

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA MEJORAR
EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA JS SAC - JAÉN CAJAMARCA 2016**

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

AUTORA

LUCILA PAOLA URCIA RAMON

ASESOR

MGTR. LEONCIO OLIVA PASAPERA

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por brindarme la fortaleza necesaria y guiarme en el transcurso de mi vida, a mis padres y a mi hermano Antony quien a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, por sus consejos, cariño y estar en los momentos más difíciles de mi vida y que sin ellos no hubiera sido posible haber culminado mis estudios y especialmente a mis dos angelitas que tengo una en el cielo mi sobrina Yosmery y la que está en la tierra mi hija Antonella, quien es y será siempre mi motivo y fuerza para salir adelante, es la razón que permitió que no me rinda ante las adversidades.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento infinito a mis padres por el apoyo que me brindaron durante toda mi vida y especialmente a mi hermano Antony quien me apoyó en todo momento para poder terminar la carrera.

A mis hermanas y (o) por su comprensión y su apoyo, estando siempre conmigo en los buenos y malos momentos.

A mi Asesor Mgtr. Leoncio Oliva Pasapera por guiarme en el transcurso de esta investigación con sus conocimientos y sus buenas vibras para poder terminar el trabajo de una manera excelente.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por las enseñanzas por medio de los docentes y los conocimientos brindados durante los años de estudio.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación abordó un tema problema frecuente en las empresas constructoras: el inadecuado control interno en la gestión de almacenes e inventarios. Tuvo como objetivo general: Evaluar la gestión de inventarios en los almacenes e identificar las deficiencias que permita mejorar el sistema de control interno de la Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén - Cajamarca 2016.

Se realizó una investigación empírica y cuantitativa tipo pre test- post test. Se asumió el principio de primacía de la realidad, para el caso de describir los procesos actuales relacionados a la logística de entrada, recepción, control de calidad, control contable, almacenamiento y distribución de materiales de construcción.

Las variables investigadas fueron: control interno de almacenes y gestión de inventarios. La población analizada corresponde a todos los almacenes de la empresa, los cuales funcionan por la operatividad de la misma como almacenes periféricos.

Se aplicaron instrumentos de recolección los de tipo: cuestionario, ficha de observación, lista de cotejo y guía de entrevista, esta última se aplicó al jefe de logística y al personal responsable de los almacenes, a fin de identificar las deficiencias en el control interno.

El resultado más importante fue la identificación y mejoras en un sistema básico de control interno en el área de almacenes el cual permitirá mejorar significativamente la gestión de inventarios, mejora en los procesos, control de inventarios, distribución física y reducción de pérdidas y daños en los materiales.

PALABRAS CLAVES: Gestión de inventarios, Control interno, Control de inventarios.

ABSTRACT

The general objective of this research was to evaluate the management of inventories to improve internal control and identify the deficiencies that allow improving the management of inventories in the company Constructora JS SAC of the city of Jaén Cajamarca 2016.

To carry out this objective, a non - experimental single - group test was carried out pre - test - post test. The theoretical basis of the research required as an independent variable the Inventory Management and as a dependent variable the Internal Control System in the warehouses.

Our population and sample used for the present investigation were the five warehouses of the company. The questionnaire, observation sheet, list of collaterals, interview guide and survey applied to the head of Logistics and warehouse personnel were applied, being these the direct users of the system, obtaining a clear perspective of the situation of the System. of current Internal Control, being able to detect the deficiencies of this and propose significant improvements.

The most important conclusion was the proposal for improvements in the Internal Control System in the area of warehouses, which will also allow control of the inventory management due to an improvement in the processes, in the control of inventories and in the physical distribution of the warehouses.

KEYWORDS: Internal control system, inventory management, internal control, inventory control

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
2.2. BASE TEÓRICO CIENTÍFICAS	16
2.2.1. <i>Gestión de inventarios</i>	16
2.2.2. <i>Sistema de Control Interno</i>	38
III. METODOLOGÍA	50
3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	51
3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN	51
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	51
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
3.7. PROCEDIMIENTOS	53
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE DATOS	54
3.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA	54
3.10 CONSIDERACIONES ÉTICAS	57
IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	58
4.1.1. <i>Descripción de la empresa</i>	58
4.1.2. <i>Giro de negocio</i>	58
4.1.3. <i>Proveedores principales</i>	60
4.1.4. <i>Clientes principales</i>	60
4.1.5. <i>Misión</i>	60
4.1.6. <i>Visión</i>	60
4.1.7. <i>Valores</i>	61
4.1.8. <i>Estructura orgánica</i> :.....	61
4.1.9. <i>Manual de buenas prácticas ambientales (BPA)</i>	69
4.1.10. <i>Manual de organización y funciones</i>	70
4.1.11. <i>Análisis FODA</i>	70
4.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	71
4.2.1. <i>Gestión de inventarios</i>	71
4.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	78
4.3.1. <i>Identificación de riesgos (Principal área de riesgo)</i>	78

4.3.2. Maquinarias y equipos.....	78
4.3.3 Control interno en la empresa constructora “JS SAC”	81
4.3.4. Procesos en los almacenes.....	81
4.3.5. Evaluación de deficiencias de control interno.....	83
4.3.6 Impacto económico	87
4.4. IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	93
4.4.1 Estructura organizativa	93
4.4.2 Gestión de inventarios	96
4.4.3 Maquinarias y equipos.....	97
4.4.4. Control interno en la empresa constructora JS SAC.....	98
4.4.5. Procesos en los almacenes.....	98
4.5. DISCUSIÓN	112
V. CONCLUSIONES.....	114
VI. RECOMENDACIONES.....	116
VII. LISTA DE REFERENCIAS.....	117
VIII. ANEXOS	118

ÌNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: Proceso de Gestión de Aprovisionamiento.....</i>	<i>33</i>
<i>FIGURA 2: Criterios de Selección de Suministro</i>	<i>34</i>
<i>FIGURA 3: Estructura del Sistema Control Interno</i>	<i>43</i>
<i>FIGURA 4: Organigrama General</i>	<i>62</i>
<i>FIGURA 5: Proceso de Recepción de Materiales</i>	<i>74</i>
<i>FIGURA 6: Proceso de Almacenaje.....</i>	<i>75</i>
<i>FIGURA 7: Proceso de Despacho de Materiales.....</i>	<i>75</i>
<i>FIGURA 8: Traslado de materiales entre almacenes.....</i>	<i>76</i>
<i>FIGURA 9: Almacén Descentralizada</i>	<i>79</i>
<i>FIGURA 10: Orden de Salida sin Nombre con Inconsistencias</i>	<i>82</i>
<i>FIGURA 11: Estructura Organizativa del Área de Almacenes</i>	<i>93</i>
<i>FIGURA 12: Diseño Gráfico para el ciclo de inventarios</i>	<i>97</i>
<i>FIGURA 13: Mejora en el Proceso de Recepción de Materiales</i>	<i>99</i>
<i>FIGURA 14: Mejoras en el Proceso de Almacenaje</i>	<i>101</i>
<i>FIGURA 15: Mejoras en el Proceso de Despacho de Materiales</i>	<i>103</i>
<i>FIGURA 16: Mejoras en el Proceso de Traslado de Materiales entre Almacenes.....</i>	<i>105</i>
<i>FIGURA 17: Distribución física actual del almacén de Jaén.....</i>	<i>106</i>
<i>FIGURA 18: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de almacenes</i>	<i>120</i>
<i>FIGURA 19: Nivel de Capacitación del personal de almacén</i>	<i>121</i>
<i>FIGURA 20: Conocimiento de la importancia de tener un buen control de los inventarios</i>	<i>122</i>
<i>FIGURA 21: Implementación de Equipos y Maquinarias en los almacenes</i>	<i>123</i>
<i>FIGURA 22: Aplicación de Procedimientos.....</i>	<i>124</i>
<i>FIGURA 23: Guía de Remisión.....</i>	<i>125</i>
<i>FIGURA 24: Kardex de materiales.....</i>	<i>126</i>
<i>FIGURA 25: Orden de consumo</i>	<i>127</i>
<i>FIGURA 26: Orden de Salida</i>	<i>128</i>
<i>FIGURA 27: Orden de Traslado.....</i>	<i>129</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: Estrategia de gestión de aprovisionamiento</i>	32
<i>TABLA 2: Operacionalización de variables</i>	52
<i>TABLA 3: Matriz de consistencia</i>	55
<i>TABLA 4: Análisis Foda</i>	70
<i>TABLA 5: Indicadores de Gestión de Inventarios</i>	77
<i>TABLA 6: Clasificación de los tipos de almacenes</i>	81
<i>TABLA 7: Matriz de deficiencias del area de inventarios</i>	84
<i>TABLA 8: Materiales que no cumplen con características necesarias</i>	88
<i>TABLA 9: Materiales y equipos que se perdieron en almacén</i>	89
<i>TABLA 10: Perdida de materiales por almacenamiento inadecuado</i>	90
<i>TABLA 11: Adquisición de servicios de transporte a un costo sobreevaluado</i>	91
<i>TABLA 12: Detalle de pérdidas del área de inventarios</i>	92
<i>TABLA 13: Nuevos requerimientos de capacitación mínima en la empresa</i>	95
<i>TABLA 14: Distribución física actual del almacén central</i>	107
<i>TABLA 15: Mejoras del Sistema de Control Interno</i>	108
<i>TABLA 16: Requerimiento de Obra</i>	118
<i>TABLA 17: Orden de Compra</i>	119
<i>TABLA 18: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de almacenes</i>	120
<i>TABLA 19: Nivel de Capacitación del personal de almacenes</i>	121
<i>TABLA 20: Conocimiento de la importancia de tener un buen control de los inventarios</i>	122
<i>TABLA 21: Implementación de Equipos y Maquinarias en los almacenes</i>	123
<i>TABLA 22: Aplicación de Procedimientos</i>	124

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas constructoras, tienen un auge significativo a nivel mundial. Según Torres (2008) indica, las grandes corporaciones constructoras españolas nacieron a mediados del S. XX, esto se explica a partir de la fuerte demanda del desarrollo económico de la sociedad española y de la construcción, se puso de manifiesto el crecimiento básicamente en el desarrollo y renovación de toda la infraestructura urbana: carreteras, puentes, instalaciones sanitarias, educación, etc., este generó además la necesidad de profesionales capacitados con la actividad y la dinámica propia de este tipo de empresas, adicional a la transferencia de conocimientos y organizativos precedentes de otras empresas, la dinámica de cooperación, la fuerte competencia y la importancia que tienen estas empresas en el mercado.

En el Perú, el sector Construcción ha crecido significativamente en las últimas décadas. El Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento señaló que en estos últimos años el sector ya antes mencionado sostenía una expansión de un 15% anual, básicamente por la inversión pública en grandes proyectos y la inversión privada en la construcción de viviendas y departamentos para las familias; y la expectativa es que siga así en los siguientes años.

Según Nunura (2015), los resultados de una encuesta realizada a 32 empresas constructoras en Lima, y el conocimiento adquirido durante su experiencia profesional, en Perú todavía se presenta un déficit tanto de conocimiento como del uso de nuevas herramientas para una adecuada Administración de la información, lo que significa limitaciones para realizar una buena gestión de la información, y a su vez implica una desventaja competitiva frente a otras empresas.

Se trata sin duda, del duradero boom del sector inmobiliario peruano, cuyo epicentro sigue siendo Lima Metropolitana y sus réplicas en otras ciudades del interior como Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Ica, Huancayo, Cajamarca, Huaraz, entre otras.

El norte viene creciendo, al cierre de setiembre del 2017, en 6,3% con respecto al acumulado del mismo mes del año 2016, teniendo un mayor crecimiento durante el primer semestre, en alrededor del 9%, Todo indica que el sector Construcción mantendrá la tendencia positiva que viene mostrando hasta ahora. Para el 2016 se proyectó que el crecimiento del sector llegue al 6,5%; mientras que en el norte se espera un crecimiento de 5%, indicó el directivo del ente empresarial.

Actualmente la ciudad de Jaén, capital de la provincia del mismo nombre en la Región Cajamarca, se ha convertido en una de las más dinámicas económicamente del Perú. Esto se ve reflejado en el boom de la construcción que se vive en últimos años. Construcción de nuevos edificios, condominios, centros comerciales, etc., en diversas urbanizaciones de la ciudad como los distritos de las Pirias, Sallique, San Felipe, San José del alto y la Provincia de San Ignacio.

Con la evolución tecnológica, las empresas se han visto en la necesidad de prestar mayor atención a la planificación y control de los inventarios, ya que estos constituyen el centro de todo el esfuerzo empresarial en la construcción, junto a la gestión de mano de obra directa, de ahí que un buen control interno y su eficiente aplicación garantizará la continuación de las empresas, sea cual fuese su naturaleza considerando siempre lo susceptible que son los materiales, herramientas y equipos a fraudes, malversaciones y manipulaciones y su impacto para los resultados.

La situación antes expuesta hace necesario establecer lineamientos que permitan a las empresas un mejor y eficaz control interno en las áreas de la logística, ello justifica la realización de la presente tesis.

La empresa Constructora JS SAC, se dedica a la construcción de edificios completos, cuenta con un inventario de materiales, suministros, herramientas, y equipos que son indispensables para la ejecución de sus proyectos de manera eficiente.

A partir del estudio previo realizado en la empresa, es posible afirmar que ésta carece de controles internos en cuanto al manejo de los inventarios, que permitan lograr una mayor eficiencia en la ejecución de sus labores, de manera tal que la pérdida de algunos materiales, herramientas y equipos que son entregados a los trabajadores, para la ejecución de sus funciones no son devueltos a la empresa a la fecha del término o finiquito del contrato, por otro lado no existe un manejo adecuado de almacenes, se percibe actividades desorganizadas, exceso de sobrantes, faltantes y materiales deteriorados por las malas condiciones de almacenamiento.

