



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Propuesta de mejora para los procesos de control de inventarios del almacén de la empresa Comercial Leo EIRL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Contador Público

Kelly Rubí Gamarra Ávila

Revisor(es):
Mgtr. Mariela del Pilar Quiroz Caballero

Piura, marzo de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

Propuesta mejora proces control TSP Kelly 21 02 final.docx

AUTOR

Kelly Gamarra

RECUENTO DE PALABRAS

4772 Words

RECUENTO DE CARACTERES

26448 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

30 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

352.0KB

FECHA DE ENTREGA

Feb 21, 2023 4:15 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Feb 21, 2023 4:17 PM GMT-5**● 11% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

Dedico esta tesis a mi amado hijo Gael pues es el motor de mi vida y fuente de inspiración, a mis padres y hermanos por ese apoyo y amor incondicional que siempre me han brindado.





Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar la importancia de tener una buena gestión en los procesos de control de inventarios en una empresa comercial, debido a que esto genera una optimización en el stock de inventarios, que se traduce en un ahorro en costos y en una mayor disponibilidad de productos para vender.

En cuanto a la metodología aplicada se realizó un análisis de la situación de la empresa, evaluación e identificación de puntos claves (riesgos) e implementación de medidas de control. El análisis de la situación de la empresa se ha llevado a cabo aplicando el modelo COSO, para evaluar e identificar riesgos.

Los principales hallazgos son que la empresa tiene deficiencias en los controles, es decir, los procesos no se encuentran claramente delimitados, ni tienen un responsable asignado. La gestión incorrecta del inventario provocó un desajuste entre Kardex y el inventario real, es decir el sistema contenía más unidades que las existentes.

Finalmente, se puede concluir que es muy importante la implementación y ejecución de controles en el área de almacenes, de poder custodiar sus activos más importantes que son sus existencias con el fin de ayudar a la gerencia a una mejor toma de decisiones. Este trabajo muestra la propuesta que se elaboró con la gerencia de la empresa para mejorar en el control y optimización de los inventarios de la empresa.

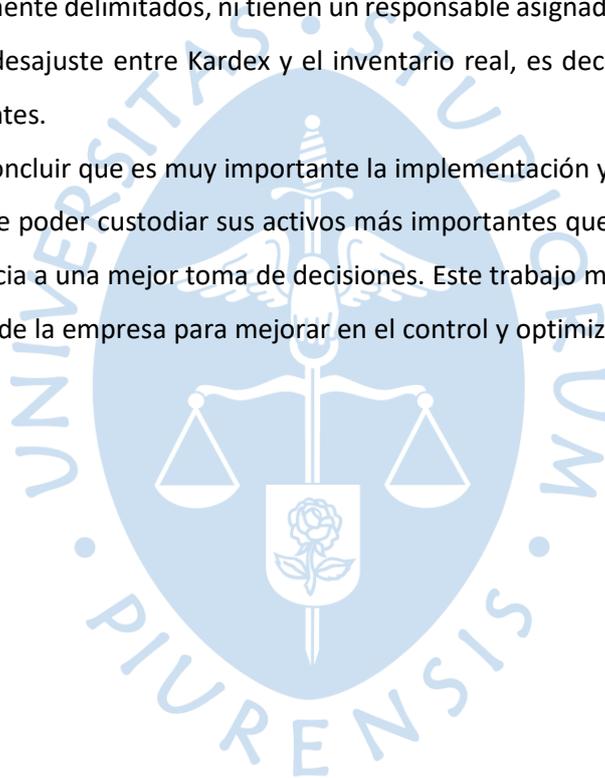




Tabla de contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Ubicación.....	13
1.1.2 Giro del negocio	13
1.1.3 Misión y visión.....	13
1.1.4 Organigrama.....	13
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	14
1.2.2 Propósito del puesto	14
1.2.3 Producto o proceso que es el objeto del informe.....	15
1.2.4 Resultados concretos logrados	15
Capítulo 2. Fundamentación del tema	17
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	17
2.1.1 Antecedentes	18
2.1.2 Base teórica.....	18
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	20
2.2.1 Procedimiento.....	20
Capítulo 3. Desarrollo de experiencias y aportes realizados	21
3.1 Desarrollo de experiencia	21
3.1.1 Evaluación del control a través del modelo COSO	21
3.2 Aportes realizados.....	22
Conclusiones.....	25
Recomendaciones	27
Lista de referencias	29
Apéndices	31
Apéndice A. Perfil del Administrador	33
Apéndice B. Perfil del Vendedor	34
Apéndice C. Perfil del Almacenero.....	35
Apéndice D. Perfil del Transportista.....	36



