructura, políticas, procedimientos y personal de una determinada entidad, con el fin de proteger la validez de la información, asegurar que las operaciones de la entidad sean eficientes y promover y proteger el cumplimiento de las políticas y directivas ordenadas por el gobierno.

Por otro lado, Fowler (2004) define el control interno como un conjunto de elementos, reglas y métodos encaminados a lograr, a través de una buena planificación, desarrollo y control, una práctica gerencial eficaz que alcance las metas organizacionales.

Para Vivanco (2017), el control interno ayuda a disminuir los riesgos internos que afectan a una empresa, mientras que Hurtado (2005) menciona que el control interno tiene varios principios: equidad, ética, eficiencia, eficacia, economía, responsabilidad y preservación del medio ambiente.

Quintana et al. (2018) mencionan que, debido al alto nivel de corrupción y fraude detectado en las organizaciones, así como el involucramiento de empresas internacionales de alta reputación, se ha mejorado, fortalecido e implementado el control interno en muchos países. Es por ello que señala que no se trata solo de un tema contable, sino también de la responsabilidad de los consejeros por las diversas actividades económicas y financieras de cualquier empresa, estado u organismo.

Tamez et al. (2019) afirman que es indiscutible que, para lograr sus objetivos, independientemente de si son rentables o no, necesitan una organización que les ayude a gestionar su día a día en las operaciones y los recursos humanos de manera ordenada, asegurando su propiedad.

Ledezma y Merino (2011) afirman que los objetivos del control interno son obtener información financiera precisa y oportuna, que es un componente esencial del proceso de toma de decisiones dentro de la organización; proteger los recursos corporativos y empresariales, tomándolos en cuenta con un plan de seguro apropiado para proteger los activos y reclamos de la organización; y promover y fomentar actividades eficaces.

Para Eslava (2013), el marco de control interno integrado define tres tipos de objetivos: operativos (la eficacia y eficiencia de las actividades de la entidad, incluidas las actividades financieras, principales y operativas, tales como asegurar los activos de la entidad contra pérdidas potenciales), de información (objetivos internos e información externa financiera y no financiera), y de cumplimiento (definir lo que se debe respetar en relación con las leyes y reglamentos que debe cumplir la entidad).

Para Cabanillas et al. (2019), en el Perú, las empresas comercializadoras especializadas en la producción de bienes personales tenían sistemas de control interno insuficientes que afectaban la liquidez. Implementar un sistema de control interno significaba establecer procedimientos de control de capital para reducir el riesgo de incumplimiento financiero y permitir a la empresa cumplir con su pago obligaciones en el momento adecuado.

Gil (2018) afirma que, actualmente, los documentos contables vigentes indican que el Sistema de Control Administrativo (SCA) incide negativamente en el desarrollo de nuevos productos, porque limitan la innovación. Él asume que, si se implementa un SCA formal y riguroso para supervisar el desarrollo de un producto, se reducirá la innovación. Sin embargo, si se elige no implementar SCA para impulsar la innovación, los administradores no tendrán las herramientas para supervisar el desarrollo de productos. Por ello, se debe innovar y diseñar un nuevo sistema de control interno con diversos modelos y técnicas de implementación de sistemas de control administrativo para mantener una buena eficiencia en la gestión empresarial. Asimismo, según Gil (2018), existe un modelo propuesto llamado proceso de puerta de fase. Este modelo ha sido utilizado para implementar sistemas de control de gestión por muchas empresas durante al menos dos décadas.

Por su parte, Yépez (2016), con respecto al control interno, señala que las organizaciones como entes dinámicos no podían sustraerse al cambio que había invadido todos los ámbitos de la actividad empresarial, en un momento en el que se produce una

sucesión de eventos: el colapso de paradigmas, el cambio de conceptos y, en general, traer nuevos retos que, para afrontar con éxito, requieren de la capacidad de la estructura organizativa para adaptarse a estas nuevas situaciones.

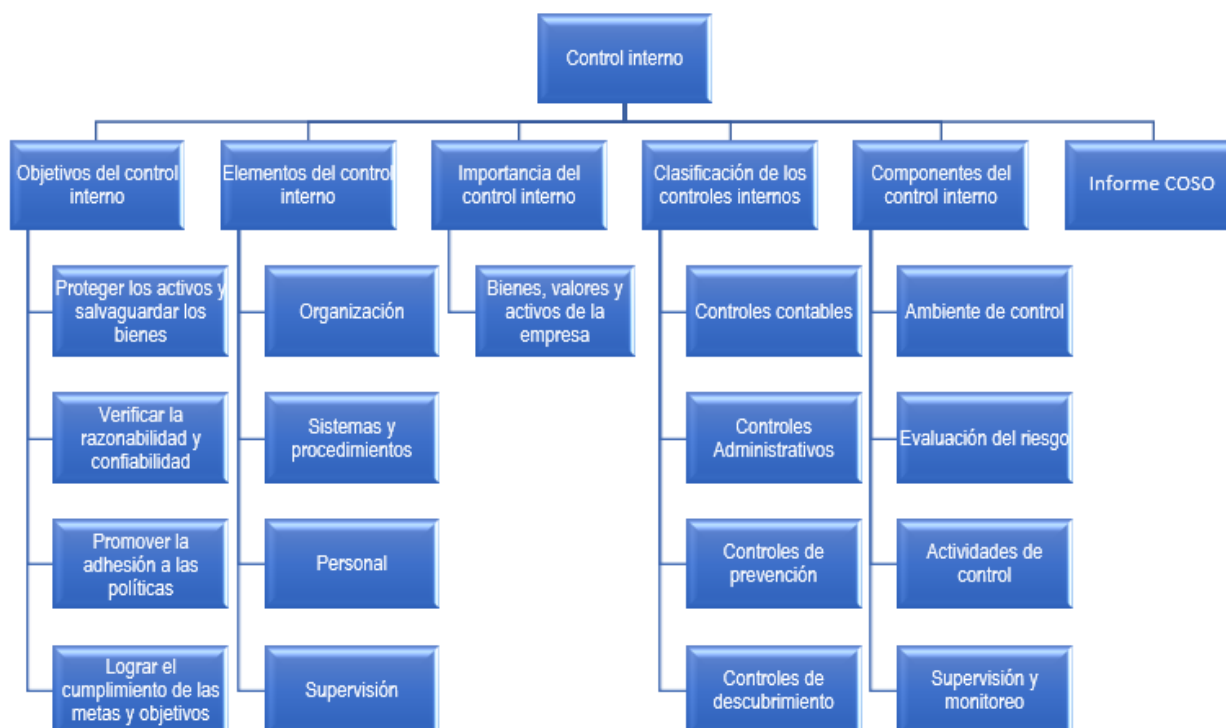
Es por esto que, para lograr una buena gestión administrativa, debe haber eficiencia y eficacia en sus procesos, marcados por funciones básicas, entre ellas planificar, organizar, dirigir y controlar.

Chumpitaz & Gonzales (2015), mencionan que un buen sistema va a permitir alcanzar en un determinado tiempo los objetivos de una forma más eficiente. Señalan que todos los negocios nacen de ideas que los emprendedores traen al mercado, donde las pymes interactúan y se convierten en fuente de innovación estructural empresarial, dinamizando el mercado mediante la creación de nuevos productos y servicios impulsar la cadena de valor.

En este contexto, el control interno es un proceso sistemático y polifacético mediante el cual se supervisan todas las actividades y el cumplimiento de los objetivos para evitar fraudes, desviaciones o irregularidades. De la misma manera, el control dentro de la empresa consta de cinco competencias que surgen del estilo de gestión y están asociados a la gestión de la empresa, los cuales están presentes independientemente del tamaño o naturaleza de la organización: ambiente de control, evaluación de riesgos, control operativo, información y comunicación y seguimiento (ver Figura 7).

Figura 7

## Ficha de resumen de control interno



Fuente: Elaboración propia

**Objetivos.** Estupiñán (2006) establece como objetivos básicos del control interno el proteger y salvaguardar los bienes del establecimiento, verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y de gestión. De igual forma, se debe promover el cumplimiento de las políticas administrativas establecidas y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Dichos objetivos están ligados a las actividades operacionales dentro de la empresa, tanto administrativa como contablemente.

**Elementos.** Estupiñán (2006) establece los siguientes elementos del control interno:

- a) Organización: La organización debe tener planes y funciones claros donde se definan líneas de autoridad y responsabilidad para parte de la organización y sus empleados, donde se diferencien las funciones de mantenimiento y control.
- b) Sistemas y procedimientos: Existirá un sistema adecuado para la revisión de la autorización de actividades y procedimientos de manera óptima y económicamente reconocible.



c) Personal: Se deben seguir prácticas saludables y seguras dentro de la organización en el desempeño de sus funciones y obligaciones. Asimismo, los empleados deben tener la formación y experiencia adecuadas para llevar a cabo su negocio. Además, las reglas deben establecerse claramente y comunicarse a todos los empleados.

d) Supervisión: Debe existir una auditoría independiente, para establecer adecuadamente los procesos de autocontrol de las distintas dependencias administrativas y logísticas.

Por otro lado, Pérez y Carballo (2013) definen un sistema de control como un conjunto de acciones, procedimientos y tareas que operan de manera interrelacionada, que deben ser coherentes y deben proporcionar información útil. Este sistema incluye los siguientes elementos:

- a) Estructura: Designación de unidades organizacionales corporativas conocidas como centros de responsabilidad con tareas y recursos específicos asignados y dirigidos por gerentes. Dentro de la estructura, se controlan las unidades de gestión y se deben definir objetivos, responsabilidades y criterios de evaluación. Para diseñar la estructura, es necesario tener en cuenta la naturaleza de las actividades, las características del entorno, la estrategia empresarial y la estructura de la organización.
- b) Proceso: Se refiere a todo el trabajo realizado por el sistema de control y consta de ocho etapas: desarrollar metas y planes, asignar gerentes, registrar y medir resultados, analizar resultados, estudiar desviaciones para identificar causas y gestionárlas, identificar soluciones y alternativas de remedio, seleccionando acciones e implementándolas por parte de los gerentes y, en última instancia, controlando y monitoreando la implementación de acciones correctivas.
- c) Sistema de información: Es la fuente de control, que es específica y depende de sus actividades, entorno, estrategia y organización, e incluye también factores internos (datos económicos y financieros) y factores externos a la empresa. El sistema estará dirigido a la toma de decisiones, las cuales incluirán en su información los eventos, desviaciones y sus causas.

**Importancia.** La importancia del control interno radica en es relevante el buen manejo del control interno, desde el punto de vista completo y numérico de los bienes,

valores y activos de la empresa, tales como efectivo, bancos, materias primas, así como el equipo de oficina, sistemas de distribución, maquinaria, etc., es decir, sistemas de control interno efectivos y funcionales con el objetivo de contrarrestar colusión, fraude, robo, etc. (Perdomo, 2010). En resumen, el control interno es muy relevante, porque reduce la ocurrencia de eventos que causan daños económicos a la organización.

**Informe COSO.** El desarrollo del control interno ha ayudado a mejorar el desarrollo de la empresa y, en los últimos años, el control interno se ha desarrollado mucho más con la aplicación del reporte COSO. De esta manera, se ha logrado integrar incorporar nuevas cualidades identificables a los procedimientos, políticas, directivas y planes en organizaciones que garanticen la seguridad de la divulgación de información administrativa, económica y financiera.

Según el informe COSO (2013), el control interno se define como un proceso integrado en los procesos en lugar de un conjunto de pesados mecanismos burocráticos sobre los cuales debe ejercer la junta directiva, la gerencia y los empleados residuales de una entidad. Está diseñado con el fin de proporcionar garantías de logro de los objetivos, incluidos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia operativa, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.

De manera similar, el informe COSO (2013) identifica que los objetivos de desempeño son relevantes para la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos los objetivos de desempeño y rentabilidad, así como la protección de los recursos contra pérdidas.

Por ejemplo, los manuales de procedimientos de control interno son herramientas de control interno muy efectivas que guían prácticas de controles y procedimientos muy específicos dentro de la empresa, ayudando a reducir las actividades administrativas, contables, operativas y financieras futuras mejores decisiones de gestión.

Mantilla (2009) reitera que el control interno es un conjunto de reglas, procedimientos y técnicas en las que se mide y ajusta el desempeño para asegurar el logro de metas y objetivos. En general, forma un todo; es por eso que el control interno tiene como objetivo garantizar el logro de los objetivos.

Así, el control interno es el proceso que implementa una organización en relación con la planificación de actividades, como la implementación, el seguimiento y la presentación de informes como una herramienta de primordial importancia para la empresa, por lo que el control interno en sí mismo garantiza la seguridad de los productos con los que cuenta la empresa, ya que incide en el mantenimiento del buen orden y control de las mercancías.

Newton (2004) lo define como un conjunto de elementos, procedimientos y normas a lograr, con una correcta planificación organización y control, para el logro de diferentes objetivos de la empresa.

En cualquier organización pública o privada, independientemente de su actividad económica y el campo de actividad en el que se desenvuelve, el control interno es una herramienta útil que le permite controlar de manera efectiva los recursos tangibles, tangibles e intangibles, es decir, el control interno sustancialmente excluye el riesgo futuro en las organizaciones. En esta línea, Robbins y Coulter (2005) definen este como “el proceso de monitorear las actividades para asegurar que se lleven a cabo según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p. 58).

Por su parte, Amaru (2009) afirma que el control es una herramienta indispensable que posibilita el logro de los objetivos fijados y mantiene a la organización orientada en general en la creación de un sistema que asegure el logro de los objetivos sobre la base de información sobre las operaciones del sistema. Así, el proceso de control genera información y ayuda a mantener una organización hacia metas, permitiendo tomar decisiones sobre las metas a alcanzar dentro de la empresa, entre ellas medir el rendimiento empresarial frente a los objetivos e identificar riesgos y oportunidades en el proceso de determinar qué se debe hacer para garantizar que se logren los objetivos. El objetivo del proceso de control es proporcionar información continua sobre el desempeño del sistema y sus objetivos, indicando así la dirección necesaria para llevar a cabo los planes definidos.

Respecto al control de niveles jerárquicos, Amaru (2009) señala que el proceso de control se aplica a toda la organización y que este proceso debe ser monitoreado y evaluado de acuerdo con sus tres principales niveles jerárquicos: estratégico, principal y activo.

- a) Control estratégico: Este tipo de control complementa la planificación estratégica, y su propósito es monitorear el grado de cumplimiento de la misión estratégica, la estrategia y los objetivos, así como el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. En función de los factores internos y externos que les afecten, permite a los administradores establecer y redefinir políticas para hacer frente a las anomalías a medida que surgen.
- b) Control administrativo: Este control se ejerce en las áreas funcionales: producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos. Este tipo de control genera información que permite la gestión y desempeño en estas áreas específicas.
- c) Control operativo: Se centra en las actividades y el uso de los recursos en los diferentes niveles de la organización. Sus herramientas de control son la planificación, la priorización y la asignación de presupuesto.

***Ambiente de control.*** Para Eslava (2013), el entorno de control “constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura” (p. 21).

- Compromiso de profesionalidad: La competencia profesional necesaria tanto para la dirección como para los colaboradores para el buen desarrollo de sus actividades. Eslava (2013) afirma que el compromiso y la experiencia incluyen “los administradores y empleados deben tener un nivel de competencia que les permita comprender la importancia de desarrollar, implementar y mantener controles internos” (p. 23).
- Estructura y plan de organización: Es fundamental que la empresa cuente con una estructura organizacional que facilite el logro de sus estrategias, misión y metas, de manera que sea descrita y comunicada a todos los integrantes de la empresa, dando a conocer su cuerpo, es decir, cómo está conformado y organizado. El ambiente organizacional debe ser propicio para la percepción de los empleados y crear una cultura de control interno.
- Para Eslava (2013), la estructura y el plan organizativo comprenden la estructura organizativa, formalizada en el organigrama, que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad dentro del cual se desarrollan las actividades, objetivos e implementación y, de igual manera, el autor reitera que los componentes evaluados son “la estructura organizacional de la agencia, las

responsabilidades de los gerentes están claramente definidas, los canales de comunicación, los rangos y poderes están completamente definidos” (p. 24).

- Políticas y prácticas de recursos humanos: En toda empresa, las personas son esenciales; son uno de los activos más importantes de la organización y debemos satisfacer sus necesidades. Al respecto, Eslava (2013) señala en las políticas y buenas prácticas de RRHH que la satisfacción personal debe buscarse en el trabajo que se realiza.

***Evaluación del riesgo.*** Los peligros analizados por la gerencia están directamente influenciados por los diferentes procesos vinculados a la organización.

Solórzano (2007) afirma que las organizaciones, independientemente de su tamaño, enfrentan diversos riesgos de origen externo e interno que requieren ser evaluados. Un requisito previo para la evaluación de riesgos es la identificación de objetivos en varios niveles que estén interrelacionados y sean internamente consistentes. Según Eslava (2013), el rol de auditoría interna en la evaluación de riesgos es “identificar riesgos y asignar prioridades de auditoría a actividades potencialmente riesgosas” (p. 25).

- Definición de objetivos: “Como su nombre lo indica, esta estrategia tiene como objetivo determinar la asignación de recursos entre las diferentes unidades de negocio y establecer prioridades a escala global. Los objetivos específicos nacieron de la Estrategia Global de Unidad” (Eslava, 2013, p. 25). Para establecer objetivos generales y específicos, estos objetivos deben estar vinculados entre sí.
- Evaluación de cambios en el entorno: Este componente busca identificar los cambios generados en el entorno, contribuyendo al desarrollo efectivo del control interno. Al detectar cambios rápidamente, los sistemas de control pueden modificarse para acomodarlos, reduciendo significativamente riesgos que afecten directamente el sistema de gestión en la empresa.
- Las evaluaciones de riesgos deben estar orientadas al futuro, permitiendo anticipar a la gerencia a riesgos nuevos, y tomar medidas apropiadas que permitan reducir y/o eliminar el fuerte impacto en el logro de resultados. La evaluación de riesgos es de naturaleza preventiva y debe convertirse en una parte normal del proceso de planificación comercial.

*Actividades de control.* El desarrollo de actividades con control interno incluye procedimientos y gestión de políticas establecidos por el directorio de la empresa, los cuales se establecen en función de los riesgos que puedan ayudar el logro de los diferentes objetivos.

Según Eslava (2013), “es la acción que realizan las personas para implementar políticas, ya sea directamente o mediante la aplicación de tecnología, y ayuda a garantizar que se implementen las respuestas de gestión al riesgo” (p. 27).

- Integración con decisiones de riesgo: Este componente permite enfatizar que, una vez elegida una solución a los riesgos previstos, la gerencia establecerá los controles pertinentes para reducir los riesgos y así lograr sus objetivos en todos los niveles. Según Eslava (2013), se define como “la medida en que las actividades de control son relevantes para los objetivos y decisiones de la dirección en relación con el riesgo. La calidad de la información y comunicación sobre decisiones gerenciales en investigación de riesgos” (p. 28).
- Control sobre los sistemas de información: En el control de los sistemas de información, se pueden utilizar diversos procesos divididos en dos actividades: control general y control de aplicaciones. El primero de los cuales contribuye a comprobar el correcto funcionamiento de todos. El segundo son los sistemas y actividades relacionados con la etapa informática del programa para comprobar el procedimiento.

Para Gómez (2012), un control interno adecuado tiene como objetivo brindar información clara y precisa, y esto se logra a través de una comunicación asertiva, ya que es importante procesar la información y transmitirla a los gerentes, y otros colaboradores para que puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente. Asimismo, la comunicación debe facilitar el diálogo formal e informal entre diferentes direcciones, horizontal, de arriba hacia abajo, etc., además de brindar información clara sobre las responsabilidades de cada empleado.

- Cultura de la información a todos los niveles: Necesariamente los empleados deben estar informados de los resultados que se van logrando anual y periódicamente dentro de la organización, ya que son muy importantes para el movimiento de la empresa y el logro de las metas. Por ello, se proponen los

siguientes componentes: la presencia de políticas corporativas relacionadas con la información y las comunicaciones, su difusión a todos los integrantes y colaboradores de los diferentes niveles, buscar el nivel de compromiso en los administradores, con el cumplimiento de las políticas y normas relacionadas con la comunicación interna y externa y la provisión de información. Así, la comunicación, auditoría y control interno servirán para verificar el cumplimiento de las normas aplicables.

- Herramienta para la supervisión: La información es una herramienta de seguimiento útil para los directivos y mandos intermedios, ya que ayuda a alcanzar los objetivos establecidos y controlar los riesgos que puedan surgir. Según Eslava (2013), “para que esta herramienta funcione adecuadamente es necesario tener en cuenta los siguientes puntos: idoneidad de políticas y procedimientos para el establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad y su relación con la información que debe recibir” (p. 30).
- Comunicación interna: La comunicación dentro de la empresa es muy importante, ya que permitirá a los empleados informar sobre las acciones de control, así como crear una forma de escuchar las quejas o sugerencias de los empleados que puedan existir. Ayudará a mejorar el ambiente de trabajo, a través del cual se puede mejorar la productividad de los empleados y la calidad del trabajo. Según Eslava (2013), la evaluación del control interno a través de este componente debe tener en cuenta los siguientes puntos: la comunicación debe ser comunicada de manera efectiva, debe existir un lenguaje común para las medidas de control de los riesgos identificados, y se deben establecer roles y responsabilidades de los empleados en el desarrollo y soporte de los componentes de la organización.

***Supervisión y monitoreo.*** Indica si todavía está funcionando o si se deben realizar cambios para crear mejoras. Hay funcionalidades, seguimiento permanente, evaluación interna y externa. El seguimiento permanente es el proceso mediante el cual se informa a los colaboradores de los vacíos existentes en la materia, a través de una orientación procedimental informativa, la cual debe tener en cuenta los siguientes factores para evitar errores: el seguimiento y control incluye el autoseguimiento a través de la prevención y el control, el seguimiento de resultados permite la retroalimentación y la mejora de procesos.

**Controles contables.** Según Eslava (2013), son los responsables de la contabilidad de las transacciones y tiende a asegurar la exactitud, registro de todas las transacciones autorizadas, veracidad y validez de las copias de los datos registrados, continuidad de datos, y la protección de archivos contables.

**Controles administrativos.** Eslava (2013) afirma que están relacionados con las políticas organizativas y administrativas de la empresa: la existencia de una organización jerárquica (organigrama). Garantiza la presencia de pruebas procesales de las diversas operaciones que tienen lugar en la organización (compra, venta, cobro, contabilidad, etc.) y la adecuada política de gestión de activos.

**Controles de prevención.** Eslava (2013) señala que son aquellos procesos de gestión que garantizan la segregación y rotación de funciones, la autorización de todas las transacciones por parte de las personas adecuadas y la doble verificación de los datos introducidos en el ordenador.

**Controles de detección.** De acuerdo con Eslava (2013), son aquellos que brindan certeza razonable de que se detectan errores y anomalías. Para ello, se utilizan documentos prenumerados, se realiza un inventario y conteo, además de conciliaciones bancarias periódicas. Todo esto supone la existencia de un departamento de auditoría interna.

**Controles persuasivos.** Su finalidad es dar a conocer que existen controles de detección y descubrimiento (como algunas de las campañas de la dirección de tráfico sobre alcohol o control de velocidad). “Desde este punto de vista, también habrá controles obligatorios: notificación de la realización de un determinado procedimiento; comunicar el plan de auditoría interna” (De La Peña, 2008, p. 99).

**Gestión de compras y aprovisionamiento.** Según Escudero (2014), la gestión del aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para adquirir materiales necesarios. Comprende la planificación y gestión de las compras, el almacenaje de los productos necesarios y la aplicación de técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material, procurando que todo ello se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible. Una buena política de aprovisionamiento contribuye con los objetivos generales de la empresa a través de la gestión de stock, en las mejores condiciones de abastecimiento y calidad. Para ello, la planificación del aprovisionamiento



incluye gestión de flujos y costes. Es decir, cero rupturas de la cadena logística del producto, máxima flexibilidad y utilizar solo los recursos necesarios.

**Gestión de almacén.** De acuerdo con Flamarique (2019), el almacenaje de productos o materiales es una necesidad para la mayoría de las empresas industriales, comerciales o de servicios. En su actividad, estas organizaciones necesitan compensar los desequilibrios entre la oferta y la demanda de productos. Normalmente, estas coinciden en cantidad y tiempo, ya sea por la demora en su producción, la distancia con respecto al cliente o la estacionalidad. De esta manera, el almacenamiento constituye un recurso para equilibrar las compras y las ventas mediante la regulación de los flujos de adquisiciones de materias primas o productos semielaborados y las entregas de los terminados a los clientes finales.

Este eslabón de la cadena logística se ha convertido en uno de los más importantes, consecuencia de su incidencia en el servicio al cliente y en los costes operativos de la empresa. Es la función de la logística que permite mantener cercanos los productos a los distintos mercados, al tiempo que puede ajustar la producción a los niveles de la demanda y facilita el servicio al cliente. Los motivos por los que habitualmente una empresa dispone de almacenaje propio o subcontratado pueden ser varios y totalmente diferentes, en función de las características de la empresa, por el proceso operativo de la misma, la gama de productos y las características de los clientes.

- a) Sistema logístico: Según Arbones (1990), el sistema logístico puede agruparse por módulos y flechas, que forman un conjunto de procesos de producción en una organización. Estos procesos nos permiten una mayor productividad y reducción de costos. Por otro lado, Vélez (2014) menciona que la logística es una actividad que encamina a la entidad al alcance de sus metas. Las áreas que intervienen en estos procesos son la administración, la producción y el área comercial que direcciona a la empresa hacia el futuro.

La logística está dividida por subsistemas, de la siguiente manera:

- Planificación: Es muy importante para guiar a una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Comprende todos los niveles de la organización y su ejecución exige la aplicación de fundamentos teóricos y organizativos que se proyecta a largo plazo (López et al., 2018).