Los almaceneros no reportan en el sistema los consumos y transferencias de materiales en la fecha indicada, originando un atraso en la contabilidad, por falta de supervisión constante, ocasionando el incremento del presupuesto de obra.

La empresa no ha desarrollado y formalizado de manera suficiente las medidas organizativas que le permitan tener una estructura de sistema de control interno bien definido, que le garantice el adecuado uso y manejo del inventario en el almacén, así como de las áreas relacionadas con éste, tales como: compras, contabilidad, etc.

Las deficiencias encontradas hacen que el Cálculo del Valor Neto Realizable (NIC 02) para la venta de los departamentos construidos no sean los correctos debido a una incorrecta valorización de los materiales y suministros utilizados en la construcción, debido a los faltantes y deterioros que existen por las malas condiciones de almacenaje. Como consecuencia, cuando se venden los departamentos al terminar la construcción del condominio o edificio no se cargan los costos correctamente (NIC 11) siendo los resultados económicos y contables no fiables, generando reparos tributarios al realizar el cálculo del impuesto a la Renta cuando se realiza la Declaración Anual y las consecuentes multas que se pueden generar.

En consecuencia, se hace necesario que en la empresa Constructora JS SAC, se diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno, que permita una adecuada protección de los inventarios y una verificación confiable de sus registros contables, logrando la eficiencia de las operaciones, relacionadas con la administración de los almacenes. Por otra parte, el sistema de control interno se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y de esta manera crecer dentro del exigente mercado de la construcción en la ciudad de Jaén.

La formulación de la pregunta problema fue: ¿En qué medida la evaluación de la gestión de inventarios contribuye a mejorar el sistema de control interno de la empresa Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén 2016?

Los inventarios de materiales, herramientas y equipos representan para la empresa, una de las partidas de mayor importancia en la composición de su activo y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia, pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa Constructora JS SAC, por lo que para esta investigación se planteó como objetivo general: evaluar la gestión de inventarios en los almacenes e identificar

las deficiencias que permita mejorar el sistema de control interno de la Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén 2016.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: describir la empresa y su entorno, analizar la gestión de los inventarios, evaluar los riesgos y las deficiencias en la gestión de inventarios e identificar las mejoras en el sistema de control interno.

Como estructura de la investigación se desarrollaron los capítulos siguientes: la introducción, el marco teórico y conceptual a partir de la revisión de antecedentes, autores, investigaciones en bibliotecas virtuales e internet; la metodología, en la cual se desarrolla el diseño, tipo y modelo de investigación, la población, muestra y muestreo, los criterios de selección, la operacionalización de las variables, las fuentes y el procesamiento de datos, la matriz de consistencia y las consideraciones éticas; los resultados y la discusión; las conclusiones, recomendaciones y la lista de referencias, así como los anexos a la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

Arrascue & Matallana (2015), tesis titulada “Evaluación de la facturación mediante una auditoria operativa para mejorar la gestión por procesos de la empresa Electronorte S.A Chiclayo–2014” concluye:

Que el programa de facturación descrito en el proceso que muestra no es realmente el verdadero además se puso observar diversidad de “problemas” en cada una de las etapas con las que cuenta. Otra de sus deficiencias se puede decir que la empresa mantiene un flujograma que obligatoriamente necesita será actualizado con las verdaderas actividades que realiza la empresa, asimismo identificar a los responsables de las áreas identificadas en la empresa. Además, las personas encargadas de la facturación deberán mantener una interacción entre ellos y prestar atención a cada una de las fases para un mejor y mayor resultado.

Guevara Daga & Quiroz Huamani (2014) En la Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO en su trabajo de Tesis de grado “Aplicación del sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de logística en la empresa constructora Rial Construcciones y Servicios SAC.

Concluye:

La implementación de un sistema de control interno al área de logística vuelve más rentable la empresa desde el punto de vista del control del recurso materiales y monetario; pues al implementar una serie de políticas para controlar más eficientemente el flujo de los materiales se evita posibles pérdidas por errores y se proporciona seguridad a la empresa y al ser reordenadas estas actividades, arroja una situación más realista de la verdadera posición económica y financiera de la empresa.

Br. Murillo Ruiz, Pablo José Br. Palacios Risco, Teresita Eliana (2013) en su tesis “Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas de la botica farma Cartavio en el periodo 2013”

Puntualiza que en la actualidad existen empresas que forman parte de cadenas importantes en el sector farmacéutico que buscan posicionarse en el mercado, donde los factores de éxito no siempre son los mismos, así mismo hoy en día cuentan con un sistema óptimo y eficiente que permite el desarrollo favorable en estas cadenas.

Cueva & Echevarría, (2013), tesis titulada “Evaluación del sistema de control interno de la empresa bocaditos de norte EIRL para establecer un adecuado control en sus áreas claves” concluye que la distribuidora no cuenta con un sistema de control interno que le permita prevenir, detectar y corregir en su oportunidad eventos indeseados, poniendo en riesgo la confiabilidad de la información, en cuanto al ambiente de control se determinó la preocupación por la gerencia por inculcar en su trabajadores valores éticos, así como lograr que se identifiquen con la distribuidora. El mayor riesgo al que se encuentra expuesta la distribuidora radica en la apropiación del dinero por parte de los vendedores ya que no se realizan visitas que permitan ver si la información proporcionada es veraz. Y al evaluar las actividades de control se observa que la distribuidora no ha definido procedimientos o medidas de control que le permita identificar y reaccionar ante diversos hechos que afecten los intereses de la misma.

Tesen Yanagui, M. y Vásquez Vásquez, L. (2012). En su investigación: evaluación de los procesos operativos para establecer las deficiencias y limitaciones en el sistema de control interno en el área de almacén de las empresas molineras en el departamento de Lambayeque – Propuestas de Mejora (tesis inédita de pre grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones: A través de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, así mismo es importante que el control interno promueva la eficiencia de las operaciones, ayudando a reducir los riesgos.

Después de haberse evaluado el área física no tiene capacidad suficiente para gran cantidad de producto que se almacena, la situación genera un riesgo del deterioro de las existencias y existe una deficiencia en cuanto a la supervisión de los movimientos de entrada y salida del producto. La implementación de un sistema de kardex de almacén, manual o con software para que así determine las funciones y responsabilidades del personal que allí labora.

Este estudio sirvió como sustento para definir que un sistema de control interno eficiente nos ayuda a detectar cualquier oportunidad que se presente y sobretodo ayuda a disminuir los riesgos para así cumplir las metas y objetivos establecidos por la organización, con ayuda del recurso humano la organización puede tener un mejor sistema y tomar mejores decisiones para beneficios de esta.

Cuanto más razonable sea la seguridad del control interno, este será más efectivo por la misma confiabilidad de la información financiera que tiene como resultado de todas las actividades y operaciones que se realiza en la organización.

Huamán (2012), tesis titulada “Evaluación del sistema de control interno en el área de compras de la empresa inversiones JAM SAC. propuesta de mejoras” concluye: El implementar un sistema de control interno efectivo dentro de la Empresa Inversiones JAM SAC, le permitirá a la empresa desarrollarse y sobre todo obtener mejores resultados en términos económicos y financieros; basados en la eficiencia, eficacia, economía de todos sus recursos; hoy en día esto es de vital importancia ya que las empresas que cuentan con un eficiente control logran un mejor desempeño y además se adaptan más rápidamente en este mundo competitivo donde cada vez los clientes y propietarios esperan valor agregado de sus inversiones.

Cumpa (2011), tesis titulada “Propuesta de mejora del modelo de gestión de la empresa panificadora Tocuca en base a la gestión por proceso” concluye que la empresa en cuanto a sus proceso de abastecimiento, almacenamiento, producción, almacenamiento post producción, comercialización, mantenimiento, abastecimiento y almacenamiento de productos de terceros y contabilidad, los cuales son estaban identificados ni descritos así como inadecuadamente gestionados; presentando deficiencias por falta de asignación de responsabilidades ,políticas y documentos de soporte, insuficiente mantenimiento en infraestructura y mobiliario e incumplimiento de normas exigidas por el Ministerio de Salud. Así también entre sus acciones pertinentes para mejorar la gestión de cada proceso son determinando y definir los procesos que la empresa llevara a cabo, designando un coordinador responsable y asignar funciones y responsabilidades a los agentes de cada proceso e implementando un “Manual de buenas prácticas de manufactura”

2.2. Base teórico científicas

2.2.1. Gestión de inventarios

2.2.1.1. Gestión

Para Dolan y otros (2015), la gestión es entendida como estrategias y prácticas que adopta y gestiona la organización para poder apoyar los objetivos.

Valle (2013), la gestión permite impulsar acciones de cambio con la finalidad de reforzar la eficacia y los resultados de la empresa.

Entonces la gestión se puede decir que es el desempeño del responsable en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que realiza en forma efectiva logra la adaptación de la empresa al cambio permitiéndole ser competitiva y mantenerse en el mercado con el uso adecuado de los recursos

Para la AECA (2012), menciona que esta contabilidad de gestión es utilizada por la dirección de la empresa como un mecanismo de control que promueve a que los miembros de la empresa actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa. Realizar la formulación en cuanto a los objetivos y señalar cual es el comportamiento hacia el que deben orientar los miembros de la empresa y motivar el logro (control a priori).

Meyer (2011) nos menciona que la gestión es la utilización óptima por parte de un responsable de gestión de los medios puestos a su disposición para alcanzar los objetivos fijados.

La contabilidad de gestión es el mecanismo que nos permite promover la coordinación e integración de las operaciones internas como la adaptación de la empresa al entorno con la necesaria optimización en cuanto al uso de los recursos.

1.- Indicadores de Gestión

Para la Fundación Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado de la Contraloría General de la República (2014), establece que un indicador es una referencia numérica representativa del comportamiento de una o más variables con la forma de denominaciones, permitiendo conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correcta. (p. 15).

El indicador puede representar el nivel del uso de los recursos que se disponen, el nivel de cumplimiento de programas, objetivo y metas tanto, así como la cadena de repercusiones hacia las otras unidades de análisis internas a la organización y/o aquellas con incidencia en el entorno.

Según Franklin (2013): Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad. Así mismo, con el objeto de conocer el impacto real de la gestión, se introduce el concepto de efectividad.

Uribe (2010) menciona que los indicadores son una forma de retroalimentar un proceso, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y más que todo respaldar todos los planes estratégicos, y son más importantes todavía si el tiempo es inmediato o muy corto. Además de permitir un control adecuado sobre la situación dada, es por eso la importancia al haber posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas que se observen en el desempeño global, ya que se mide en cuanto a sus resultados y a su vez son medidos por los índices de gestión (p.20)

a.-Indicador de eficacia

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

$$\text{Eficacia en ventas} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}} \quad ..1$$

$$\text{Eficacia en entregas} = \frac{\text{Ventas con entregas a plazo}}{\text{Ventas entregadas}} \quad ..2$$

b.- Indicador de eficiencia

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización.

Calidad =	$\frac{\text{Productos rechazados}}{\text{Total producción}}$..3
-----------	---	-----

Grado de satisfacción =	$\frac{\text{Cantidad reclamadas}}{\text{Cantidad de ventas}}$..4
-------------------------	--	-----

c.- Indicador de productividad

Aquella variable que ayuda a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando se elabora un producto o se ofrece un servicio, y de este modo refleja la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Productividad de ventas=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Personal ventas}}$..5
--------------------------	--	-----

Productividad de trabajo=	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Nº de trabajadores}}$..6
---------------------------	---	-----

B.- Propósito y beneficio de los indicadores

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas, además todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos como son: comunicar las estrategias, comunicar las metas, identificar problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, entender procesos, definir responsabilidades, mejorar el control de la empresa, identificar iniciativas y acciones necesarias así mismo medir comportamientos.

2.2.1.2. Inventarios

Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Ferrín (2013), lo define como el conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los

consumen, sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores.

Según Parra (2011), inventarios es un término que indica un depósito de mercancías, materias primas u otro objeto cualquiera. Si se considera al inventario como bienes económicos, estos tienen su razón de ser en la utilidad que nos reportan, pues permiten disponer de un artículo en el momento que lo necesitamos, en el lugar deseado y la cantidad justa.

Asimismo, Valenzuela, R. (2005), define a los inventarios como bienes tangibles con la posibilidad de ser almacenables, que las empresas adquieren en el exterior, con la finalidad de utilizarlos en el proceso productivo para la obtención de productos finales, o bien para el mantenimiento de los equipos productivos. De una manera más general, podríamos definirlos como los bienes de propiedad de la empresa destinados a la venta o a su transformación e incorporación del proceso productivo.

A.- Función de los inventarios

Es importante mencionar que los inventarios son vitales para la salud de la empresa, por lo tanto, su función es vital ya que:

- Ayuda a la independencia de la relación operación – continuidad de las variaciones de demanda.
- Determina condiciones económicas de aprovisionamiento.
- Determina las óptimas secuencias de operaciones.
- Hace uso óptimo de la capacidad productiva.

B.- Clasificación de inventarios

Radford Noori en su libro administración de operaciones y producción menciona que se puede clasificar a los inventarios por su forma y función:

- a. Inventarios de materia prima (MP). - Constituye los insumos y materiales básicos que ingresan al proceso.
- b. Inventarios de producto en proceso (PP). - Son materiales en proceso de producción.

c. Inventarios de productos terminados (PT). - Son los productos que pasaron de un proceso de transformación y están destinados a su comercialización.

d. Inventarios de suministros varios. - Son los productos de consumo que se utilizan en las distintas operaciones de la empresa, como los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinas en una industria, la papelería y útiles.

e. Inventarios de mercaderías. - Está conformado por todos los productos que adquiere una empresa comercial con el fin de comercializarlos. Las empresas que adquieren no realizan ninguna transformación física en ellos.