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa Comercial Leo 14



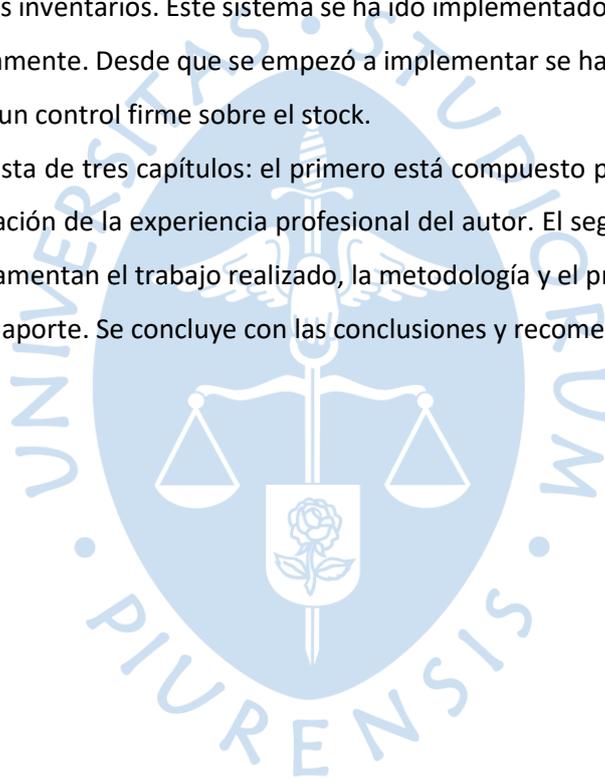


Introducción

Muchas pequeñas empresas comerciales se enfocan más en vender sus productos que en administrar adecuadamente sus inventarios. Como resultado, estas empresas a menudo sufren pérdidas materiales y un crecimiento estancado. Las empresas más grandes, generalmente, se enfocan en las ganancias y pueden crecer con el tiempo. Esto se debe a una correcta administración de sus inventarios (Vite, 2020).

La autora de este trabajo se centró en la importancia de mantener el control y la adecuada gestión del principal activo de la empresa. Con la aplicación del instrumento COSO, mediante la técnica de la observación, se pudo identificar riesgos asociados al manejo y gestión de la empresa. Además, en coordinación con la gerencia de la empresa se planteó un sistema de mejoras para optimizar el control y la gestión de los inventarios. Este sistema se ha ido implementado paulatinamente y se viene llevando a cabo correctamente. Desde que se empezó a implementar se ha enfatizado repetidamente la importancia de tener un control firme sobre el stock.

Este trabajo consta de tres capítulos: el primero está compuesto por los datos principales de la empresa y una explicación de la experiencia profesional del autor. El segundo capítulo se refiere al marco teórico que fundamentan el trabajo realizado, la metodología y el procedimiento realizado y el tercero se describen los aporte. Se concluye con las conclusiones y recomendaciones.





Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Comercial Leo E.I.R.L es una empresa familiar fundada en 1994 por el Sr. Leonardo Agreda Romero. Desde hace 25 años viene ofreciendo productos de calidad en la ciudad de Talara. Sus principales clientes son empresas petroleras como Savia y Petrotech y concesionarias de constructoras como Murgisa, Yunja, entre otras. Actualmente su representante legal es la Sra. Edulvina Seminario Agurto

1.1.1 Ubicación

Las funciones administrativas, de ventas y almacenamiento de mercadería se llevan a cabo en el local ubicado en la ciudad de Talara en Av. B N° 98 A (lateral).

1.1.2 Giro del negocio

Comercial Leo es una empresa del sector comercial dedicada a la venta al por mayor y menor de materiales de construcción y artículos de ferretería, siendo ésta su actividad principal y como actividad secundaria ofrece el servicio de transporte de materiales a nivel nacional.

1.1.3 Misión y visión

De acuerdo a la estrategia de la empresa se tiene

1.1.3.1 Misión. Somos una empresa comercial dedicada a ofrecer productos de alta calidad y diversidad al por mayor y menor de materiales de construcción y artículos de ferretería, así como brindar un buen servicio de traslado de mercadería con nuestra de flota de camiones y personal capacitado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes generando fidelidad, manteniendo preferencia y obteniendo rentabilidad.

1.1.3.2 Visión. Es ser la empresa líder en el rubro de comercialización de artículos de ferretería y materiales de construcción, llegando a ser reconocida por más clientes a nivel nacional, aumentando la preferencia en el mercado.

1.1.4 Organigrama

La estructura administrativa de la empresa está conformada primero por la gerente general, le sigue el administrador quien tiene a su cargo un asistente, siendo la autora del presente trabajo, los transportistas y almaceneros. Además, cuenta con el servicio externo de un contador.