- Organización: Está basado en una serie de distribución de responsabilidades hacia la gerencia y los colaboradores, quienes dentro de la estructura organizacional pueden realizar las funciones necesarias para conseguir sus objetivos (Baldwin, 2010).
  - Aprovechamiento: Está conformado por los proveedores y terceros, quienes nos proveen de la materia prima o producto terminado para la producción y venta de nuestros productos. Nos ayuda a tener a disposición las compras necesarias de la empresa (Arbones, 1990).
  - Producción: En esta área, se convierte las materias primas y suministros en productos terminados. Luego, se almacena para su posterior venta y distribución al público (Arbones, 1990).
  - Distribución física: Para Eslava (2017), “es la rama de la logística empresarial que se ocupa del estudio del movimiento, almacenamiento y procesamiento de pedidos de los productos finales de la empresa. A menudo, es la actividad más importante en términos de costo para las empresas” (p. 23).
- b) Los inventarios: El inventario es uno de los activos fundamentales que impulsan la economía de un negocio, además de una verificación precisa y un buen control del inventario. También, ayuda a saber cuánto inventario maneja una entidad en tiempo real, para vender o consumir a voluntad. Ballou (2004) afirma que el inventario tiene una cadena de suministro de varias fuentes, suministros, componentes e inventarios para lograr un objetivo específico durante un período de industria determinado, y por lo tanto es parte de la cadena logística de la entidad. En este contexto, cabe señalar que la gestión de inventarios juega un papel importante en la gestión de los bienes de la empresa y sus obligaciones de ejercer control y fiscalización. Por otro lado, Chase et al. (2009) consideran que el inventario es el componente o recurso principal de una empresa y también definen el sistema de inventario como un conjunto de procedimientos o técnicas para rastrear el movimiento del inventario para identificar productos.
- c) Teoría de inventarios: Para Esper y Waller (2017), el inventario representan los ingresos potenciales en una futura venta. También, señalan que varias mediciones de inventario se encuentran entre los criterios más destacados para

el desarrollo eficiente y eficaz de la cadena de suministro. Según su función los inventarios se clasifican de la siguiente manera:

- Inventario en tránsito. Es un inventario que se encuentra en circulación para su posterior autoconsumo o venta. También se conoce como inventario en transporte, que ya están programados con un plazo de entrega a los clientes. Estos inventarios no ingresan a los almacenes (Waller y Esper, 2017).
  - Inventario estacional: Waller y Esper (2017) indican que es un inventario provisional que se mantiene durante un período de tiempo para reabastecer contingencias futuras. Es importante porque nos permite no perder ventas y por ende utilidades, y ayuda al equilibrio de los costos.
  - Inventario de materias primas: Está compuesta por todas aquellas materias primas que se utilizan el trabajo de producción. Se requieren de acuerdo al nivel de transformación del producto durante los distintos procesos (Soriano, 2007).
  - Inventario de productos terminados: Comprende los artículos disponibles para su consumo o venta. Son artículos o productos completos, que serán distribuidos al público (Soriano, 2007).
- d) Importancia de los inventarios: Los inventarios se utilizan como insumos en una determinada etapa del proceso porque satisfacen las necesidades u obligaciones internas de la entidad o incluso de los usuarios. Estos activos, así como las decisiones sobre cantidad, representan una inversión significativa de todos los recursos financieros. En este sentido, el inventario es una herramienta para registrar y clasificar la cantidad de un determinado activo que posee una entidad, y este activo debe proporcionar o satisfacer una necesidad del mercado para producir datos precisos, así como identificar y reflejar de manera confiable el control sobre los materiales y suministros. Asimismo, constituye el punto de partida para la toma de decisiones y estrategias bien definidas a implementar dentro de las empresas (Huaranca, 2020).
- e) Control de inventarios: Desde el contexto del control contable, se entiende como los procedimientos y registros relacionados con la protección de los activos y la confiabilidad de los estados financieros. De esta forma, se realizan diversas operaciones de forma segura, específica y lógica. Para Vivanco (2017), se deben

considerar los siguientes principios de control: a) las actividades son realizadas bajo la autorización general o específica de la entidad o empresa; b) se registran las actividades básicas del desarrollo de la empresa; c) el acceso al contenido solo está permitido con el permiso de la organización; y d) las actividades registradas en la cuenta se comparan periódicamente con las actividades actuales y las acciones correctas y, por lo tanto, se deciden las discrepancias.

- f) Planificación y control de inventarios: Según Soriano (2007), la estructura de inventarios de la entidad se encuentra en la obligación de cumplir tres condiciones básicas: asegurar a la clientela la calidad del servicio prestado, minimizar en los niveles lo mayor posible el capital inmovilizado en inventarios y gestionar la actividad con los costos más mínimos posible para la entidad. Además, el mismo autor menciona que el sistema de inventarios está conformado por los siguientes costes de gestión:
- Costes financieros: Estos costes se calculan en base al retorno de inversión de dinero en inventarios. Este retorno de inversión se compara con lo que hubiese ganado la empresa si en vez de invertir en mercaderías, coloca el presupuesto en el mercado financiero.
  - Costes de conservación: Conformada por los costes de mantenimiento y salvaguardia física las mercaderías para protegerlas de los riesgos operativos y naturales durante su almacenamiento y transporte.
  - Costes de riesgo: Constituyen los gastos desembolsados por la empresa para prevenir y contrapesar aquellos eventos que pueden afectar el valor de los inventarios.
- g) Herramientas para control de inventarios: La gestión de inventario es una actividad crítica que es empleada por las empresas. Si se realiza una mala gestión de inventario, se puede ocasionar grandes pérdidas financieras. Es por ello que con el pasar de los años ya se vienen implementando y, actualmente, existen un sinnúmero de soluciones innovadoras de gestión de inventario de negocios que puede emplear un propietario, gerente u administrador, para mantener su inventario controlado (Koc, 2020).

Como se explicó en el párrafo anterior, es posible resaltar el rol del gerente en el manejo y control de inventario, donde es importante saber qué, cuándo y cuánto de un

producto en particular se requiere para continuar operando con éxito en el mercado. Además, es importante conocer las herramientas y procedimientos de control de inventarios, por lo que en términos generales se hace referencia a los siguientes métodos:

- a) Justo a tiempo: Las existencias se compran y se ponen en producción en el momento adecuado, cuando más se necesitan, es decir, comprando a menudo pequeñas cantidades para su uso en la producción, en lugar de precomprar y almacenar, lo que conduce a sobrecostos y mala gestión. Esto requiere un proceso de compras muy eficiente, ya que requiere trabajar con proveedores confiables y responsables y un sistema de gestión de inventario efectivo.
- b) Cantidad máxima y mínima: Indica la cantidad de stock que se debe enviar al almacén, de acuerdo con el cálculo de cuotas económicas y con los puntos de reorden. La cantidad de compra suele estar determinada por la diferencia que se obtiene de la existencia en el momento del pedido con la cantidad definida como “máxima”. El mínimo es la cantidad de inventario que actúa como señal de reposición.

**Gestión de inventarios.** Sobre la gestión de inventarios, Cruz (2017) menciona que las empresas necesitan aprovisionarse de bienes y servicios para el desarrollo de sus actividades. Estos aprovisionamientos se acumulan en las empresas y deben ser gestionados para su correcta manipulación y conservación. Para el desarrollo de la gestión del almacén, se llevan a cabo los inventarios en los que se detallan de forma ordenada los contenidos de bienes que las empresas tienen en sus instalaciones. Los contenidos de los inventarios pueden estar destinados a la venta, formando parte de la actividad principal de la empresa y de sus operaciones comerciales, y otros inventarios recogen los bienes que forman parte de los activos de la empresa, siendo parte de sus cuentas anuales.

La elaboración, desarrollo y control del inventario en la empresa es una función que está relacionada con el volumen de su actividad, siendo esta función muy compleja e importante en las grandes empresas industriales y comerciales. El inventario, al igual que la empresa, presenta un tamaño, volumen, estructura y representación, estando este muy ligado a las funciones de aprovisionamiento y distribución de la empresa. Dichas funciones forman parte de la acción logística implantada y desarrollada en la empresa. Todas estas acciones sirven para valorar y clasificar las existencias del almacén de vital importancia en la

empresa, apoyadas hoy día en las aplicaciones informáticas que agilizan y mejoran el proceso.

**Gestión de despacho.** Quiroja (2009) sostiene que es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semielaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. En otras palabras, con una buena gestión logística se pretende proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado en el tiempo exigido y a un costo razonable.

De acuerdo con Riveros (2015), dentro del departamento de logística una bodega de despacho se conceptualiza como un tipo de bodega en donde los productos se conservan, ya sea por largo tiempo o a la espera de ser enviados a otro terreno o bodega secundaria.

A continuación, se detallan las razones por las que es importante la gestión de despacho:

- Se ajusta a las necesidades reales del empresario o directivo que lo va a ocupar.
- Ese espacio debe diseñarse para que ayude al ejecutivo a desarrollar sus funciones principales.
- Evita que los productos sean dañados.
- Los productos llegan el día en que fue establecida la entrega.
- Mejora la actitud del cliente que muchas veces está molesto.
- Permite resolver problemas proactivamente.

### **3.3. Marco teórico de la variable dependiente**

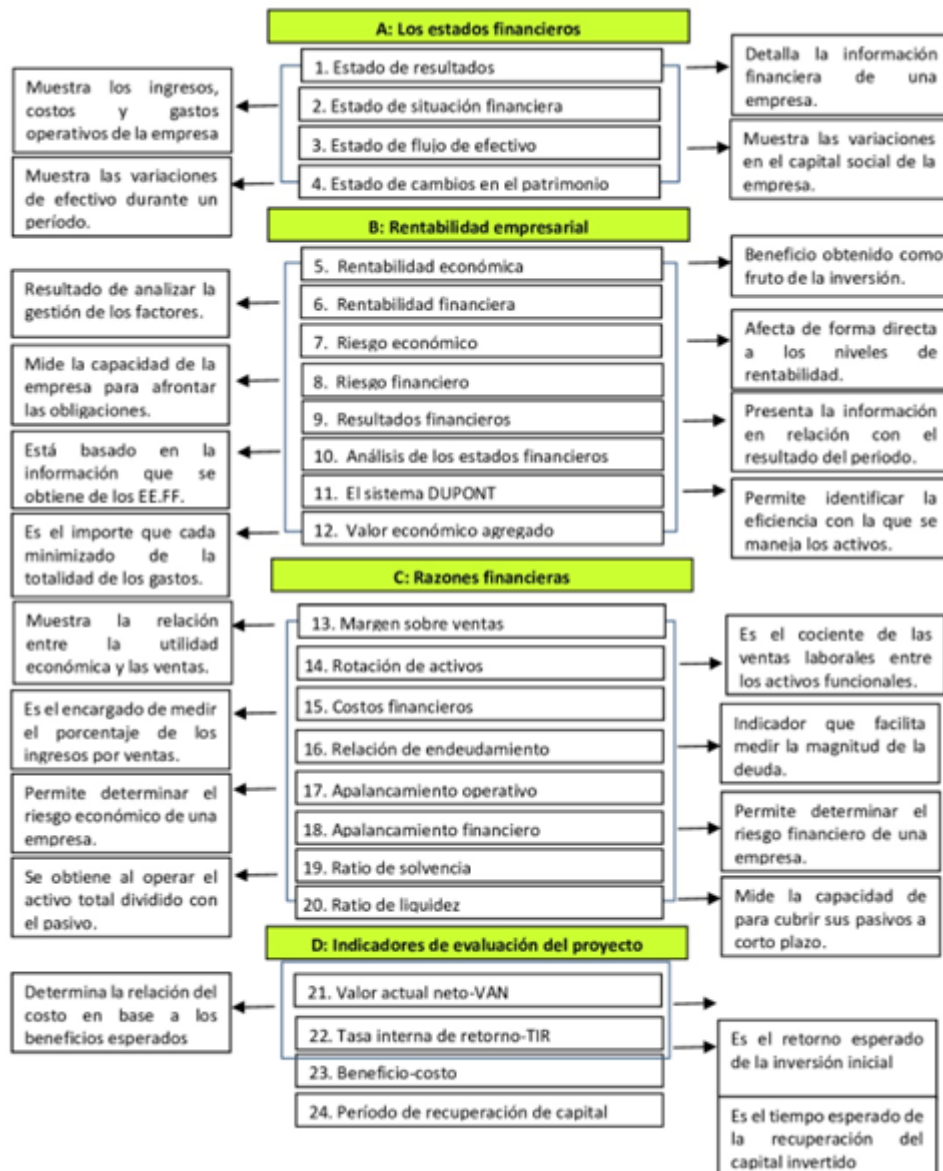
Teniendo los enfoques de la variable independiente, pasamos a desarrollar a mayor detalle los conceptos y métodos relacionados al tema. Para ello, hemos estructurado de manera detallada y ordenada los puntos a tratar, especificando las bases teóricas a utilizar.

El tema de resultados financieros está estructurado considerando los conceptos involucrados más representativos, tal como se muestra en la Figura 8. Están organizados en cuatro grupos: los estados financieros, la rentabilidad empresarial, las razones financieras y los indicadores de evaluación del proyecto.

### 3.3.1. Variable: Resultados financieros

Figura 8

Bases teóricas de la variable dependiente: resultados financieros



Fuente: Elaboración propia

**Estado de resultados.** Para Izarraguirre et al. (2020), el estado de resultados (ER), también llamado estado de pérdidas y ganancias (EPG), tiene por objeto determinar el resultado económico de un período. Presenta las cuentas de ingresos y gastos para calcular la utilidad del ejercicio, así como los impuestos que deben cancelarse. A diferencia del estado de situación financiera (ESF), que se refiere al análisis de la empresa en un instante

en el tiempo, el ER se analiza en períodos mensuales, trimestrales, anuales o con la frecuencia que convenga para los intereses de la organización.

Por su parte, Godoy (2004) indica que, desde la óptica del mantenimiento del capital, el resultado puede definirse como la variación experimentada por un patrimonio ente dos momentos del tiempo. Esta concepción arranca de los términos de riqueza y renta. El patrimonio es la riqueza que tiene la entidad en un momento determinado; y la renta, el flujo de riqueza que genera la actividad económica, es decir, el rendimiento proporcionado por la riqueza. El beneficio se entiende como la renta obtenida en un período que incrementa la riqueza inicial.

La cuenta de pérdidas y ganancias, al medir las variaciones experimentadas en la riqueza o patrimonio de una entidad en dos momentos del tiempo, es un estado de flujos, a diferencia del balance, que solo mide el estado de ese patrimonio en un momento determinado.

***Estado de situación financiera.*** El estado de situación financiera (ESF), también llamado balance general, determina la posición económica de la compañía incluyendo lo que posee y cómo esto ha sido financiado. Presenta la información de la empresa como una fotografía. Se compone de tres partes: activo, pasivo y patrimonio. El activo corresponde a la inversión total de la compañía que se financia a través de fuentes externas reflejadas en los pasivos, o internas, reflejadas en el patrimonio.

Existe otra estructura para presentación del ESF, que corresponde a un estilo vertical, donde se inicia con el detalle de las cuentas de activo, luego las de pasivo y, finalmente, las de patrimonio. La forma de determinar que el estado financiero está cuadrado es a través del cumplimiento de la ecuación contable.

***Estado de flujo de efectivo.*** Estupiñán (2009) indica que es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo al final de un período, mediante la discriminación del efectivo recibido o generado y pagado o utilizado dentro de una administración financiera y operativa en las actividades específicas de operación, inversión y financiación.

Un estado de flujos de efectivo es de tipo contable-financiero y muestra entradas, salidas y cambio bruto o neto en algunas circunstancias, en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los



saldos de efectivo inicial y final; es decir, muestra el impacto de las operaciones en el efectivo, mediante la muestra de los flujos generados y el destino de los flujos aplicados.

El estado de flujos de efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no corrientes o circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo, tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

***Estado de cambios en el patrimonio neto.*** Para Gómez (2012), el estado de cambios en el patrimonio neto (PN) informa todos los cambios habidos en el patrimonio neto con relación a la situación que tenía el grupo al cierre del ejercicio anterior.

Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los socios o propietarios de la empresa cuanto actúen como tales, incluidas las variaciones originadas en el patrimonio neto por adquisiciones o ventas de participaciones de socios externos en sociedades dependientes, que no supongan la pérdida de control. También, incluye los ajustes por errores detectados en el ejercicio que correspondan.

***Rentabilidad económica (RE).*** Según Archel et al. (2015), “es el beneficio obtenido luego de aplicar la inversión de una empresa como unidad económica. Esto significa que el cálculo se realiza sobre la base de los activos totales de la empresa” (p. 235).

La rentabilidad es un indicador muy importante que viene a ser la resultante de haber operado en el mercado luego de haber realizado una inversión. Al final, los resultados se ven reflejados en las utilidades y, así, se puede analizarlos haciendo uso de los llamados indicadores financieros.

Las inversiones realizadas en un determinado periodo se pueden analizar haciendo uso de estas herramientas financieras, para saber cuánto ha sido el retorno de la inversión y cómo esta va variando en el tiempo. Se entiende que el valor de la inversión va a variar durante el desarrollo y la ejecución del proyecto. Por lo tanto, “las ganancias y/o rentabilidad es la relación que existe entre los ingresos alcanzados y los recursos invertidos” (Archel, et al. 2015, p. 319).

Por otro lado, Córdova (2014) indica que “la rentabilidad cuantifica el rendimiento de la empresa en relación a las ventas que origina, los activos y el capital que tiene” (p. 275).

La rentabilidad es un indicador relativo que se obtiene de operar los resultados alcanzados y la inversión hecha en un periodo, considerando que el valor de la misma puede variar durante el desarrollo del mismo.

**Rentabilidad financiera (RF).** Según Archel, et al. (2015), “la determinación de la rentabilidad financiera es el resultado del análisis de la administración de los siguientes factores: administración de los activos económicos y administración de la deuda financiera” (p. 227).

**Riesgo económico.** Según Archel, et al. (2015), “el riesgo económico es un indicador económico cuyos cambios afectan directamente a la rentabilidad de una empresa en un año determinado” (p. 354). Para Córdova (2014), el riesgo económico es el encargado de medir la volatilidad de los rendimientos de una organización, independientemente de la estructura financiera de la empresa o de cómo se financien sus actividades.

**Riesgo financiero.** Según Archel et al. (2015), el riesgo financiero es un indicador que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en un plazo determinado y también la probabilidad de quedarse sin capital de trabajo. En este contexto los riesgos financieros definen dos categorías: riesgo de crédito y riesgo de quiebra. El primero se refiere a la capacidad de cumplir con las obligaciones en tiempo y forma, mientras que el segundo mide la probabilidad de que una empresa quiebre a través de una reducción de capital.

**Resultados financieros.** El resultado financiero es un estado que presenta la información en relación con el resultado de sus operaciones en un determinado periodo, por lo que los ingresos, los gastos y la rentabilidad (pérdida) neta (Calleja y Calleja, 2017).

Según Mantilla (2013), para lograr información exacta y razonable de los estados financieros, debemos tener en cuentas que los procesos para el registro de las operaciones de la empresa sean los adecuados, de tal manera que nos proporcionen información exacta y razonable. De este modo, los inversores van a tener más confianza al tomar una decisión, si la empresa demuestra que ejerce un control interno apropiado sobre las operaciones y procesos de la empresa.

Asimismo, afirma que, entre los beneficios del efectivo control interno en los instrumentos financieros, se encuentra que el control interno en la presentación de los

estados financieros está compuesto por políticas e instrucciones establecidas por la compañía. De tal modo, se provee de seguridad razonable en la preparación y presentación de los mismos (Mantilla, 2013).

Además, según Mantilla (2013), sobre el control interno sobre los reportes financieros, se debe describir el proceso para la elaboración de los reportes, de tal manera que podamos valorar la información más relevante al trasladarlo a los estados financieros. Es importante tener en cuenta que los costos deben ser proporcionales en relación con los beneficios (ver Figura 9).

Figura 9

Ficha de resumen de resultados financieros



Fuente: Elaboración propia

**Análisis de los estados financieros.** Calleja y Calleja (2017) indican que el análisis financiero está basado en la información que se obtiene de los estados financieros de las empresas. Estas contienen un resumen de todas las actividades realizadas por la entidad durante un ejercicio contable. Finalmente, nos ayudan a tomar decisiones acertadas y confiables.

Por otra parte, Flores (2014) afirma que el análisis de los estados financieros es un resumen de las diversas partidas financieras que existen en la empresa. Están conformados por partidas contables de un mismo ejercicio que muestran una serie de estados financieros.

De esta manera, los estados financieros están conformados por los siguientes elementos:

- a) Estado de resultados: Muestra los ingresos, costos y gastos operativos de la entidad en un determinado ejercicio contable. Así mismo, muestra el resultado neto del ejercicio. De esta forma, podemos determinar el margen de ganancia o pérdida obtenido (Chu, 2016).
- b) Estado de situación financiera: Detalla la información financiera de una empresa, respecto a los siguientes recursos: activos, obligaciones y capital de la empresa. Está conformado por los activos, pasivos y el patrimonio” (Calleja y Calleja, 2017).
- c) Estado de flujo de efectivo: Está compuesto por las variaciones de efectivo durante un período. Aquí podemos ver en detalle los movimientos de los ingresos y egresos de las actividades de operación, inversión y financiamiento (Flores, 2014).
- d) Estado de cambios en el patrimonio neto: Muestra las variaciones en el capital social de la empresa, así como los derivados de los ingresos, gastos e inversiones que se realizaron en el período. También, refleja los movimientos relacionados a los fondos propios de los propietarios (Calleja y Calleja, 2017).

El objetivo principal del análisis de la información financiera es ayudar, tanto a los altos funcionarios de los órganos de dirección como a los administrativos de una empresa, a evidenciar si las decisiones tomadas en relación a los financiamientos han sido las más apropiadas o no, y de esta manera planificar el futuro de las inversiones de la entidad. Sin embargo, existen otros factores intrínsecos o extrínsecos que, de igual forma, desean conocer e interpretar todos estos datos financieros y económicos, con el objetivo de identificar la situación en que se encuentra la entidad. Con relación a lo anterior, a continuación, se muestra un resumen enunciativo del provecho o utilidad que obtienen las distintas instituciones, organizaciones o personas interesadas en el contenido de los estados financieros (Vargas, 2019).

El análisis financiero es muy importante porque es la única forma de conocer la situación en la que se encuentra una organización, empresa o entidad, en el curso de decisiones encaminadas a lograr el beneficio que se pretende. Asimismo, es útil para evaluar las decisiones de los administradores de una entidad. En general, esta agregación se realiza sobre la base de datos estadísticos, es decir, datos reales, por lo que esta agregación no confirma el futuro. Incluso cuando se evalúa la posición pasada de una entidad mediante el análisis financiero, todavía se pueden hacer pronósticos (Morelos et al., 2012).

El análisis financiero es un procedimiento que involucra la aplicación de una variedad de métodos y herramientas analíticas a los estados financieros, con el fin de establecer un conjunto de aspectos y relaciones importantes y útiles para la toma de decisiones importantes. Debido a que la información reconocida y presentada en los estados financieros por sí sola no es suficiente para realizar una adecuada planificación financiera ni para analizar, se debe resumir e interpretar los resultados obtenidos a fin de obtener un entendimiento de la posición financiera de la unidad (Diaz et al., 2010).

La NIC 1 (2017) considera que los estados financieros son una presentación estructurada de la situación financiera y el rendimiento financiero de una empresa. En este sentido, el principio del párrafo 9 de esta norma establece que el propósito de los estados financieros con fines de información general es proporcionar información confiable e inequívoca sobre la situación financiera, el desempeño financiero, los principales flujos de efectivo de una empresa y las ganancias de muchos tipos de los usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas y financieras.

Según lo señalado por los párrafos 25 y 27 de la NIC 1 (2017), los estados financieros deben prepararse sobre la base de un negocio en marcha y, en consecuencia, se requiere que la administración evalúe la capacidad de la empresa para continuar como un negocio en marcha. La empresa tiene el principio del devengo porque revela factores como activos, pasivos, patrimonio de los accionistas, ingresos y honorarios.

Nava y Marbelis (2009) afirman que los estados financieros son una herramienta de información financiera útil en una organización para la toma de decisiones gerenciales informadas. La información financiera permite generar liquidez y solvencia, identificar y evaluar fuentes de recursos y optimizar la gestión.

Chávez y Valejos (2017) revelaron que el análisis presupuestario es necesario para el personal administrativo, ya que le servirá como punto de partida y referencia, así como para comparar los resultados y desempeño de su organización con otras organizaciones para que pueda tomar decisiones.

Así, el análisis financiero es una herramienta fundamental para el buen gobierno de cualquier organización, ya que contiene un conjunto de principios y procesos utilizados para transformar la información contable, económica y financiera que, una vez procesada, es fundamental para la toma de decisiones de inversión. Permite el financiamiento, planificación y control más fácil y consistente, ayudando a comparar los resultados de una entidad durante un período de tiempo determinado con los resultados de otras actividades similares (Nava y Marbelis, 2009).

Para Nava y Marbelis (2009), el análisis financiero generalmente se conoce como la interpretación, el análisis y la síntesis de datos financieros, pero es importante incluir variables o datos que ayuden o permitan un mejor análisis de los datos y le permitan interpretar los resultados y los cambios. Además, debe incluir un análisis estratégico y ambiental para entender la región en la que participa. Así, debe considerar las variables económicas, políticas y económicas, sociales, ambientales, tecnológicas, geográficas, etc.

Por su parte, Chávez y Valejos (2017), sugirieron tres métodos de análisis y resumen de estados financieros que permiten una mejor interpretación de los estados financieros, a saber, análisis vertical, análisis horizontal, análisis especializado e indicadores financieros (razones financieras). El análisis vertical para comparar números porcentuales de balances y estados de resultados, y el análisis horizontal para comparar los resultados de varios períodos económicos en términos de ganancias y pérdidas. Por otro lado, los indicadores financieros permiten analizar los resultados obtenidos, que sirven para planificar el futuro de la entidad (Ruiz y Angulo, 2017).

***El sistema DUPONT.*** Según León (2013), el sistema DUPONT es una razón financiera de rentabilidad muy importante en el estudio del desempeño económico y operativo de una entidad. Permite identificar la eficiencia con que la empresa está manejando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (apalancamiento financiero). Las variables del sistema DUPONT son el ROA y el ROE, los cuales se detallan a continuación.

- a) El rendimiento sobre los activos (ROA): Esta razón indica cuánto genera de ganancias cada dólar invertido en la empresa. Porcentualmente, presenta el porcentaje de utilidad alcanzado con la inversión total del negocio (total de activos), es decir, las ganancias que genera la entidad por cada dólar invertido en activos. Además, cuantifica el rango de efectividad en la gestión de todos los bienes del activo. Para ello, se considera la fórmula siguiente:

$$\text{ROA} = \text{MARGEN} \times \text{ROTACIÓN DEL ACTIVO}$$

- b) El rendimiento sobre capital (ROE): Es la razón que nos muestra el porcentaje de remuneración que se da a los capitales propios de la empresa (representados por el patrimonio neto), presentando las utilidades que los socios están teniendo por su inversión realizada. Para calcularlo, se considera la fórmula siguiente:

$$\text{ROE} = \text{MULTIPLICADOR DEL CAPITAL} \times \text{ROA}$$

- c) Componentes del ROA y ROE:

- Margen: Según León (2013), se refiere a las ganancias netas procedentes de las ventas. Por ello, si se quiere que la rentabilidad sea la mayor posible, las ganancias deben ser altas y para que esto pase se deben realizar mayor cantidad de ventas y minimizar los gastos. Tiene como fórmula la siguiente:

$$\text{MARGEN} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS}$$

- Rotación: Según León (2013), es el número de veces que se han movido, girado o rotado los activos durante un determinado periodo. Es decir, mientras más alta sea la rotación, más veces se ha movido el capital expresado como activos. La rotación de las ventas sobre los activos permite relacionar los recursos con el giro de negocio de la empresa. Finalmente, se concluye que lo idóneo para una buena rotación las ventas deben ser en una cantidad lo más alta posible o el nivel de activos deben ser lo más bajo posibles. Para calcularla, se considera la fórmula siguiente:

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO} = \text{VENTAS} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

- Multiplicador del capital: Según Llerena (2011), también es conocido como apalancamiento financiero, el cual consiste en la posibilidad que se cuenta para realizar el financiamiento de inversiones sin necesidad de contar con recursos que sean de su propiedad. Para poder actuar, la entidad requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas: en una

primera instancia, por aportes de los socios (patrimonio) y, en una segunda, los créditos con terceros (pasivo)”.