Inventario físico

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

- Permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en las FE y las existencias físicas (cantidad real en existencia).
- Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.
- Proporciona la aproximación del valor total de las existencias (contables), para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal.
- La necesidad del inventario físico se fundamenta en dos razones:
- El inventario físico cumple con las exigencias fiscales, pues deben ser transcrito en el libro de inventario, conforme la legislación.
- El inventario físico satisface la necesidad contable, para verificar, en realidad, la existencia del material y la aproximación del consumo real.

C.- Importancia del inventario

Díaz de Santos S.A (2011) El manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario "parado" inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario "parado" tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse. Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa, ante las fluctuaciones del mercado. Es vital para toda empresa, industria y comercio llevar inventarios sanos, ya que esto garantizará una mayor confiabilidad en el proceso diarios de movimiento de sus productos dentro de los almacenes.

D.- Clases de inventario

Según Parra (1999), los inventarios se clasifican atendiendo a la función que desempeñan, de acuerdo a esta clasificación se tienen:

Inventario de seguridad o protección: Se define como el volumen de existencias que tenemos en almacén por encima de lo que normalmente vamos a necesitar, para hacer frente a las fluctuaciones en exceso de la demanda, y/o a los retrasos imprevistos en la recepción de los pedidos. Puede hacerse necesario el inventario de seguridad en las siguientes situaciones:

- Demanda aleatoria y plazo de entrega conocido.
- Demanda conocida y plazo de entrega aleatorio.
- Demanda y plazo de entrega aleatorios.

Cuando el sistema de aprovisionamiento se realice mediante fechas fijas preestablecidas.

Inventario medio: Es la cantidad de inventario concreta, equivalente a las distintas cantidades de inventario que hemos tenido en el almacén durante un periodo de tiempo determinado. Este concepto es necesario para efectuar un análisis de los costes de mantenimiento y para calcular el número de rotaciones en unidad de tiempo. El inventario medio para un plazo de aprovisionamiento es la medida aritmética de ambos extremos, y, en

términos monetarios, nos expresa la inversión que, por término medio, tenemos realizada en inventario, y que supone una inmovilización financiera.

Inventario de anticipación: Son aquellos que encuentran su justificación en la necesidad de aprovisionarse en el único momento en el que las materias se encuentran disponibles si se trata de artículos de producción estacional o periódica; o también que sea conveniente aprovisionarse en el momento en el que los precios del artículo son más bajos, para así especular con ellos, vendiéndolos cuando los precios del artículo son más altos, o proceder a su utilización en períodos posteriores cuando el aprovisionamiento sea más costoso.

Inventario sobrante: Comprende todos los artículos en buen estado que dejan de necesitarse y hay que darles una salida, bien sea utilizándolos en cualquier otro menester si es posible, bien devolviéndolos al proveedor, vendiéndolos o tirándolos si no hay otra alternativa.

Inventario activo: Es el inventario que hace frente a las demandas normales del proceso productivo de la empresa o de los clientes, y puesto que es el inventario que va satisfaciendo las demandas que no son ocasionadas por motivos ajenos al normal funcionamiento de la actividad empresarial.

E.- Indicadores de inventarios

Para Mora (2008), los indicadores del inventario son:

Índice de rotación del inventario: Tiene por objeto controlar la cantidad de los productos despachados desde el centro de distribución.

Calculo:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Índice de rotación del} \\ \text{inventario} \end{array} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Número de veces} \dots 7}$$

Duración del inventario: Tiene por objeto controlar la duración de los productos en el centro de distribución.

Calculo:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Duración del} \\ \text{inventario} \end{array} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30} \quad ..8$$

Valor económico del inventario: Tiene por objeto controlar el valor de las mercancías que se encuentran almacenadas con respecto a las mercancías que está saliendo por ventas.

Calculo:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Valor económico del} \\ \text{inventario} \end{array} = \frac{\text{Costo venta del mes}}{\text{Valor inventario físico}}} \quad ..9$$

Administración de inventarios en el área contable

Para una empresa Constructora en lo que tiene que ver en el área de inventarios se analiza las siguientes Normas Internacionales de Contabilidad NIC 2 Y 11.

Análisis de la NIC N°2 Inventarios: La norma nos indica como determina el tratamiento contable de los inventarios mediante una guía práctica de reconocimiento de costos.

La norma tiene como objeto prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Sabiendo que el tema de los inventarios para una empresa es de suma importancia sobre todo para el área de contabilidad en el tema de la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. La norma se establece como una guía práctica para la determinación de ese costo y también el reconocimiento del gasto del periodo incluyendo el deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable.

Análisis de la NIC N°11 Contratos de Construcción: Esta norma se fundamenta en contratos de construcción, la cual señala el adecuado tratamiento de dichos contratos en caso de ser efectuados.

El objetivo es describir la forma de contabilización en base a los ingresos ordinarios y los costos relacionados con los contratos de construcción. Debido a la actividad llevada a cabo en los contratos de construcción, la fecha del contrato en que la actividad del contrato

comienza y la fecha en el culmina el mismo. Por lo tanto, la cuestión es fundamental en contabilizar los contratos de construcción en la distribución de los ingresos ordinarios y los costos que cada uno genere, entre los periodos contables a lo largo de los cuales se ejecutan.

2.2.1.3. Gestión de inventarios

La Gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, siendo el control una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?” (Goldratt, Nelson 2015).

“Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta” (Amatt D, 2013).

Se entiende por Gestión de Inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

Según Cepeda (2013), gestión de inventarios consiste en establecer y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos empleando para tal fin técnicas los procedimientos y los programas más convenientes a las necesidades de una empresa.

Parra (2012), define a la gestión del inventario como un proceso que no se detiene en el tiempo, sino que supone una actividad continuada.

Asimismo, Ferrín (2013), manifiesta que el objetivo básico de la función de gestión de inventarios es la custodia de los productos, en condiciones apropiadas para el suministro al proceso de fabricación-venta, evitando el deterioro del material y permitiendo la realización de inventarios de control. Esto supone la realización de ciertas tareas:

- Recepción
- Almacenamiento
- Comprobación periódica
- Expedición

A.- Beneficios de la gestión de inventarios

Según Ferrín (2013), los beneficios de la Gestión de Inventarios son:

-La rotación: Es la magnitud que mide el grado de renovación de los productos almacenados; es decir, el flujo de movimiento de los productos, respecto a su nivel de inventario. Todos los productos, de cualquier clase que sean, deben estar sometidos a un cierto grado de renovación, por el cual los que entraron en primer lugar al almacén deben ser los primeros en salir.

-El margen: El margen durante un periodo de tiempo determinando se obtiene por diferencia entre la cifra de ventas y el coste de ventas. Este margen debe soportar los gastos del negocio y producir, por diferencia, el beneficio.

-Rentabilidad de inventarios: La rentabilidad se puede medir con un cociente entre el resultado y la inversión. Una forma de medir la rentabilidad de los productos consiste en ver qué relación guarda el margen que producen con la inversión de dinero inmovilizada en ellos a través del stock.

B.- Objetivos de la gestión de inventarios

- Podemos detallar los más importantes:
- Posibilidad de atender el grado de servicio y disponibilidad requerido por el mercado.
- Reducción de las inversiones de capital circulante al mínimo posible, sin menoscabo del referido grado de servicio requerido por el mercado.
- Obtención de la rentabilidad deseada sobre las inversiones en stocks.
- Dado el ascenso económico que básicamente estos objetivos requieren, conviene recordar la fórmula de las inversiones R.O.I. (Return On Investment), en función de la cual justifica gran parte de los referidos objetivos.

$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{COSTOS}}{\text{INVERSIONES}} \dots 10$$

- Mejorar la gestión de stocks implica necesariamente la mejora del R.O.I. debido a que:
- Disminuimos el coste de los inventarios permanentes.
- Al incrementar el grado de servicio, incrementamos la demanda atendida, con la consiguiente mayor absorción de gastos indirectos.

- En el sector construcción mejoramos la capacidad productiva, debido a una disponibilidad correcta de materiales y componentes necesarios en la producción. Según, (ANAYA,2015)

C.- Costos en la gestión de inventarios

Parra (2015) en su libro Gestión de inventarios, nos menciona que la gestión implica grandes problemas.

En primer lugar, el control del nivel de las existencias y la reposición de los mismos. La cuestión fundamental que se plantea en la empresa es encontrar el equilibrio entre dos fuerzas de sentido contrario que contribuyen a determinar el volumen de existencias almacenadas; por una parte, la empresa desea asegurar la continuidad de su ritmo de producción; pero, por otra parte, el mantenimiento de las existencias le hace incurrir en unos costes, y cuando mayor sea el volumen de ellas, más elevados serían esos costes.

La unidad de producción, por tanto, ha de tratar de encontrar un equilibrio entre el riesgo inherente de ruptura de un determinado nivel en su almacén y el coste de sostenimiento de dicho almacén.

Una buena técnica de gestión de inventarios es un factor fundamental el equilibrio financiero de toda empresa, pues mantener stocks reducidos entraña el riesgo de provocar serias pérdidas de beneficios, tanto a corto como a largo plazo, según los casos. Pero también la ruptura o falta de existencias en almacén puede acarrear graves problemas y que se traducen siempre en altos costos y pérdidas de beneficios.

Pero también, puede ser muy costoso conservar stocks excesivos o llevar de forma equivocada la gestión de compras o adquisición. La gestión de stocks de existencias mal llevada es capaz de producir enormes pérdidas para la empresa. Empíricamente se ha comprobado que existen unidades productivas que mantienen stocks totalmente innecesarios que se traducen en un sacrificio anual de bastante de dinero.

Junto a estos problemas, también se plantean en la entidad toda una serie de cuestiones de gestión de stocks de existencias, como la contabilidad de materiales, los procedimientos de inventarios de existencias, los problemas de almacenamiento, la conservación y la vigilancia de los mismos, el problema de normalización, el control de calidad, el consumo de los excedentes, etc.

Optimizar la función económica que representa la presencia de los stocks supone el conocimiento de los costos generados por la empresa.

Costes de mantenimiento de inventarios

Baena (2011) comenta que son los costes que tiene la empresa por mantener un volumen de existencias concreto en sus almacenes. Estos costes pueden ser:

- **Administrativos:** Costes del personal administrativo y del sistema de gestión y de administración.
- **Operativo:** Costes del personal del almacén, de los equipos de manipulación y seguros de las existencias contra riesgos diversos.
- **De espacio físico:** Costes de alquiler de locales, amortizaciones, impuestos, seguros del edificio, calefacción, ventilación, equipos frigoríficos, etc.
- **Económicos:** Costes de obsolescencia y depreciación de existencias.
- **Financieros:** Coste de los intereses pagados por la financiación de los capitales invertidos en mantener las existencias. En el caso de que la financiación del stock sea propia, la empresa incurre en un coste de oportunidad.

Rotación y cobertura de inventarios

Para Anaya (2007) la rotación y la cobertura son dos conceptos ampliamente utilizados tanto en los análisis económicos-financieros de los stocks como en la gestión comercial, por lo cual es ineludible, en esta parte introductoria, hacer mención del significado y contenido de los mismos.

- La Rotación: de los stocks nos indica, en términos de promedio, el número de veces que un artículo se renueva anualmente en el almacén. Por ejemplo: una rotación de 12 significa que el artículo se renueva, como promedio, dos veces al año.

La rotación se calcula dividiendo la venta anual por el stock medio, bien sea en unidades o en soles, siempre y cuando ambas magnitudes estén valoradas al mismo precio (coste o venta): Por ejemplo: si la venta anual es de 240,000 unidades, y el stock medio es de 12, 000 unidades, el índice de rotación sería $240,000/12,000=20$ significando que este producto, en términos de promedio, se renovarían 20 veces al año.

- La Cobertura: en cambio, es un término de carácter comercial, que nos indica el número de días de venta prevista que podemos atender con un determinado stock.

2.2.1.4. Almacén

Definición: Para García (2010), un almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales de productos. La manera de organizar y administrar el departamento de almacenes depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción. Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

- Recepción de materiales en el almacén.
- Registro de entradas y salidas del almacén.
- Almacenamiento de materiales.
- Mantenimiento de materiales y del almacén.
- Despacho de materiales.
- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

2.2.1.5. Almacenamiento

Según Ferrín (2003): almacenamiento se puede definir, como aquel proceso organizacional que consiste en tomar las medidas necesarias para la custodia de stock, evitar su deterioro, ya sean estos, insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios. Esta necesidad surge para poder equilibrar la producción con la demanda, puesto que esta última suele, en muchos casos, presentar una curva irregular y en otros casos puede ser estacional, mientras que la producción suele efectuarse atendiendo a los ritmos de grandes series.

Ferrín (2013), indica que el almacenamiento consiste en la ubicación de los productos recibidos en el lugar que les corresponde, de acuerdo con su módulo de almacenaje. Conviene disponer, mediante señalización de los pasillos, de un código de ubicación.

De esta manera se identifica cualquier punto de almacenamiento con las tres dimensiones del código de ubicación.