Figura 1

Organigrama de la empresa Comercial Leo



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora del presente trabajo ingresó en junio del 2021 hasta agosto del 2022, desempeñando el cargo de asistente administrativo, en la cual aprendió y aportó conocimiento en este rubro comercial. Perteneció al área administrativa y se relacionó satisfactoriamente tanto con su jefe directo y con el personal que se encargaba de cumplir las funciones de almacén. Sin embargo, desde el inicio se evidenció que, aunque en el organigrama estuviera definido, el cargo de almacenero y de transportista, era una sola persona la que se encargaba de hacer ambas funciones, e incluso otras que le encargaba la administración. Una de sus funciones más relevantes era la de llevar el control tanto del ingreso como salida de la mercadería.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El puesto desempeñado fue el de asistente administrativo, el cual comprende:

- Organizar la agenda, calendario y reuniones de la Gerencia General.
- Administrar la correspondencia de la compañía.
- Llevar a cabo diversas gestiones bancarias para la empresa.
- Realizar cotizaciones requeridas por los clientes importantes de la empresa.
- Planificar y coordinar con proveedores las órdenes de compra de los productos.
- Verificar si la mercadería llegó según las especificaciones y que ingresen a almacén.
- Apoyar en la realización de los proyectos que sean solicitados en el área.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto de asistente administrativo es controlar y/o almacenar el inventario de manera eficiente y mantener relaciones comerciales adecuadas y competentes con los proveedores para facilitar un mayor crecimiento comercial.

- Otras tareas realizadas fueron:
 - Capacitar a los colaboradores de almacén para que el inventario se encuentre ordenado, de tal forma que las primeras unidades que se vendan sean las que tengan un menor costo.
 - Coordinar con el contador el análisis de la información acerca de los productos que tienen menor costo y, además, que su rotación sea más rápida.
 - Asumir la responsabilidad del control del almacén y dedicar gran parte del día a organizarlo, sin descuidar las actividades que están inherentes al cargo.

1.2.3 Producto o proceso que es el objeto del informe

El objeto del informe es: evaluar y analizar el proceso de control interno de inventarios en la empresa Comercial Leo con el fin de determinar fortalezas, deficiencias e implementar las mejoras correspondientes. Este proceso es fundamental porque le permite administrar adecuadamente la mercadería que posee la empresa, evitar fraudes o robos de la mercadería, y lograr tener un nivel óptimo de inventarios.

Al revisar el ambiente de control y el proceso de gestión de los inventarios se pudo determinar las siguientes deficiencias:

- Falta de conocimiento del inventario real: no se pueden determinar cuántas unidades del producto están realmente en stock, por lo que terminan pidiendo más de lo necesario porque es posible que no se esté solicitando el producto que la empresa realmente necesitaba.
- Falta de espacio al pedir un producto que ya está en stock: los estantes están llenos de producto más del que se necesita para atender a los clientes, algunas veces se pedía más de estos productos; originando que para los productos nuevos, que se pedían no haya suficiente espacio en las vitrinas, por lo que se tenía que dejarlo en cajas; todo esto ocasionaba un caos en el almacén por desconocer de lo que se tenía guardado.
- Más tiempo del necesario para el inventario: Los trabajadores debían pasar muchas horas en almacén contando los productos incluidas las cajas para poder tener la mercadería existente.
- Proceso Ineficiente de compra: Muchas veces ocurría que el inventario de un producto se agotaba, y como era un producto con alta rotación, buscaban comprar una pequeña cantidad con proveedores locales, para seguir atendiendo a clientes, lo cual era más costoso para la empresa

1.2.4 Resultados concretos logrados

Al establecerse mejoras en el proceso de control y gestión de inventarios se han obtenido los siguientes resultados

- Con la información obtenida del inventario se pudo optimizar el ciclo de compras y ayudar a la planeación de pagos de acuerdo con las necesidades de la empresa

- El registro y salida ha determinado tener un control óptimo, permitiéndonos tener un control en el stock y hacer frente a la demanda, evitando tener excesos y generar sobrecostos en la venta sin margen de ganancia.
- Se identificaron productos que tienen mayor movimiento en el mercado y dejan mayor utilidad, los que debemos abastecernos en el futuro realizando compras óptimas.
- Tener un mejor control del stock actualizado nos permite tomar decisiones correctas ya sea para evitar pérdidas que afectan el flujo de caja y/o evitar que la empresa no pueda recuperar cuando un inventario se daña o se convierte el producto en obsoleto.



Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

La gestión de inventario para Núñez, Guitart y Baraza (2015) es el suministro de materiales necesarios para el proceso productivo de la empresa, que pueden ser diferentes elementos: materias primas, productos en proceso, productos terminados, repuestos o envases y embalajes. Cabe señalar que, al tratarse de reservas almacenadas o recursos no utilizados de valor económico, el producto representa capital fijo por parte de la empresa (que puede ser un alto porcentaje de los activos de la empresa) que podría utilizarse mejor en su lugar en la producción o venta.