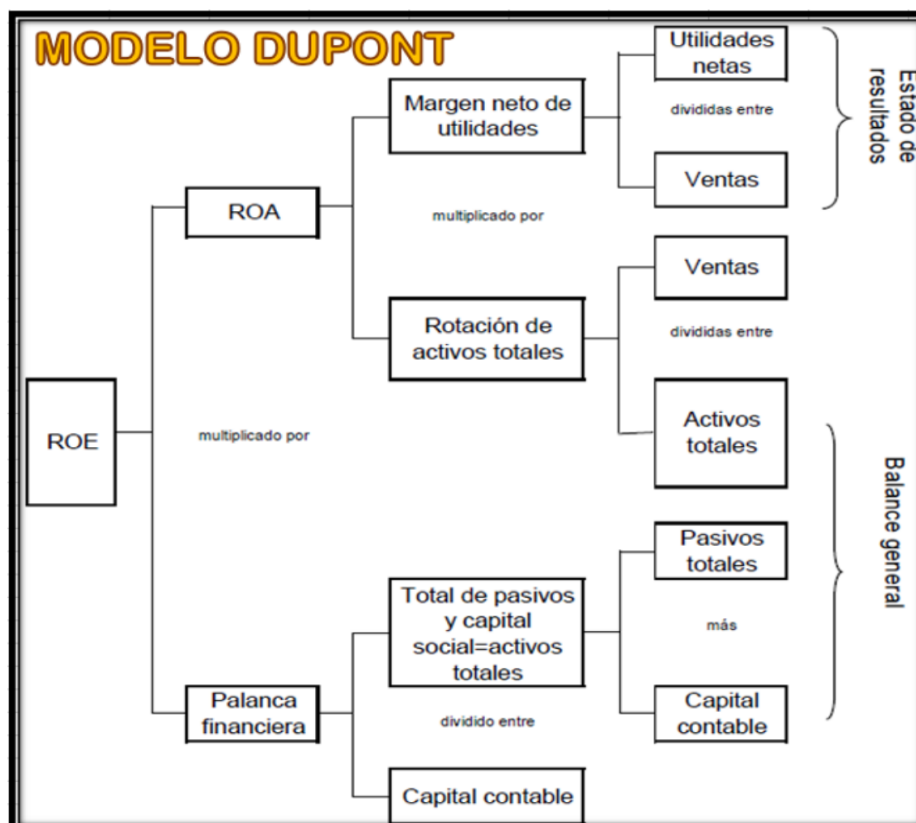
Asimismo, Llerena (2011) afirma que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero (multiplicador del capital) para determinar la utilidad de la entidad, puesto que todo activo se financia con pasivos, lo que supone un costo financiero que afecta de manera directamente la rentabilidad originada por el margen de ganancias en ventas y/o por la eficiencia y eficacia en las operaciones de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

$$\text{MULTIPLICADOR DEL CAPITAL} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Según Tinajero (2008), el sistema DUPONT se resume de la forma que se detalla en la Figura 10.

Figura 10

Modelo DUPONT



Fuente: Elaboración propia



**Valor económico agregado.** Según Mamani (2017), el EVA se define como el importe que se han minimizado de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el EVA considera la productividad de todos los elementos empleados para poder desarrollar las operaciones empresariales. En otras palabras, el EVA es lo que queda una vez que se hayan atendido todos los gastos y satisfecho una ganancia mínima esperada por parte de los socios. En ese contexto, se crea valor en una empresa cuando las ganancias generadas supera el costo de oportunidad de los socios.

Por su parte, Andía (2011) afirma que el EVA es una dimensión que refleja en términos absolutos el desempeño global de una entidad argumentado en la creación de valor, a diferencia de los indicadores de rentabilidad que presentan información parcial.

Según Vergiú y Bendezú (2007), el EVA cuantifica si la utilidad es suficiente para hacer frente el costo de capital utilizado en la generación de ganancias. Además, Apaza (2008) afirma que, a partir de la información obtenida de los estados financieros básicos (balance general y el estado de ganancias y pérdidas) se calcula el EVA y las demás medidas de generación de valor.

Con respecto a los objetivos del EVA, Mamani (2017) señala este es suplir la mayoría de las limitaciones de los indicadores tradicionales. Por esta razón, el EVA pretende llenar el vacío dejado por las otras estadísticas y debería dar cuenta de cualquier entidad y no solo de aquellas que cotizan en bolsa. Se puede tener en cuenta la entidad en su conjunto y cualquier parte de ella (centro de responsabilidad, unidad de negocio, sucursal, etc.). Considera todos los costos que ocurren dentro de la empresa, incluido el costo de financiamiento proporcionado por los socios. Además, tiene en cuenta los riesgos a los que tiene que hacer frente la entidad. Asimismo, otros objetivos son prevenir acciones que perjudiquen a la unidad a corto y largo plazo, reducir el impacto de la contabilidad creativa en ciertos datos contables, como las ganancias, y que sea confiable y específico al comparar datos de diferentes empresas u organizaciones.

Para León (2013), el EVA es una dimensión de desempeño que surge de comparar las ganancias obtenidas por una entidad con el costo de los recursos del capital empleados para conseguirla. Si el EVA es positivo, la entidad ha creado una rentabilidad mayor al costo de los recursos de capital empleados. Si el EVA es negativo, las ganancias de la entidad no

hacen frente el costo de capital, la riqueza de los socios sufre una disminución y destruye el valor.

Según Mamani (2017), para el cálculo del EVA, se tiene que utilizar la fórmula siguiente:

$$EVA = \text{DUPNT} - \text{CI} * \text{WACC}$$

Donde:

NO POT = Net Operating Profit After Tax

WACC = Weighted Average Cost of Capital

CI = Capital invertido

**Margen sobre ventas.** Para Archel et al. (2015), muestra la relación entre la utilidad económica y las ventas, que es igual a una pequeña porción de la utilidad obtenida por cada facturación durante un determinado período o ejercicio de la empresa. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\% \text{ Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de las ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen bruto} = \text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}$$

**Rotación de activos.** Para Archel et al. (2015), la rotación de activos es el cociente de las ventas laborales entre los activos funcionales, indicando el monto total facturado de las ventas asociadas a cada sol invertido en el activo funcional, dando medidas de eficiencia en el uso de estos recursos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

**Costos financieros.** Según Garrido e Iñiguez (2015), el índice de gastos financieros es el encargado de medir el porcentaje de los ingresos por ventas involucrados en la venta. mientras más bajo sea este indicador, más rentable y/o rentable es la empresa. Mas, por eso siempre buscan bajarla. La fórmula es la siguiente:

$$CFT = \frac{\text{Capital} \times i + e + m \times 12 + s \times 12}{\text{Capital}}$$

**Relación de endeudamiento.** Según Archel et al. (2015), este índice de endeudamiento es un indicador que facilita determinar el nivel de endeudamiento y es especialmente importante cuando una persona acude a una entidad financiera a pedir un préstamo, ya que refleja el riesgo financiero de dicha entidad.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

**Apalancamiento operativo.** Para Archel, et al. (2015), el apalancamiento operativo es un indicador que permite determinar el riesgo económico de una empresa mediante la determinación de costos fijos y variables, y se crea en una empresa debido a la presencia de costos fijos, que es el resultado de un cambio en la producción y su efecto depende de ello, ya que cuantas más unidades se producen, menor es el costo fijo por unidad de producción.

$$AO = \left[ \frac{Q \times (P - CV)}{Q \times (P - CV) - CF} \right]$$

Donde:  
 AO = Apalancamiento operativo  
 Q = Unidades vendidas  
 P = Precio de venta  
 CV = Costo variable unitario  
 CF = Costos fijos totales  
 UAII = Utilidad antes intereses e impuestos

**Apalancamiento financiero.** Para Archel, et al. (2015), el apalancamiento financiero es un indicador que permite determinar el riesgo financiero de una organización mediante la determinación de los costos financieros. Se genera en una empresa debido a la existencia de costos fijos, es el resultado de una variación de la actividad productiva y sus efectos dependen en él, ya que cuantas más unidades se produzcan, menores serán los costos fijos por unidad de producción.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos propios}} \times \frac{\text{BAT}}{\text{BAII}}$$

**Ratio de solvencia.** Archel et al. (2015) afirman que este ratio de solvencia o también conocido como cobertura o garantía se puede obtener al operar el activo total de la empresa

dividido con el pasivo; sin embargo, no hay patrones inamovibles para ratios ya que estos se adecuan de acuerdo con lo que se desea medir o cuantificar.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

**Ratio de liquidez.** De acuerdo con Archel et al. (2015), “este índice de liquidez mide la capacidad de una organización para cubrir sus obligaciones o pasivos a corto plazo, que se puede obtener dividiendo los activos disponibles más los activos realizables por los pasivos” (p. 405).

$$\text{Razón de liquidez o circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Valor actual neto.** Castro (2007) se refiere al valor actual neto (VAN) como una cantidad presente de dinero que representa el ingreso futuro “S” que se espera recibir en “n” años. La cantidad que puede o puede cobrarse durante este tiempo se determina mediante la conocida fórmula de “descuento compuesto” aplicando la tasa de interés “i”, cuya notación más famosa es la siguiente:  $VA = S / (1 + i)^n$ .

El valor de los ingresos futuros a recibir representa la ganancia o pérdida real de ingresos del tenedor de la moneda, representada por el valor de interés “i”, que se reduce anualmente para determinar el valor de los ingresos futuros en ese momento.

Sin embargo, si los ingresos futuros se reciben en “n” pagos semestrales o anuales en forma de ingresos “r”, el cálculo utilizado para determinar VA es el siguiente:

$$VA = R [i - (1 + i)^{-n}]$$

Donde:

VA = Valor actual;

R = renta o ingreso periódico a recibir;

i = tasa de interés del mercado;

n = número de períodos de tiempo.

**Tasa interna de retorno.** Altuve (2005) establece que el valor relativo es igual al valor presente del flujo de ingresos y el valor presente del flujo de gastos estimado. En otras palabras, el término financiero incluye estándares matemáticos que se refieren al valor presente y estándares contables que se refieren o incluyen flujos de ingresos y gastos.

En realidad, es una actualización del flujo de ingresos (flujo neto esperado) a cero o al inicio de la inversión y compararlo con el valor actual del flujo de gastos (la cantidad invertida en ese momento) a una tasa  $K$  o en llamada el capital de la empresa. Los costos o costos de oportunidad enmarcados en estructuras adecuadas fueron determinados de antemano.

Matemáticamente es aquella tasa  $i$  que:  
 Si llamamos:  
 $I_0$  = Inversión total en el momento cero  
 $FF_t$  = Flujos de fondos esperados desde el momento uno hasta el momento  $n$   
 Tenemos:  

$$\sum_{t=1}^n \frac{FF_t}{(1+i)^t} - I_0$$
  
 Desarrollando  

$$I_0 = F_1/(1+i)^1 + F_2/(1+i)^2 + F_3/(1+i)^3 + \dots + FF_t/(1+i)^t$$
  
 Teóricamente se puede decir que si  $i = CMPC$  se acepta el proyecto.

En otras palabras, el proyecto de inversión objeto de estudio debe ser capaz de proporcionar al menos una rentabilidad correspondiente a los costes declarados, si parte de una adecuada estructura financiera y costes medios ponderados de capital, cuyo principal objetivo es preservar el valor total sin alterar. Sin embargo, cada proyecto empresarial debe generar una rentabilidad satisfactoria que sea capaz de equilibrar el valor global de la empresa en términos económicos y sociales.

**Costo-beneficio.** De Rus (2021) menciona que el análisis de costo-beneficio es sencillo. Cualquier proyecto de inversión puede considerarse un cambio en la economía en comparación con lo que hubiera sucedido si el proyecto no se hubiera implementado. Para evaluar si se debe implementar el programa, es necesario estudiar el nivel de consumo de todas las personas, de todos los bienes y de todos los tiempos, en dos situaciones diferentes. Si todos los individuos están mejor por debajo del punto que por fuera, entonces debería

aceptarse (si existe una función de bienestar social individualista). Si todos los individuos son peores, entonces debe rechazarse. Si algunos son mejores y otros peores, la decisión depende de sopesar las ventajas y desventajas de los distintos individuos. Aunque este es ciertamente el procedimiento “correcto” a seguir al evaluar proyectos, no es práctico; el problema del análisis de costo-beneficio no es más que encontrar atajos razonables.

La eficiencia de costes (B/C) también se conoce como índice de beneficio neto y su valor se obtiene dividiendo el valor actual del ingreso neto total o beneficio neto (NAV) por el costo de inversión o valor actual del costo total (VAC).

La fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$B/C = VAN / VAC$$


**Fórmula para el cálculo de costo-beneficio**

$$\frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costos de inversión}} = \text{Valor de costo-beneficio}$$





**Período de recuperación de capital.** Andrade (2011) indica que el periodo de recuperación es el momento en que los flujos de caja netos cubren la totalidad de la inversión, valor del tiempo.

Este indicador prioriza los proyectos en función del período de recuperación más corto y no evalúa su rentabilidad, ya que sabemos que puede haber proyectos cuyo principal flujo de ingresos se muestre en último lugar, lo que extendería su período de recuperación. Los proyectos grandes y, por lo tanto, rentables pueden ser rechazados.

Se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$


Donde:

-  **a** = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión
-  **b** = Inversión Inicial
-  **c** = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
-  **d** = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

### 3.4. Bases legales y documentos internos

Es importante recordar que el estándar considerado en la política de cada unidad es que esta sea documentada y organizada sistemáticamente en lineamientos o manuales. Asimismo, debe permitir la ejecución eficiente, eficaz y económica de las actividades autorizadas, además de brindar seguridad razonable de que el inmueble se encuentra debidamente protegido. A continuación, presentamos en detalle la base legal del siguiente plan de tesis:

- Derecho común para empresas digitales N.º 26887
- Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema de Control del Estado y Auditoría General de la República
- Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado
- 320-2006-CG “Normas de Control Interno”
- 58-2008-CG “Lineamientos para la implementación del sistema de control interno de los órganos del Estado”
- Quincuagésimo y tres artículos complementarios finales de la Ley 30372, Ley de Presupuesto de la Administración Pública 2016
- 013-2016-CG/GPROD aprobado por Decisión de Control N.º 149-2016-QTCL.
- Dirigir la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en los organismos estatales. Resolución de Control N.º 004-2017-CG
- Resolución del presidente de la Junta Directiva N.º 172-2016-OEFA/PCD (Aprobación del Reglamento del Comité de Supervisión Interna)

### 3.5. Conceptos básicos del marco teórico

Según Tamayo (2008), la definición de términos básicos es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema. A continuación, se presentan las definiciones de conceptos básicos.

*Control interno.* Es un proceso que requiere de la participación de todas las personas involucradas en las áreas de la empresa, en el cual la gerencia necesita dedicar tiempo y recursos a la capacitación inicial del personal, proceso que desde un inicio no contó con la preparación y conocimientos necesarios para adaptarse y adaptarse a los procedimientos internos (Cuaspud y Yáñez, 2015).

*Costo de adquisición.* El artículo 20 de la Ley del impuesto sobre la renta establece que dichos bienes se considerarán pagados por el bien inmueble adquirido, así como los gastos en que se incurra con motivo de la compra de dichos bienes, tales como fletes, seguros, gastos de transporte, aranceles aduaneros, instalación, montaje, comisión normal.

*Control.* Consiste en verificar lo planificado y en qué medida se logró. También incluye determinar qué actividades deben controlarse, así como evaluar los logros (Robbins y Coulter, 2005).

*Costos de producción.* Son todos aquellos costos directos e indirectos, como materia prima, mano de obra y alquiler, utilizados en todo el proceso de producción para la fabricación del producto final. Es importante el llevado de un control de todos los costos incurridos, para determinar con exactitud el costo del producto (Siniestra, 2011).

*Costos de operación.* Se refiere a todos los costos que se desembolsan en el desarrollo de la propia actividad propia del negocio. Estos costos están relacionados a las áreas operativas de la empresa (Siniestra, 2011).

*Canales logísticos.* Son el conjunto de circuitos por los que se distribuyen los bienes y productos a los consumidores. Estos desarrollan las funciones necesarias para llegar al usuario final. Es importante porque facilitan la salida de los productos dentro del canal (Eslava, 2017).

*Evaluación.* Es el conjunto de procedimientos analíticos que ayudan a determinar, en el tiempo, los avances materiales y financieros logrados en un momento dado y su contraste con el presupuesto institucional, así como el impacto de estos en el logro de las metas institucionales (Robbins y Coulter, 2005).

*Estrategia.* Es un conjunto de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y lograr los mejores resultados posibles. Así, comprende las estrategias para lograr objetivos siguiendo un patrón de acción (Robbins y Coulter, 2005).

*Almacén.* Se denomina al lugar físico donde se encuentran almacenadas las mercaderías una empresa, con la finalidad de ser protegidos y llevar un adecuado control. Forma parte de la cadena de suministro.

*Inventario.* Son los bienes que tiene la empresa de acuerdo con su giro de negocio, que van a ser destinados exclusivamente a sus actividades de operación.



*Despacho.* Es el proceso de salida o repartición de las mercaderías vendidas. Tiene como finalidad que el producto sea entregado a su destino final en las mejores condiciones en el tiempo establecido.

*Ratios financieras.* Las ratios financieras se obtienen a partir del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa.

*Tasa interna de retorno.* Es la tasa de rentabilidad que obtenemos de una inversión. Asimismo, podemos decir que la tasa interna de retorno es el porcentaje de beneficio o pérdida que nos traerá cualquier inversión.

*Rentabilidad financiera.* Es la ratio que nos permite medir la rentabilidad de una empresa. Se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido por la empresa en relación a sus fondos propios.

*Rentabilidad operativa.* Es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos que tiene. Se calcula dividiendo el beneficio y el activo total.

*Estados financieros.* Son informes que, a través de cuentas contables, muestran la situación económica y financiera de la empresa. Es de vital importancia para la toma de decisiones.

*Costo-beneficio.* Es una herramienta que nos permite tomar decisiones en base a los beneficios futuros esperados de hacer una inversión; es decir, del retorno que se va a obtener, tomando en consideración los costos efectuados.

*Valor actual neto.* Es el valor presente que nos permite identificar la viabilidad de un proyecto, que son medidos a través de flujos futuros de los ingresos y egresos, descontando la inversión inicial.

*Riesgo económico.* Se define como la probabilidad de los resultados o rendimiento de inversión propios que espera una compañía, debido a diferentes sucesos o factores dentro del mercado.

*Riesgo financiero.* El riesgo financiero se refiere a la incertidumbre que puede producir el rendimiento de hacer una inversión. Esto puede producirse debido a los cambios en el sector en el que se opera, o al obstáculo de devolución del capital por una de las partes y a la inestabilidad de los mercados financieros.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Hipótesis de investigación

La hipótesis es un supuesto que se hace acerca de una realidad. Para Bernal (2010), es “suposición de la relación entre características, atributos, propiedades o cualidades que definen el problema objeto de la investigación. Estas características o propiedades se definen como variables de investigación” (p. 139).

Figura 11

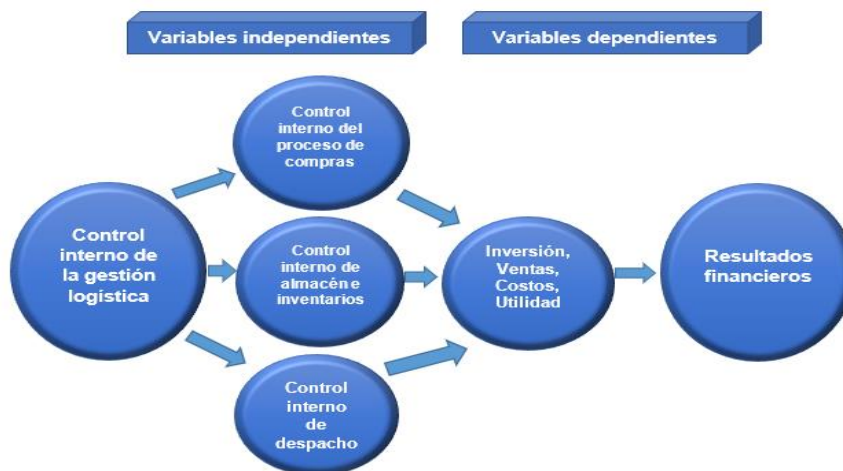
Esquema de metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Esquema de las variables del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1. Hipótesis general

La propuesta de control interno de la gestión logística mejora los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.

#### 4.1.2. Hipótesis específicas:

- Mediante el diagnóstico de evaluación del control interno de logística, se mide cómo afecta los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.
- Mediante la elaboración y aplicación de la propuesta de control interno de logística, se mejora los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.
- Mediante la validación financiera, se valida el impacto de la propuesta de control interno de logística de los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.

#### 4.2. Variables e indicadores de medición

Según Hernández et al. (2010), “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p. 143). Es decir, una variable es una característica medible u observable, que puede tomar valores o cualidades diferentes entre objeto de análisis (Arias, 2012). Para la presente investigación, se ha considerado las siguientes variables.

##### 4.2.1. Variable independiente y sus indicadores

**Control interno.** Pereira (2019) indica que son los métodos y los procedimientos implementados por la organización. Su fin es garantizar la exactitud del uso de los recursos.

**Indicadores.**

- Entorno de control. Consiste en la creación de un ambiente de control para estimular y garantizar el cumplimiento de las funciones (Estupiñán, 2015).

- Evaluación de riesgos. Busca minimizar el impacto de los riesgos operativos a las que están expuestas todas las áreas de la empresa (Pereira, 2019).
- Actividades de control. Son las actividades realizadas por la gerencia y su personal para el cumplimiento de sus objetivos (Estupiñán, 2015).
- Supervisión. Consiste en el seguimiento y revisión de las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia para un adecuado entorno de control en la organización (Granda, 2011).

Tabla 10

## Operacionalización de la variable control interno

Constructo o variable	Definición de la variable	Dimensiones o subvariables	Indicadores	Fórmula del indicador	Escala de medición		
Hipótesis general: Proyecto de mejora del control interno de la gestión logística	Pereira (2019), respecto a la definición de control interno, señala que son métodos y los procedimientos implementados por la organización. Su fin es garantizar la exactitud del uso de los recursos.	<b>Hipótesis específica 1: Diagnóstico y evaluación del control interno de la gestión logística:</b> 1. Diagnóstico del control interno de compras 2. Diagnóstico del control interno de almacén e inventarios 3. Diagnóstico del control interno de despacho	Eficiencia actual del proceso	Costo de pedido x número de pedidos	Escala de razón		
			Eficacia actual del proceso	Costo unitario de alm. x (número promedio de unidades alm. /2)	Escala de razón		
			Pérdida actual del proceso	Pérdida por sobrecostos = Costo de CIR + Utilidad de ventas no realizadas	Escala de razón		
		<b>Hipótesis específica 2: Estructura del proyecto de mejora del control interno de la gestión logística:</b> 1. Propuesta de mejora del control interno de compras 2. Propuesta de mejora del control interno de almacén e inventarios 3. Propuesta de mejora del control interno de despacho	Nueva eficiencia del proceso	Costo de pedido x número de pedidos	Escala de razón		
			Nueva eficacia del proceso	Costo unitario de alm. x (número promedio de unidades alm. /2)	Escala de razón		
			Nueva pérdida del proceso	Pérdida por sobrecostos = Costo de CIR + Utilidad de ventas no realizadas	Escala de razón		
		<b>Hipótesis específica 3: Evaluación financiera del proyecto de mejora del control interno de la gestión logística:</b> 1. Estructura financiera del proyecto de mejora 2. Estructura financiera de la empresa sin proyecto 3. Estructura financiera de la empresa con el proyecto	Inversión del proyecto	Sumatoria de costos de elaboración e implementación del proyecto	Escala de razón		
			Beneficios del proyecto	Ingresos del periodo – egresos del periodo	Escala de razón		
			Inversión de la empresa	Sumatoria de los activos al final del año preoperativo	Escala de razón		
					Beneficios de la empresa	Ingresos del periodo – egresos del periodo	Escala de razón

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2. Variable dependiente y sus indicadores

**Resultados financieros.** Es un estado que presenta información sobre sus resultados operativos de un período, es decir, ingresos, gastos y utilidades (pérdida) neta (Calleja y Calleja, 2017).

##### **Indicadores.**

- Estados financieros. Muestra la estructura de la información financiera y económica de una empresa en un determinado período. Son importantes, porque nos ayuda a tomar decisiones acertadas (Román, 2017).
- Instrumentos financieros. Son cláusulas que a través de financiación dan lugar a un pasivo financiero, y por las inversiones de capital dan lugar a un activo financiero (Garayoa, 2013).
- Optimización de recursos. Nos permiten usar los recursos de manera eficiente y necesaria. Se puede dar a través de un buen programa de gestión y control (Pérez, 2014).

Tabla 11

## Operacionalización de la variable resultados financieros

Constructo o variable	Definición de la variable	Dimensiones o subvariables	Indicadores	Fórmula del indicador	Escala de medición
Hipótesis general: Resultados financieros de la empresa	Es un estado que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un período, por ende, de los ingresos, los gastos y la utilidad (pérdida) neta (Calleja y Calleja, 2017).	<b>Hipótesis específica 1: Diagnóstico y evaluación de los resultados financieros:</b> 1. Diagnóstico y evaluación de la inversión 2. Diagnóstico y evaluación de las ventas 3. Diagnóstico y evaluación de los costos 4. Diagnóstico y evaluación de la utilidad	Inversión actual	$(\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$	Escala de razón
			Venta actual	Cantidad x precio de venta	Escala de razón
			Costo actual	Costo operativo/venta total	Escala de razón
			Utilidad actual	Ventas - costos	Escala de razón
		<b>Hipótesis específica 2: Estructura del proyecto de optimización de los estados financieros:</b> 1. Proyecto de optimización de la inversión 2. Proyecto de optimización de las ventas 3. Proyecto de optimización de los costos 4. Proyecto de optimización de la utilidad	Nueva inversión	$(\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$	Escala de razón
			Nueva venta	Cantidad x precio de venta	Escala de razón
			Nuevos costos	Costo operativo/venta total	Escala de razón
			Nueva Utilidad	Ventas - costos	Escala de razón
		<b>Hipótesis específica 3: Impacto económico del proyecto en los resultados financieros de la empresa:</b> 1. Evaluación financiera del proyecto 2. Evaluación financiera de la empresa sin proyecto 3. Evaluación financiera de la empresa con el proyecto	Valor actual neto	$\text{Ingresos actualizados} - \text{Egresos actualizados}$	Escala de razón
			Tasa interna de retorno	Tasa que hace que el VAN = 0	Escala de razón
			Coefficiente beneficio costo	$\text{Inversión} + \text{VAN} / \text{Inversión}$	Escala de razón
			Periodo de recuperación	Tiempo que hace que el VAN = 0	Escala de razón

Fuente: Elaboración propia

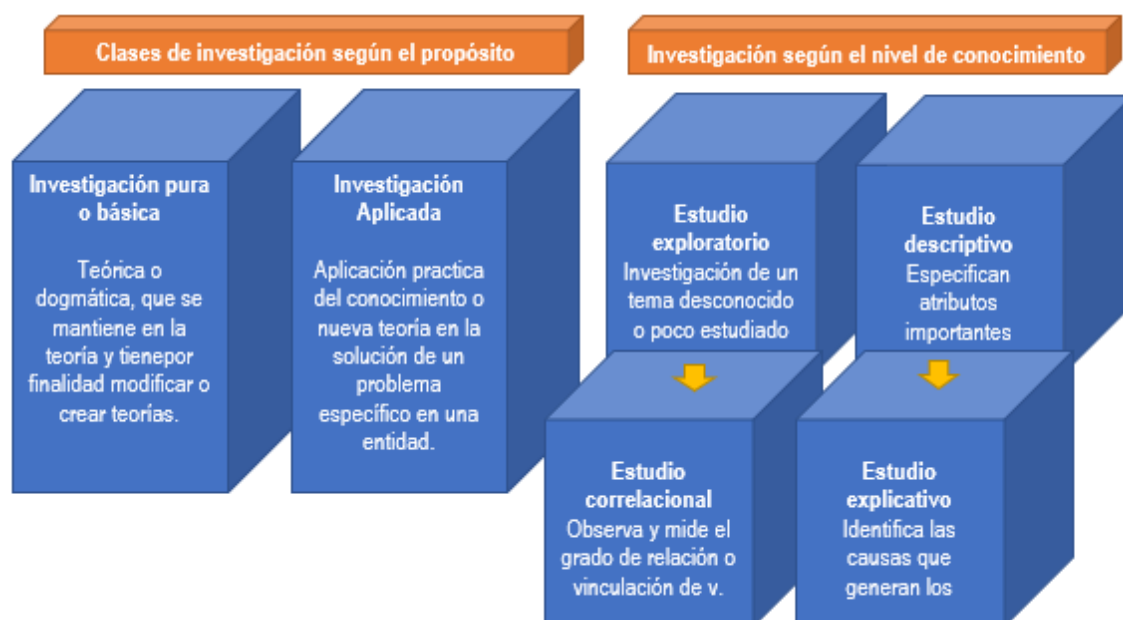
### 4.3. Tipo y diseño de la investigación

#### 4.3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el tipo de investigación es aplicada, porque se pretende analizar un problema previsto, dando respuesta a las preguntas específicas, por lo tanto, se centra en dar solución práctica a los problemas que se plantean en un momento dado. Asimismo, según Arias (2012), una investigación aplicada consiste en buscar una solución inmediata a los problemas prácticos del estudio en cuestión (ver Figura 13).