- Salidas de almacén

Para Ferrín (2013), hay distintas modalidades de prestación de este servicio según sea la estructura organizativa, que veremos en los siguientes apartados:

- a. **Entrega en el propio almacén:** Es una opción clásica, que requiere dotar al almacén de una zona de despacho con el correspondiente mostrador. Este sistema de despacho es el más sencillo desde el punto de vista del almacén. No le obliga a dotarse más que de medios para el transporte interno.
- b. **Entrega al usuario en sus instalaciones:** Obliga a establecer procedimientos de petición al almacén. Existen empresas que utilizan sistemas de correo electrónico mediante red local que transmiten las peticiones de forma instantánea. En este caso, el almacén puede efectuar cada día la preparación de peticiones acumuladas hasta la hora de inicio de sus actividades y programar su envío mediante un reparto por el recorrido de las instalaciones que han solicitado.
- c. **Expediciones a clientes del exterior de la empresa:** Suponen la entrega de la mercancía a un transportista, normalmente ajeno a nuestra empresa. Es necesario confeccionar un boletín de transporte, indicando el número de bultos y su peso, así como la dirección de envío al cliente. Este documento es fundamental para comprobar la entrega. Un sistema extendido en el ámbito de la distribución comercial consiste en establecer rutas de reparto. Este sistema trata de economizar los gastos de transporte concentrando las expediciones de clientes de una misma zona geográfica, ya que permite negociar con los proveedores de transporte mejores tarifas por camión completo por retornos.

A.- Indicadores de almacenamiento

- a. **Costo de unidad almacenada:** Tiene por objeto controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.

Calculo:

Costo de unidad almacenada	=	<u>Costo de almacenamiento</u> Número de unidades almacenadas	..11
-------------------------------	---	--	------

2.2.1.6. Gestión de aprovisionamiento y compras

La gestión de aprovisionamiento es crucial para alcanzar el éxito en la reducción de coste de la cadena de valor. A través de una cuidadosa elección e integración de proveedores una compañía puede mejorar la calidad de cómo reducir el costo de las mercancías o servicios; según, (HOUSE COOPERS, ARAGON EMPRESA, 2015)

El aprovisionamiento es la introducción de materiales en los almacenes de la empresa, para transformación y empleo adecuado.

Se define también como a un conjunto de operaciones que pone a disposición de la empresa, en las mejores condiciones posibles de cantidad, calidad, precio y tiempo, todos los materiales y productos del exterior necesarios para el funcionamiento de la misma y de acuerdo con los objetivos que la Dirección de la Empresa ha definido.

Aprovisionar una empresa, es prever sus necesidades, planificarlas, expresarlas, satisfacerlas por medio de las compras, asegurarse de que se recibe exactamente lo que se ha pedido, pagar lo que se recibe y enviarlo a los servicios que han de utilizar los materiales comprados.

A.- Objetivos

La gestión de aprovisionamiento incluye la selección y gestión de proveedores de mercancías y servicios, la negociación de precios y términos de compra, y la adquisición de mercancías y servicios de calidad.

Los objetivos generales que persigue la gestión de aprovisionamiento son los siguientes:

- Apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos, tales como el plan de negocio, estrategia de producción, creación de valor para el accionista, etc.
- Minimizar el coste total de la gestión de compras de acuerdo al plan de negocio de la compañía.
- Mejorar la calidad y el flujo de los bienes y servicios.
- Encontrar una fuente de suministros competente y fiable.
- Soportar u reponer a los cambios de la demanda de los clientes.
- Minimizar el riesgo de aprovisionamiento o fluctuación de los precios.
- Gestionar a los proveedores para reducir el gasto y mejorar la calidad de las mercancías y servicios.

- Establecer relaciones como los proveedores clave.
- Optimizar el coste del aprovisionamiento en base al riesgo a asumir.

B.- Estrategia de gestión de aprovisionamiento

Toda compañía debe disponer de una estrategia de compras y aprovisionamientos que debe estar en línea como la estrategia global de la compañía.

Así mismo, es recomendable que la compañía disponga de una política de compras, que debe de incluir los siguientes aspectos:

- Los parámetros de decisión: precio, plazo, calidad, servicio requerido., etc.
- La búsqueda de nuevas fuentes de suministro y la selección de proveedores: características de los productos, el modo de identificación de suministradores potenciales, la petición de ofertas, el número de proveedores a seleccionar, etc.
- La negociación: el tipo de información, tiempo de espera, reglas básicas, etc.
- La relación con las áreas funcionales de la compañía.
- Los criterios de ética profesional.

TABLA 1: Estrategia de gestión de aprovisionamiento

- Negociaciones de reducción de precios - Compra spot -Optimización de los volúmenes de compras.	-Previsiones de demanda sofisticadas. -Análisis de mercado detallados. -Desarrollar relaciones a largo plazo. -Decisiones del tipo de hacer o comprar. -Planes de contingencia.
-Análisis de mercado simples. -Decisión de compra descentralizada. -Estandarizar productos. -Optimización de inventarios.	-Negociaciones para asegurar el volumen. -Seguridad de los inventarios. -Planes de mantenimiento.

COMPLEJIDAD DEL MERCADO DE ABASTECIMIENTO

(Ejemplo: volatilidad de precios, avance tecnológico, riesgo del país)

Fuente: House Coopers, 2016

C.- Principales debilidades actuales en función a compras

Actualmente se desarrollan las siguientes prácticas consideradas como oportunidades de mejora para la compañía:

- Falta de sistemática en la negociación.
- Falta de selección de proveedores.
- Falta de evaluación de proveedores.
- Falta de conocimiento de lo que se compra.
- Fallos en la previsión de ventas / producción / compras. Productos y proveedores no homologados.

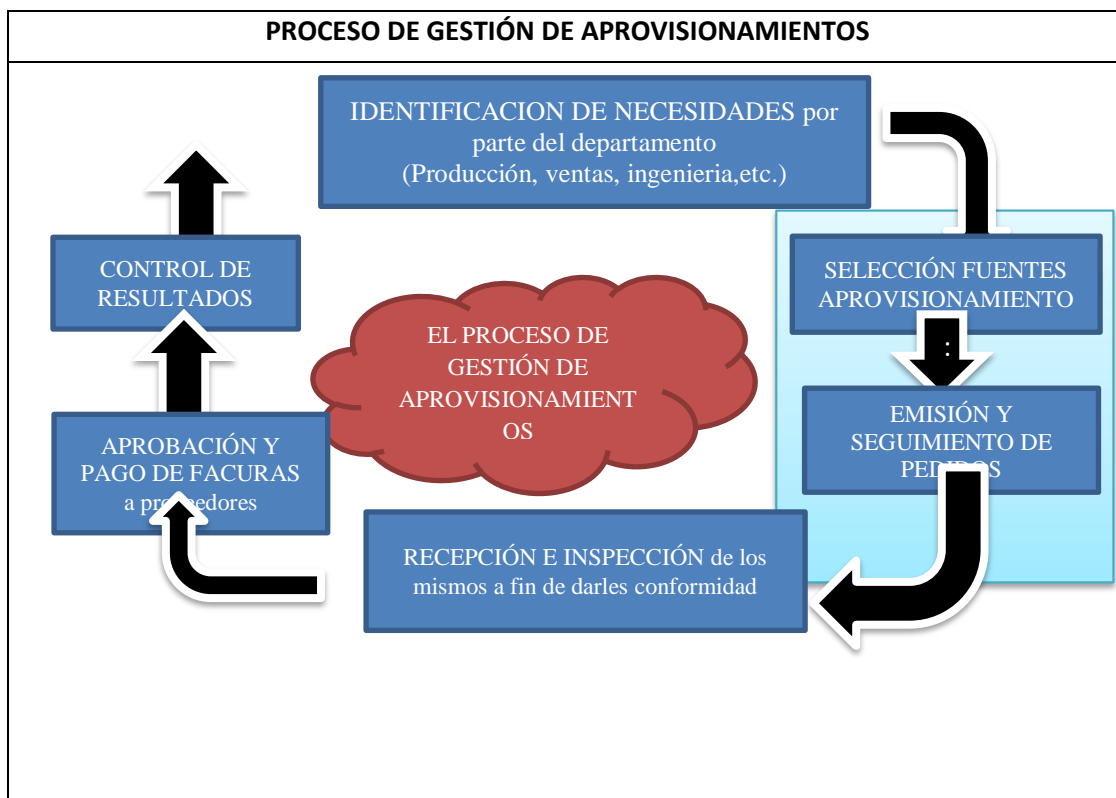


FIGURA 1: Proceso de Gestión de Aprovisionamiento
Fuente: House Coopers, 2015

Identificación de necesidades

La detección de la necesidad de adquirir un bien o servicio por parte de un usuario, deberá ser comunicada al director del departamento del usuario, siendo recomendable que autorice la necesidad.

- A. Selección de fuentes de suministro.** La identificación de suministros potenciales se realiza a partir de los criterios que se derivan del conocimiento de los productos y de las exigencias del aprovisionamiento, de manera que se localice el colectivo de proveedores que, en un principio, se consideren que puedan satisfacer el pedido.



FIGURA 2: Criterios de Selección de Suministro

Fuente: House Coopers, 2015

2.2.1.7 Compras

A.-Definición

Según Montoya (2002), las compras son una actividad calificada y especializada. Debe ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Quiroga (2009), indica que comprar es una función que tiene como objetivo adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio. Aunque esta función pueda constituir una actividad de vital importancia para la empresa, como puede verse, solo es parte de las operaciones que debe realizar para aprovisionarse.

B.- Funciones del departamento de compras: Son muchas las funciones y actividades que se deben realizar dentro de un departamento de compras. Algunas funciones se pueden considerar como compartidas y otras de responsabilidad absoluta de otras áreas de la empresa,

por lo que el comprador debe estar atento y acucioso para que las otras áreas y personas procedan a efectuar y a agilizar las operaciones que se deriven de las decisiones de compras.

C.- Funciones Propias

- Atender oportunamente los proveedores (sin discriminaciones entre grandes o pequeños).
- Recibo de muestras y cotizaciones.
- Análisis y definición de nuevos productos en forma oportuna.
- Análisis y aceptación de nueva lista de precios.
- Revisar y actualizar las bases de datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pago.
- Visitar la competencia y el medio.
- Visitar las plantas e instalaciones de los proveedores.
- Visitar los almacenes propios de la compañía.
- Visitar las bodegas o centros de distribución y zonas de almacenaje y despachos de mercancías.
- Determinación de precios de venta acorde con los márgenes de utilidad y los precios de la competencia.
- Asistencia a lanzamientos y eventos que apoyen la comercialización de productos.
- Establecer excelentes y efectivas relaciones con los colegas de la competencia.
- Determinar las cantidades de compra.
- Conocer la rentabilidad de los productos y de los proveedores.
- Estar informado permanentemente de las necesidades del consumidor.

D.-Principios básicos de la función de compras

Quiroga (2009), Tres son los principios en los que deben basarse todas las actividades orientadas a la compra de bienes y servicios:

Organización: Organización del servicio de compras con el fin de ejercer su función de una forma eficaz. Para ello, cada componente deberá tener definidas:

-Sus misiones y tareas.

-Sus objetivos y responsabilidades.

Previsión: Definir y desarrollar las técnicas de compra siguientes:

-Prospecciones del mercado y análisis económicos del entorno con el fin de determinar el nivel de precios del mercado y su evolución.

-Marcar las políticas de proveedores y los objetivos del ahorro.

Control: Establecer un sistema de control sobre la actividad del servicio de compras que permita contrastar los logros con los objetivos establecidos:

- Analizar los costes generados.
- Constituir un banco de datos sobre: Los productos y sus costes; como también los proveedores y los servicios prestados, cuantificando los niveles de calidad, de entrega, de precios y de servicios.

E.- Indicadores de la gestión de compras

Mora (2008), manifiesta que los indicadores de la gestión de compras son los siguientes:

Certificación de proveedores: Tiene como objetivo conocer y controlar la calidad de los proveedores.

Calculo:

$$\frac{\text{Nivel de certificación de proveedores}}{\text{Total proveedores}} = \frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}} \quad ..12$$

Calidad de los pedidos generados: Tiene por objetivo controlar la calidad de los pedidos generados por el área de compras.

Calculo:

$$\frac{\text{Nivel de calidad de los pedido generados}}{\text{Total pedidos generados}} = \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}} * 100 \quad ..13$$

Volumen de compra: Tiene como objeto controlar el crecimiento de las compras.

Calculo:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Nivel de volumen} \\ \text{de compra} \end{array}} = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}} \quad ..14$$

Entregas perfectamente recibidas: Tiene por objeto controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad de las entregas por parte de los proveedores.

Calculo:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Nivel de entregas} \\ \text{perfectamente recibidas} \end{array}} = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total órdenes de compra recibidas}} * 100 \quad ..15$$

2.2.1.8. Proveedores

Para Montoya (2012), Son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeña en la existencia y en futuro de la empresa.

Adicionalmente los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, presentan novedades a los clientes y brindan asesoramiento en cuanto a la comercialización de los productos, a su vez capacitan y entrenan a la fuerza de ventas, compartiendo información sobre participación, tendencias y cambios de mercado.

A.- Evaluación de proveedores

Ferrín (2013), menciona que un buen proveedor es el que en todo momento es honesto y honrado en su trato con los clientes, con sus propios empleados y consigo mismo; es el que tiene las instalaciones industriales adecuadas y el nivel técnico necesario para poder suministrar materiales ajustados a las especificaciones del comprador, en las cantidades solicitadas y en el plazo prometido; es aquel cuyos precios son razonablemente adecuados tanto para el comprador como para sí mismos; es el que esta alerta a la necesidad de un constante desarrollo de sus productos y procesos de fabricación.

2.2.2. Sistema de Control Interno

Eduardo Kohler (2015): Nos define al Control Interno como una metodología general con la cual se lleva a cabo la administración dentro de una organización dada; asimismo, cualquier de los numerosos medios para supervisar, dirigir la operación u operaciones en general de una empresa.