La gestión de inventarios debe considerarse importante y tener en cuenta al desarrollar estrategias para mejorar los flujos de entrada y salida de los productos que tiene la empresa.

Para Talavera (2016) citado en Cieza y Venegas (2021), explica que la mala gestión del inventario crea desperdicio de tiempo y exceso en la movilidad de las existencias. Una buena gestión en la administración y supervisión de los almacenes e inventarios permite brindar a la empresa la posibilidad de que sus procesos funcionen muy bien protegiendo sus activos

Fernández (2017) explica que: Al usar y aumentar el inventario dentro de una empresa, existen varias variables que influyen en la toma de decisiones en la gestión del inventario. Las empresas deben considerar este proceso de inventario, desde la función de compras hasta la distribución de productos, para administrar adecuadamente el inventario.

Ambas definiciones grafican el papel de la teoría, pero en la práctica, en el ejercicio de la función profesional, se viven situaciones que nos obligan a analizar y tomar decisiones.

La empresa Comercial LEO, se inició como un emprendimiento que ha ido escalando poco a poco hasta ser rentable, sin embargo; no posee un Manual de Organización de Funciones (MOF), las áreas y responsabilidades no están claramente delimitadas, por lo que se presentaban situaciones poco eficientes y complejas en la gestión de los inventarios.

Se tuvo que observar durante un mes los diferentes procesos relacionados con la gestión de los inventarios para lograr una mayor comprensión de los mismos e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Posteriormente, se elaboró una propuesta, la misma que fue explicada a la gerente con el objetivo de recibir su aprobación y apoyo para el despliegue a todo el personal del almacén.

Una vez conseguida la automatización de los procesos, los resultados se vieron reflejados en la empresa consiguiendo que los datos empezaran a llegar más fluidos, pudiéndose tomar decisiones que mejoraron el nivel stock de inventarios y generándose excedente de dinero.

2.1.1 Antecedentes

Para ahondar en el estudio y conocer el impacto que trae un buen sistema de control de inventarios ha sido necesario indagar respecto a los estudios previos realizados en empresas comerciales.

Ramírez Dávila (2016), en su tesis plantea como objetivo general el determinar y describir las funciones de control de inventario interno de la ferretería comparar esas funciones, establecer resultados de comparación y proceder a presentar propuestas para mejorar el control de inventario interno. En base a estos objetivos se puede apreciar que el control de inventario interno es la principal herramienta de la empresa, se utiliza para brindar información completa y precisa al momento de tomar decisiones de cantidad de material, calidad, costo de mercadería vendida, costo de inventario; reducir el riesgo y aumentar significativamente la rentabilidad y competitividad de la industria.

De la misma forma Guerra Romero (2016), en su investigación “El control interno y su importancia en los inventarios de la empresa Inversiones Corazón de Jesús SAC”; señala que es la falta de un control interno adecuado, lo que genera exceso o falta de inventario, rotación descuidada de productos y falta de conocimiento de la utilidad de cada producto por artículo ocasionando que la gerencia de la empresa, no cumpla con las metas establecidas.

Por otro lado, el estudio recomienda la introducción de un sistema de control interno que permitan controlar para controlar los activos de la empresa, aumentando así la rentabilidad y la posición de la empresa en la industria. Asimismo, la incorporación del liderazgo a las diferentes áreas del negocio les permite operar de manera más estructurada y sincronizada, facilitando la toma de decisiones.

2.1.2 Base teórica

Existen muchas herramientas para evaluar el control interno en una compañía, entre las cuales se destacan el COSO, GRC, Turnbull y CoCo. El Modelo COSO es el más usado y con mayor reconocimiento internacional que permite a las organizaciones identificar problemas que podrían afectar a la organización, realizar los cambios necesarios para gestionar los riesgos potenciales y proporcionar la seguridad necesaria para maximizar las posibilidades de la empresa de alcanzar sus metas. (Conexión ESAN, 2019).

De acuerdo con el COSO, el control interno es un proceso realizado por la administración y otros miembros de la organización para brindar un nivel razonable de confianza en el logro de los objetivos en las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes, normas y estándares aplicables. Se puede utilizar para probar la eficacia de los sistemas de gestión e identificar formas de mejorarlos (Santa Cruz Marín, 2014).

La estructura del control interno para que funcione de forma correcta se divide en cinco elementos:

- Ambiente de control;
- Evaluación de riesgos;
- Actividades de control;
- Información y comunicación;
- Supervisión o monitoreo (Mantilla, 2005).

2.1.1.1 Ambiente de control. El control interno debe basarse en los valores, en una actitud ética, honesta y transparente de los empleados de la empresa. El control debe ser visto como un mecanismo de mejora continua para reducir el riesgo y donde las decisiones importantes son tomadas por cada persona (Andrade, 2019).