Figura 13

Clases de investigación según el propósito y según el nivel de conocimiento



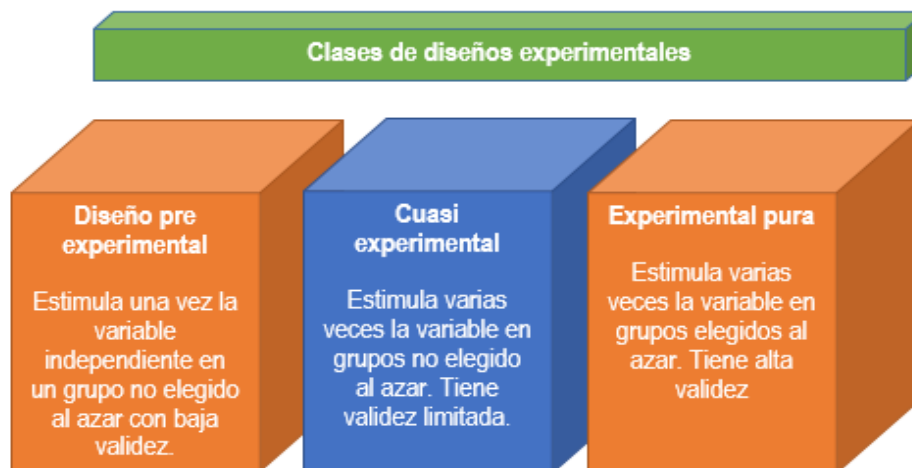
Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Diseño de la investigación

Según Canahuire et al. (2015), una investigación es no experimental cuando el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogieron en un determinado tiempo. La presente investigación es no experimental, pues en el proceso investigativo no se manipulará deliberadamente a ninguna variable sujeta a estudio: control interno y resultados financieros (ver Figura 14).

Figura 14

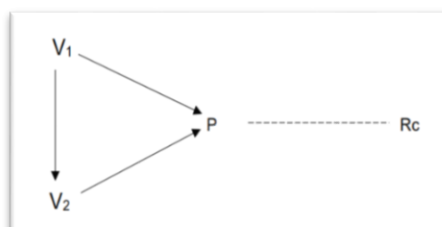
Clases de investigación según el grado de manipulación de variables



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la investigación muestra un diseño descriptivo propositivo. Finalmente, con los resultados que se obtengan se elaborará una propuesta (P) de mejora.

Esquema propositivo:



En donde:

V1 : Control interno

V2 : Resultados financieros

P : Propuesta

Rc : Proyecto de mejora del control interno para mejorar los resultados financieros

#### 4.4. Diseño de la propuesta e instrumentos

En este punto, se explicará el diseño de la propuesta de mejora, así como los instrumentos de medición que se utilizarán para su control y seguimiento. La propuesta está basada en un



diseño del control interno en la gestión logística y su impacto en los resultados financieros de la empresa.

#### 4.4.1. Diseño de la propuesta de mejora e instrumentos

Figura 15

Diseño de la propuesta del proyecto de mejora



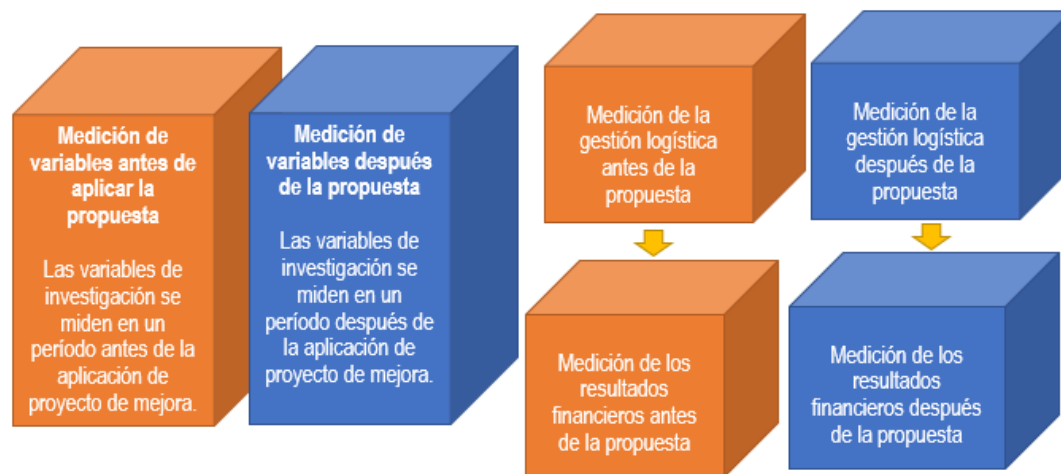
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. Instrumentos de medición de la propuesta de mejora

Luego del diseño de la propuesta de mejora, se debe hacer seguimiento a los instrumentos de medición para demostrar la validez del sistema propuesto. Una vez diseñada la propuesta, se miden las variables independientes y dependientes en dos períodos: antes de la propuesta y después de la propuesta, como podemos apreciar en la Figura 16.

Figura 16

Medición y seguimiento del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3. Medición y seguimiento del control interno de la gestión logística

Según Hernández et al. (2010), la escala que permite la medición de la variable control interno es la medición dicotómica, teniendo dos escalas de valoración (1=Si; 2=No).

La medición y seguimiento del proyecto está basada en la información recolectada y es procesada por el control interno de la gestión logística. De tal manera, analizamos los procesos operativos e identificamos las operaciones en un diagrama de operaciones del proceso de la gestión logística, tal como se muestra en la Figura 17:

Figura 17

Diagrama de operaciones del proceso



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la Tabla 12, se ven involucrados los procesos del control interno de la gestión logística, tales como, compras, almacén, inventarios y despacho.

Tabla 12

Fallas y errores en gestión logística de almacén

Casos de fallas y errores en gestión logística de almacén				
Variables	Tipo de falla o error	Pedidos		Período
		Estándar	Real	
Proceso compras	Demora de mercaderías			Mensual
Proceso almacén	Mercaderías obsoletas			Mensual
Proceso inventario	Escasez de productos			Mensual
Proceso despacho	Falla en mercaderías			Mensual
<b>TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4. Medición y seguimiento de dimensiones de resultados financieros

Según Hernández et al. (2010), la escala de medición para la variable resultados financieros es la escala de razones financieras, teniendo una escala de valoración (fórmulas de ratios financieros).

#### 4.5. Recolección y procesamiento de datos

Las técnicas e instrumentos para la validez de los resultados deben ser confiables. De acuerdo con Hernández et al. (2007), las técnicas de recolección son entrevistas, encuestas, análisis documental y observaciones.

##### 4.5.1. Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos de las variables del proyecto de mejora se realiza antes y después de la propuesta. Se efectúa el levantamiento de la información para medir la variable independiente control interno de la gestión logística y la variable dependiente resultados financieros, como se muestra en la Figura 18.

Figura 18

Recolección de datos mensuales del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.2. Técnicas de recolección de datos

*Técnica.* Según Arias (2012), “se entenderá por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Las principales técnicas para la recolección de datos o recojo de información son la entrevista y el análisis de los documentos, el cual consiste en la revisión cualitativa y cuantitativa de todos los documentos.

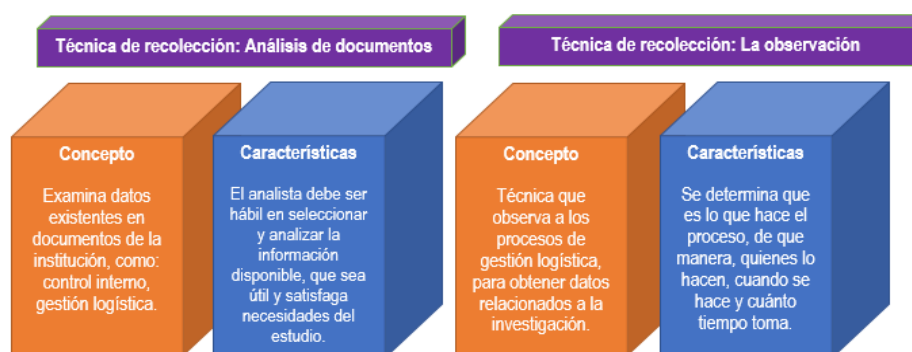
*Entrevista.* De acuerdo con Bernal (2010), es una técnica que busca establecer contacto directo con los responsables del manejo de información. Su propósito es conseguir una información más confiable y exacta. Se entrevistó al gerente general de la empresa para conocer el estado actual y problemas en inventarios.

*Análisis documental.* Está basada en fichas bibliográficas cuyo objetivo es el análisis de los reportes impresos (Bernal, 2010). A través de esta técnica, se analizó los estados financieros y los reportes emitidos por el área de almacén.

Las técnicas que se utilizarán son la entrevista, el análisis documental y la observación. Estas servirán para validar la información de los procesos de la empresa conforme a sus principios del control interno del área de almacén de la empresa. La finalidad es evaluar cómo debería llevarse a cabo el plan de control interno que permita mejorar la administración dentro del almacén y conocer cómo se relaciona entre ellas. En otros términos, con estas técnicas, el investigador recopila información para posteriormente brindar opiniones objetivas sobre un determinado problema (ver Figura 19).

Figura 19

Técnicas de recolección de datos usadas por el proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3. Instrumentos para la recolección de datos

Como parte de los procedimientos, se revisaron y analizaron los documentos procesados del área de almacén dentro de la empresa, con el objetivo de evaluar el control interno con las pruebas sustantivas que se van a aplicar de acuerdo con los instrumentos que se desarrollarán.

Los resultados serán extraídos de los estados financieros que maneja la empresa para determinar el margen bruto de ganancia, así como la utilidad obtenida por la empresa en un determinado período. Estos serán comparados con la propuesta de mejora para determinar el impacto en los resultados financieros. Por otro lado, se hará una revisión de los reportes manuales de los productos dejados de vender.

Una vez identificados, se verificarán las facturas de compras para conocer el costo del producto y compararlos con el precio de venta, para en base a ello determinar la utilidad promedio de todos los productos y monetizarlos de manera confiable.

También, se revisará los reportes manuales de control de venta de mercaderías, para establecer qué productos son los que tienen mayor rotación, de tal manera que la empresa tenga stock suficiente para su posterior venta.

Para la determinación de la monetización del problema, se va a utilizar el esquema de causa-efecto de Ishikawa, con la cual se podrá identificar el problema a mejorar dentro del área de almacén. Una vez hecho esto, se calcula la pérdida total anual de utilidad por los productos que dejó de vender la empresa. Finalmente, se hará la validación cuantitativa en Excel utilizando indicadores financieros, como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), para determinar si el plan de mejora es viable en base al costo-beneficio.

#### **4.6. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos**

##### **4.6.1. Utilitarios de procesamiento de datos**

En esta parte, se describen los utilitarios a usar para el procesamiento de datos del proyecto de mejora, que nos permitirán obtener información para poder analizar e interpretar los datos obtenidos. Con la hoja de cálculo de Excel, podemos procesar los datos, usando sus funciones estadísticas y matemáticas, para obtener información necesaria para la investigación.

##### **4.6.2. Técnicas de presentación de datos**

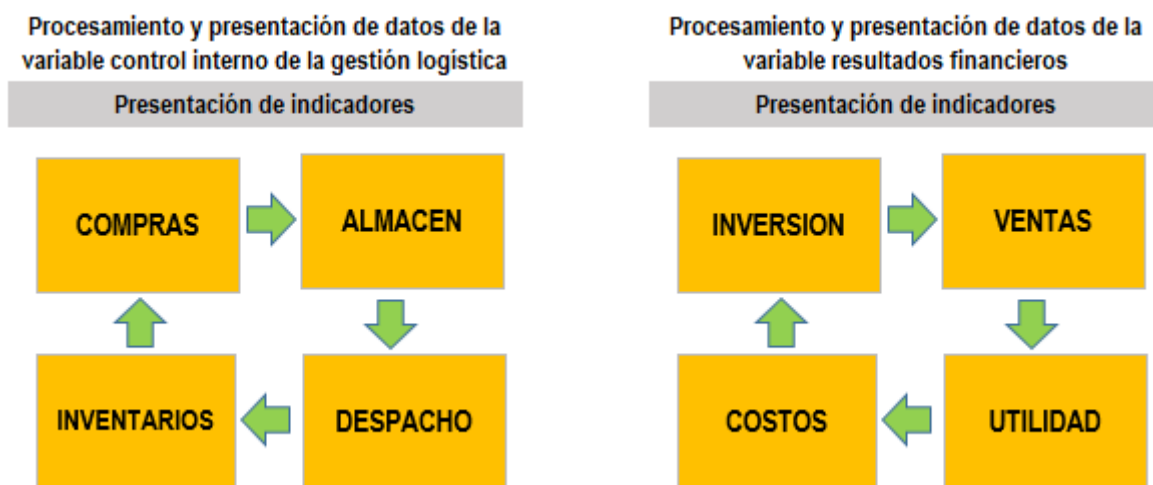
Las técnicas de presentación de datos son instrumentos financieros y estadísticos, que, mediante tablas y figuras, nos permiten mostrar de manera objetiva, la información

procesada de la investigación. De esta manera, se facilita la visualización de la información al lector. Se usan cuadros bidimensionales o matrices, tablas financieras o estadísticas, con capacidad de analizar la información respectiva. También, se usan diagramas de presentación para los procesos logísticos.

En la Figura 20, se pueden evidenciar los esquemas de la presentación de las variables de la investigación, en donde se presentan los indicadores del control interno de la gestión logística y los resultados financieros.

Figura 20

Procesamiento y presentación de datos del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

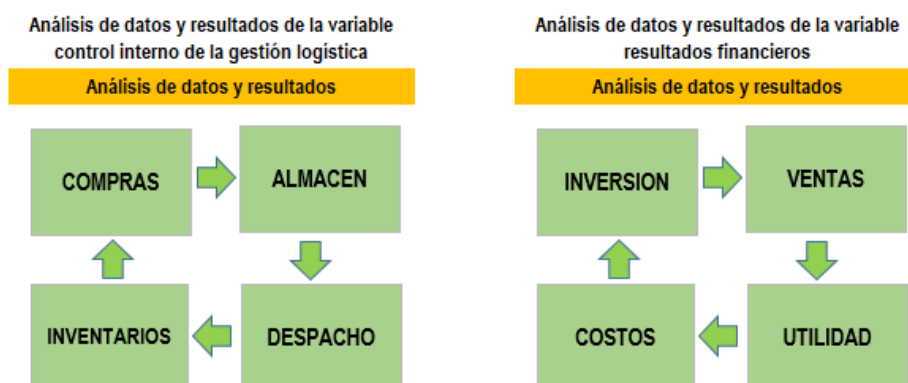
#### 4.6.3. Análisis e interpretación de datos

El análisis e interpretación de datos nos permitirá ver los datos originales, de tal manera que el lector pueda entender el tema con la información presentada. De acuerdo con el tipo de datos de la investigación, esta nos mostrará de manera cuantitativa la relación entre la variable independiente y la variable dependiente.

En la Figura 21, podemos observar el análisis de los indicadores del control interno de la gestión logística y de los resultados financieros.

Figura 21

Análisis e interpretación de datos y resultados del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4. Método de presentación de resultados

Están conformados por dos momentos en la investigación: los resultados que se obtienen sin la aplicación del proyecto de mejora, y los resultados generados con la aplicación del proyecto de mejora. Los resultados presentados de la variable independiente como dependiente muestran la comparación de valores sin aplicación del proyecto y con la aplicación del proyecto. Finalmente, se presentan los resultados del impacto que causa en cada variable.

#### 4.7. Técnicas de validación de hipótesis

La validación de la hipótesis se realizará mediante la relevancia económica y financiera del proyecto de mejora que estará asociada a la validación financiera mediante tres indicadores del análisis de proyectos: el VAN, la TIR, y el análisis del costo-beneficio (B/C). En esta, se evalúa la pérdida de las ventas por cada producto vendido y el impacto que tiene en los resultados financieros de la empresa en función al costo-beneficio que se obtendrá al implantar este plan de mejora. La manera de cómo validar financieramente las hipótesis comprende tres etapas:

- Valoración financiera del proyecto mejora
- Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora
- Evaluación financiera de la empresa implantando el proyecto de mejora



#### 4.7.1. Técnica de evaluación financiera del proyecto de mejora

La evaluación financiera de la propuesta de mejora se encargará de comparar la inversión total del proyecto y los beneficios obtenidos, producto del ahorro de los costos en la optimización de los procesos de la gestión logística. Estas variables se comparan con los valores actualizados del costo de oportunidad de capital (COK), que a través de su análisis nos ayudarán a tomar la mejor decisión, como se puede observar en la Tabla 13.

Tabla 13

Evaluación financiera del proyecto de mejora

Evaluación financiera del proyecto de mejora					
COK = $\sqrt{\quad}$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto	$\sqrt{\quad}$				
+ 2. Beneficio del proyecto					
+ Utilidades por ventas del proyecto		$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$
+ Ahorros en costos del proyecto		$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$
+ Valor residual del proyecto					$\sqrt{\quad}$
= 3. Flujo neto del proyecto	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$
VAN					$\sqrt{\quad}$
TIR= k					$\sqrt{\quad}$
CBC					$\sqrt{\quad}$
PRC= t					$\sqrt{\quad}$

Fuente: Elaboración propia

**Determinación de la inversión.** Está conformada por todos los costos de implementación y elaboración de la empresa. Como se puede apreciar en la Tabla 14, está compuesta por los siguientes puntos: diagnóstico, elaboración de propuesta, ejecución o aplicación de propuesta y la capacitación de personal.

Tabla 14

Evaluación financiera del proyecto de mejora

Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora		
Etapas del proyecto de mejora	Actividades del proyecto	Valor total (soles)
1. Diagnóstico y elaboración de propuesta	1. Diagnóstico del problema	$\sqrt{\quad}$
	2. Elaboración de la propuesta	$\sqrt{\quad}$
	3. Evaluación de la propuesta	$\sqrt{\quad}$
	4. Diseño de la gestión logística	$\sqrt{\quad}$
2. Ejecución de la propuesta de mejora	5. Ejecución de gestión logística	$\sqrt{\quad}$
	6. Ejecución de resultados financieros	$\sqrt{\quad}$
	7. Instalación del proceso de gestión logística	$\sqrt{\quad}$
	8. Análisis de resultados obtenidos	$\sqrt{\quad}$
3. Capacitación al personal involucrado	9. Capacitación de la gestión logística	$\sqrt{\quad}$
	10. Capacitación de resultados financieros	$\sqrt{\quad}$
<b>Costo total</b>		$\sqrt{\quad}$

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación financiera del proyecto de mejora.** Está basada en el flujo neto generado del proyecto, tal como se muestra en la Tabla 14, que resulta de la diferencia entre el beneficio y la inversión del proyecto.

El beneficio neto del proyecto lo representa el valor actual neto del proyecto (VAN). El valor que se obtiene debe ser mayor a cero; por su parte, el coeficiente beneficio costo CBC se refiere a los beneficios totales con las inversiones totales, cuyo valor que se obtiene debe ser mayor a la unidad. La tasa interna de retorno (TIR) simboliza la rentabilidad del proyecto y su valor debe estar por encima del costo de oportunidad del capital. El período de recuperación de capital (PRC) refleja el tiempo que debe pasar para recuperar la inversión, cuyo valor debe ser inferior a la vida útil del proyecto.

#### 4.7.2. Técnica de evaluación financiera de la empresa sin el proyecto

El método de la evaluación financiera sin el proyecto de mejora está basado en los pronósticos de ingresos y egresos de la empresa, por los años correspondientes a la vida útil del proyecto de mejora.

**Estados financieros de la empresa sin el proyecto.** Se solicita a la empresa materia de estudio los estados financieros de los 3 últimos años. En la Tabla 15, se observa el estado de resultados, del cual haremos la proyección para períodos equivalentes a nuestra propuesta de mejora.

Tabla 15

Estado de resultados de la empresa sin el proyecto de mejora

Estado de Resultados de la empresa sin Proyecto							
en millones de soles	Años históricos			Años proyectados			
	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Ventas netas	√	√	√	√	√	√	√
2. Costos de ventas	√	√	√	√	√	√	√
<b>3. Utilidad bruta</b>	√	√	√	√	√	√	√
Gastos de Adm.	√	√	√	√	√	√	√
Gastos de ventas	√	√	√	√	√	√	√
<b>4. Utilidad operativa</b>	√	√	√	√	√	√	√
Gastos financieros	√	√	√	√	√	√	√
<b>5. Utilidad sin impues</b>	√	√	√	√	√	√	√
<b>6. Utilidad neta</b>	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16, podemos observar el estado de situación financiera de la empresa, que comprende los períodos históricos y proyectados. Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa a un determinado período.

Tabla 16

Balance general de la empresa sin el proyecto de mejora

Balance General de la empresa sin Proyecto							
en millones de soles	Años históricos			Años proyectados			
	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activos totales</b>	√	√	√	√	√	√	√
<b>1. Activo corriente</b>	√	√	√	√	√	√	√
Caja - Banco	√	√	√	√	√	√	√
Cuentas por cobrar	√	√	√	√	√	√	√
Existencias	√	√	√	√	√	√	√
Gastos anticipados	√	√	√	√	√	√	√
<b>2. Activos no corriente</b>	√	√	√	√	√	√	√
Activos fijos	√	√	√	√	√	√	√
Activos intangibles	√	√	√	√	√	√	√
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	√	√	√	√	√	√	√
<b>3. Pasivo corriente</b>	√	√	√	√	√	√	√
Cuentas por pagar	√	√	√	√	√	√	√
Préstamos por pagar	√	√	√	√	√	√	√
<b>4. Pasivo no corriente</b>	√	√	√	√	√	√	√
Cuentas por pagar	√	√	√	√	√	√	√
Préstamos por pagar	√	√	√	√	√	√	√
<b>5. Patrimonio</b>	√	√	√	√	√	√	√
Capital social	√	√	√	√	√	√	√
Utilidad retenida anterior	√	√	√	√	√	√	√
Utilidad retenida periodo	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia

El estado de situación financiera está proyectado en base del pronóstico del estado de resultados. En la Tabla 17, podemos observar la proyección anual de los ingresos y egresos de operación de la empresa, considerando la información de los estados financieros. Los ingresos provienen de las ventas netas y están reflejadas en el estado de resultados, por su parte los egresos los obtenemos de los costos de operación y los gastos financieros del estado de resultados.

Tabla 17

Estado de ingresos y egresos operativos de la empresa sin el proyecto

Estado de Ingresos y egresos operativos de la empresa sin Proyecto							
en millones de soles	Años históricos			Años proyectados			
	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>1. Ingresos Operativos</b>	√	√	√	√	√	√	√
<b>2. Egresos Operativos</b>	√	√	√	√	√	√	√
+ Costos operativos	√	√	√	√	√	√	√
- Depreciación	√	√	√	√	√	√	√
- Amortización	√	√	√	√	√	√	√
+ Gastos financieros	√	√	√	√	√	√	√
<b>3. Flujo Operativo</b>	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto.** Parte del flujo neto de la empresa y equivale a la diferencia de los beneficios menos la inversión, como se observa en la Tabla 18.

Tabla 18

Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora

Evaluación financiera de la empresa SIN el Proyecto de mejora					
COK = √	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto	√				
+ 2. Beneficio del proyecto					
+ Utilidades por ventas del proyecto		√	√	√	√
+ Ahorros en costos del proyecto		√	√	√	√
+ Valor residual del proyecto					√
= 3. Flujo neto del proyecto	√	√	√	√	√
<b>VAN</b>					√
<b>TIR= k</b>					√
<b>CBC</b>					√
<b>PRC= t</b>					√

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18, podemos observar el flujo de ingresos y egresos operativos de la empresa pronosticados, sin considerar el proyecto de mejora. Los indicadores financieros utilizados en este flujo son VAN, CBC, TIR y PRC. El costo de oportunidad de capital (COK) que vamos a considerar es igual al promedio de los costos de aporte de los accionistas y promedio de la tasa de interés de los préstamos de las entidades financieras.

### 4.7.3. Técnica de evaluación financiera de la empresa con el proyecto

La evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora está basada en la suma de los flujos netos del proyecto más los flujos netos que se generan de la evaluación financiera de la empresa sin proyecto. Podemos observar en la Tabla 19, los ingresos y beneficios totales de la evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora, donde el TIR tiene un impacto favorable en la rentabilidad de la empresa.

Tabla 19

Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora

Evaluación financiera de la empresa CON el Proyecto de mejora					
COK = √	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>1. Inversiones totales</b>					
- Inversión del proyecto	√				
- Inversión de la empresa	√				
<b>2. Beneficios totales</b>					
+ Utilidades por ventas del proyecto		√	√	√	√
+ Ahorros en costos del proyecto		√	√	√	√
+ Ingresos operativos de la empresa		√	√	√	√
- Egresos operativos de la empresa		√	√	√	√
+ Valor residual del proyecto					√
+ Valor residual de la empresa					√
<b>3. Flujos netos totales</b>					
	√	√	√	√	√
<b>VAN</b>					√
<b>TIR= k</b>					√
<b>CBC</b>					√
<b>PRC= t</b>					√

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19, podemos observar que el VAN de la empresa con el proyecto equivale a la suma del VAN del proyecto de mejora más el VAN de la empresa sin el proyecto, de igual manera el coeficiente de costo beneficio y el período de recuperación de capital.

## 5. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

En esta sección, se inicia el diagnóstico del problema a investigar. Así mismo, se describen los objetivos y beneficios de nuestra propuesta de mejora. A continuación, se muestra el diseño de la propuesta, su implementación, la monetización de la propuesta y los indicadores de gestión logística y financieros. Finalmente, se realiza la validación financiera, a través de los resultados obtenidos.

### 5.1. Diagnóstico del problema a investigar

#### 5.1.1. Identificación del problema a investigar

**Problemas y propuesta de compras.** El proceso de compras se encarga de la realización de los pedidos y compras de las mercaderías. Sus problemas están centrados en la demora en los suministros y escasez de productos de mayor rotación, ello debido a la falta de seguimiento de los pedidos y de las mercaderías faltantes. En la Tabla 20, se hace la descripción del problema y se formula la propuesta de solución del proceso de compras.

Tabla 20

Descripción del problema y solución en el proceso de compras

Problemas y mejora de gestión de compras Ineficiente medición de la gestión de compras		
Problema:	Descripción del problema	Descripción de la solución
Demora en suministro de mercaderías	Existe demora en los pedidos de mercaderías, ello debido a un inadecuado control de los inventarios.	Se debe implementar un adecuado sistema de control de inventarios y llevar el seguimiento del stock mínimo y de seguridad, para un adecuado equipamiento de mercaderías.
Pedidos empíricos de las mercaderías	Los pedidos usualmente se realizan sin tener en cuenta la rotación de los inventarios y las mercaderías faltantes.	Evaluar las mercaderías con mayor rotación y hacer los pedidos en base a ello, establecer un estándar promedio de pedidos de mercaderías.
Falta de un sistema para control de mercaderías	No se cuenta con un sistema de control adecuado para el control de mercaderías.	Implementar un sistema para llevar un eficiente control de los inventarios.
Pedidos no relevantes	Se realizan pedidos de productos que no tienen rotación.	Llevar un control de mercaderías que no tienen rotación, para no hacer pedidos irrelevantes.

Fuente: Elaboración propia

**Problemas y propuesta de almacenamiento.** El proceso del almacenamiento es el encargado de la recepción de las mercaderías y gestión de estas en el almacén, para su buena conservación. Los problemas se centran en la desvalorización de las existencias, en la colocación de las mercaderías en espacios inadecuados, y en la falta de un almacén más amplio, para un mejor abastecimiento de las mercaderías.

En la Tabla 21, se hace una descripción del problema de almacenamiento, y se formula la propuesta de solución.