José María, Ibáñez Jimeno (2013), es un proceso ejecutado por el Consejo de directores; la administración y todo el personal de la entidad; diseñada para proporcionar una seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Conjunto integrado por elementos que interaccionan de forma lógica y dinámica. La influencia ejercida sobre alguno de los elementos del sistema le afectará globalmente debidamente a la interrelación entre los elementos, que busca la autorregulación o equilibrio del propio sistema. (pag.55)

Rodríguez (2010) sostiene que “el sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado” (p.49). Es decir, tener un sistema de referencia para poder controlar con la finalidad que los productos se ajusten a una norma o patrón establecido. También hace mención a Pozo Navarro que expone que el sistema de control persigue un objetivo de eficacia para la organización, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficiencia. Esto conlleva a que el administrador se centre en tres grandes aspectos que son lograr objetivos dentro de plazos oportunos, lograra objetivos con economía de medios obteniendo beneficios y mantener motivado al equipo de trabajo humano, involucrado en la consecución de objetivos.

2.2.2.1. Importancia del control interno

Perdomo (2014) hablando de la importancia del control interno dice que es muy importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de los bienes en valores y activos de la empresa como son el efectivo, mercancía, cuentas y los documentos a cobrar, maquinaria entre otros, siendo así que sea sistema eficiente y práctico de control interno para la empresa, dificultando la colusión entre empleados y evitando fraudes y robos, etc.

Cepeda (2012) menciona la importancia del control interno “permite salvaguardar el patrimonio de la empresa permitiendo la toma de decisiones en base a información financiera y administración confiables, evita contraer obligaciones o deudas impropias superior a la

capacidad de pago y permite evaluar la eficiencia administrativa en cuanto a la utilización racional de los recursos, así como la efectividad de las metas programadas.”

Llerena (2012) menciona que cuanto mayor y compleja sean las actividades de una empresa constructora, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno para capacitar al personal.

2.2.2.2. Objetivos del control interno

Bravo (2013) nos menciona que los objetivos del control interno son 3: “la obtención de la información financiera correcta y segura, la protección de los activos del negocio y la promoción de eficiencia de operación” (p.162).

El estudio y evaluación del control interno tiene como objetivo primario la planeación de un programa de auditoría que nos permita emitir un dictamen sobre los resultados de operación.

Perdomo (2012) menciona en sus objetivos:” prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, obtener información administrativa, contables y financieros, proteger y salvaguardar los bienes, valores y demás activos de la empresa, promover la eficiencia del personal, y detectar desperdicios innecesarios tanto material como en tiempo” (p.5)

Gómez (2011) menciona los objetivos comunes de los sistemas de control interno incluyen la corrección de transacciones, la fiabilidad de la información, el cumplimiento de la normativa, la seguridad y la eficiencia. A continuación, hace mención detallada de los demás objetivos:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias. (p16)

2.2.2.3. Elementos del control interno

Estupiñan (2011), menciona los siguientes elementos del control interno:

Organización: Plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro.

Sistemas y procedimientos: un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

Personal: Practicas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de persona, dentro de la organización, personal en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente, normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

Supervisión: Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

Rodríguez (2010) Nos menciona que el sistema de control interno está conformado por subsistemas de control administrativo y el financiero juzgados y estimados de tal manera que sus objetivos produzcan resultados previamente establecidos. (p.55).

El control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, así como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz. El control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada.

2.2.2.4. Clases del Control Interno

Perdomo (2011), divide su clasificación en dos muy importantes:

Control interno administrativo: Cuando los objetivos fundamentales son la promoción de eficiencia en las operaciones de la empresa y que las ejecuciones de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Control interno contable: Cuando los objetivos fundamentales son la protección de los activos de la empresa y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

Además de comprender el plan de organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa o consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable.

2.2.2.5. Clasificación del control interno

A.- Control recurrente

En esta clasificación este control consiste en la verificación de las actividades, debe ser vista como una herramienta que permita el desarrollo óptimo de la actividad y no ser vista como una carga adicional de esta manera conlleva al mejor funcionamiento.

B.-Control preventivo

Se dice que este control es creado con la finalidad de prevenir errores y así también poder eliminar cualquier posibilidad de fraude en cada proceso de la información en el transcurso de ciclo en cuestión, además este tipo de control puede ser de manera manual o informático. Este control es efectivo para el campo financiero en cambio para otros campos no es muy aconsejable ya que incide de manera negativa inclusive puede afectar la capacidad productiva.

C.-Control posterior

Basada en una excelente organización y con las condiciones favorables al control, su principal fundamento es el buen sistema de normas de control.

Los tipos de control tienen una relación que abarca las funciones de la empresa como son áreas de: Producción, ventas, publicidad, seguridad, etc.

2.2.2.6. Metodología de evaluación del control interno

Estupiñan (2006), menciona tres métodos para realizar la evaluación del sistema de control interno:

A.-Método de cuestionario: Es un método que consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la

respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. De lo antes dicho se desprende que la aplicación del cuestionario permite guiar el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.

B.-Método narrativo o descriptivo: La define como la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método, que puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

Yarasca & Álvarez (2006) describe al método descriptivo como una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamento que intervienen en el sistema.

Este sistema es llamado también “narrativo” aplicado a pequeñas y grandes empresas, usualmente en las pequeñas se utiliza para obtener información sobre sus actividades básicas y formas de las operaciones, y para las empresas grandes es necesario aplicarlos para conocer el negocio y después elaborar un flujograma por cada tipo de operación que cuenta la empresa.

C.- Método gráfico o diagrama de flujo: Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa. Entre sus principales ventajas están el de identificar la existencia o ausencia de controles financieros, así como operativos, permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos

que se combinan en el relevamiento y facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.

2.2.2.7. Estructura del sistema de control interno

Pues bien, en cuanto a la estructura del sistema del control interno se dice que está conformada por sus componentes, principios, normas legales y reglamentos internos de la empresa. Constituyendo una solidez adecuada en cuanto a organización y niveles de autorizaciones definidas, tanto como el personal idóneo en áreas que son claves y contando con el uso de prácticas sanas.

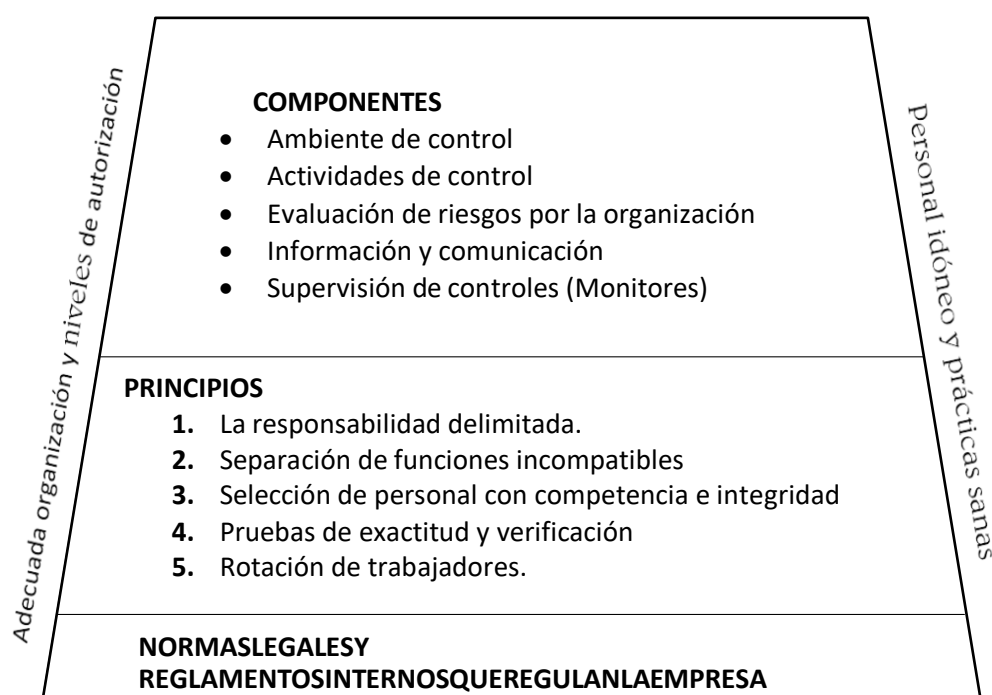


FIGURA 3: Estructura del Sistema Control Interno

Fuente: Yarasca & Álvarez
Año: 2015

2.2.2.8. Componentes del control interno

Yarasca y Álvarez (2006) en su libro menciona los componentes de la estructura del sistema de control interno, según el apéndice 2 de la NIA 315 “entendiendo la organización y su ambiente y evaluando los riesgos de imprecisiones o errores significativos” son los siguientes:

A.-Ambiente de control: Este componente ha sido incluido en los últimos años como un aspecto fundamental de la conciencia de control. El apéndice 2 de la NIA 315, menciona que el ambiente de control incluye además las funciones del gobierno y administración de

la entidad y establece el nivel de una organización, que influyen la conciencia de control a su gente, lo cual es fundamental para lograr un control interno efectivo con disciplina y estructura considerando así sus elementos: comunicación y refuerzo de la integridad de los valores éticos, compromiso de la competencia, participación de las personas encargadas del gobierno, la filosofía y estilo operativo de la administración, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad así mismo las políticas y prácticas de recursos humanos.

El autor Fonseca (2014) también comenta que la organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades. Para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

- **Integridad y valores éticos:** Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.
- **Competencia:** Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.
- **Experiencia y dedicación de la alta administración:** Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.
- **Filosofía administrativa y estilo de operación:** Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

B.- Evaluación de riesgo de la organización: Este componente debe ser de prioridad para los ejecutivos que son quienes manejan las entidades privadas como públicas, siendo un

proceso mediante el cual la entidad identifica, analiza, evalúa y maneja los riesgos importantes para el logro de los objetivos de la empresa. En cuando a este componente se dice que es muy importante en el logro de objetivos de las actividades de la empresa, pues como se sabe ellos constituyen los propósitos a donde se quiere llegar, y al fijarlos se identifica los factores críticos que son los riesgos. Para identificar los riesgos la administración se debe preocupar por identificar los factores internos y externos que son los generadores de riesgo, al querer analizar los riesgos se han identificados factores de riesgo que proceden a su análisis desde 2 aspectos, el impacto que puede generar si este produce y la frecuencia determinada por la probabilidad de ocurrencia del mismo. En cuanto al manejo de los riesgos, este debe contemplarse que estos puedan evitarse, reducir, dispensar, atomizar y asumir el riesgo, para su manejo y control la administración establece políticas, procedimientos de control, estándares, el cual debe ser llevado e un Plan de Riesgo.

El autor Fonseca (2014) comenta que la entidad, debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente lo neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Por lo tanto, los factores que le influyen, son los siguientes:

Identificación de riesgos: Para identificar los riesgos más importantes es necesario realizar un mapeo de estos, por parte de la dirección, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave de la organización, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar. Analizando los factores que contribuyen a aumentarlos.

Objetivos de control de riesgos: Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización pueden ser muy estructurados o formales o, por el contrario, informales. Además, pueden encontrarse claramente identificados o bien ser implícitos. Y deben estar cuantificados para permitir un control interno bien determinado. De existir indicadores cualitativos es necesario asignarles una ponderación cuantitativa de acuerdo a las necesidades de la organización.

Los objetivos relativos al riesgo deben considerar controles que aseguren detectarlo para posteriormente tomar medidas correctivas para reducirlo.

Condiciones previas para la evaluación del riesgo: El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos más importantes

que pueden afectar su logro para poder tomar las medidas necesarias. De no seguir este orden no se pueden determinar cuantificaciones correctas para los riesgos y sus impactos.

Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos deben estar parame trizados para ser mensurables. Sin embargo, aun cuando debería existir una seguridad razonable de que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que todos lo hagan.

Medición y evaluación de riesgos: Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis.

Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos e incluirán como mínimo una estimación de su importancia, para lo cual debe considerar su frecuencia y el impacto que pueden provocar en la organización. Con estas consideraciones podemos construir una “matriz de riesgos” que permitirá identificar los riesgos prioritarios.

Cuantificación de riesgos: Se describe un método sencillo que es útil para la valoración de riesgos y que permitirá disponer de un “índice de importancia”. Este índice considera la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo y el impacto que provoca en la organización en caso de hacerse realidad.

C.- Información y comunicación: Este sistema de información está integrado por procedimientos, registros, personas, programas y en general la infraestructura física que posee la empresa para procesar y producir información útil, oportuna y confiable. Por otro lado la comunicación es muy importante entre los componentes del control interno es decir relacionada con la difusión al personal y el conocimiento de sus funciones y responsabilidades con el control interno para la prestación de información financiera. El personal que procesa información debe comprender la forma como se relaciona sus labores con el trabajo de otros y con los medios que existen para reportar excepciones al más alto nivel. La comunicación en la práctica toma la forma de manuales, directivas, informes financieros – contables.

Para Auditores, Contadores y Consultores Financieros -ACFI (2015) la capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control.

Es así que el autor indica que la información, por lo tanto, debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

Por lo tanto, un sistema deberá.

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones.
- Medir el valor monetario de las transacciones.
- Determinar el momento en que ocurren las transacciones para efectos de registrarlas de modo correcto.

D.- Actividades de control: Están conformadas por las políticas y procedimientos que implementa la gerencia de la empresa para asegurarse que las directivas establecidas se cumplan en la práctica, estas políticas y procedimientos abarca las diversas actividades que realiza la organización.

Fonseca (2014) también menciona que las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

Para ser efectivas las actividades de control necesitan ser apropiadas y razonables, ser entendibles y accesibles, funcionar consistentemente de acuerdo a sus objetivos preestablecidos; y tener un costo adecuado que no debe exceder los beneficios de implantación.