2.1.1.2 Evaluación de riesgos. La empresa enfrenta una variedad de riesgos financieros, de mercado y operativos para llevar a cabo sus operaciones diarias.

Los riesgos deben gestionarse para minimizar su impacto en la organización, pero para ello es necesario evaluarlos, lo que a su vez requiere una adecuada identificación y análisis. Los riesgos deben estar relacionados con las metas y tareas que amenazan, porque merecen el mayor esfuerzo y atención. Hay que recordar que la gestión tiene sus costes, por lo que la gestión del riesgo debe realizarse teniendo en cuenta criterios de economía y eficiencia.

Una evaluación de riesgos debe conducir al establecimiento de una política de gestión para gestionarlo, para ello es necesario establecer políticas y procedimientos para que los riesgos puedan ser identificados, cuantificados, evaluados y mitigados de manera razonable (Andrade, 2019).

2.1.1.3 Actividades de control. Debe ser bien diseñadas, respetadas y aplicadas de manera justa, reduciendo en gran medida la probabilidad de exposición al riesgo; de ahí su importancia para la organización.

Cada actividad realizada en el establecimiento va acompañada de las medidas de control correspondiente; desde las transacciones más simples hasta las más complejas, están sujetas a controles internos como firmas, sellos, revisiones, conciliaciones y autorizaciones (Andrade, 2019).

2.1.1.4 Información y comunicación. Para un sistema de control interno eficaz y eficiente, es necesario permitir el manejo adecuado de la información que se genera en los procesos.

Un sistema eficaz de control interno debe asegurar la adecuada gestión de la información generada por los procesos. Debe poder recopilar, analizar y proporcionar información útil, actualizada y relevante a los miembros de la empresa y permitirles realizar negocios y cumplir con sus responsabilidades como se espera (Andrade, 2019).

2.1.1.5 Supervisión o monitoreo. Las actividades que se realizan regularmente dentro de la empresa y con motivo del sistema de control interno deben ser objeto de seguimiento continuo para su correcto funcionamiento, es decir para que opere según lo previsto; esta es muy importante para la gestión de riesgos.

Mantener un sistema de monitoreo y control interno de seguimiento es fundamental en un entorno dinámico donde los cambios ocurren a un ritmo cada vez más rápido. Estos cambios ponen en riesgo de quedar obsoleto cualquier mecanismo regulatorio. Las acciones exitosas en el pasado pueden no serlo en el presente, por lo que conviene prestar atención a esto, si es necesario, para corregir la realidad para asegurar el logro de las metas y la preservación de los bienes (Andrade, 2019).

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Analizar el control interno de la empresa utilizando el modelo COSO, luego de cada uno de los cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por último, operaciones, acción de control y para poder recolectar información relevante se utilizó el método de observación.

Se aplicó la herramienta COSO con el fin de detectar deficiencias sobre todo en el manejo y control de inventarios; debido a que como es una empresa que se encarga de comercializar productos de ferretería es importante que cuide de sus existencias, tanto en el orden, control de costos, exceso de stock, días de duración de inventario por producto, una serie de KPI que permitan monitorear adecuadamente la mercadería, mantenerla actualizada y organizada.

Después de analizar la información recolectada, se pudo determinar que los procesos de la empresa no eran eficientes, no había tareas establecidas, como tampoco un reglamento para que los colaboradores pudieran guiarse.

2.2.1 Procedimiento

Después de analizar la situación de la empresa se tuvo que empezar aplicar diferentes cambios en el proceso, mobiliario y equipos para mejora del trabajo,

- Se procedió a capacitar a los colaboradores para la codificación de los productos, como también para el uso y manejo del software.
- Se tuvo que crear código como también código de barras a cada producto que se encontraba en el almacén.
- Se realizó el conteo de las existencias para la actualización del kárdex.
- De acuerdo al plan establecido, se procedió a ingresar al sistema todos los productos que se tenían actualizados;
- Además, se adquirió bienes mobiliarios para implementar los almacenes, logrando una correcta disposición de la mercadería, mejorando notablemente la presentación de la tienda.

Capítulo 3. Desarrollo de experiencias y aportes realizados

3.1 Desarrollo de experiencia

3.1.1 Evaluación del control a través del modelo COSO

Análisis de los cinco (05) componentes del control interno de la empresa en estudio:

- **Entorno de control**

La empresa no contaba con ninguna política de control por lo que no se podían detectar errores para corregirlos o prever errores futuros.

Tampoco se encontraron los códigos de conducta, valores éticos, lo que no garantizaba que existiese una buena convivencia entre los colaboradores y por ende no se podía cumplir con los objetivos de la empresa. Por ejemplo, no existía un reglamento de sanciones por si un trabajador llegaba tarde o mostraba indicios de consumo de bebidas alcohólicas.