Tabla 21

Descripción del problema y solución en el proceso de almacenamiento

Problemas y mejora de gestión de almacenamiento		
Ineficiente medición de la gestión de almacenamiento		
Problema:	Descripción del problema	Descripción de la solución
Desvalorización y pérdida de inventarios	Existen problemas de stock, ello debido a los procesos ineficientes de gestión, lo que ocasiona la pérdida de inventario, ya sea por desuso u obsolescencia.	Se debe planificar y ejecutar mejoras en el proceso de control de inventarios, y se sugiere adquirir un software que facilite sistematización del ingreso y salida de mercaderías.
Gestión del espacio en almacén	Infraestructura inadecuada y capacidad ociosa de los equipos, pudiendo la empresa aprovechar estos espacios para almacenar y ofrecer nuestros productos de mayor rotación y que nos generan más rentabilidad para la empresa.	se recomienda ordenar y estructurar los espacios, verificar el stock almacenado con más potencial, así mismo evitar los espacios de almacenamiento de mercaderías ociosas, o que no generan mayor rentabilidad.
Falta de un adecuado almacén	Actualmente cuenta con un almacén que se encuentra a 10 minutos del local comercial, lo que dificulta muchas veces que los clientes puedan ver los productos en su momento y generan pérdidas de mercaderías.	Se debe buscar un almacén mas cercano al local comercial, para que permita un mejor y rápido abastecimiento de mercaderías.
Procesos ineficientes	No existe un adecuado proceso del ingreso de las mercaderías, y estas se hacen sin criterio, lo que muchas veces hace que se coloquen en lugares no visibles para los clientes.	Se debe crear un diagrama de pasos para el ingreso de las mercaderías, así como para su posterior exhibición.

Fuente: Elaboración propia

**Problemas y propuesta de gestión de inventarios.** El proceso de gestión de inventarios es el encargado de hacer seguimiento a las mercaderías que almacena la empresa, tales como stock mínimo y máximo, su estado de obsolescencia y su adecuada distribución en almacén. Es importante porque brinda información suficiente para saber en qué momento se debe reponer las mercaderías. Su problema radica en que no se realiza el seguimiento adecuado a los inventarios, no se distribuye bien dentro de los almacenes y se brindan datos erróneos respecto a las mercaderías, lo que genera muchas veces su desvalorización, así como la falta de productos al momento de la venta.

En la Tabla 22, se hace una descripción del problema de la gestión de inventarios, y se formula la propuesta de solución.

Tabla 22

Descripción del problema y solución en el proceso de gestión de inventarios

Problemas y mejora de gestión de inventarios		
Ineficiente medición de la gestión de inventarios		
Problema:	Descripción del problema	Descripción de la solución
Stock faltantes	En almacén existe un eficiente control del stock mínimo y máximo de los inventarios.	Establecer mejor comunicación entre las diferentes áreas de gestión de mercaderías.
Obsolescencia de mercaderías	Existen muchas mercaderías que por el paso del tiempo se encuentran obsoletas y en desuso, que no podrían comercializarse.	Realizar una revisión periódica de los inventarios, para evitar pérdidas en ventas y espacio en almacén.
Distribución inadecuada	Se distribuyen de manera inadecuada las mercaderías en el almacén, lo que muchas veces hace realizar pedidos de mercaderías ya existentes.	Definir los espacios para cada mercadería, de acuerdo a sus características, como fragilidad, resistencia al calor o humedad, y así poder distribuirlos adecuadamente.
Exceso de inventarios	Existen mercaderías que no tienen rotación en exceso, ello debido a pedidos no prioritarios, lo que nos consume espacio y reduce nuestro capital.	Contar con un balance de inventario en tiempo real, y realizar revisiones semanales de productos tanto en físico como en reportes.

Fuente: Elaboración propia



**Problemas del proceso de despacho.** El proceso de despacho es el encargado de dar una adecuada salida de las mercaderías, controlando el producto y la cantidad a entregar, así como su óptima entrega al cliente del producto, en perfectas condiciones. El problema en este proceso se basa principalmente en la inadecuada manipulación de los productos al realizar la entrega al usuario final, los que muchas veces ocasiona devoluciones o reclamos por parte de los clientes, por productos entregados con fallas o el deterioro de los mismos.

En la Tabla 23, se hace la descripción del problema y se formula la propuesta de mejora del proceso de despacho.

Tabla 23

Descripción del problema y solución en el proceso de compra

Problemas y mejora de gestión de despacho		
Ineficiente medición de la gestión de despacho		
Problema:	Descripción del problema	Descripción de la solución
Productos desactualizados	Existen productos que no tienen rotación, lo que genera inconvenientes al despachar algunas mercaderías del almacén, generando pérdida de tiempo en la entrega de mercaderías vendidas.	Establecer un tiempo promedio estándar de entrega de las mercaderías vendidas, para así evitar tiempo perdido, que podría generar malestar y pérdida de clientes.
Errores en la manipulación de la mercancía	Falta de personal idóneo y con conocimientos en el área de almacén la adecuada manipulación, distribución y entrega de las mercaderías vendidas	Se debe capacitar al personal, sobre el adecuado llevado del control de inventarios en el área de almacén de la empresa, de tal modo que se realice un control eficiente y evite posteriores pérdidas a la empresa.
Falta de procesos automatizados	No existe un proceso que nos permita despachar las mercaderías de manera ordenada, por lo que muchas veces existe demora, ya que el personal despacha las mercaderías de los clientes de manera incompleta, por ir con otro cliente.	Se debe implementar procesos para el despacho de las mercaderías, de esta manera no existan fallas en las entregas de las mercaderías y no se despache de manera incompleta a nuestros clientes.
Caducidad y obsolescencia	Existen productos que se venden, y al momento del despacho recién se dan cuenta que estos están obsoletos, ya sea por inadecuada manipulación o algún defecto de uso.	Se debe revisar periódicamente las mercaderías para ver que se encuentren en buen estado, y no tener inconvenientes al momento del despacho al cliente.

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Monetización del problema a investigar

Una vez que hemos identificado los defectos y fallas ocasionados en los procesos de compras, almacén, inventarios y despacho, se debe estimar las pérdidas anuales generadas por esta causa.

En los procesos de compra, almacén e inventarios, la empresa cuenta con información de los productos con mayor rotación de la empresa, de manera mensual y anual y los costos programados y ejecutados. Los costos ejecutados están en exceso, lo que genera una pérdida anual en estos procesos. Por su parte, en el proceso de despacho, la empresa cuenta con pérdidas de pedidos no atendidos, lo que genera al año una pérdida considerable en el margen de utilidad de la empresa.

En la Tabla 24, se puede apreciar que los problemas en las áreas de compras, almacén e inventarios han ocasionado una pérdida anual de S/94,239.64.

Tabla 24

Estimación de pérdidas en el proceso de compras, almacén, inventarios y despacho

Estimación de pérdidas en compras, almacén e inventarios-Año 2021				
Código	Nombre del artículo	Costo de inventario relevante(CIR)		Pérdidas
		Programado	Ejecutado	Diferencia
03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	3,952.09	8,952.63	5,000.53
03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	6,659.04	12,975.25	6,316.21
03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	3,677.47	7,813.34	4,135.87
03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	7,483.31	13,329.43	5,846.11
03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	5,182.39	10,425.37	5,242.98
03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	4,716.74	12,556.91	7,840.17
03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	4,740.91	12,681.20	7,940.29
03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	5,920.10	10,448.11	4,528.01
03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	5,945.79	10,530.97	4,585.18
03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	6,676.18	10,843.71	4,167.53
03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	6,647.59	10,760.85	4,113.26
03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	5,200.73	9,927.60	4,726.86
02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	5,932.96	10,489.54	4,556.58
03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	5,773.50	8,399.43	2,625.92
03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	5,756.98	8,358.00	2,601.01
03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	4,740.91	7,030.25	2,289.35
03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	3,667.10	7,771.91	4,104.81
03580002472	LAPTOP ASUS X507M	3,677.47	7,813.34	4,135.87
03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	5,945.79	10,530.97	4,585.18
03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	2,581.99	7,479.89	4,897.90
<b>TOTAL</b>		<b>104,879.05</b>	<b>199,118.70</b>	<b>94,239.64</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Objetivos y beneficios de la propuesta de mejora

### 5.2.1. Objetivos de la propuesta de mejora

Como objetivo principal, se propone un plan de control interno que permita la administración eficiente en el almacén. Asimismo, como objetivos específicos se propone diagnosticar y evaluar cómo el control interno en el almacén está afectando los resultados financieros en la empresa, elaborar y aplicar un proyecto de mejora en el almacén que optimice resultados financieros favorables para la empresa y validar los resultados financieros del proyecto con mejora de control interno en el almacén en la empresa Gilbert S.A.C.

En la Figura 22, se muestran los indicadores de las dimensiones del control interno de la gestión logística y los resultados financieros.

Figura 22

Sistemas de información del control interno de la gestión logística y resultados financieros



Fuente: Elaboración propia

El sistema de información del control interno de la gestión logística tiene como objetivo optimizar los procesos y reducir costos, de manera eficaz y eficiente, para que nos ayuden en la toma de decisiones.

### **5.2.2. Beneficios de la propuesta de mejora**

Los resultados muestran que los beneficios del proyecto radican en optimizar procesos dentro de la gestión logística, minimizando gastos en recursos tanto humanos como financieros, y por consiguiente se tendría una optimización en los procesos logísticos, teniendo como consecuencia mejores ventas y atención a los clientes que acarrearía tener mayores beneficios financieros con mayores rentabilidades al cierre del ejercicio.

Entre los principales beneficios que podemos obtener, tenemos los siguientes:

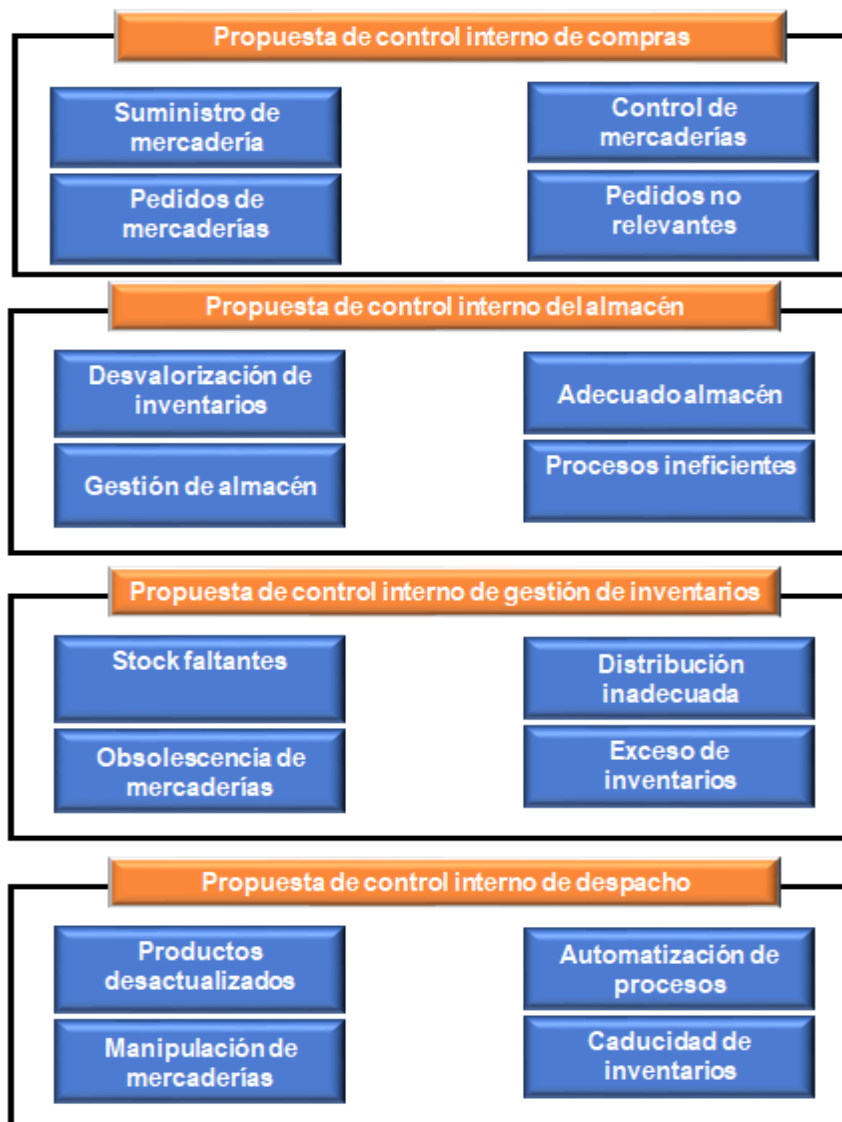
- Mejora continua en los procesos de la gestión logística.
- Mayor eficacia de los procesos a través de la evaluación del rendimiento de cada una de las áreas.
- Reducción de costos a través de la optimización los procesos.
- Mejor calidad de servicio al cliente.
- Control adecuado de los pedidos y las compras.
- Contar con un stock de seguridad, lo que genera la no pérdida de los clientes e incremento de nuestras ventas.

### **5.3. Presentación del proyecto de mejora**

Dentro del proyecto de mejora, se desarrollan acciones que se han convertido en actividades para corregir el problema y luego de haber monetizado el problema se realizó una estructura de desglose de las actividades más importantes que se van a implementar las mejoras. De acuerdo con las evaluaciones de todas las alternativas o actividades para implementar las mejoras del proyecto se han considerado a las siguientes, que se muestran en la Figura 23.

Figura 23

Esquema de presentación de la propuesta de mejora



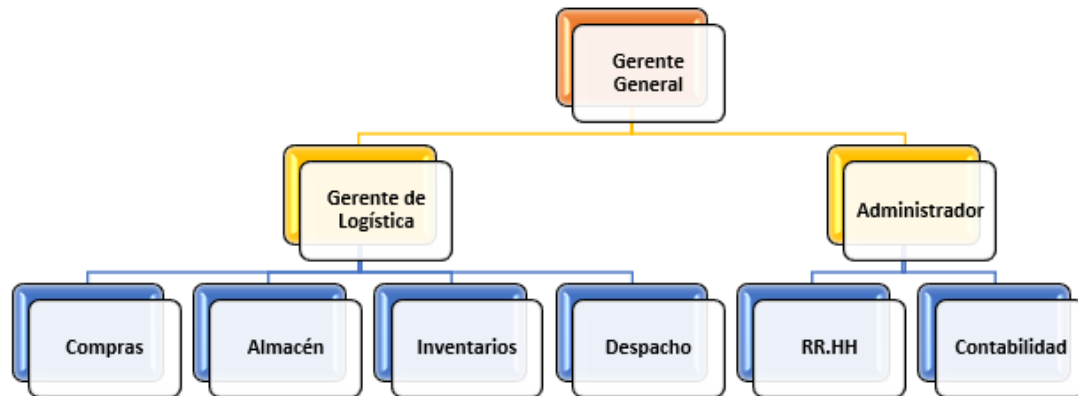
Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1. Identificación de los procesos de la gestión logística

La gestión logística está conformada por cuatro procesos, que son gestión del proceso de compras, gestión del proceso de almacén, gestión del proceso de inventarios y gestión del proceso de despacho. A continuación, en la Figura 24, se muestra la ubicación de cada área dentro del organigrama de la empresa.

Figura 24

Sistema de información de los procesos de la gestión logística



Fuente: Elaboración propia

Se ha identificado que los procesos de la gestión logística se encuentran a cargo de la Gerencia de logística dentro de la organización.

### 5.3.2. Diagrama de operaciones de los procesos

Se elabora el diagrama de todo el proceso de la gestión logística, desde el proceso del pedido de las mercaderías, hasta su despacho final al cliente (ver Figura 25).

Figura 25

Diagrama de operaciones - DOP



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3. Sistema de indicadores de resultados financieros

Comprende el análisis mensual de la información financiera, en base a inversión, ventas, costos y la utilidad. Mide el impacto financiero de la propuesta de mejora. En la Figura 26, se muestran los indicadores de los resultados financieros.

Figura 26

Indicadores de los resultados financieros



Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Actividades de la propuesta de mejora

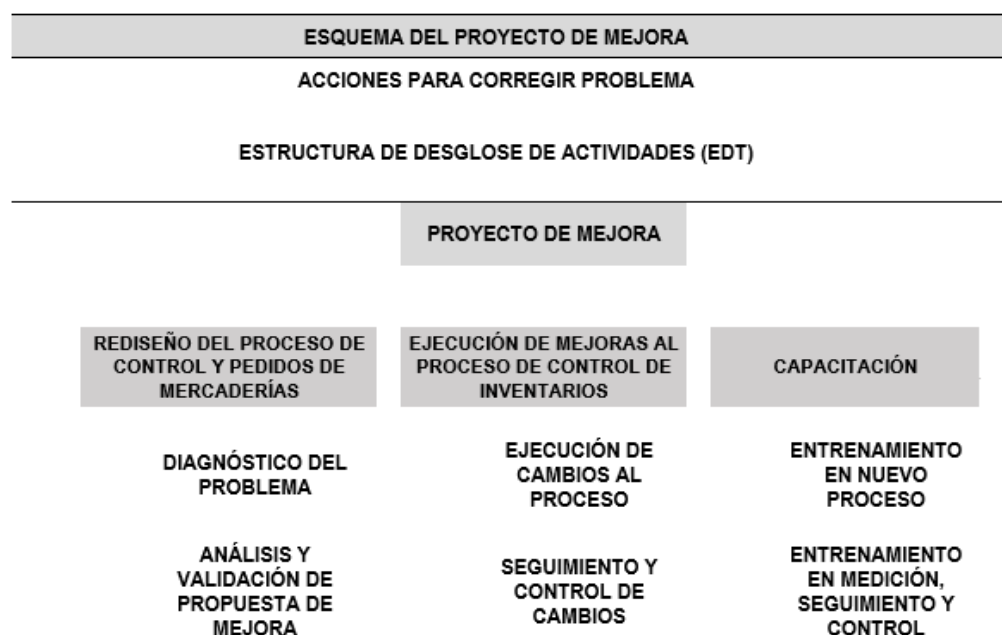
En este punto, se hace referencia a las actividades relacionadas con la elaboración y la aplicación de la propuesta de mejora del control interno de la gestión logística y de los resultados financieros.

### 5.4.1. Desglose de actividades de la propuesta de mejora

En la Figura 27, se muestra la estructura del esquema del proyecto de mejora y todas las actividades a desarrollar para la mejora del proyecto, entre ellos el rediseño del proceso de control de pedidos de las mercaderías. Seguidamente, se ejecutan los procesos de mejora en el control de inventarios. Finalmente, se realizará la capacitación y entrenamiento al personal sobre los nuevos procesos y, al final, se realizará el seguimiento y control respectivo a cada actividad de mejora.

Figura 27

Desglose de actividades de la propuesta de mejora



Fuente: Elaboración propia

**Diagnóstico del problema.** En primer lugar, esta actividad comprende la identificación de todas las fortalezas y debilidades del área de almacén, así como un análisis profundo en la situación del sistema que maneja el control interno. Finalmente, se identifican todos los problemas que fueron cuantificados para realizar una propuesta de mejora al proyecto.

**Análisis y validación de la propuesta que permite la mejora.** Se propone, en esta parte, una evaluación cuantificable de todas las propuestas de mejora al proyecto, que comprende desde el diseño de la propuesta mejorar los controles internos operativos en la empresa en estudio.

**Ejecución de cambios al proceso.** La ejecución de cambios de mejora a los procesos de control de los inventarios está enmarcada en el desarrollo de actividades de implementar mejoras al control interno de los almacenes y evaluación a los procesos de inventario que tengan repercusión en los resultados financieros.



***Control de cambios y seguimiento.*** El adecuado seguimiento y control de cambios comprende un constante monitoreo y supervisión de las mejoras a los procesos de almacenes e inventarios que se van a implementar en la empresa.

***Entrenamiento en nuevos procesos.*** En esta parte del proyecto de mejora, se capacita a todo el personal involucrado en los procesos para el manejo de almacenes e inventarios, teniendo en cuenta la programación y tiempo que demorará en implementar todas las mejoras a fin de no pasar de lo programado para no tener mayores costos por contratar personal en exceso.

***Entrenamiento en seguimientos de control.*** Con la finalidad de observar si se cumplen los procesos con mejora relacionados al almacén, se realizan seguimientos permanentes a fin de lograr cumplir objetivos que busca la empresa. El seguimiento forma parte del monitoreo una vez implementado todo el proceso de mejoras, con la finalidad de lograr mejores resultados financieros.

#### **5.4.2. Presupuesto de las actividades del proyecto de mejora**

La Tabla 25 detalla el presupuesto de todas las actividades de mejora a desarrollar para el proyecto, entre ellos el rediseño del proceso de control de pedidos de las mercaderías, S/6,500.00. Esto conlleva realizar un diagnóstico y elaborar un presupuesto para toda la mejora del proyecto. Seguidamente, se procederá a ejecutar mejoras en los procesos del control adecuado de inventarios por un total de S/ 30,300.00. Se ejecutan los procesos y se realiza un seguimiento y control de dichos cambios. Finalmente, se realizará la capacitación de S/8,000.00, entrenamiento al personal sobre los nuevos procesos y, al final, se realizará el seguimiento y control respectivo a cada actividad de mejora, haciendo un total de S/44,800.00 en todo el proceso de mejoras.

Tabla 25

Presupuesto de la estructura del proyecto de mejora

Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora		
Etapas del proyecto de mejora	Actividades del proyecto	Valor total (soles)
1. Diagnóstico y elaboración de propuesta	1. Diagnóstico del problema	1,000.00
	2. Elaboración de la propuesta	2,000.00
	3. Evaluación de la propuesta	1,500.00
	4. Diseño de la gestión logística	2,000.00
2. Ejecución de la propuesta de mejora	5. Ejecución de gestión logística	10,000.00
	6. Ejecución de resultados financieros	8,000.00
	7. Instalación del proceso de gestión logística	7,500.00
	8. Análisis de resultados obtenidos	4,800.00
3. Capacitación al personal involucrado	9. Capacitación de la gestión logística	4,000.00
	10. Capacitación de resultados financieros	4,000.00
<b>Costo total</b>		<b>44,800.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.3. Cronograma de actividades de la propuesta de mejora

Seguidamente, se detallan las actividades según el cronograma de ejecución para la implementación del proyecto de mejora, teniendo cuatro trimestres para la implementación de todas las mejoras del sistema que maneja el control interno relacionado a los almacenes de la empresa en investigación (ver Figura 28).

Figura 28

Cronograma de las actividades de la propuesta de mejora

Detalle de actividad	Año 1			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
<b>Rediseño del proceso de control y pedidos de mercaderías</b>				
Diagnóstico				
Análisis y validación de propuesta de mejora				
<b>Ejecución de mejoras al proceso de control de inventarios</b>				
Ejecución de cambios al proceso				
Seguimiento y control de cambios				
<b>Capacitación</b>				
Entrenamiento en nuevo proceso				
Entrenamiento en medición, seguimiento y control				

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. Monetización de la propuesta de mejora

### 5.5.1. Valoración de las pérdidas antes de la propuesta

A continuación, se muestran los productos de mayor rotación, de los cuales obtendremos el costo que genera almacenar cada uno por año. Se ha tomado en cuenta el precio del alquiler por el almacén en general. En base a ello, se ha calculado el espacio ocupado por los productos dentro del almacén y se ha tenido que asignar un tamaño en base a su magnitud. Finalmente, con los datos obtenidos, se ha calculado el costo de cada producto (ver Tabla 26).

Tabla 26

Productos para la determinación del costo de inventario relevante

Producto	Código de artículo	Nombre	Unidad mes	Tamaño	Costo unitario	Soles/Mes	Soles /U- mes	Soles /U- año	
1	03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	35	1	35	7.66	268.20	7.66	91.95
2	03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	25	4	100	7.66	766.28	30.65	367.82
3	03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	30	1	30	7.66	229.89	7.66	91.95
4	03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	25	5	125	7.66	957.85	38.31	459.77
5	03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	20	3	60	7.66	459.77	22.99	275.86
6	03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	25	2	50	7.66	383.14	15.33	183.91
7	03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	25	2	50	7.66	383.14	15.33	183.91
8	03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	20	4	80	7.66	613.03	30.65	367.82
9	03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	20	4	80	7.66	613.03	30.65	367.82
10	03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	20	5	100	7.66	766.28	38.31	459.77
11	03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	20	5	100	7.66	766.28	38.31	459.77
12	03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	30	2	60	7.66	459.77	15.33	183.91
13	02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	20	4	80	7.66	613.03	30.65	367.82
14	03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	15	5	75	7.66	574.71	38.31	459.77
15	03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	15	5	75	7.66	574.71	38.31	459.77
16	03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	25	2	50	7.66	383.14	15.33	183.91
17	03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	30	1	30	7.66	229.89	7.66	91.95
18	03580002472	LAPTOP ASUS X507M	30	1	30	7.66	229.89	7.66	91.95
19	03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	20	4	80	7.66	613.03	30.65	367.82
20	03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	15	1	15	7.66	114.94	7.66	91.95
<b>TOTALES</b>			<b>465.00</b>		<b>1,305.00</b>	<b>7.66</b>	<b>10,000.00</b>		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27, se detallan los importes calculados del costo de inventario relevante anual (CIR), para lo cual se ha tomado como referencia la demanda anual de cada producto y el número de lotes por cada pedido que realiza la empresa. Con estos datos, se obtuvo el costo anual de comprar (CC), para finalmente obtener el CIR de los productos, que nos da un importe de S/119,118.70; y en base a ello se ha calculado y comparado el costo óptimo.