Los factores de control que forman parte del presente componente son:

- Procedimientos de autorización

- Controles claves
- Segregación de funciones
- Controles al acceso sobre recursos
- Controles sobre decisiones e información
- Registro, verificación y conciliación
- Revisión de procesos, actividades y objetivos
- Controles de tecnología de información

E.- Supervisión de los controles: La gerencia deberá mantener la vigilancia de los controles implantados en las áreas funcionales, lo cual revisará y evaluará permanentemente los componentes y elementos del control interno para introducir mejoras. La supervisión y seguimiento es de competencia de la gerencia, además de formular recomendaciones oportunas que le permita a la empresa superar las deficiencias que se detecten.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema.

El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

2.2.2.9. Principios del control interno

Rodríguez (2010), menciona que un “principio es una verdad fundamental, o lo que puede ser considerado como una verdad en una época dada, que pretende explicar las

relaciones entre dos o más conjuntos de variables, en su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente.” (p. 54).

Se dice que la aplicación racional del sistema de control interno es regido por unos principios donde la aplicación es indispensable para logra un control racional, para entonces se hace mención a Perdomo Moreno quien menciona que el control se debe fundamentar en 5 principios básicos: separación de funciones de operación, custodia y registro, dualidad o pluralidad de personal en cada operación es decir en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos, ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad, el trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión así mismo la función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

2.2.2.10. Limitaciones del control interno

El control interno puede ser muy efectivo en cuanto a la protección contra errores y fraude, así como se puede asegurar la confiabilidad de la información contable interna, pero hay que saber las limitaciones del control interno, ya que se pueden cometer errores en cuanto a instrucciones de juicio, descuido entre otros, además las actividades de control dependiente de la separación de funciones pueden ser burladas por la colusión entre empleados.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, de tipo aplicada. El nivel es descriptivo.

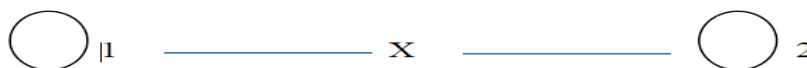
Para Zorrilla (2003), la investigación aplicada depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no – experimental, de carácter transversal.

Para Toro, I. & Parra, R. (2006), menciona que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, en esta investigación no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados.

Diseño lineal con observación antes y después de la implementación de un sistema de control interno operativo.



Análisis de variables

1 = Medición de la Gestión de los Inventario (antes de aplicar X).

2 = Medición de la Gestión de los Inventario (después de aplicar X).

X = Mejora del sistema de Control Interno Operativo.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población se define como aquel conjunto de elementos que son el objeto de estudio, para el presente caso la población está conformada por el conjunto de almacenes (cinco) de la empresa y las personas encargadas de las operaciones de inventarios.

De igual forma, el muestreo es no probabilístico por conveniencia en este caso la población corresponde al mismo tamaño de la muestra, aplicando la medición de datos a las operaciones y actividades que se realizan en la gestión de inventarios y almacenes, durante los noventa días en que se realizó el estudio.

3.4. Criterios de selección

Se seleccionaron todos los procesos vinculados a la gestión de inventarios en la empresa.

En la selección se aplicó el método Empírico. Para Landeau, R. (2007), los métodos empíricos son aquellos que plantean las relaciones fundamentalmente causa – efecto; están basados en el conocimiento dado por la experiencia una vez que se realizan numerosas observaciones de la realidad circundante. Para este caso se realizó un registro sistematizado de los procesos existentes.

3.5 Operacionalización de variables

TABLA 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p>Variable 1: Sistema de Control Interno</p>	<p>Sistema administrativo – operativo que incluye procesos y actividades como ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación y; supervisión de controles. (Yarasca y Álvarez, 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Actividades de control • Evaluación de riesgos • Información y comunicación, • Supervisión de control 	<ul style="list-style-type: none"> -Eficacia en entregas -Calidad -Productividad -Rotación del inventario -Duración del inventario 	<p>Cuestionario Guía de Entrevista</p>
<p>Variable 2: Gestión de Inventarios</p>	<p>Conjunto de procesos que buscan establecer y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin técnicas, procedimientos y programas más convenientes según necesidades de la empresa. (Cepeda, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacional • Personal • Control de inventarios • Procesos • Maquinaria y equipos de almacenajes • Distribución física de almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> -Funciones y responsabilidades -Nivel de educación -Capacitación -Registro en el sistema de inventario físico. -Recepción -Almacenaje -Despacho -Traslado entre almacenes -Implementación de maquinarias y equipos -Orden y limpieza de almacenes -Distribución por rubros. 	<p>Matriz de deficiencias Ficha de entrevista Flujogramas</p>

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

El Cuestionario, se aplicó al personal que trabajan en los cinco almacenes, permitiéndonos identificar y cuantificar las deficiencias principales en la gestión de inventarios, se aplicaron preguntas de tipo cerrada, las respuestas fueron dicotómicas y redactadas de manera sencilla.

Flujogramas: Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Nos ayuda a identificar los pasos a seguir para un proceso esto se hace con la ayuda de cuadros y gráficos. También nos ayuda a observar las medidas de control que se aplican para los procesos.

Lista de cotejos: instrumento forma parte de la técnica de entrevista directa, a través de su aplicación se obtuvo información sobre conductas y acontecimientos habituales de los trabajadores y permitió conocer aspectos como intereses, actitudes, habilidades, destrezas, etc.

Guía de entrevista: Se utilizó como medio para recolectar información del personal directivo de la empresa o Gerencia, lo cual nos permitió conocer cómo se encuentra la empresa constructora “JS SAC”

3.7. Procedimientos

1. Visitas a la empresa para entrevistas exploratorias con el personal directivo y de planta,
2. Identificación de procesos de gestión de inventarios,
3. Priorización de problemas identificados por la gerencia, respecto al sistema de control de inventarios,
4. Aplicación de instrumentos de recopilación de datos, entrevistas, observación, etc.,
5. Aplicación de matriz de riesgos y deficiencias,
6. Diseño de medidas de control de inventarios,

3.8. Plan de procesamiento de datos

1. Revisión de documentos de la empresa para llegar a comprender a la organización, las estructuras jerárquicas y los procesos internos de la misma,
2. Entrevistas a personal directivo y personal de mando medio y operativo de la empresa,
3. Aplicación de instrumentos y procesamiento en hoja de cálculo Excel,
4. Sistematización de la información mediante el uso del software MS-Word, procesador de texto.

3.9. Matriz de consistencia

TABLA 3: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
<p>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTOR A “JS SAC” – JAÉN, CAJAMARCA 2016.</p>	<p>¿En qué medida la evaluación de gestión de inventarios contribuye a mejorar el sistema de control interno de la empresa Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén - 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Evaluar la gestión de inventarios en los almacenes e identificar las deficiencias que permita mejorar el sistema de control interno de la Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén – 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Describir la empresa y su entorno.</p> <p>b) Analizar la gestión de los inventarios.</p> <p>c) Evaluar los riesgos y deficiencias en la gestión de inventarios.</p> <p>d) Identificar las mejoras en el sistema de control interno.</p>	<p>La evaluación de la gestión de inventarios en los almacenes contribuiría a mejorar el sistema de control interno de la empresa Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén – 2016.</p>	<p>Clasificación de las variables</p> <p>Variable Independiente</p> <p>Sistema de Control Interno</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Gestión de los Inventarios</p>

TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>TIPO DE ESTUDIO: Investigación Aplicada. Porque depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.</p> <p>DISEÑO: No – experimental, descriptivo simple. Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir en esta investigación donde no se modifica intencionalmente las</p>	<p>El método de investigación que se utilizará es el método empírico. Basado en el conocimiento dado por la experiencia una vez que se realizan numerosas observaciones de la realidad.</p>	<p>Cuestionario, se aplicó al personal que conforma los 05 almacenes, permitiendo identificar y cuantificar las deficiencias que se encuentran en la gestión de inventarios, el cuestionario está compuesto por preguntas de tipo cerrada, las posibilidades de respuesta fue dicotómica (SI o NO), y redactadas de manera sencilla para facilitar su comprensión.</p> <p>Flujogramas: representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Ayuda a identificar las fases de un proceso, esto se hace con la ayuda de cuadros y gráficos. También nos ayuda a observar las medidas de control que se aplican para los procesos.</p> <p>Lista de cotejos: Este instrumento forma parte de la técnica de observación, es decir, a través de su aplicación se obtuvo información sobre conductas y acontecimientos habituales de los trabajadores y permitió conocer aspectos como intereses, actitudes, habilidades, destrezas, etc.</p>	<p>POBLACIÓN: Se define como el conjunto de elementos que son objeto de estudio.</p> <p>En el presente trabajo la población está conformada por los trabajadores que laboran en los 5 almacenes de la empresa Constructora JS SAC de la ciudad de Jaén – 2016.en donde se desarrollan todas las actividades que conforman el plan de investigación.</p>

<p>variables independientes. Lo que hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados.</p>		<p>Guía de entrevista y encuesta: Serán utilizados como medios para recolectar información del personal de la empresa o (Gerente) lo cual nos permita conocer cómo se encuentra la empresa constructora “JS SAC”</p>	<p>MUESTREO:</p> <p>La técnica de muestreo aplicado a esta investigación es No Probabilístico- muestreo Aleatorio Simple.</p>
---	--	---	--

3.10 Consideraciones éticas

Al no contar con la autorización de la empresa para utilizar la razón social de la misma, se ha remplazado por un nombre ficticio por una restricción ética.

IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción general de la empresa y su entorno

4.1.1. Descripción de la empresa

La constructora “JS SAC”, nace en el año 2005, como un anhelado sueño de Javier Campos. Motivado por un legítimo espíritu de superación profesional y un compromiso social con la zona de Jaén.

Consciente del gran desafío al que se enfrentaba, se propone comenzar en forma ordenada, con un pequeño equipo de trabajo, respetando, según sus propias palabras, “crecer poco a poco”, “subir la escalera paso a paso”

Si bien es cierto, estas sencillas frases pueden sonar muy poéticas, engloban conceptos como: prudencia, perseverancia, responsabilidad, organización, administración y control. Manteniendo estos lineamientos, han permitido que esta empresa que nació el 30 de septiembre del 2005, otorgando a sus más de 30 trabajadores una fuente laboral con oportunidades, herramientas de perfeccionamiento, capacitación y posibilidades de desarrollo en el ámbito de la construcción.

4.1.2. Giro de negocio

4.1.2.1. Actividades económicas

La empresa Constructora JS SAC se dedica:

La elaboración de estudios, ejecución, supervisión y consultoría de obras civiles. Que abarcan las siguientes ramas:

- Carreteras.
- Construcción de casas y edificios.
- Habilitaciones urbanas, urbanizaciones.
- Sistemas de Agua Potable.
- Sistemas de Alcantarillado.
- Obras de electrificación, de aeropuertos.
- Vaciados de concreto.
- Obras de minería.
- Obras hidráulicas como: represas, canales, puentes y drenes.
- Y en general todo lo que esta incursionado en la rama de Ingeniería Civil.

- Además, se realizarán:
- Levantamientos topográficos.
- Comercialización de materiales y equipos de construcción.
- Alquiler de equipos de construcción.
- Declaratorias de fábrica.
- Liquidaciones de obra.

Servicios de ingeniería

- Elaboración y ejecución de proyectos y obras electromecánicas, montaje, desmontaje y mantenimiento de grupos hidroeléctricos.
- Elaboración y ejecución de proyectos y obras en ingeniería civil y arquitectura y otros.
- Ingeniería sanitaria.
- Instalación de mantenimiento de contadores eléctricos.
- Asesoramiento técnico en general.
- Corte y reposición de servicios de agua, luz y otros.
- Levantamiento catastral.

Mapa de procesos del proyecto

En cada proyecto se realiza el mapa de procesos del proyecto, para el caso en estudio, construcción de una ciudad, las actividades que se realizan son:

- Movilización de equipos, maquinarias y contenedores.
- Trazo y replanteo Topográfico
- Movimiento de tierras (Excavaciones)
- Estructuras de concreto
- Gaviones
- Obras de arte
- Muros de suelo reforzado
- Instalaciones sanitarias Saneamiento
- Puentes
- Instalaciones sanitarias Viviendas y Edificaciones
- Instalaciones eléctricas
- Albañilería

- Montaje de estructuras metálicas.
- Acabados secos y húmedos

4.1.3. Proveedores principales

- Construcciones Metálicas Jiménez Muñoz
- Bronces Cerón
- Construcciones FLH
- Spain Crane International
- Santa Rosa Import S.A.C

4.1.4. Clientes principales

- Municipalidad Provincial de Jaén
- Municipalidad Distrital de Tabaconas
- Municipalidad Distrital de la Peca
- Municipalidad Distrital de San Felipe
- Municipalidad Distrital de Santa Rosa
- Municipalidad Distrital de San José de Lourdes
- Municipalidad Distrital de San José del Alto
- Municipalidad Distrital de las Pirias
- Municipalidad Distrital de Manseriche
- Municipalidad Provincial de San Martín
- Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca
- Municipalidad Provincial de Utcubamba -Bagua Grande

4.1.5. Misión

Nuestra misión es resolver las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales, trabajando en un entorno que motive y desarrolle a su personal respetando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera y asegurando el retorno a sus accionistas.

4.1.6. Visión

Convertirnos en la mejor y más eficiente empresa constructora en Perú, liderando el mercado por medio de la responsabilidad y eficiencia, cumplimiento a tiempo con todos y cada uno de los trabajos encomendados, lograr que todo nuestro personal se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en el servicio, buscando siempre dar más de sí mismos y con esto lograr la satisfacción del cliente. Crecer en

todos los negocios afines como el transporte, la maquinaria, los equipos, los materiales de manera que podamos bajar los costos y lograr el crecimiento dando un buen servicio.