No existía un departamento de Recursos Humanos y por ende no había un MOF que mostrase las responsabilidades de cada puesto.

- **Evaluación de riesgos**

La empresa no había previsto los riesgos a los que se enfrentaba y, por lo tanto, no tomó medidas para restringirlos. Esto significa que no se encontraba en una situación en la que debiera tomar decisiones que pudieran poner en peligro su liquidez. Si bien, continuar evaluando futuras medidas de cobertura podría afectar sus ganancias y situarla en una situación crítica.

Actualmente, el gerente está llevando a cabo reuniones con el personal para identificar aspectos importantes que deben tenerse en cuenta en la gestión de los productos, ya que esto impacta directamente en las utilidades de la empresa, dado que es una empresa comercializadora. Se están discutiendo temas como la discrepancia entre los registros del Kardex y la disponibilidad real de los productos, la presencia de excedentes de materiales con ingresos muy bajos debido a una gestión de pedidos deficiente no controlada por el Kardex, y la inadecuada distribución y almacenamiento de materiales que han provocado daños. El objetivo es mejorar la gestión de su principal activo.

- **Actividades de control**

Incluye políticas y procedimientos diseñados para garantizar el cumplimiento de las directrices que ha dado la gerencia. Se ha podido verificar que la compañía no cuenta con los siguientes controles:

- Control en la seguridad de acceso,
- En los procesos de tesorería,
- Los procesos de custodia de valores,
- En la recepción, custodia y salida de mercaderías,
- En el uso de los activos (camionetas, herramientas, sistemas computacionales)

Por otro lado, para el tema de inventarios, éstos no se encuentran actualizados pues la empresa no tiene un software para un riguroso control. La mercadería se encuentra en un ambiente de acceso común, donde no hay ni vigilancia ni cámaras.

- **Sistemas de información y comunicación**

En la empresa no existía comunicación acerca de información sobre control interno pues no se tenían establecidas las políticas de control, así como también las debidas responsabilidades.

- **Monitoreo**

Siempre debe haber supervisión o seguimiento a todo los niveles y sistemas de control interno. Para la empresa, aun cuando se han establecido algunos lineamientos para su mejora, no se encuentran medidos en indicadores, es decir, aún le falta materializar las métricas para medir el desempeño real de estos lineamientos, tampoco se realizaban evaluaciones continuas para corroborar si se cumple con los componentes de control interno y si se encontraba alguna deficiencia, había escasa comunicación necesaria para tomar medidas correctivas.

3.2 Aportes realizados

- Era necesario establecer claramente las funciones y límites de los puestos dentro de la empresa. Durante la observación diaria de la empresa, se pudo evidenciar que los colaboradores estaban llevando a cabo tareas que pertenecían a más de un área, lo que a menudo resultaba en la falta de una persona permanente en el almacén.
- Establecimiento claro de los horarios, dando como resultado un mejor aprovechamiento de tiempo, así como la disminución de tiempos muertos.
- Orden de los productos mediante la codificación para que se puedan organizar mejor las entradas y salidas de los productos, así como orden en tienda sobre todo en almacén.

Se establecieron las siguientes políticas:

- Todo material que ingrese o salga de la tienda será ingresado o descargado automáticamente del sistema en el momento que se realiza la transacción. Esta es una de las funciones del responsable de almacén como consta en su MOF.
- Se nombró a un responsable del almacén, para que sea el único que tenga acceso al almacén y se puso una cámara de vigilancia para que quede constancia de cada persona que ingresó. El nombramiento lo hizo la gerencia y se oficializó mediante un contrato de trabajo.

Se han realizado cambios en la empresa como optimizar el tiempo en la atención al cliente cuando realiza una solicitud en el marcador de los productos que desea, yendo directo al almacén para encontrar los productos correctos y realizando una búsqueda más eficiente por pedido, abasteciéndose siempre para que a la hora que el cliente decide comprar encuentre lo que necesita, trayendo consigo más ventas.

Otro punto importante, es que este orden, y el tener sistematizado los movimientos de almacén, nos permiten realizar un mejor y más preciso análisis de la rotación de los productos, y una gestión más eficiente de las compras de la empresa, que permite que la misma obtenga más rentabilidad.





Conclusiones

Hoy en día es de suma importancia en toda empresa la evaluación de control interno en sus procesos y para ello es necesario usar herramientas que permitan identificar, evaluar y administrar los riesgos, una de ellas es la herramienta COSO, la cual permite tener una visión global de las amenazas a las que está expuesta una compañía, con el fin de plantear las acciones necesarias para una correcta gestión.

Llevar un buen control y gestión sobre los activos de una empresa permite mantener niveles adecuados de existencias y poder identificar riesgos asociados en el área. Para lograrlo, se necesita establecer procesos formales, controlarlos y aplicarlos.