Tabla 27

Determinación del costo de inventario relevante antes de la propuesta de mejora

Producto	Código de artículo	Nombre	D (u / año)	Q lote pedido	n = N° pedidos	M	S	CA = M (Q/2)	c	CC = n S	CIR = CA+CC
1	03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	410	10	41.00	91.95	207.14	459.77	3,099.00	8,492.86	8,952.63
2	03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	291	5	58.20	367.82	207.14	919.54	2,619.09	12,055.71	12,975.25
3	03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	355	10	35.50	91.95	207.14	459.77	2,299.00	7,353.57	7,813.34
4	03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	294	5	58.80	459.77	207.14	1,149.43	2,200.00	12,180.00	13,329.43
5	03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	235	5	47.00	275.86	207.14	689.66	2,050.00	9,735.71	10,425.37
6	03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	292	5	58.40	183.91	207.14	459.77	1,499.00	12,097.14	12,556.91
7	03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	295	5	59.00	183.91	207.14	459.77	1,478.58	12,221.43	12,681.20
8	03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	230	5	46.00	367.82	207.14	919.54	1,380.00	9,528.57	10,448.11
9	03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	232	5	46.40	367.82	207.14	919.54	1,300.00	9,611.43	10,530.97
10	03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	234	5	46.80	459.77	207.14	1,149.43	1,290.00	9,694.29	10,843.71
11	03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	232	5	46.40	459.77	207.14	1,149.43	1,280.00	9,611.43	10,760.85
12	03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	355	8	44.38	183.91	207.14	735.63	1,279.00	9,191.96	9,927.60
13	02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	231	5	46.20	367.82	207.14	919.54	1,270.00	9,570.00	10,489.54
14	03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	175	5	35.00	459.77	207.14	1,149.43	1,260.00	7,250.00	8,399.43
15	03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	174	5	34.80	459.77	207.14	1,149.43	1,249.00	7,208.57	8,358.00
16	03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	295	10	29.50	183.91	207.14	919.54	1,270.00	6,110.71	7,030.25
17	03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	353	10	35.30	91.95	207.14	459.77	1,200.00	7,312.14	7,771.91
18	03580002472	LAPTOP ASUS X507M	355	10	35.50	91.95	207.14	459.77	1,200.00	7,353.57	7,813.34
19	03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	232	5	46.40	367.82	207.14	919.54	1,169.99	9,611.43	10,530.97
20	03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	175	5	35.00	91.95	207.14	229.89	1,149.00	7,250.00	7,479.89
<b>CIR ACTUAL</b>										<b>199,118.70</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.2. Valoración de pérdidas después de la propuesta

En la Tabla 28, se detalla de qué manera se ha calculado el costo óptimo de cada producto en base a los pedidos y cantidad de lotes que debería pedir la compañía, lo que le va a generar un ahorro en el costo de inventario relevante anual (CIR). Esto verifica que son muchos menores a los costos actuales, cuyo CIR es de S/104,879.05 soles y un Q óptimo de S/94,239.64.

$$\text{Q óptimo} = \{(2 S D) / M\}^{0.5} = 94,239.64$$

Tabla 28

## Determinación del costo de inventario relevante óptimo

Producto	Código de artículo	Nombre	D (u / año)	Q lote pedido	n = N° pedidos	M	S	CA = M (Q/2)	c	CC = n S	CIR = CA+CC
1	03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	410	43	9.54	92	207.14	1,976.05	3,099.00	1,976.05	3,952.09
2	03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	291	18	16.07	368	207.14	3,329.52	2,619.09	3,329.52	6,659.04
3	03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	355	40	8.88	92	207.14	1,838.74	2,299.00	1,838.74	3,677.47
4	03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	294	16	18.06	460	207.14	3,741.66	2,200.00	3,741.66	7,483.31
5	03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	235	19	12.51	276	207.14	2,591.19	2,050.00	2,591.19	5,182.39
6	03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	292	26	11.39	184	207.14	2,358.37	1,499.00	2,358.37	4,716.74
7	03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	295	26	11.44	184	207.14	2,370.45	1,478.58	2,370.45	4,740.91
8	03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	230	16	14.29	368	207.14	2,960.05	1,380.00	2,960.05	5,920.10
9	03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	232	16	14.35	368	207.14	2,972.89	1,300.00	2,972.89	5,945.79
10	03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	234	15	16.11	460	207.14	3,338.09	1,290.00	3,338.09	6,676.18
11	03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	232	14	16.05	460	207.14	3,323.80	1,280.00	3,323.80	6,647.59
12	03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	355	28	12.55	184	207.14	2,600.37	1,279.00	2,600.37	5,200.73
13	02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	231	16	14.32	368	207.14	2,966.48	1,270.00	2,966.48	5,932.96
14	03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	175	13	13.94	460	207.14	2,886.75	1,260.00	2,886.75	5,773.50
15	03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	174	13	13.90	460	207.14	2,878.49	1,249.00	2,878.49	5,756.98
16	03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	295	26	11.44	184	207.14	2,370.45	1,270.00	2,370.45	4,740.91
17	03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	353	40	8.85	92	207.14	1,833.55	1,200.00	1,833.55	3,667.10
18	03580002472	LAPTOP ASUS X507M	355	40	8.88	92	207.14	1,838.74	1,200.00	1,838.74	3,677.47
19	03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	232	16	14.35	368	207.14	2,972.89	1,169.99	2,972.89	5,945.79
20	03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	175	28	6.23	92	207.14	1,290.99	1,149.00	1,290.99	2,581.99
										<b>CIR OPTIMO</b>	<b>104,879.05</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.6. Propuesta control interno logístico

### 5.6.1. Propuesta de control interno de compras

**Suministro de mercaderías compradas.** Se debe implementar un adecuado sistema de control de inventarios y llevar el seguimiento del stock mínimo y de seguridad, para un adecuado equipamiento de mercaderías. Ello permitirá a la empresa llevar de manera eficiente sus inventarios y poder suministrarse con las mercaderías que la empresa realmente necesita (ver Figura 29).

Figura 29

Suministro de mercaderías



Fuente: Elaboración propia

**Pedidos de mercaderías.** Se debe evaluar las mercaderías con mayor rotación y hacer los pedidos en base a ello para establecer un estándar promedio de pedidos de mercaderías. La empresa debe realizar análisis estadísticos para evaluar las mercaderías con mayor rotación y cuáles son las que generan mayores ganancias, para que en base a ello puedan realizar los pedidos óptimos y poder valuarlas rápidamente en utilidades a ser reinvertidas (ver Figura 30).

Figura 30

Pedidos de mercaderías



Fuente: Elaboración propia

**Control y seguimiento de compras.** Es necesario implementar un sistema para llevar un eficiente control de los inventarios. Una vez llegadas las compras a los almacenes de la empresa, estas se deben verificar para luego ser clasificadas e ingresadas a los sistemas de control para su posterior llevado a almacén. Aunque parezca irrelevante, el ingreso de las facturas de compras a los sistemas de control, tienen gran importancia, ya que de ello parte el adecuado llevado de los inventarios y seguimiento de controles posteriores (ver Figura 31).

Figura 31

Control y seguimiento de compras



Fuente: Elaboración propia

**Pedidos o compras no relevantes.** Es importante llevar un control de mercaderías que no tienen rotación, para no hacer pedidos irrelevantes. La empresa debe evitar realizar pedidos que no tienen rotación o aquellos que se devalúan rápidamente, ya que estos pueden tener ocupado espacios en almacén que no generan retorno de la inversión, ni las ganancias esperadas. Es por ello que antes de realizar un pedido, debemos evaluar con el área de ventas y almacén qué mercaderías no están teniendo rotación (ver Figura 32).

Figura 32

Desvalorización de mercaderías



Fuente: Elaboración propia

### 5.6.2. Propuesta de control interno de almacén

**Desvalorización y pérdida de inventarios.** Se debe planificar y ejecutar mejoras en el proceso de control de inventarios y se sugiere adquirir un software que facilite sistematización del ingreso y salida de mercaderías. Se debe lograr mantener los registros exactos de las mercaderías en almacén. Así mismo, es necesario que se establezcan informes en tiempo real para las verificaciones necesarias. También, se deben automatizar los procesos tanto como sea posible para poder reducir ciertos errores y maximizar la eficiencia (ver Figura 33).

Figura 33

Desvalorización y pérdida de inventarios



Fuente: Elaboración propia

**Gestión del espacio en almacén.** Se recomienda ordenar y estructurar los espacios, verificar el stock almacenado con más potencial. Así mismo, se debe evitar los espacios de almacenamiento de mercaderías ociosas o que no generan mayor rentabilidad. Llevar un adecuado orden en el almacén es muy importante, ya que nos ayuda a reducir tiempo innecesario para alcanzar los productos y garantizar un inventario suficiente de productos y suministros (ver Figura 34).

Figura 34

Gestión de espacios



Fuente: Elaboración propia

**Falta de un adecuado almacén.** Se debe buscar un almacén más cercano al local comercial, para que permita un mejor y rápido abastecimiento de mercaderías. Un almacén bien organizado mejora la productividad de los espacios en almacén y nos permite llevar una gestión de inventarios de manera eficiente. Ello, además, posibilitara tener mejor precisión al momento de realizar nuestros pedidos permitiendo reducir tiempo y dinero (ver Figura 35).



Figura 35  
Control de almacén adecuado



Fuente: Elaboración propia

**Procesos ineficientes.** Se debe crear un diagrama de pasos para el ingreso de las mercaderías, así como para su posterior exhibición. Gestionar de manera eficiente los almacenes permite a la empresa la reducción de costo en los procesos de transporte y traslado de mercaderías. También, ayuda a poder prevenir con la cantidad necesaria de mercaderías para poder atender la demanda (ver Figura 36).

Figura 36  
Procesos eficientes en almacén



Fuente: Elaboración propia

### 5.6.3. Propuesta de control interno de inventarios

**Stocks faltantes.** Es importante establecer mejor comunicación entre las diferentes áreas de gestión de mercaderías. La empresa deberá alinear los departamentos para una mejor coordinación entre las distintas áreas, con la finalidad de tener la información óptima

de los productos faltantes, para programar con tiempo los pedidos y evitar los stocks faltantes al momento de vender los productos a los clientes (ver Figura 37).

Figura 37

Pedidos de stock de mercaderías



Fuente: Elaboración propia

**Obsolescencia de mercaderías.** Se debe realizar una revisión periódica de los inventarios, para evitar pérdidas en ventas y espacio en almacén. La empresa debe contar con proyecciones y pronósticos de acuerdo a su demanda, para evitar las compras de mercaderías en exceso o lo que usualmente ocurre compras por campañas, que muchas veces los productos no terminan por venderse y por motivos del avance tecnológico o desgaste normal, suelen perder su valor. Así mismo, deberá aplicar planificación a sus operaciones de ventas, para dar una mejor rotación de los inventarios (ver Figura 38).

Figura 38

Obsolescencia de los inventarios



Fuente: Elaboración propia

**Distribución inadecuada.** Es necesario definir los espacios para cada mercadería, de acuerdo con sus características, como fragilidad, resistencia al calor o humedad, y así poder distribuirlos adecuadamente. Ello con la finalidad de poder ubicar fácilmente los inventarios para venta y agilizar los procesos. También, se debe distribuir evaluando las características, como su resistencia a la zona de ubicación, ya que una mala distribución puede ocasionar que estos se deterioren fácilmente o no encontrarlos fácilmente al momento de la venta (ver Figura 39).

Figura 39

Distribución de almacenes



Fuente: Elaboración propia

**Exceso de inventarios.** Se debe contar con un balance de inventario en tiempo real, y realizar revisiones semanales de productos tanto en físico como en reportes. La empresa debe gestionar los departamentos y tratar de agilizar los procesos de ventas, con la finalidad de poder comercializar los productos con más demanda. Además, la empresa deberá programar conteo de inventarios de manera periódica, con la finalidad de evitar pedidos de mercaderías ya existentes (ver Figura 40).

Figura 40

Inventarios en exceso



Fuente: Elaboración propia

#### 5.6.4. Propuesta de control interno de despacho

**Productos desactualizados.** Es necesario establecer un tiempo promedio estándar de entrega de las mercaderías vendidas, para así evitar tiempo perdido, que podría generar malestar y pérdida de clientes. La existencia de productos no acordes con la tecnología actual podría generar problemas y demora en los despachos de las mercaderías vendidas. Es por ello que se debe priorizar y mantener una buena área de distribución en la entrega de productos al despacho (ver Figura 41).

Figura 41

Productos desactualizados



Fuente: Elaboración propia

**Errores en la manipulación de la mercancía.** Se debe capacitar al personal sobre el adecuado llevado del control de inventarios en el área de almacén de la empresa, de tal modo que se realice un control eficiente y evite posteriores pérdidas a la empresa. Para las entregas a domicilio, se debe realizar una planificación de entrega, teniendo en cuenta la fragilidad de algunos productos y esmero cuidado hasta la llegada a su destino final (ver Figura 42).

Figura 42

Manipulación de mercaderías



Fuente: Elaboración propia

**Falta de procesos automatizados.** Se deben implementar procesos para el despacho de las mercaderías, de manera que no existan fallas en las entregas de las mercaderías y no se despache de manera incompleta a nuestros clientes. La empresa deberá establecer sus diferentes áreas para evitar contratiempos y demora en la entrega de las mercaderías vendidas. Esto también les permitirá tener la cantidad de personal adecuada para el despacho de sus mercaderías (ver Figura 43).

Figura 43

Automatización de procesos

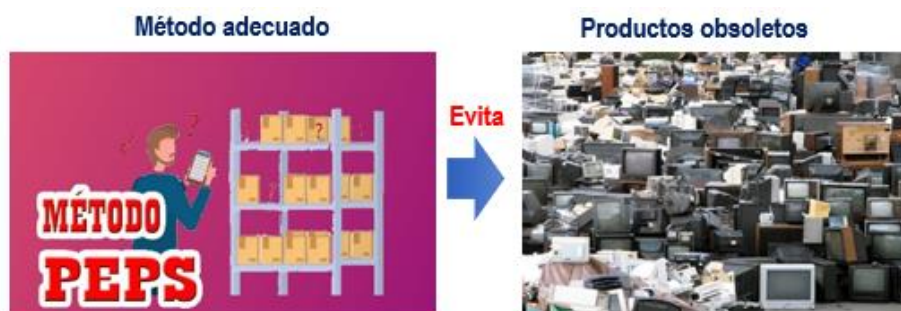


Fuente: Elaboración propia

**Caducidad y obsolescencia.** Se debe revisar periódicamente las mercaderías para ver que se encuentren en buen estado y no tener inconvenientes al momento del despacho al cliente. Ello con la finalidad de generar más rotación a las mercaderías que por el avance tecnológico o las que tienen más antigüedad sean las que se despachen primero. Así mismo, se sugiere llevar un método de control de inventarios de acuerdo con las características de cada mercadería (ver Figura 44).

Figura 44

Métodos adecuados de despacho



Fuente: Elaboración propia

**Indicadores de los costos del proceso de compras, almacén e inventarios - Antes de propuesta.** Se ha identificado los productos de mayor rotación de la empresa y se ha hecho un análisis del número de los costos óptimos, en base a los costos que nos generan actualmente, con lo que se espera optimizar con el proyecto de mejora (ver Tabla 29).

Tabla 29

Costos estimados en el proceso de compras, almacén e inventarios - Antes de la propuesta

Costos estimados en el proceso de compras, almacén e inventarios		
Código	Nombre del artículo	Costo de inventario relevante(CIR)
		Ejecutado
03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	8,952.63
03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	12,975.25
03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	7,813.34
03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	13,329.43
03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	10,425.37
03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	12,556.91
03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	12,681.20
03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	10,448.11
03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	10,530.97
03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	10,843.71
03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	10,760.85
03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	9,927.60
02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	10,489.54
03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	8,399.43
03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	8,358.00
03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	7,030.25
03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	7,771.91
03580002472	LAPTOP ASUS X507M	7,813.34
03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	10,530.97
03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	7,479.89
<b>TOTAL</b>		<b>199,118.70</b>

Fuente: Elaboración propia

**Indicadores de los costos del proceso de compras, almacén e inventarios - Después de propuesta.** Una vez identificados los productos y los costos actuales, se han evaluado y determinado los costos óptimos que se pueden reducir en todos los procesos (ver Tabla 30).

Tabla 30

Costos estimados en el proceso de compras, almacén e inventarios - Después de la propuesta

Costos estimados en el proceso de compras, almacén e inventarios		
Código	Nombre del artículo	Costo de inventario
		Programado
03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	3,952.09
03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	6,659.04
03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	3,677.47
03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N3503S8	7,483.31
03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM7100PSA	5,182.39
03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X725F/C	4,716.74
03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM7100PSA	4,740.91
03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	5,920.10
03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	5,945.79
03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	6,676.18
03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	6,647.59
03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X725F/C	5,200.73
02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	5,932.96
03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	5,773.50
03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	5,756.98
03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM7100PSA	4,740.91
03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	3,667.10
03580002472	LAPTOP ASUS X507M	3,677.47
03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	5,945.79
03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAMA	2,581.99
<b>TOTAL</b>		<b>104,879.05</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.7. Propuesta de indicadores de la variable dependiente

### 5.7.1. Indicadores de rentabilidad empresarial

La rentabilidad empresarial es evaluada por medio de tres indicadores financieros, que son rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre la inversión y rentabilidad sobre el patrimonio. Estas se miden comparando la utilidad neta sobre las ventas, inversión y el patrimonio (ver Tabla 31).

Tabla 31

## Indicadores de rentabilidad empresarial

Indicadores	Años históricos			Años proyectados			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Rentabilidad de venta</b>	<b>0.16%</b>	<b>11.89%</b>	<b>12.26%</b>	<b>12.31%</b>	<b>12.34%</b>	<b>12.36%</b>	<b>12.39%</b>
Utilidad neta	1,978.52	185,972.53	195,271.16	208,940.14	227,744.75	250,519.23	280,581.54
Ventas netas	1,205,117.17	1,564,526.55	1,592,752.88	1,697,745.58	1,845,942.68	2,027,536.95	2,265,441.38
<b>Rentabilidad a inversi</b>	<b>0.33%</b>	<b>16.44%</b>	<b>16.28%</b>	<b>17.25%</b>	<b>18.61%</b>	<b>20.27%</b>	<b>22.48%</b>
Utilidad neta	1,978.52	185,972.53	195,271.16	208,940.14	227,744.75	250,519.23	280,581.54
Inversión o activo total	596,732.00	1,131,109.00	1,199,364.00	1,211,357.64	1,223,471.22	1,235,705.93	1,248,062.99
<b>Rentabilidad a patrim</b>	<b>0.54%</b>	<b>35.56%</b>	<b>34.30%</b>	<b>36.34%</b>	<b>39.22%</b>	<b>42.71%</b>	<b>47.36%</b>
Utilidad neta	1,978.52	185,972.53	195,271.16	208,940.14	227,744.75	250,519.23	280,581.54
Patrimonio total	363,587.00	523,046.00	569,315.00	575,008.15	580,758.23	586,565.81	592,431.47

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

## Estado de resultados mensual/anual

Detalle	Estado de Resultados											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Ventas netas	2,188,501	2,197,975	2,207,490	2,217,046	2,226,644	2,236,283	2,245,964	2,255,687	2,265,452	2,275,259	2,285,108	2,297,926.05
2. Costos de ventas	1,564,527	1,571,299	1,578,102	1,584,933	1,591,794	1,598,685	1,605,606	1,612,557	1,619,537	1,626,548	1,633,590	1,642,752.88
<b>3. Utilidad bruta</b>	<b>623,974</b>	<b>626,676</b>	<b>629,389</b>	<b>632,113</b>	<b>634,850</b>	<b>637,598</b>	<b>640,358</b>	<b>643,130</b>	<b>645,914</b>	<b>648,710</b>	<b>651,519</b>	<b>655,173.17</b>
Gastos de Adm.	337,142	338,601	340,067	341,539	343,018	344,503	345,994	347,492	348,996	350,507	352,024	353,998.86
Gastos de ventas	53,466	53,697	53,929	54,163	54,397	54,633	54,869	55,107	55,345	55,585	55,826	56,138.81
<b>4. Utilidad operativa</b>	<b>233,367</b>	<b>234,377</b>	<b>235,392</b>	<b>236,411</b>	<b>237,434</b>	<b>238,462</b>	<b>239,495</b>	<b>240,531</b>	<b>241,573</b>	<b>242,618</b>	<b>243,669</b>	<b>245,035.50</b>
Gastos financieros	26,731	26,847	26,963	27,080	27,197	27,315	27,433	27,552	27,671	27,791	27,911	28,067.55
<b>5. Utilidad sin impues</b>	<b>206,636</b>	<b>207,531</b>	<b>208,429</b>	<b>209,331</b>	<b>210,238</b>	<b>211,148</b>	<b>212,062</b>	<b>212,980</b>	<b>213,902</b>	<b>214,828</b>	<b>215,758</b>	<b>216,967.95</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>20,664</b>	<b>20,753</b>	<b>20,843</b>	<b>20,933</b>	<b>21,024</b>	<b>21,115</b>	<b>21,206</b>	<b>21,298</b>	<b>21,390</b>	<b>21,483</b>	<b>21,576</b>	<b>21,696.79</b>
<b>6. Utilidad neta</b>	<b>185,973</b>	<b>186,778</b>	<b>187,586</b>	<b>188,398</b>	<b>189,214</b>	<b>190,033</b>	<b>190,856</b>	<b>191,682</b>	<b>192,512</b>	<b>193,345</b>	<b>194,182</b>	<b>195,271.16</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 32, se muestra el estado de resultados de la empresa durante el período, en el que podemos apreciar que las mejoras en los procesos establecidos generarán mejores resultados a lo largo de las proyecciones de los años venideros.



Tabla 33

Estado de situación financiera mensual/anual

Balance General de la empresa												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Activos totales</b>	<b>1,131,109</b>	<b>1,134,804</b>	<b>1,138,513</b>	<b>1,142,237</b>	<b>1,145,976</b>	<b>1,149,730</b>	<b>1,153,498</b>	<b>1,157,282</b>	<b>1,161,080</b>	<b>1,164,894</b>	<b>1,168,723</b>	<b>1,173,585</b>
1. Activo corriente	1,101,390	1,104,967	1,108,557	1,112,163	1,115,782	1,119,416	1,123,064	1,126,727	1,130,404	1,134,096	1,137,802	1,142,542
Caja - Banco	450,613	451,607	452,606	453,608	454,614	455,625	456,639	457,657	458,680	459,706	460,737	462,789
Cuentas por cobrar	15,292	15,353	15,414	15,475	15,536	15,598	15,660	15,722	15,784	15,847	15,910	15,973
Existencias	635,485	638,007	640,538	643,080	645,632	648,194	650,766	653,348	655,940	658,543	661,156	663,780
Gastos anticipados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Activos no corriente	29,720	29,837	29,956	30,075	30,194	30,314	30,434	30,555	30,676	30,798	30,920	31,043
Activos fijos	23,520	23,613	23,707	23,801	23,895	23,990	24,085	24,181	24,277	24,373	24,470	24,567
Activos intangibles	6,200	6,225	6,249	6,274	6,299	6,324	6,349	6,374	6,400	6,425	6,450	6,476
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1,131,109</b>	<b>1,134,804</b>	<b>1,138,513</b>	<b>1,142,237</b>	<b>1,145,976</b>	<b>1,149,730</b>	<b>1,153,498</b>	<b>1,157,282</b>	<b>1,161,080</b>	<b>1,164,894</b>	<b>1,168,723</b>	<b>1,173,585</b>
3. Pasivo corriente	143,999	144,571	145,144	145,720	146,299	146,879	147,462	148,047	148,634	149,224	149,816	150,411
Cuentas por pagar	31,109	31,232	31,356	31,481	31,605	31,731	31,857	31,983	32,110	32,237	32,365	32,494
Préstamos por pagar	112,891	113,339	113,788	114,240	114,693	115,148	115,605	116,064	116,524	116,987	117,451	117,917
4. Pasivo no corriente	464,064	465,905	467,754	469,610	471,473	473,344	475,222	477,108	479,001	480,902	482,810	484,726
Cuentas por pagar	12,500	12,550	12,599	12,649	12,700	12,750	12,801	12,851	12,902	12,954	13,005	13,057
Préstamos por pagar	451,564	453,355	455,154	456,960	458,774	460,594	462,422	464,257	466,099	467,948	469,805	471,669
5. Patrimonio	523,046	524,328	525,615	526,907	528,204	529,507	530,814	532,127	533,445	534,768	536,096	538,448
Capital social	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Utilidad retenida anterior	137,074	137,618	138,164	138,712	139,262	139,815	140,370	140,927	141,486	142,047	142,611	143,177
Utilidad retenida periodo	185,973	186,710	187,451	188,195	188,942	189,692	190,444	191,200	191,959	192,720	193,485	<b>195,271</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Indicadores de rentabilidad*

Tabla 34

Rentabilidad económica - ROA

Rentabilidad económica(ROA)												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Utilidad neta	185,973	186,710	187,451	188,195	188,942	189,692	190,444	191,200	191,959	192,720	193,485	195,271
Inversión o activo total	1,131,109	1,134,804	1,138,513	1,142,237	1,145,976	1,149,730	1,153,498	1,157,282	1,161,080	1,164,894	1,168,723	1,173,585
<b>Rentabilidad económ</b>	<b>16.44%</b>	<b>16.45%</b>	<b>16.46%</b>	<b>16.48%</b>	<b>16.49%</b>	<b>16.50%</b>	<b>16.51%</b>	<b>16.52%</b>	<b>16.53%</b>	<b>16.54%</b>	<b>16.56%</b>	<b>16.64%</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 34, podemos observar la relación de la rentabilidad obtenida por la empresa con relación al uso de sus activos durante el período, lo que muestra márgenes de ganancia aceptables.

Tabla 35

## Rentabilidad del patrimonio - ROE

Rentabilidad del patrimonio(ROE)

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Utilidad neta	185,973	186,710	187,451	188,195	188,942	189,692	190,444	191,200	191,959	192,720	193,485	195,271
Inversión o activo total	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
<b>Rentabilidad P.</b>	<b>92.99%</b>	<b>93.36%</b>	<b>93.73%</b>	<b>94.10%</b>	<b>94.47%</b>	<b>94.85%</b>	<b>95.22%</b>	<b>95.60%</b>	<b>95.98%</b>	<b>96.36%</b>	<b>96.74%</b>	<b>97.64%</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 35, se observan los márgenes de ganancia obtenidos por la empresa en relación a sus recursos propios. La empresa obtuvo rendimientos de su capital beneficiosos durante el período.

*Indicadores de gestión o actividad*

Tabla 36

## Rotación de activos

Rotación de activos

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	2,188,501	2,197,975	2,207,490	2,217,046	2,226,644	2,236,283	2,245,964	2,255,687	2,265,452	2,275,259	2,285,108	2,297,926
Activos totales	1,131,109	1,134,804	1,138,513	1,142,237	1,145,976	1,149,730	1,153,498	1,157,282	1,161,080	1,164,894	1,168,723	1,173,585
<b>Ratio</b>	<b>1.93</b>	<b>1.94</b>	<b>1.94</b>	<b>1.94</b>	<b>1.94</b>	<b>1.95</b>	<b>1.95</b>	<b>1.95</b>	<b>1.95</b>	<b>1.95</b>	<b>1.96</b>	<b>1.96</b>

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en la Tabla 36, podemos observar que la empresa puede colocar 1.96 veces sobre la inversión realizada. Como se puede apreciar, estos resultados han ido mejorando gracias a las mejoras en los procesos logísticos.

Tabla 37

## Rotación de inventarios

Rotación de inventarios

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inventario Prom	228,774,611	229,682,388	230,593,768	231,508,764	232,427,391	233,349,663	234,275,594	235,205,200	236,138,494	237,075,492	238,016,207	238,960,656
Costo de ventas	1,564,527	1,571,299	1,578,102	1,584,933	1,591,794	1,598,685	1,605,606	1,612,557	1,619,537	1,626,548	1,633,590	1,642,753
<b>Ratio</b>	<b>146.23</b>	<b>146.17</b>	<b>146.12</b>	<b>146.07</b>	<b>146.02</b>	<b>145.96</b>	<b>145.91</b>	<b>145.86</b>	<b>145.81</b>	<b>145.75</b>	<b>145.70</b>	<b>145.46</b>
Veces	2.46	2.46	2.46	2.46	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 37, se aprecia que el tiempo promedio que los inventarios necesitan para convertirse en efectivo es de 3 días, lo que significa una buena rotación de los inventarios y la capacidad para poder distribuir rápidamente sus mercaderías.

### *Indicadores de deuda/solvencia*

Tabla 38

Ratio de endeudamiento

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pasivo	608,063	610,476	612,898	615,330	617,772	620,223	622,684	625,155	627,636	630,126	632,626	635,137
Patrimonio neto	523,046	524,328	525,615	526,907	528,204	529,507	530,814	532,127	533,445	534,768	536,096	538,448
<b>Ratio</b>	<b>1.16</b>	<b>1.16</b>	<b>1.17</b>	<b>1.17</b>	<b>1.17</b>	<b>1.17</b>	<b>1.17</b>	<b>1.17</b>	<b>1.18</b>	<b>1.18</b>	<b>1.18</b>	<b>1.18</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 38, la proporción de financiación de la empresa por parte de terceros frente a su patrimonio es de 1.18 veces, ello debido a que la empresa adquirió el préstamo Reactiva Perú en el año 2021, que fue invertido en inventarios.

Tabla 39

Ratio de endeudamiento a largo plazo

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pasivo no corriente	464,064	465,905	467,754	469,610	471,473	473,344	475,222	477,108	479,001	480,902	482,810	484,726
Patrimonio neto	523,046	524,328	525,615	526,907	528,204	529,507	530,814	532,127	533,445	534,768	536,096	538,448
<b>Indicador</b>	<b>0.89</b>	<b>0.89</b>	<b>0.89</b>	<b>0.89</b>	<b>0.89</b>	<b>0.89</b>	<b>0.90</b>	<b>0.90</b>	<b>0.90</b>	<b>0.90</b>	<b>0.90</b>	<b>0.90</b>

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 39, podemos afirmar que los fondos propios son suficientes para cubrir las deudas a largo plazo, demostrando solidez en la empresa.