4.1.7. Valores

Responsabilidad: A través de los años, JS SAC se ha encaminado hacia una actividad integrada, especializándose en la implementación y desarrollo de procesos industrializados de diseño y construcción de proyectos de inversión, vivienda y oficinas, obras de infraestructura y ejecución de macro proyectos urbanísticos y comerciales.

Integridad: Nos relacionamos con los demás siendo honestos, transparentes y respetuosos en nuestro trato.

Innovación: Estamos en la búsqueda constante de innovar nuestros procesos con el fin de mejorar cada día más.

Compromiso con nuestros clientes: Trabajamos día a día por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por cumplirles en tiempo y calidad.

Pasión: Somos apasionados con nuestro trabajo, nos gustan los retos, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros para asegurar el éxito de la compañía.

Espíritu de equipo: Trabajamos por un objetivo compartido y nos ayudamos unos a otros para alcanzarlo todos juntos.

4.1.8. Estructura orgánica: Al realizar la recolección de la información en la empresa e identificó que laboran treinta trabajadores de manera permanente y un adicional de personal (50) que labora de manera temporal o de medio tiempo, se identificó que su contabilidad es externa y el gerente es el encargado de la supervisión de las áreas de la empresa, los departamentos están distribuidos de la siguiente manera:

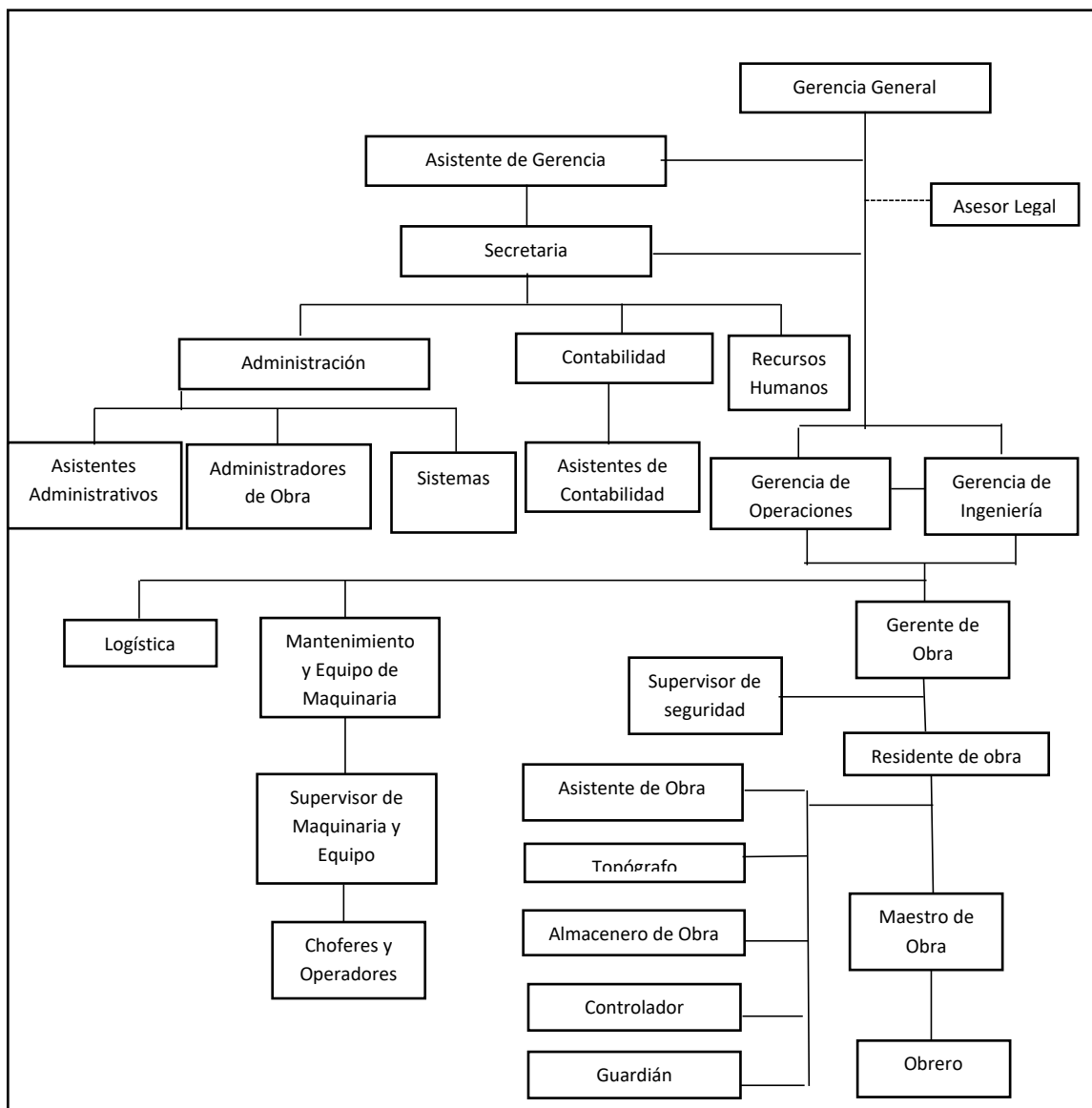


FIGURA 4: Organigrama General
Fuente: Constructora JS SAC
Año: 2016

Manual de funciones

A.- Gerencia general: Planifica y define la estrategia de la compañía en el mercado nacional e internacional a fin de asegurar la obtención de márgenes y volúmenes de venta establecidos.

Funciones y responsabilidades

- Definir la política y objetivos de seguridad y salud ocupacional, y todas sus periódicas revisiones.
- Analizar periódicamente el sistema de gestión y la evolución de las acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos fijados.

- Establecer anualmente una asignación presupuestaria suficiente para la implantación y desarrollo del sistema integrado de gestión de la empresa y los objetivos planificados.
- Participar identificando desvíos en forma proactiva durante su visita a las Obras.

B.- Administración

- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión).
- Satisfacer las necesidades económicas que requiera el departamento de operaciones y de suministros para sus actividades específicas.
- Supervisa a: departamento de contabilidad, departamento de operaciones a quienes les pide sus resultados tanto económicos como de gestión del servicio respectivamente.
- Coordina con: los departamentos de contabilidad, departamento de operaciones, y gerencia general.
- Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será remplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción.
- Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

C.- Administrador de obra: Organizar y dirigir los servicios de apoyo administrativo a la obra, controlando la adecuada ejecución de las actividades de Contabilidad, Tesorería, Logística, Almacenes, Personal, Procedimientos y trámites administrativos y, en general, los servicios requeridos por la Obra.

Funciones y responsabilidades

- Definir, preparar, implementar y mantener actualizados, los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo necesarios para el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidos por el Sistema de Gestión para las actividades a su cargo, como así también, verificar la aplicación de los registros que correspondan.
- Apoyar la gestión de la Obra.
- Implementar y coordinar exámenes pre-ocupacionales y otros que se requieran.
- Coordinar con el Jefe de la Obra la implementación de los servicios de primeros auxilios y emergencias.
- Participar activamente en la decisión de acciones correctivas para evitar la repetición de accidentes/ incidentes.

D.- Área de contabilidad: Lograr mediante la supervisión de la información contable y fiscal una sana administración de las obligaciones propias del giro, aplicando correctamente las medidas de control contable para el buen funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- Mantener actualizada la contabilidad de la empresa.
- Actualizarse en temas relacionadas con su giro.
- Mantener actualizados los libros contables.
- Resolución de problemas contables y fiscales de la empresa.
- Proponer medidas de control contable.
- Elaborar Estados Financieros de la empresa.
- Presentar a su jefe inmediato el trabajo realizado.
- Toma de decisiones contables, fiscales y financieras.
- Manejo de archivo e información confiable.
- Realizar trámites administrativos.

Asistente de contabilidad: Apoya en la realización de las operaciones y tramitología contable y fiscal.

Funciones:

- Debe tomar decisiones correctas y oportunas.
- Realizar funciones menores de contabilidad.
- Realizar cortes de caja chica.
- Archivar la información del área.

- Apoyar al Contador General en funciones cotidianas de contabilidad.

E.-Área de recursos humanos: Llevar y mantener eficiente la administración de los recursos humanos de la empresa. Deberá dirigir, coordinar, controlar y armonizar las actividades de selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal, así como también intervenir en actos administrativos con incidencia del personal.

Funciones:

- Debe establecer los sueldos, salarios y prestaciones de los trabajadores.
- Elaborar las nóminas.
- Tramitar las altas y bajas del personal de la empresa.
- Supervisar asistencias.
- Dar atención personalizada a personal de la empresa
- Dar solución a problemas de personal de la empresa.
- Elaborar informes para presentar a su jefe inmediato.
- Mantener actualizada la información acerca de la actividad e historial laboral del personal.
- Coordinar esfuerzos con jefes de área en necesidades de selección de personal.
- Reclutamiento y selección de personal

F.-Gerente de operaciones: Ejecutar los roles de gestor técnico de la empresa en el campo de los equipos para las obras constructivas siendo responsables de la buena gestión de equipos, herramientas, combustibles y lubricantes, consumibles y materiales, así como de gestor administrativo incluyendo responsabilidad sobre planes, personas, clima de trabajo y valores de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- Realizar la planificación de reparaciones de equipos en función de las necesidades de las Obras.
- Seleccionar y dirigir la instalación de controles adecuados para asegurar los costos mínimos de mantenimiento para lograr la eficiencia máxima de operación sin desmerecer la seguridad y Salud ocupacional.
- Promover los programas de capacitación y entrenamiento del personal.
- Ser parte activa en la investigación de accidentes e incidentes dentro del área de equipos y no estar ajeno a los incidentes y accidentes ocurridos con equipos en las Obras.

- Realizar inspecciones proactivas de las actividades que se realizan en el taller de equipos.

G.- Gerente de ingeniería: Formular las propuestas técnico-económicas asignadas y asistir a la gerencia en la organización, dirección y evaluación de los proyectos a cargo de los equipos de trabajo.

Funciones y responsabilidades

- Definir, preparar, implementar y mantener actualizados, los procedimientos e instrucciones de trabajo necesarios para el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidos por el Sistema de Gestión para las actividades a su cargo, como así también, verificar la aplicación de los registros que correspondan.
- Tomar en cuenta las lecciones aprendidas de obras anteriores para las ofertas.

H.- Gerente de obra: Dirigir y supervisar las Obras asignadas y gestionar los Contratos de Obra suscritos, representando a la empresa en las relaciones y negociaciones con los clientes.

Funciones y responsabilidades

- Revisar y aprobar los planes operativos específicos de las obras incluyendo el Plan de Gestión.
- Supervisar el avance de los trabajos haciendo correcciones en los planes de obra para cumplir los plazos y las metas establecidas.
- Evaluar y aprobar los recursos y equipos que requieren las obras constructivas bajo su responsabilidad y el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas.
- Supervisar el cumplimiento de la Política y el buen estado de las relaciones con los grupos de interés.
- Participar activamente en las inspecciones proactivas de las obras que tenga asignadas.

I.- Supervisor de obra/ oficina técnica: Generar y proveer la información técnica necesaria para la construcción de la obra dentro del plazo, costo y especificaciones estipuladas en el contrato y gestionar la elaboración de la documentación necesaria para los pagos correspondientes.

Funciones y responsabilidades

- Determinar los equipos de medición y ensayo que serán utilizados en la obra y solicitarlos, incluyendo las especificaciones del equipo y las características del certificado de calibración.

- Definir, preparar, implementar y mantener actualizados en conjunto con el responsable del proceso, los procedimientos e instrucciones de trabajo necesarios para el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidos por el Sistema de Gestión para las actividades de construcción, como así también, verificar la aplicación de los registros que correspondan.

Mantenimiento y equipos de maquinaria: Mantener en buenas condiciones de operatividad los equipos asignados, velar por la racionalidad de los costos y el rendimiento de los equipos, así como su buen uso y conservación. Así mismo, controlar y supervisar los equipos alquilados a terceros.

Funciones y responsabilidades

- Elaborar y gestionar el programa y control del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos manteniéndolos en condiciones de operación segura y libre de pérdidas que dañen el medio ambiente.
- Supervisar el avance y calidad de las reparaciones y mantenimiento de los equipos asignados.
- Conocer los procedimientos, promover su conocimiento, comprensión y difusión, controlando su cumplimiento en las áreas a su cargo.
- Asistir a las reuniones de seguridad que se programen y brindar apoyo a las actividades que se desarrollen.
- Participar activamente en la decisión de acciones correctivas para evitar la repetición de accidentes/ incidentes.

Almacenero: Administrar el almacén de la obra y suministrar a tiempo las solicitudes de abastecimiento, de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Funciones y responsabilidades

- Aplicar la metodología para el manipuleo, almacenamiento y preservación de los productos que llegan a Obra, hasta su uso, instalación o entrega.
- Confeccionar junto al Jefe el análisis de riesgo del almacén, los depósitos y áreas a su cargo.
- Realizar inspecciones de las instalaciones del almacén.
- Mantener el orden en el almacén de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de administración de almacenes.

Maestro de obra: Organizar las actividades constructivas en los frentes de trabajo programados y conducir, controlar y evaluar el trabajo de capataces, operarios y obreros

de construcción con el fin de cumplir las metas de plazo, rendimiento, calidad, seguridad, salud ocupacional y protección medioambiental establecidas

Funciones y responsabilidades

- Conducir y motivar los esfuerzos del personal a su cargo, para ejecutar las diferentes actividades de los frentes de trabajo o especialidad asignada.
- Conocer los procedimientos, promover su conocimiento, comprensión y difusión, controlando su cumplimiento en las áreas a su cargo.
- Asistir a las reuniones de seguridad que se programen y brindar apoyo a las actividades que se desarrollen.