Este trabajo encontró que Comercial Leo EIRL tenía deficiencias en sus procesos de control de existencias, por lo que la autora del presente trabajo analizó la situación en la que se encontraba la empresa y aportó conocimientos en este rubro comercial, y sobre todo en el área a la cual le asignaron.





Recomendaciones

Se sugiere a la compañía tener definidos sus valores, así como establecer un código de ética, canales de comunicación, indicadores de medición del desempeño; también un Manual de Organización y funciones, en donde se describa las funciones específicas de los puestos, relaciones de autoridad, dependencia y coordinación.

También se indica mantener el inventario actualizado así como tener una cámara de seguridad como mecanismo de prevención en caso existan diferencias entre el sistema y el físico.

Se recomienda que la Gerencia haga visitas inopinadas para contrastar elementos del Kárdex en el sistema vs el físico para saber si se están llevando a cabo de manera correcta los protocolos y manuales elaborados.





Lista de referencias

- Andrade, J. (30 de diciembre de 2019). *Estructura del control interno, según COSO*. Obtenido de Jer&L - Administración Finanzas Auditoría: <https://www.linkedin.com/pulse/estructura-del-control-interno-seg%C3%BAAn-coso-jes%C3%BAAs-rodolfo/?originalSubdomain=es>
- Cieza, T., & Venegas, J. (2021). *Sistema de gestión de inventarios y almacenes para incrementar la eficiencia de la empresa distribuidora y droguería Rodríguez Pharma EIRL*. Tesis para optar título profesional, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8053/Cieza%20N%C3%BA%3%B1ez%2c%20Treisy%20%26%20Venegas%20Gil%2c%20Jhon.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Conexión ESAN. (25 de enero de 2019). Coso II: los sistemas para el control interno. *Portal de negocios de ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>
- Fernández, A. (2017). *Gestión de inventarios*. Malaga: IC Editorial.
- Guerra, S. (2016). *El control interno y su importancia en los inventarios de la empresa, Inversiones Corazón de Jesús SAC Rubro ferretería*. Lima.
- Mantilla, S. (2005). Control interno. *Informe COSO*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Núñez, A., Guitart, L., & Baraza, X. (2015). *Dirección de operaciones: Decisiones tácticas y estratégicas* (Vol. ISBN: 8490646635). Barcelona: Editorial UOC.
- Ramírez, J. (2016). *Caracterización del control interno de inventarios de las empresas comerciales de Ferretería del Perú: caso Malpisa EIRL*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Trujillo: Repositorio de ULADECH. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/502/CONTROL_INTERNO_DE_INVENTARIOS_RAMIREZ_DAVILA_JOSE_JUNIOR.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de investigación de Contabilidad*. Obtenido de 832-Texto del artículo-1080-1-10-20180524.pdf
- Talavera, J. (24 de junio de 2016). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntesempresariales/2016/06/gestion-de-inventarios-y-almacenes/>
- Vite, J. (2020). *Gestión de inventario en la Ferretería Ferricap de la ciudad de Babahoyo*. Bachelor's Thesis, Babahoyo: UTB, 2020.



Apéndices





Apéndice A. Perfil del Administrador

- **Objetivos del puesto:** (Nivel de complejidad: Media-Alta).
- **Misión:** El Coordinador Administrativo cumple con todos los dictámenes legales que estimen la organización y la legislación actual, en términos contables y económicos, manejo de financiaciones, logrando así que la cúspide estratégica tome las decisiones en un marco prospectivo y de desarrollo organizacional.
- **Funciones:** Orientar en lo referente a inversiones e intervenciones financieras de la compañía, utilizar eficientemente los recursos de la empresa, garantizar la correcta aplicación de políticas administrativas y de gestión al interior de la organización, evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la compañía y las demás que estime el propietario y gerente.
- **Relaciones del puesto:** El Administrador tiene injerencia directa en el quehacer diario de todos los empleados de la organización, siendo este el representante del nivel táctico organizativo, sirviendo de punto de contacto entre las decisiones estratégicas y la ejecución operativa.
- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal, en entidades estatales o privadas con reconocimiento, por lo menos 2 años y experticia en temas contables-financieros y administrativos.
- **Exigencias académicas:** Persona con título Profesional en Administración, que se adapte a las condiciones salariales.
- **Competencias laborales genéricas:** Efectividad personal Compromiso organizacional: La compañía deberá contar con personas creativas con ideas innovadoras, pero que no estén por fuera de los parámetros y objetivos planteados en la misión y visión de la empresa. Así mismo, tendrá personal idóneo con capacidades que demuestren interés por aprender a diario y por mejorar sus prácticas en procura del interés general.