### *Indicadores de liquidez*

Tabla 40

Liquidez general

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activo corriente	1,101,390	1,104,967	1,108,557	1,112,163	1,115,782	1,119,416	1,123,064	1,126,727	1,130,404	1,134,096	1,137,802	1,142,542
Pasivo corriente	143,999	144,571	145,144	145,720	146,299	146,879	147,462	148,047	148,634	149,224	149,816	150,411
<b>Indicador</b>	<b>7.65</b>	<b>7.64</b>	<b>7.64</b>	<b>7.63</b>	<b>7.63</b>	<b>7.62</b>	<b>7.62</b>	<b>7.61</b>	<b>7.61</b>	<b>7.60</b>	<b>7.59</b>	<b>7.60</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 40, podemos observar que la empresa sí cuenta con liquidez suficiente para solventar sus deudas a corto plazo, ello producto de los efectos de las mejoras en los resultados financieros de la empresa.

Tabla 41

## Prueba ácida

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activo corriente	1,101,390	1,104,967	1,108,557	1,112,163	1,115,782	1,119,416	1,123,064	1,126,727	1,130,404	1,134,096	1,137,802	1,142,542
Inventario	635,485	638,007	640,538	643,080	645,632	648,194	650,766	653,348	655,940	658,543	661,156	663,780
Pasivo corriente	143,999	144,571	145,144	145,720	146,299	146,879	147,462	148,047	148,634	149,224	149,816	150,411
<b>Indicador</b>	<b>3.24</b>	<b>3.23</b>	<b>3.22</b>	<b>3.22</b>	<b>3.21</b>	<b>3.21</b>	<b>3.20</b>	<b>3.20</b>	<b>3.19</b>	<b>3.19</b>	<b>3.18</b>	<b>3.18</b>

Fórmula = (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la Tabla 41, aun disminuyendo los inventarios, ya que son los que tienen mayor tiempo de demora en convertirse en efectivo, la empresa tiene capacidad de afrontar sus deudas a corto plazo.

## 5.8. Resultados de la variable independiente

### 5.8.1. Resultados de los costos logísticos

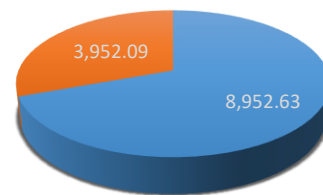
Se ha realizado un análisis de cada producto, que nos permite calcular el CIR actual con el CIR óptimo, a continuación, a modo de ejemplo, se detalla dos productos con su respectivo cálculo y gráfico (ver Figura 45, Figura 46 y Tabla 42).

Figura 45

Determinación del CIR del producto laptop Vivobook 15x12JP Core i7

#### LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7

- El número de pedidos (m) y el tiempo entre pedido (t)  
 $m = D / Q = 410 / 43 = 9.54$  pedidos / año  
 $t = 360 / m = 360 / 10 = 37.74$  días / pedido
- Stock de seguridad = Ss, cubre la demanda adicional del proveedor  
 $Ss = (\text{demanda diaria} = d) (E \text{ máximo} - E \text{ normal})$   
 $Ss = D / 360 (E \text{ máximo} - E \text{ normal})$   
 $Ss = (43 / 37.74) (30 - 20) = 11.39$  unidades
- Punto de reorden o punto de pedido R = Ss + d (E normal)  
 $R = 12 + 1.19 (20) = 34.17$  unidades
- El nivel mínimo de inventario = S min y nivel máximo de inventario = S max  
 $S \text{ min} = Ss = 11.39$  unidades  
 $S \text{ max} = Ss + Q = 11.39 + 43 = 54.39$  unidades



■ CIR = CA+CC ACTUAL ■ CIR = CA+CC OPTIMO

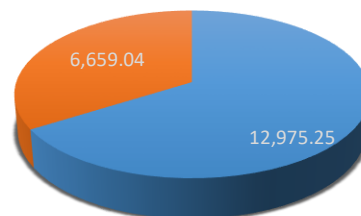
Fuente: Elaboración propia

Figura 46

## Determinación del CIR del producto centro de lavado gas 17 kg Mabe

## CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE

- El número de pedidos (m) y el tiempo entre pedido (t)  
 $m = D / Q = 291 / 18 = 16.07$  pedidos / año  
 $t = 360 / m = 360 / 16.07 = 22.40$  días / pedido
- Stock de seguridad = Ss, cubre la demanda adicional del proveedor  
 $Ss = (\text{demanda diaria} = d) (E \text{ máximo} - E \text{ normal})$   
 $Ss = D / 360 (E \text{ máximo} - E \text{ normal})$   
 $Ss = (18 / 22.40) (35 - 50) = 8.08$  unidades
- Punto de reorden o punto de pedido  $R = Ss + d (E \text{ normal})$   
 $R = 8.08 + 0.80 (25) = 28.29$  unidades
- El nivel mínimo de inventario = S min y nivel máximo de inventario = S max  
 $S \text{ min} = Ss = 8.08$  unidades  
 $S \text{ max} = Ss + Q = 8.08 + 18 = 26.08$  unidades



■ CIR = CA+CC ACTUAL ■ CIR = CA+CC OPTIMO

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42

## Proyección de los costos logísticos

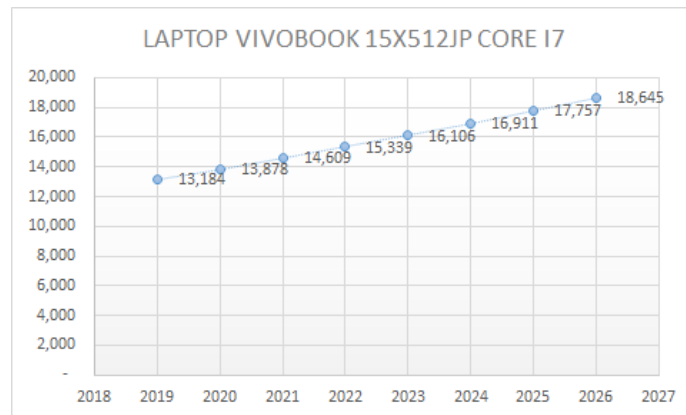
Proyección de ahorro en el proceso de la gestión logística									
Código	Nombre del artículo	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
03580002488	LAPTOP VIVOBOK 15X512JP CORE I7	4,513	4,751	5,001	5,251	5,513	5,789	6,078	6,382
03580002321	CENTRO LAVADO GAS 17KG MABE	5,700	6,000	6,316	6,632	6,964	7,312	7,677	8,061
03580002489	LAPTOP HP INTEL CORE I5 15-DY1005LA	3,733	3,929	4,136	4,343	4,560	4,788	5,027	5,279
03580002289	REFRIGERADORA SAMSUNG RS50N350388	5,276	5,554	5,846	6,138	6,445	6,768	7,106	7,461
03580002178	TV LED 65" SMART UHD 4K LG 65UM710	4,732	4,981	5,243	5,505	5,780	6,069	6,373	6,692
03580002354	TV LED 55" SMART UHD 4K SONY KD55X	7,076	7,448	7,840	8,232	8,644	9,076	9,530	10,006
03580002177	TV LED 55" SMART UHD 4K LG 55UM710	7,166	7,543	7,940	8,337	8,754	9,192	9,651	10,134
03580002323	LAVADORA 19KG SILVER LG WT19DSB	4,087	4,302	4,528	4,754	4,992	5,242	5,504	5,779
03580002324	LAVADORA 18KG BLANCA LG TS1804NW	4,138	4,356	4,585	4,814	5,055	5,308	5,573	5,852
03580002419	REFRIGERADORA INDURAMA RI-469D	3,761	3,959	4,168	4,376	4,595	4,824	5,066	5,319
03580002213	REFRIGERADORA INOX 318 LT SAMSUNG	3,712	3,908	4,113	4,319	4,535	4,762	5,000	5,250
03580002353	TV LED 49" SMART UHD 4K SONY KD49X	4,266	4,491	4,727	4,963	5,211	5,472	5,746	6,033
02070000279	LAVADORA LG 16KG SILVER TS1605NS	4,112	4,329	4,557	4,784	5,024	5,275	5,539	5,815
03580002322	REFRIGERADORA INOX 254LT S/D LG	2,370	2,495	2,626	2,757	2,895	3,040	3,192	3,351
03580002471	REFRIGERADORA LG GT32WPPDC	2,347	2,471	2,601	2,731	2,868	3,011	3,162	3,320
03580002176	TV LED 49" SMART UHD 4K LG 49UM710	2,066	2,175	2,289	2,404	2,524	2,650	2,783	2,922
03580002291	LAPTOP CORE I5 HP 14-CM1025LA	3,705	3,900	4,105	4,310	4,526	4,752	4,989	5,239
03580002472	LAPTOP ASUS X507M	3,733	3,929	4,136	4,343	4,560	4,788	5,027	5,279
03580002416	LAVADORA LG 13KG WT13BS6H	4,138	4,356	4,585	4,814	5,055	5,308	5,573	5,852
03580002384	CONGELADOR 420 LT CROMO INDURAM	4,420	4,653	4,898	5,143	5,400	5,670	5,953	6,251
<b>TOTAL</b>		<b>85,051</b>	<b>89,528</b>	<b>94,240</b>	<b>98,952</b>	<b>103,899</b>	<b>109,094</b>	<b>114,549</b>	<b>120,276</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinada la proyección de los costos ahorrados en todo el proceso de la gestión logística, procederemos a graficar (ver Figura 47 y Figura 48).

Figura 47

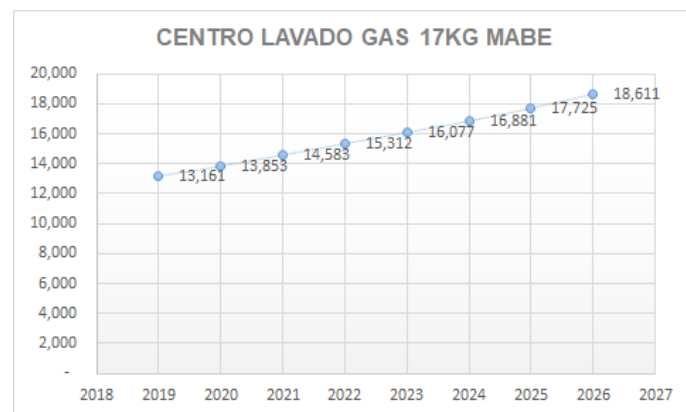
Costos proyectados de laptop Vivobook 15x512JP Core i7



Fuente: Elaboración propia

Figura 48

Costos proyectados de centro lavado a gas 17 kg Mabe



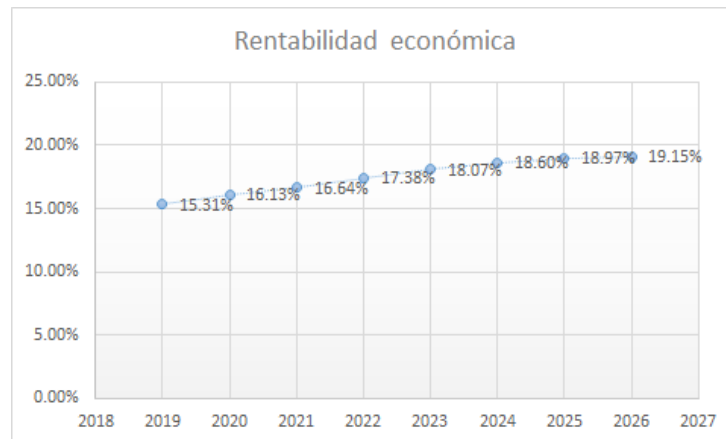
Fuente: Elaboración propia

## 5.9. Resultados de la variable dependiente

### 5.9.1. Resultados de los indicadores de rentabilidad

Figura 49

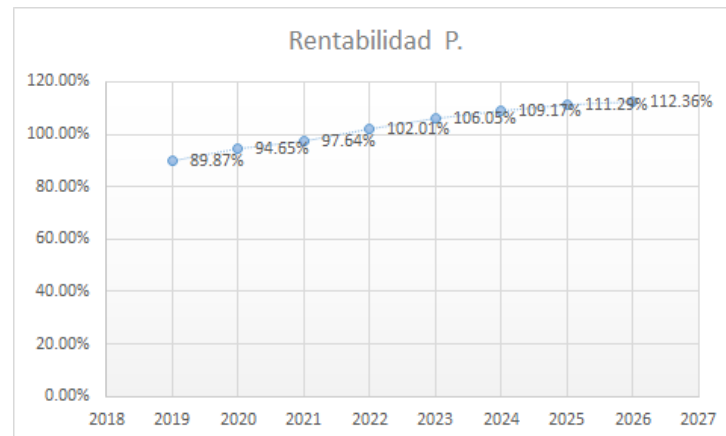
Gráfico de la rentabilidad económica



Fuente: Elaboración propia

Figura 50

Gráfico del patrimonio

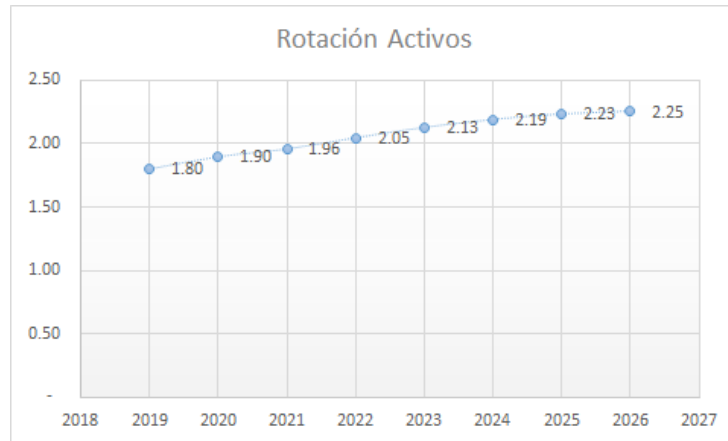


Fuente: Elaboración propia

## 5.9.2. Resultados de indicadores de gestión o actividad

Figura 51

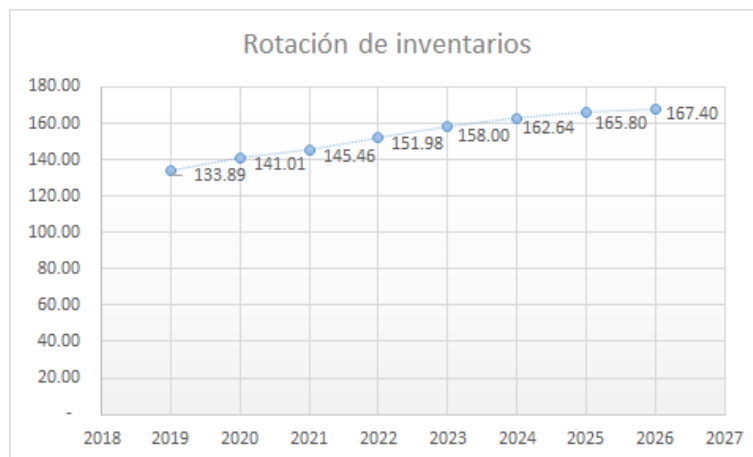
Gráfico de rotación de activos



Fuente: Elaboración propia

Figura 52

Gráfico de rotación de inventarios



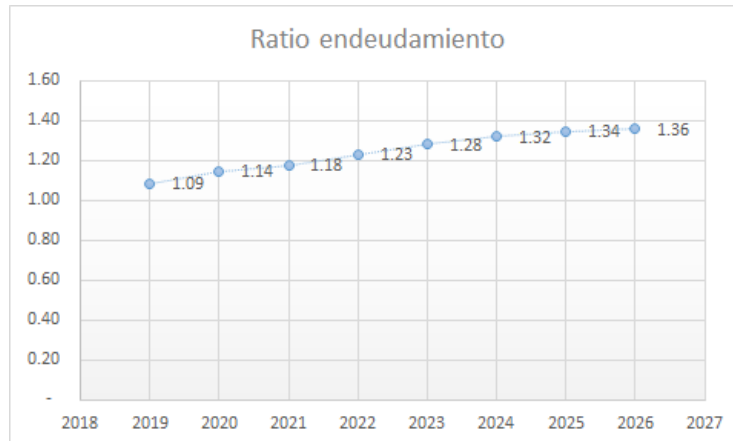
Fuente: Elaboración propia



### 5.9.3. Resultados de indicadores de deuda/solvencia

Figura 53

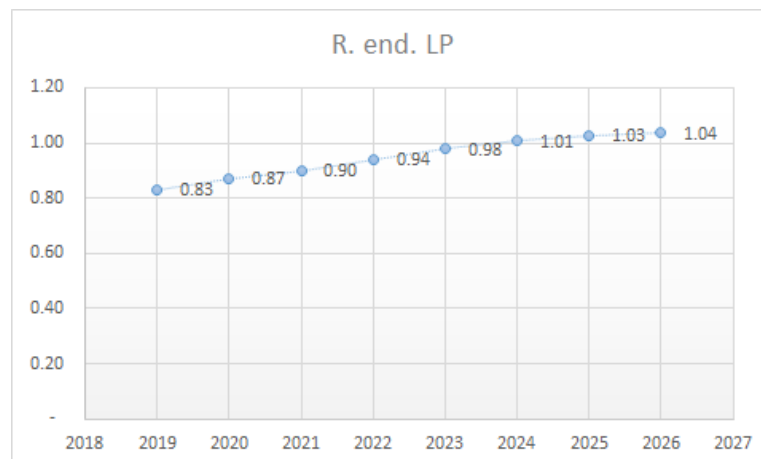
Gráfico de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 54

Gráfico de endeudamiento a largo plazo

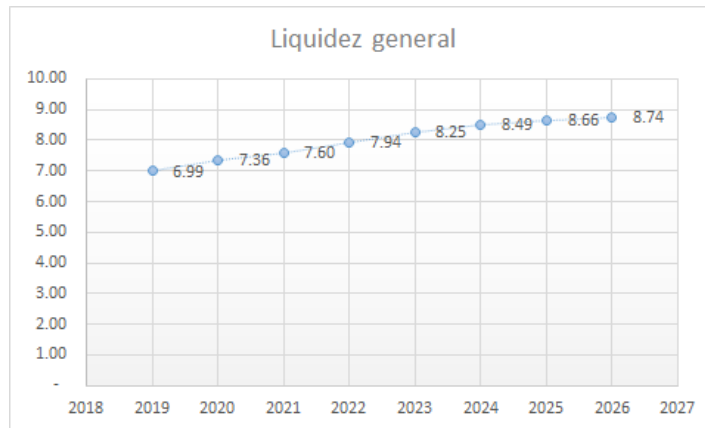


Fuente: Elaboración propia

#### 5.9.4. Resultados de indicadores de liquidez

Figura 55

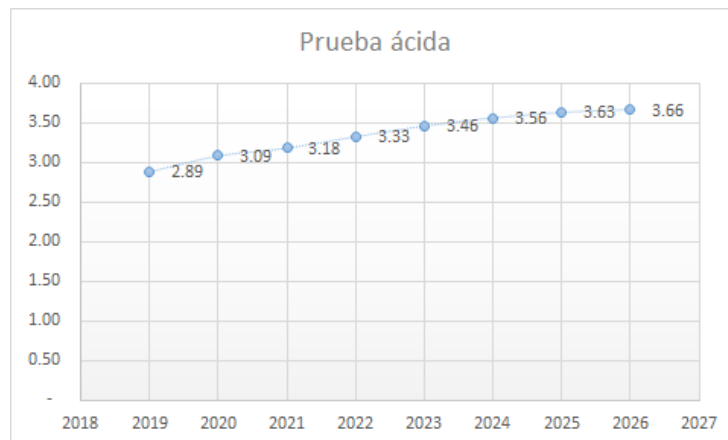
Gráfico de liquidez general



Fuente: Elaboración propia

Figura 56

Gráfico de prueba ácida



Fuente: Elaboración propia

## 6. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En este capítulo, se presentan los resultados de la validación financiera de la hipótesis, la cual está comprendida por la evaluación de la propuesta de mejora para determinar si el proyecto es factible para su ejecución e implementación en la empresa. Se aplicó la técnica de validación que se expresa en el tercer capítulo para medir el impacto que causa el proyecto de mejora en la rentabilidad de la empresa. Para ello, se realizarán cuatro fases, que se indican a continuación:

- Proyección de los estados financieros de la empresa
- La evaluación financiera del proyecto de mejora
- Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora
- Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora

En este contexto, luego de la evaluación financiera del proyecto, se presentará la evaluación financiera de la empresa sin el proyecto y, después, la evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora, para determinar su impacto.

### 6.1. Proyección de los estados financieros de la empresa

Los estados financieros de la empresa que se evalúan son los siguientes: estado de resultados, estado de situación financiera y los ingresos y egresos operativos, que se pronostican tomando como base el estado de resultados y estado de situación financiera, además de considerar las proyecciones de la entidad.

#### 6.1.1. Proyección del estado de resultados de la empresa

En la Tabla 43, se muestran las ventas proyectadas que puede tener la empresa con un crecimiento del 11% anual. Todas las proyecciones son anuales y el incremento impacta en sus utilidades netas al cierre con un 9% en cada ejercicio económico. Con respecto al costo de ventas, estas representan el 72% de las ventas. Del mismo modo, se observa que el gasto de administración y gastos de ventas representan un 17% con respecto a las ventas brutas.

De igual manera, se observa que los gastos financieros mantienen sus niveles de acuerdo con la proyección histórica, que son pago de intereses por préstamos obtenidos por la empresa.

Tabla 43

Proyección del estado de resultados sin proyecto de mejora

Estado de Resultados de la empresa							
Detalle	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Ventas netas	1,820,187	2,045,154	2,297,926	2,550,698	2,831,275	3,142,715	3,488,414
2. Costos de ventas	1,301,225	1,462,050	1,642,753	1,823,456	2,024,036	2,246,680	2,493,815
<b>3. Utilidad bruta</b>	<b>518,963</b>	<b>583,104</b>	<b>655,173</b>	<b>727,242</b>	<b>807,239</b>	<b>896,035</b>	<b>994,599</b>
Gastos de Adm.	280,402	315,059	353,999	392,939	436,162	484,140	537,395
Gastos de ventas	44,468	49,964	56,139	62,314	69,169	76,777	85,223
<b>4. Utilidad operativa</b>	<b>194,093</b>	<b>218,082</b>	<b>245,036</b>	<b>271,989</b>	<b>301,908</b>	<b>335,118</b>	<b>371,981</b>
Gastos financieros	22,232	24,980	28,068	31,155	34,582	38,386	42,609
<b>5. Utilidad sin impues</b>	<b>171,860</b>	<b>193,101</b>	<b>216,968</b>	<b>240,834</b>	<b>267,326</b>	<b>296,732</b>	<b>329,373</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>17,186</b>	<b>19,310</b>	<b>21,697</b>	<b>24,083</b>	<b>26,733</b>	<b>29,673</b>	<b>32,937</b>
<b>6. Utilidad neta</b>	<b>154,674</b>	<b>173,791</b>	<b>195,271</b>	<b>216,751</b>	<b>240,594</b>	<b>267,059</b>	<b>296,435</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2. Proyección del balance general de la empresa

En la Tabla 44, se observa la inversión total de la empresa, que de acuerdo con la proyección de los años históricos está en alrededor de 1 a 1.5 millones de soles. Los activos corrientes tienen una participación del 90% del activo total, y el más resaltante es la cuenta existencias. Esto es positivo para la empresa, ya que tiene mayor facilidad de convertir su inversión de existencias en efectivo y le permite tener flujos aceptables para poder cubrir imprevistos y obligaciones a corto plazo. En cuanto a los activos no corrientes, está conformado por el inmueble, maquinarias, equipos e intangibles, y tienen tendencia de crecimiento, ya que a pesar de que estos se deprecian, la empresa de manera anual los viene renovando.

En lo que respecta a las deudas que mantiene la empresa, esta se ha financiado con capital propio y con préstamos de terceros. El patrimonio representa alrededor del 50%, que está constituido por el financiamiento de los socios y las utilidades obtenidas y acumuladas en los años, mientras que el financiamiento por parte de terceros representa el 45% del total. Las obligaciones producto de los préstamos obtenidos se muestran a corto y a largo plazo, y son de los préstamos Reactiva Perú. Toda esta deuda ha sido invertida para la compra de mercaderías, y se espera un retorno de inversión a corto plazo.

Tabla 44

Proyección del balance general sin proyecto de mejora

Balance General de la empresa							
	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Activos totales</b>	<b>971,176</b>	<b>1,066,490</b>	<b>1,173,585</b>	<b>1,280,679</b>	<b>1,399,554</b>	<b>1,531,505</b>	<b>1,677,970</b>
1. Activo corriente	946,587	1,038,862	1,142,542	1,246,222	1,361,306	1,489,050	1,630,845
Caja - Banco	408,156	433,883	462,789	491,696	523,783	559,399	598,933
Cuentas por cobrar	12,652	14,216	15,973	17,730	19,680	21,845	24,248
Existencias	525,780	590,764	663,780	736,795	817,843	907,806	1,007,664
2. Activos no corriente	24,589	27,628	31,043	34,458	38,248	42,455	47,125
Activos fijos	19,459	21,864	24,567	27,269	30,269	33,598	37,294
Activos intangibles	5,130	5,764	6,476	7,188	7,979	8,857	9,831
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>971,176</b>	<b>1,066,490</b>	<b>1,173,585</b>	<b>1,280,679</b>	<b>1,399,554</b>	<b>1,531,505</b>	<b>1,677,970</b>
3. Pasivo corriente	119,140	133,866	150,411	166,956	185,321	205,707	228,334
Cuentas por pagar	25,738	28,920	32,494	36,068	40,036	44,440	49,328
Préstamos por pagar	93,402	104,946	117,917	130,888	145,286	161,267	179,006
4. Pasivo no corriente	383,951	431,406	484,726	538,046	597,231	662,926	735,848
Cuentas por pagar	10,342	11,620	13,057	14,493	16,087	17,857	19,821
Préstamos por pagar	373,609	419,786	471,669	523,553	581,144	645,070	716,027
5. Patrimonio	468,085	501,219	538,448	575,677	617,002	662,872	713,788
Capital social	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Utilidad retenida anterior	113,410	127,427	143,177	158,926	176,408	195,813	217,353
Utilidad retenida periodo	154,674	173,791	195,271	216,751	240,594	267,059	296,435

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.3. Proyección del ingresos y egresos operativos de la empresa

En la Tabla 45, se presentan los ingresos operativos de efectivo de la compañía. De igual manera, se muestran los egresos operativos netos. Para dicho cálculo del flujo, no se han considerado depreciaciones y amortizaciones, los mismos no representan erogaciones en efectivo.

Tabla 45

Proyección de ingresos y egresos operativos sin proyecto

Flujo de efectivo operativo de la empresa sin Proyecto							
en millones de soles	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>1. Ingresos Operativos</b>	<b>1,820,187</b>	<b>2,045,154</b>	<b>2,297,926</b>	<b>2,550,698</b>	<b>2,831,275</b>	<b>3,142,715</b>	<b>3,488,414</b>
<b>2. Egresos Operativos</b>	<b>1,643,922</b>	<b>1,847,103</b>	<b>2,075,397</b>	<b>2,303,691</b>	<b>2,557,097</b>	<b>2,838,377</b>	<b>3,150,599</b>
+ Costos operativos	1,626,095	1,827,073	2,052,891	2,278,709	2,529,366	2,807,597	3,116,432
- Depreciación	3,892	4,373	4,913	5,454	6,054	6,720	7,459
- Amortización	513	576	648	719	798	886	983
+ Gastos financieros	22,232	24,980	28,068	31,155	34,582	38,386	42,609
<b>3. Flujo Operativo</b>	<b>176,265</b>	<b>198,051</b>	<b>222,529</b>	<b>247,007</b>	<b>274,178</b>	<b>304,337</b>	<b>337,815</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Evaluación financiera del proyecto de mejora

La evaluación financiera de la propuesta de mejora compara la inversión del proyecto de mejora con los beneficios obtenidos por la disminución de los costos que genera el proyecto al disminuir las pérdidas por optimización de los procesos logísticos.