Apéndice B. Perfil del Vendedor

- **Objetivos del puesto:** (Nivel de complejidad: medio-bajo).
- **Objetivo estratégico del cargo:** El vendedor debe atender de manera efectiva las observaciones, objeciones y solicitudes del cliente en mostrador principalmente y cubrir las zonas designadas por su coordinador de equipo, en actividades de promoción, venta y servicio al cliente.
- **Funciones específicas:** Promocionar y vender productos de ferretería comercializados por la organización, asesorar al cliente cuando lo necesite en la información técnica de los productos, asistir a tiempo (según lo estime el Coordinador Administrativo) las solicitudes, peticiones, quejas y reclamos de los clientes, y realizar ventas en mostrador.
- **Relaciones del puesto:** El vendedor constituye el cargo más importante, bajo la perspectiva gerencial, puesto que simboliza la imagen corporativa y es el que genera el contacto directo con cada uno de los clientes. Asimismo, dicho cargo establece relación directa con el Administrador, ejecutando sus labores encaminadas a desarrollar la misión de la compañía, soportando de esta forma, las decisiones estratégicas.
- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia laboral en el sector comercial o afines, por lo menos 6 meses.
- **Exigencias académicas:** Ninguna.
- **Competencias laborales genéricas:** Ayuda y Servicio Orientación al servicio al cliente: La compañía deberá gozar de funcionarios absolutamente comprometidos con el buen trato al cliente interno y al cliente externo, ya que lo primero garantiza un ambiente laboral ameno donde las personas se sientan a gustas, y lo segundo permite a la organización cumplir de manera efectiva su razón de ser consagrada en la misión organizacional

Apéndice C. Perfil del Almacenero

- **Objetivos del puesto:** (Nivel de complejidad: bajo).
- **Misión:** El almacenero surte en el almacén, de manera efectiva, los productos que se comercializan en la organización, de manera eficaz y oportuna, respondiendo a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.
- **Funciones:** Surtir y gestionar los productos ubicados al interior del almacén. Así mismo, repartir productos de ferretería adscritos a las diferentes marcas manejadas por la compañía que representa (domicilios).
- **Relaciones del puesto:** El cargo de almacenero, desarrolla constantes interrelaciones de poder, soportándose sobre este, diferentes decisiones estratégicas y tácticas que sean tomadas por el Administrador o directamente por el Gerente, si este así lo cree pertinente. Asimismo, el cargo se ubica en la misma escala jerárquica de los vendedores y transportistas, ejerciendo de esta forma, contactos horizontales.
- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal o informal en conducción de vehículos pesados, por lo menos 6 meses.
- **Exigencias Académicas:** Ninguna.
- **Competencias laborales genéricas:** Logro y Acción Preocupación por orden, calidad y precisión: La organización se preocupa por mantener altos estándares de calidad y precisión, en el servicio prestado y en la atención brindada respectivamente, ya que esto le permitirá fidelizar los clientes existentes y atraer mediante la publicidad de voz a voz nuevas personas interesadas en contar con sus servicios. Además, los efectivos mecanismos de control le permitirán establecer unos objetivos más precisos y unas proyecciones más exactas, eliminando ampliamente un porcentaje sustancial de incertidumbre y desperdicios en el ejercicio de las labores organizativas.

Apéndice D. Perfil del Transportista

- **Objetivos del puesto:** (Nivel de complejidad: bajo).
- **Misión:** El transportista asiste y cubre las zonas asignadas por su administrador, proveyendo a los clientes y surtiendo los productos que se comercializan en la organización, de manera eficaz y oportuna, respondiendo a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.
- **Funciones:** Conducir vehículos de carga pesada, repartir productos de ferretería adscritos a las diferentes marcas manejadas por la compañía que representa, asistir a tiempo (según lo estime el coordinador administrativo) las solicitudes y necesidades de los clientes cubriendo el recorrido asignado.
- **Relaciones del puesto:** Los conductores establecen contacto directo con el Administrador, ejecutando los domicilios, previa autorización del su superior, ubicándose jerárquicamente en el mismo escaño que los vendedores y bodegueros.
- **Grado de experiencia:** Acreditar experiencia formal o informal en conducción de vehículos pesados, por lo menos 6 meses.
- **Exigencias académicas:** Curso de conducción, previamente sustentado y soportado en su respectiva licencia de conducción.
- **Competencias laborales genéricas:** Logro y Acción
- **Orientación al logro:** La organización requiere personas que laboren de manera eficiente, efectiva y productiva, ahorrando el mayor tiempo posible en la ejecución de tareas asignadas y reduciendo al máximo los índices de desperdicio. Así mismo, lo anterior permitirá la creación de sinergias necesarias para hacer de la compañía, una organización altamente competitiva y con unos parámetros de productividad que sobrepases los convencionales.