### 6.2.1. Determinación de la inversión del proyecto

La inversión del proyecto de mejora comprende sus costos de elaboración e implementación en la empresa. En la Tabla 46, podemos observar que comprende diagnóstico y elaboración de propuesta, ejecución o aplicación de propuesta y la capacitación de personal al personal involucrado. La vida útil está estimada por 4 años, motivo por el cual su valor residual al finalizar el año 4 es igual a cero.

Tabla 46

Inversión o costos del proyecto de mejora de la gestión logística

Presupuesto de las actividades de la propuesta de mejora		
Etapas del proyecto de mejora	Actividades del proyecto	Valor total (soles)
1. Diagnóstico y elaboración de propuesta	1. Diagnóstico del problema	1,000.00
	2. Elaboración de la propuesta	2,000.00
	3. Evaluación de la propuesta	1,500.00
	4. Diseño de la gestión logística	2,000.00
2. Ejecución de la propuesta de mejora	5. Ejecución de gestión logística	10,000.00
	6. Ejecución de resultados financieros	8,000.00
	7. Instalación del proceso de gestión logística	7,500.00
	8. Análisis de resultados obtenidos	4,800.00
3. Capacitación al personal involucrado	9. Capacitación de la gestión logística	4,000.00
	10. Capacitación de resultados financieros	4,000.00
<b>Inversión o Costo total</b>		<b>44,800.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2. Determinación de los beneficios del proyecto de mejora

Los beneficios del proyecto de mejora son equivalentes a la disminución de las pérdidas generadas en la optimización de la gestión logística entre el año 2020, antes de la propuesta, y el año 2021, después de la propuesta. En el punto 5.5. Monetización de la propuesta de mejora, se determinaron los beneficios o ahorros en pérdidas anuales.

### 6.2.3. Evaluación financiera del proyecto de mejora

En la tabla 47, se muestra el flujo neto durante los cuatro años, que es el tiempo de vida útil determinado para el proyecto. Este es igual a la diferencia entre el beneficio y la inversión del proyecto, donde calculamos los indicadores de evaluación del proyecto.

Tabla 47

Estimación financiera del proyecto de mejora

Evaluación financiera del proyecto de mejora						
COK =	15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto		- 44,800.00				
+ 2. Beneficio del proyecto			98,952	103,899	109,094	114,549
+ Utilidades por ventas del proyecto						
+ Ahorros en costos del proyecto			98,952	103,899	109,094	114,549
+ Valor residual del proyecto						0.000
= 3. Flujo neto del proyecto		- 44,800.00	98,952	103,899	109,094	114,549
<b>VAN</b>						S/ 257,032.49
<b>TIR= k</b>						223%
<b>CBC</b>						6.74

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de evaluación muestran un valor actual neto (VAN) que representa el beneficio neto o utilidad del proyecto con un valor de S/257,032.49 soles, mientras que el coeficiente beneficio costo (CBC) o razón entre los beneficios totales con la inversión alcanza un valor de 6.74 veces. La tasa interna de retorno (TIR) representa la rentabilidad del proyecto y es igual al 223%. Se concluye que la propuesta de mejora es factible y de alta rentabilidad.

### 6.3. Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto

En la evaluación financiera de la empresa sin la propuesta de mejora, tomamos como punto de partida el flujo neto de la empresa, que es igual a la diferencia entre los beneficios de la empresa menos la inversión de la empresa, tal como se aprecia en la Tabla 48.

Los beneficios de la empresa se basan en el pronóstico de ingresos operativos y egresos operativos de la entidad, que se aprecia en la parte inferior de la Tabla 49, donde se observa que la proyección de ingresos operativos anuales es igual a las ventas netas mostradas en el estado de resultados.

Tabla 48

Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora

Evaluación financiera de la empresa SIN el proyecto de mejora						
COK =	15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto	-	1,173,585				
+ 2. Beneficio del proyecto			247,007	274,178	304,337	1,051,603
+ Ingresos operativos de la empresa			2,550,698	2,831,275	3,142,715	3,488,414
- Egresos operativos de la empresa			2,303,691	2,557,097	2,838,377	3,150,599
+ Valor residual del proyecto						713,788
= 3. Flujo neto del proyecto	-	1,173,585	247,007	274,178	304,337	1,051,603
<b>VAN</b>						49,886
<b>TIR= k</b>						16.63%
<b>CBC</b>						1.04

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49

Flujo de efectivo operativo de la empresa sin proyecto

Flujo de efectivo operativo de la empresa sin Proyecto							
en millones de soles	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>1. Ingresos Operativos</b>	1,820,187	2,045,154	2,297,926	2,550,698	2,831,275	3,142,715	3,488,414
<b>2. Egresos Operativos</b>	1,643,922	1,847,103	2,075,397	2,303,691	2,557,097	2,838,377	3,150,599
+ Costos operativos	1,626,095	1,827,073	2,052,891	2,278,709	2,529,366	2,807,597	3,116,432
- Depreciación	3,892	4,373	4,913	5,454	6,054	6,720	7,459
- Amortización	513	576	648	719	798	886	983
+ Gastos financieros	22,232	24,980	28,068	31,155	34,582	38,386	42,609
<b>3. Flujo Operativo</b>	176,265	198,051	222,529	247,007	274,178	304,337	337,815

Fuente: Elaboración propia

El VAN es el valor actualizado de los beneficios netos obtenidos en el periodo de evaluación y es igual a 49,886.00 soles. Por otro lado, el coeficiente beneficio costo sin la propuesta llega a 1.04 veces, lo que significa que los beneficios son mayores a la inversión de la empresa.

#### 6.4. Evaluación financiera de la empresa con el proyecto

La evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora, se elaboró con la suma de los flujos netos del proyecto de mejora más los flujos netos de la evaluación financiera de la empresa sin el proyecto. La Tabla 50 muestra los resultados de los ingresos y beneficios totales de la evaluación financiera de la entidad con el proyecto de mejora, donde se aprecia el impacto de la propuesta de mejora en los resultados financieros de la entidad.



Tabla 50

Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora

Evaluación financiera de la empresa CON el proyecto de mejora						
COK =	15%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Inversión del proyecto	-	1,218,385	0.00	0.00	0.00	0.00
- Inversión del proyecto	-	44,800				
- Inversión de la empresa	-	1,173,585				
+ 2. Beneficio del proyecto		0.000	345,959	378,077	413,432	1,166,151
+ Utilidades por ventas del proyecto						
+ Ahorros en costos del proyecto			98,952	103,899	109,094	114,549
+ Ingresos operativos de la empresa			2,550,698	2,831,275	3,142,715	3,488,414
- Egresos operativos de la empresa			2,303,691	2,557,097	2,838,377	3,150,599
+ Valor residual del proyecto						-
+ Valor residual de la empresa						713,788
= 3. Flujo neto del proyecto	-	1,218,385	345,959	378,077	413,432	1,166,151
VAN						306,918
TIR= k						24.61%
CBC						1.25

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 50, se puede observar la validación financiera con tratamiento, cuyo VAN es de S/ 306,918.00 soles. De igual manera, podemos observar que la rentabilidad de la empresa se ha incrementado con la propuesta hasta 24.61%. Los indicadores de costo-beneficio son mejores que los evaluados sin la propuesta de mejora.

El VAN nos da a entender cuáles son los valores actualizados de los pagos y cobros en un futuro, por la inversión. Así mismo, el costo beneficio del proyecto es de 1,25 veces, lo cual indica que los ingresos del proyecto con tratamiento son mejores a los de la evaluación sin tratamiento, por lo que las mejoras son muy importantes para el bienestar financiero de la entidad. Es viable financieramente y genera ganancias o beneficios futuros para la empresa, generando mayores rentabilidades al cierre del ejercicio económico.

## 7. CONCLUSIONES

Posterior al desarrollo de la investigación, se concluye lo siguiente:

- Queda demostrada la hipótesis general de la presente investigación, ya que se confirma que, mediante la elaboración y la aplicación de la propuesta de mejora de control interno en la gestión logística, se optimiza los resultados financieros de la empresa.
- Se demuestra la hipótesis específica 1, que menciona que, mediante el diagnóstico y evaluación del control interno de la gestión logística, se logra identificar cómo están afectando los resultados esperados por la empresa.
- Se demuestra la hipótesis específica 2, que manifiesta que, mediante la elaboración y aplicación del proyecto de mejora en la gestión logística, se optimiza los resultados financieros de la empresa.
- Queda demostrada la hipótesis específica 3, que señala que, mediante la aplicación de las técnicas de evaluación financiera, se valida los resultados del proyecto con mejora.
- El resultado de la propuesta de mejora muestra un VAN de S/257,032.49 soles, una TIR de 223% y un costo-beneficio de 6.74 sobre los costos actualizados.
- Al implementar la propuesta al proyecto sin mejora, se muestra un VAN de S/49,886.00 soles, una TIR de 16.63% y un costo-beneficio de 1.04 sobre los costos actualizados.
- Al implementar la propuesta al proyecto con mejora, los resultados son favorables porque se llega como resultado a un VAN de S/306,918.00 soles, una TIR de 24.61% y un costo-beneficio de 1.25 sobre los costos actualizados.
- Existe demora en los pedidos de mercaderías, debido a un inadecuado control de los inventarios.
- Los pedidos usualmente se realizan sin tener en cuenta la rotación de los inventarios y las mercaderías faltantes.

- Existen problemas de stock, debido a los procesos ineficientes de gestión, lo que ocasiona la pérdida de inventario, ya sea por desuso u obsolescencia.
- La infraestructura es inadecuada y se registra capacidad ociosa de los equipos, pudiendo la empresa aprovechar estos espacios para almacenar y ofrecer nuestros productos de mayor rotación y que generen más rentabilidad para la empresa.
- Existen productos que no tienen rotación, lo que genera inconvenientes al despachar algunas mercaderías del almacén, generando pérdida de tiempo en la entrega de mercaderías vendidas.
- Existen productos que se venden y, al momento del despacho, recién se observa que estos están obsoletos, ya sea por inadecuada manipulación o algún defecto de uso.

## 8. RECOMENDACIONES

Con las anteriores conclusiones, se procede a recomendar lo siguiente:

- Respecto a la hipótesis general de la investigación, se recomienda a la empresa la aplicación de la propuesta de mejora de control interno en la gestión logística, para optimizar los resultados financieros de la empresa, mediante el ahorro en los costos del proceso logístico.
- Se recomienda un diagnóstico y evaluación del control interno de la gestión logística, de manera trimestral, para identificar en qué procesos podemos ser más eficientes y reducir costos.
- Se debe planificar y ejecutar mejoras en el proceso de control de inventarios, y se sugiere adquirir un software que facilite sistematización del ingreso y salida de mercaderías.
- Evaluar las mercaderías con mayor rotación y hacer los pedidos en base a ello para establecer un estándar promedio de pedidos de mercaderías.
- A la gerencia de Gilbert S.A.C., aplicar la propuesta de mejora con un VAN de S/257,032.49 soles, una TIR de 223% y un costo-beneficio de 6.74 sobre los costos actualizados.
- A la gerencia de Gilbert S.A.C., mejorar la propuesta al proyecto sin mejora a pesar de tener un VAN muy considerable de S/49,886.00 soles, una TIR de 16.63% y un costo-beneficio de 1.04 sobre los costos actualizados.
- A la gerencia de Gilbert S.A.C., implementar la propuesta al proyecto con mejora porque los resultados son favorables teniendo un VAN de S/ 306,918.00 soles, una TIR de 24.61% y un costo-beneficio de 1.25 sobre los costos actualizados.
- Se debe implementar un adecuado sistema de control de inventarios y llevar el seguimiento del stock mínimo y de seguridad, para un adecuado equipamiento de mercaderías.

- Se recomienda ordenar y estructurar los espacios, verificar el stock almacenado con más potencial. Así mismo, se debe evitar los espacios de almacenamiento de mercaderías ociosas o que no generan mayor rentabilidad.
- Establecer un tiempo promedio estándar de entrega de las mercaderías vendidas, para así evitar tiempo perdido, que podría generar malestar y pérdida de clientes.
- Se debe revisar periódicamente las mercaderías para ver que se encuentren en buen estado y no tener inconvenientes al momento del despacho al cliente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altuve, J. (2005). *El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión*. Red Actualidad Contable Faces. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/98783>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación
- Andía, W. (2011). *Manual Práctico de Finanzas Empresariales*. El Saber Editores.
- Andrade, A. (2011). Aplicación del índice de rentabilidad (IR) y el período de recuperación de capital (PRC). *Contadores y Empresas*, 4. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/609207>
- Apaza, M. (2005). *Contabilidad estratégica*. Editorial Editores.
- Arbones, E. (1990). *Logística empresarial*. Marcombo S.A. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/45865?page=10>
- Archel, R., Melendez, J., y Perez, M. (2015). *Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario*. Universidad de los Andes.
- Arenal, C. (2018). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/44275>
- Arens A., Randal, E. y Beasley M. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Pearson Educación.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Editorial Epestime.
- Arias, J. L. (2020a). *Métodos de investigación online herramientas digitales para recolectar datos*.
- Arias, J. L. (2020b). *Proyecto de tesis guía para la elaboración*.

- Ávila, G. (2017). *La gestión logística y su influencia en el valor ganado en los proyectos de edificación en la selva peruana de una empresa constructora de Lima Metropolitana* [Tesis para obtener el grado de bachiller, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1592>
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones.
- Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial*. Firms Press.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/36391>
- Balla, I. y López, K. (2018). *El control interno en la gestión administrativa de las empresas del Ecuador*. [Tesis para obtener el grado de bachiller, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4022>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bosque, R., y Ruíz, D. (2016). *El control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.* [Tesis de grado, Instituto Universitario Aeronáutico]. <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/503>
- Cabanillas, E., Príncipe, S. Romero, P. y Rodriguez, A. (2019). *Operaciones auxiliares de gestión*. Ediciones Paraninfo.
- Calleja, F. J., y Calleja, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. Pearson Educación.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/38083>
- Canahuire, A., Endara, P., y Morante, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Castro, M. (2007). *El valor actual neto (VAN) como criterio fundamental de evaluación de negocios*. Cuba: Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/8786>
- Chase, R., Jacobs R., y Aquilano N. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Chávez, M.; y Vallejos, C. (2017). *Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del*

- Norte. *Revista Muro de la Investigación*, 2(1).  
<https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/770>
- Chu, M. (2016). *Finanzas para no financieros*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/41266>
- Chumpitaz, D. y Gonzales, Y (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. In *Crescendo. Institucional*, 6(1), 64-73.  
<http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/815>
- Coragua, M. E. R. (2016). *Sistema de control interno operativo en almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la empresa agropecuaria Chimú SRL. de la ciudad de Trujillo* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo].  
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2188>
- Córdoba. P., (2014). *Análisis financiero*. ECOE Ediciones.
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. IC Editorial.
- Cuaspu, E. y Yáñez, D. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para las empresas de servicios de restaurantes “Distintivo Q” de la zona de Mariscal del distrito Metropolitano de Quito*. [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana] <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9206/1/UPS-QT06870.pdf>
- Daza, D. (2017). *Importancia del control interno en la gestión de inventarios en PYME'S* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].  
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15578>
- De La Peña, A. (2008). *Auditoría. Un enfoque práctico*. Paraninfo.
- De Rus, G. (2021). *Análisis de coste-beneficio: evaluación económica de políticas públicas y proyectos de inversión*. Antoni Bosch Editor.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/189595>
- Días, R., Gill, F. y Pérez, S. (2010). *Manual de análisis financiero*. Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>.
- Escudero, J. (2014). *Gestión de compras*. Editorial Paraninfo.



- Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. ESIC Editorial.
- Eslava, L. (2017). *Canales de distribución logística comerciales*. Ediciones de la U.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/70308>
- Estupiñán, R. (2009). *Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ucss/69106>
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/70433>
- Fernández, Y., y Jiménez, C. (2017). *Diseño de los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J&F*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana Cali]. <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/8666>
- Flamarique, S. (2019). *Manual de gestión de almacenes*. Marge Books.
- Flores, R. (2014). *Análisis de estados financieros*. Editorial Digital UNID.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/41177>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Instituto de investigación en Accountability y Control – IICO.
- Fowler, E. (2004), *Tratado de auditoría*. Ed. Contabilidad Moderna.
- Garayoa, P. (2013). *Gestión financiera*. Macmillan Iberia S.A.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/42959>
- Gil, M. (2018). Sistemas de Control Administrativos: El uso del Stage-Gate Process en un ambiente de innovación. *Contabilidad y Negocios*, 13(25), 70-81.
- Godoy, L. (2004). *Preparación y análisis de estados financieros*. Editorial Desclée de Brouwer.
- Gómez, F. (2012). *Consolidación de los estados financieros*. Editorial UOC.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/56625>
- Gómez, S. (2012). *Auditoría del control interno*. ECOE Ediciones.

- González, D. (2021). Sector de electrodomésticos cierra marzo con un aumento del 90% | América Retail. <https://www.america-retail.com/peru/sector-de-electrodomesticos-cierra-marzo-con-un-aumento-del-90/>
- Granda, R. (2011). *Manual de control interno: Sectores público, privado y solidario*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/70813>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, S.; y Mendoza, C. & Garcés A. (2007). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Huaranca, N. (2020). *Métodos de control de inventarios en el sector comercial: Una revisión bibliográfica (2015 – 2020)*. [Tesis para obtener el grado de bachiller, UCSS]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/956>
- Huayhua, B. (2018). *Control interno en el área de almacén para mejorar la rentabilidad de la Empresa Distribuciones Mi San Luis SRL Chiclayo 2018* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4832>
- Hurtado, F. (2005). *Análisis del control interno*. Ed. Ecoe Ediciones.
- Izarraguirre, J., Carhuanco, I., y Silva, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Koc, B. A. (2020). *Proceso de los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/993>
- Ledesma, D. y Merino, K. (2011). *Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas, para la mejora de la gestión comercial de la empresa Fabricaciones Metálicas ABC S.A.C*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- León, O. (2013). *Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. Cálculo del Eva*. [http://www.acef.com.co/mat\\_virtual/albums/mat/Cap205%20PDF.pdf](http://www.acef.com.co/mat_virtual/albums/mat/Cap205%20PDF.pdf)

- Llerena P. (2011) *Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros*.  
<http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2118/1/TESIS.pdf>
- López, G., Mata, M. de la C., Becerra, F. y Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Universo Sur. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/120837>
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos*. B-EUMED.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/51718>
- Mamani, H. (2020). *Impacto del valor económico agregado en las decisiones financieras de la empresa San Gabán S.A., periodo 2014—2015*. [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano].  
<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3275066>
- Mantilla, S. (2009). *Control interno - informe COSO*. ECOE ediciones.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/114316>
- Mira, J. (2006). *Estudio y evaluación del sistema de control interno*.  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1e.htm>
- Morelos, J., y Fontalvo, T., y de la Hoz, E. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1), 14-26.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265424601002>
- Nava, R. y Marbelis, A (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>
- NIC 1 (2017). *Presentación de los estados financieros, párrafos 9 y 15*.  
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic01.pdf>
- Paz, C. (2019). Este año las ventas de productos electrónicos han subido 15% en Colombia. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/este-ano-las-ventas-de-productos-electronicos-han-subido-15-en-colombia-2934141>
- Perdomo, A. (2010). *Fundamentos de control interno*. Cengage.

- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas Su aplicación y efectividad*. Competitive Press, S.A. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/124953>
- Pérez, A. y Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Pérez, M. (2014). *Almacenamiento de materiales: Cómo diseñar y gestionar almacenes optimizando todos los recursos de los procesos logísticos*. Marge Books. <https://elibro.net/es/ereader/ucss/55401>
- Quintana, M. y Macedo, D. (2019). *Control de inventarios y su incidencia en la utilidad de la Empresa D&P Inversiones y Ecosistemas Group S.A.C., de la ciudad de Moyobamba, año 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto]. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3567>
- Quintana, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X. y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
- Quiroja, J. (2009). *Propuesta de mejora en la gestión del almacén central de repuestos y suministros*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ratti, E. (2018). *Análisis del control interno de activos fijos y existencias en la coordinación del MIPRO Guayaquil*. [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/32006>
- Riveros, P. (2015). *Marketing logístico*. Ecoe ediciones.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administración/Administración-Robbins.pdf>
- Román, J. C. (2017). *Estados financieros básicos proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Salas, C. (2021). *Control de inventarios y la rentabilidad de la empresa Agrícola del Biavo S.A. Bellavista. San Martín, 2021*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63042>.
- Sánchez, R. *Auditoría teoría básica. Enfoque moderno*. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

- Siniestra, G. (2011). *Contabilidad de costos*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/69014>
- Solórzano, P. (2007). *Los cinco componentes del control interno*. ECOE ediciones.
- Soriano, C. (2007). *Compras e inventarios*. Ediciones Díaz de Santos.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/52926?page=110>
- Sosa, B. (2017). *Control de almacén y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Inversiones La Baratura, Tarapoto, año 2016*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23587>
- Tamayo, T. (2008). *El proyecto de investigación*. ICFES.
- Tamez, R.; Zamora, H. & Hernández A. (2019). *Importancia de la participación de los recursos humanos de la empresa*. Perspectivas.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission- COSO (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. PWC.
- Tinajero, C. (2018). *Análisis financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aplicando índices financieros y el Sistema Dupont período 2000—2006*. FLACSO.  
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/3071>
- Tucto, G., Damian, S., & Calderón, E. (2019). *El control de inventarios y sus efectos en la rentabilidad de las empresas comerciales electrodomésticos en la ciudad de Huánuco, 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/5411>
- Urday, C. y Cebreros, P. (2017). *La gestión logística y su influencia en la competitividad en las PyMEs del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2683>
- Vargas, P. (2019). *Contabilidad general II*.  
<https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6202>
- Vélez, T. (2014). *Logística empresarial*. Ediciones de la U.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/70227>

- Vergíu, J., y Bendezú, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 10(1), 42-47.  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81610107>
- Vivanco, V. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.
- Waller, M., y Esper, T. (2017). *Administración de inventarios*. Pearson Educación.  
<https://elibro.net/es/ereader/ucss/38086?page=16>
- Yépez, C. (2016). Análisis del control interno administrativo de la empresa Inversiones Pintacolor C.A. San Felipe Estado Yaracuy. <https://conocimientoglobal.org>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Plan de control interno en el área de almacén para mejorar los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Interrogante principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	
¿De qué manera se puede aplicar un proyecto de mejora de control interno en el área de almacén, que optimice los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?	Proponer un plan de control interno para la administración eficiente del área de almacén de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.	El plan de control interno en el área de almacén influye en los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente de control</b></li> <li>- Competencia profesional, planes y políticas de organización sobre recursos humanos</li> <li>• <b>Evaluación de riesgos</b></li> <li>- Establecimiento de objetivos y evaluación del entorno</li> <li>• <b>Actividades de control</b></li> <li>- Políticas, procedimientos y sistemas de control</li> <li>• <b>Información y comunicación</b></li> <li>- Información, comunicación confiable y oportuna</li> <li>• <b>Supervisión y monitoreo</b></li> <li>- Supervisión y monitoreo permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tipo de investigación</b></li> <li>- Aplicada</li> <li>• <b>Nivel de investigación</b></li> <li>- Descriptiva propositiva</li> <li>• <b>Diseño de la investigación</b></li> <li>- No Experimental</li> <li>• <b>Ámbito de estudio</b></li> <li>- Distrito de Rioja, año 2021</li> <li>• <b>Población = N</b></li> <li>- La población está conformada por trabajadores, estados financieros y reportes de elaborados por el área de almacén de la empresa.</li> <li>• <b>Muestra = m</b></li> <li>- La muestra se determinó por conveniencia, trabajadores, estados financieros y reportes de almacén emitidos por la empresa.</li> <li>• <b>Unidad de información</b></li> <li>- Documentos procesados y emitidos por la empresa.</li> <li>• <b>Técnicas de recolección de datos</b></li> <li>- Análisis de documentos para ambas variables</li> <li>• <b>Instrumentos</b></li> <li>- Guía de análisis de documentos para ambas variables.</li> </ul>
<b>Interrogantes específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	
a. ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo el control interno en el área de almacén está afectando a los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?	Diagnosticar y evaluar como el control interno en el área de almacén está afectando a los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.	El diagnóstico de evaluación del control interno en el área de almacén, influye positivamente resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costo de inventarios</b></li> <li>- <math>CT = CM + CC + CA + CE</math>; <math>CI = CC + CA + CE</math>; <math>CIR = CC + CA</math></li> <li>• <b>Costo óptimo</b></li> <li>- <math>Q \text{ óptimo} = \{(2 S D) / M\}^{0.5}</math></li> <li>• <b>Costo anual de almacenaje del inventario</b></li> <li>- <math>CA = M (Q / 2) = i c (Q / 2)</math></li> </ul>	
b. ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un proyecto de mejora de control interno en el área de almacén en beneficio de los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?	Elaborar y aplicar un proyecto de mejora en el área de almacén que optimice los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.	La elaboración y aplicación de un proyecto de mejora del control interno en el área de almacén influye positivamente en los resultados financieros en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.		
c. ¿De qué manera se puede validar los resultados financieros del proyecto con mejora de control interno en el área de almacén en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021?	Validar los resultados financieros del proyecto con mejora de control interno en el área de almacén en la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.	La Validación cuantitativa del control interno en el área de almacén influye positivamente en los resultados financieros de la empresa Gilbert S.A.C. de la ciudad de Rioja, año 2021.		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Carta de compromiso

### CARTA DE COMPROMISO

Estimado Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales  
Doctor José Enrique Aguilar Muñoz


Yo... *OLIVERA LEON JOSÉ*....., con DNI número...*71851119* y código de  
alumnos UCSS número...*2015101150*... Bachiller de la carrera de...*CONTABILIDAD*.....ante  
usted y con el debido respeto me presento y expongo:

Que habiendo tomado conocimiento de la posibilidad de aplicar al proceso de titulación modalidad Tesis Estándar y dado que mi plan de tesis se encuentra vigente y cuenta con el visto del comité de investigación. Deseo manifestar mi interés en participar de este proceso y, en tal sentido, asumo el compromiso de dedicar el tiempo debido y necesario para asistir a mis asesorías y cumplir las asignaciones encargadas por mi asesor.

Asimismo, afirmo y manifiesto estar de acuerdo con el objetivo de concluir la tesis en un plazo máximo de seis meses. Por tanto, en conformidad con lo anteriormente expresado, suscribo el presente compromiso.

Atentamente,

Fecha, *08 de Junio de 2021*

 *71851119*  
Firma y DNI del Bachiller



### Anexo 3: Carta de acceso a la unidad empresarial



Lima, 10 de marzo 2021

Señores:  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
 Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigimos a ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mí representada, requerida por vuestro (a): Bachiller José OLIVERA LEON para el desarrollo de su Tesis.

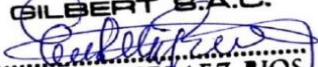
Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter público dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación una vez concluido el mismo en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Asimismo comunicamos que el tipo de acceso al documento debe ser:

- ( ) Acceso abierto \* al contenido completo.  
 (X) Acceso restringido \*\* al contenido completo

Sin otro particular, nos despedimos de ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente,

**GILBERT S.A.C.**  
  
 .....  
**GILBERTO PELAEZ RIOS**  
 GERENTE GENERAL  
 Segundo Gilberto PELAEZ RIOS  
 GILBERT SAC

\*Acceso abierto, por el cual los metadatos y el texto completo de los trabajos de investigación o tesis se encuentran de modo inmediato y permanente en línea y gratuitos para cualquier persona, sin barreras de pago ni técnicas, sea en un repositorio institucional de origen o en el mismo Recolector Digital RENATI.

\*\* Las tesis de "acceso restringido" no permiten acceder al texto completo por indicaciones de los autores. En el caso que el autor del trabajo de investigación elija la opción de acceso restringido de la información, se colgará únicamente los datos del autor y el resumen del trabajo de investigación.