Controlador: Organizar y dirigir la ejecución de los procesos constructivos asignados, conduciendo, controlando y orientando la labor de los operarios y obreros a su cargo.

Funciones y responsabilidades

- Organizar los trabajos de los operarios y obreros en los frentes de trabajo asignados.
- Es el responsable del orden y la limpieza en su área de trabajo.
- Conocer los procedimientos, promover su conocimiento, comprensión y difusión, controlando su cumplimiento en las áreas a su cargo.
- Realizar la reunión diaria de seguridad, todos los días y antes del inicio de sus trabajos.
- Asistir a las reuniones de seguridad que se programen y brindar apoyo a las actividades que se desarrollen.

Empleados, operarios y obreros: Ejecutan los trabajos asignados a efectos de contribuir al logro de los objetivos definidos por la compañía.

Funciones y responsabilidades

- Conocer y aplicar el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.
- Informar sin pérdida de tiempo de toda condición insegura detectada.
- Conocer, informar y cumplir las normas y procedimientos generales y particulares.
- Utilizar todos los elementos de protección personal cuyo uso haya sido determinado como requisito de permanencia en el trabajo.
- No efectuar trabajos, maniobras u operaciones en instalaciones o áreas en las cuales no esté autorizado.
- Asistir a las reuniones de capacitación y prácticas que se impartan y a las cuales fuera invitado a participar
- Mantener el buen orden y limpieza de su área de trabajo.

- Informar a su inmediato superior de toda lesión sufrida, colaborando fehacientemente en la investigación del acontecimiento.

Logística: Evitar en mayor medida la pérdida de tiempo en requerimiento de materiales y equipo y optimizar los recursos.

Funciones:

- Optimizar los recursos.
- Reducir tiempo de entrega.
- Evitar mermas y desperdicios.
- Obtener recursos de calidad.
- Mantener la herramienta, maquinaria y equipo en buen estado.
- Entregar y recibir maquinaria y equipo solicitado.
- Ordenar las tarjetas de almacén.
- Cotizar y realizar pedidos de maquinaria, herramienta y equipos necesarios para el trabajo.
- Revisar y requerir mantenimiento de maquinaria y equipo.

4.1.9. Manual de buenas prácticas ambientales (BPA)

Cuando se quieren reducir los impactos que las actividades de las empresas producen en el medio ambiente generalmente lo primero que se plantea es la sustitución de materiales, modificación de equipos y diseño de nuevos productos. Pero no siempre se reflexiona sobre la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo a través de cambios en la organización de los procesos y actividades; es decir, a través de las Buenas Prácticas Medioambientales.

El propósito que buscan es garantizar que las actividades desarrolladas producen el menor impacto posible sobre el medio, y por ello mejoran la imagen social de la empresa ante la opinión pública, clientes, trabajadores y proveedores. Las Buenas Prácticas son útiles tanto por su simplicidad y bajo coste como los rápidos resultados que se obtienen. Requieren, sobre todo, cambios en la actitud de las personas y en la organización de las operaciones.

Esta Guía de Buenas Prácticas Medioambientales se dirige a empresarios y trabajadores del sector de la construcción, el cual tiene gran complejidad, ya que abarca un amplio abanico de actividades, y por lo tanto de efectos sobre el Medio Ambiente. El propósito de esta guía consiste en elaborar un análisis de las principales repercusiones del sector en el entorno en el que desarrolla sus actividades, buscando ser una

herramienta que facilite a las empresas de este sector a adoptar actuaciones concretas para desarrollar sus actividades de una forma sostenible y responsable con el Medio Ambiente

Los principales objetivos de esta guía son:

- Disminuir el consumo de recursos naturales y materias primas.
- Minimizar la producción de residuos.
- Evitar la contaminación accidental
- Disminuir costes
- Mejorar la gestión ambiental de la organización

4.1.10. Manual de organización y funciones

El personal que labora en la empresa sabe las funciones que deben cumplir de acuerdo al segmento en el que son asignados al entrevistar al gerente de la empresa comentaba que estas funciones no están plasmadas en un manual de organización y funciones pero que el personal está al tanto de lo que debe hacer.

4.1.11. Análisis FODA

TABLA 4: Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado. • Maquinarias modernas • Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados. • Existe una planificación. • Aspectos innovadores • Buen financiamiento • Responsabilidades compartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos en el boom de la construcción • Apoyo del gobierno a través de la promoción de programas habitacionales (techo propio, mi vivienda) e inversión en infraestructura. • Tasa de interés aun relativamente bajas para créditos hipotecarios y para financiar proyectos de infraestructura.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incursión a nuevos mercados. • Falta de publicidad. • Ciertos obreros o trabajadores desconocen la misión y visión de la empresa. • Falta de un plan de contingencia ante posibles eventualidades. • Falta de un manual de control interno para mejorar los inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia y cantidad de empresas constructoras. • Costos altos de algunos materiales. • No cuenta con una persona encargada del análisis de mercado y competencias.

Fuente: Constructora JS SAC

Año: 2016

4.2. Análisis de la gestión de inventarios

4.2.1. Gestión de inventarios

En la empresa la gestión de inventarios es una tarea realizada por un asistente contable, responsable de coordinar y controlar los cinco almacenes, con el apoyo de los almaceneros a quienes se les hace seguimiento para ingresar información de movimientos de materiales en el sistema, este se realiza una vez por semana en la oficina central lo cual trae como consecuencia tener información desactualizada, no verificada y poco confiable.

A. Proceso actual de almacén: Constructora JS SAC

En la empresa JS SAC la parte operativa de requerimientos y procesos que involucran el área de almacén de la empresa, abarca el requerimiento, la cotización y el abastecimiento de los materiales en obra para los avances de proyectos en desarrollo, es considerado de suma importancia y a la vez delicado y complicado, ya que la industria de la construcción se desarrolla en base a los avances físicos de obra o también llamadas valorizaciones de obras, pues depende mucho de la gestión y organización que se realiza.

El proceso de compras está a cargo del responsable del área de almacén, este proceso inicia con el requerimiento de obra, el cual evalúa y autoriza el gerente de obra, así mismo remite el reporte al administrador de obras.

Caso 1:

El administrador de obra o personas involucradas vía telefónica cotiza algunos insumos de supuesta “urgencia”

Caso 2:

El administrador de obras remite requerimiento al área de almacén- oficina principal.

- a) La programación de las compras, materia prima e insumos de construcción se realizan por una simple inspección o de improviso según la necesidad instantánea, esto se da debido a que no se utiliza un sistema en donde se da conocer con plena exactitud, el momento adecuado y oportuno de la realización de pedidos a los proveedores.

En la actualidad el control de materiales e insumos se realiza de forma manual con un formato de pedido de materiales (**VER ANEXO N°1**) ocasionando

problemas de desabastecimiento originados por demanda imprevista debido a la falta de control de inventarios. Asimismo, no se logra evaluar las condiciones en que se encuentran los materiales, el cual al momento en que se retira del almacén muchas veces se toman la sorpresa que se encuentran deteriorados, es ahí donde tienen que volver a solicitar los materiales considerados en stock, perjudicando el avance ya proyectado y considerado para la valorización del periodo.

El pedido se realiza en base al requerimiento solicitado, claro está que ya existen proveedores fijos de confianza en que abastecen. Cabe señalar que el formato de trabajo ocasiona distorsión al solicitar la relación de materiales que se requieren en obra, ya que el formato que se utiliza no contiene las partidas suficientes para el abastecimiento exacto, donde se logra confundir los productos idénticos debido a que no existe una codificación de los materiales, partida principal para lograr obtener el producto adecuado ya establecido en el presupuesto de obra.

Así mismo cada proceso de pedido no se da seguimiento, así como también no se especifica una fecha máxima de recepción de materiales, no exponen la necesidad completamente.

- b) La cotización se realiza a los proveedores que siempre abastecen, sin tener en cuenta el entorno del mercado, ya que pueden existir otros proveedores en que puedan brindar mejores productos y/o servicios con precios más bajos, calificando mejor calidad, punto principal para la garantía de la obra.

Posteriormente la cotización es recepcionada por el encargado en obra, claro está que dependiendo del tiempo que esté disponible procede a realizarla, caso contrario toma en cuenta la primera cotización que se presente, así mismo informa al área de almacén lo seleccionado.

El punto de riesgo es que el residente de obra debe encargarse de gestionar los procesos directos de obra y dejar que el encargado de almacén gestione hasta el fin del abastecimiento de los materiales. Existe el caso que descuida su labor principal, donde distorsiona el contrato de obra por no centralizarse en los lineamientos de procesos y control.

- c) Al seleccionar la cotización, el área de almacén – oficina principal realiza el orden de compra, (**VER ANEXO N°2**) la cual será trasladada al proveedor, aquel que con la aprobación realiza el despacho directamente a obra o de ser el

caso a oficina principal (almacén descubierto cubierto) para que sea transportado a obra con los documentos (comprobantes de pago) que corresponden.

En el caso en que las recepciones de los insumos sean transportadas directamente a obra, los documentos adjuntos son trasladados a oficina principal para su correspondiente registro, luego de haber sido revisados en base a los productos obtenidos.

- d) El proceso de distribución de los materiales en almacén abierto y cerrado, se desarrolla de manera inadecuada, donde no se tiene en cuenta el flujo de movimiento y rotación de los materiales, generando así dificultad al momento de despachar a producción, así como demoras al ubicar dicho material. Al momento de recepcionar los materiales de construcción, se realiza en base a guía de remisión instantánea que ofrece el proveedor, mas no un preaviso de lo requerido según orden de compra, con el fin de dar posibilidad de solamente recepcionar lo solicitado, verificando características del producto, caso de inconformidad emitir nota de crédito instantánea.
- e) Concluyendo, los proveedores confirman la llegada de su requerimiento, así del mismo modo preparan la factura correspondiente, la misma que se tramita a la empresa para su posterior pago.

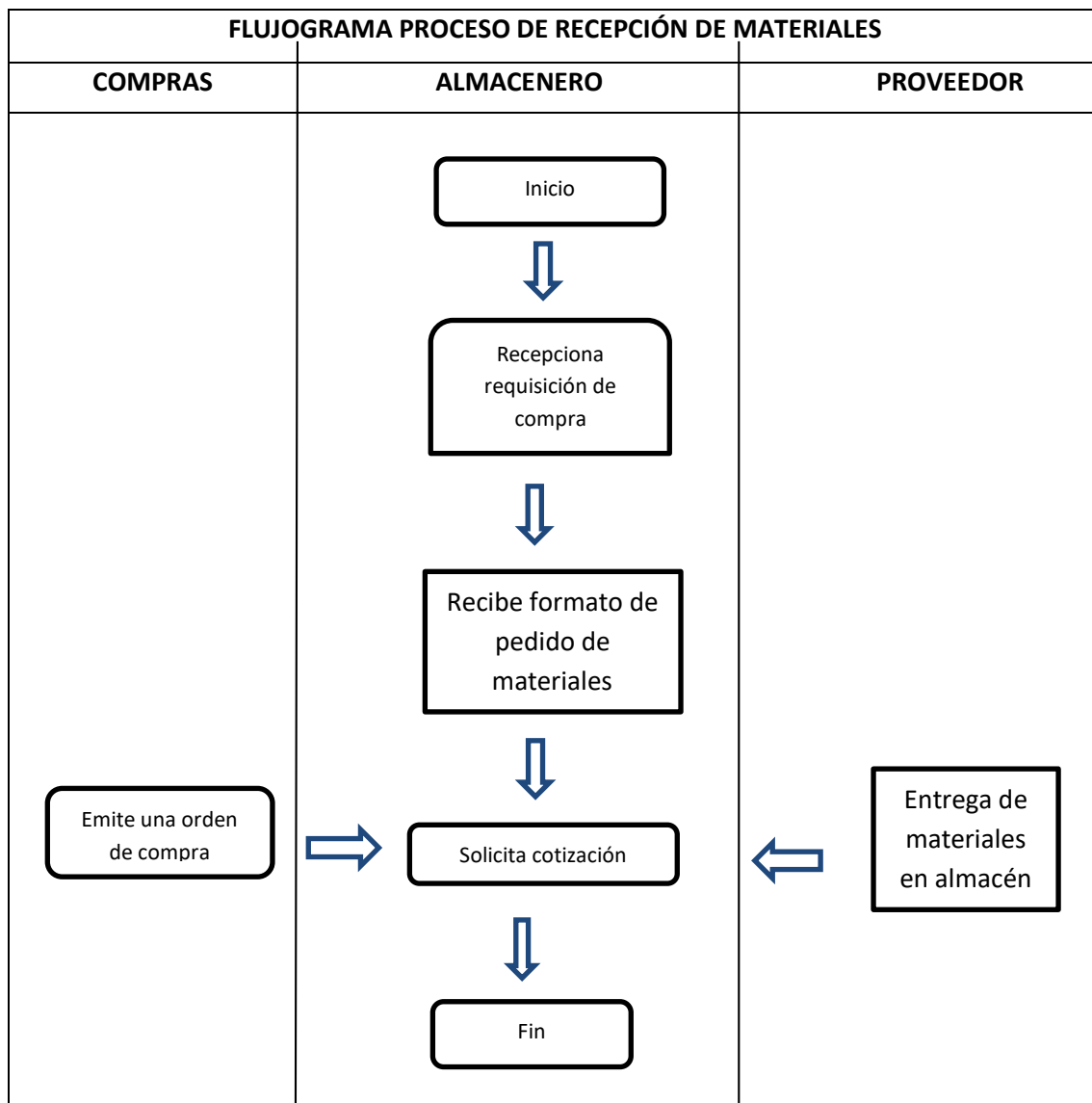


FIGURA 5: *Proceso de Recepción de Materiales*

FUENTE: *Empresa, elaboración propia para fines de la investigación*

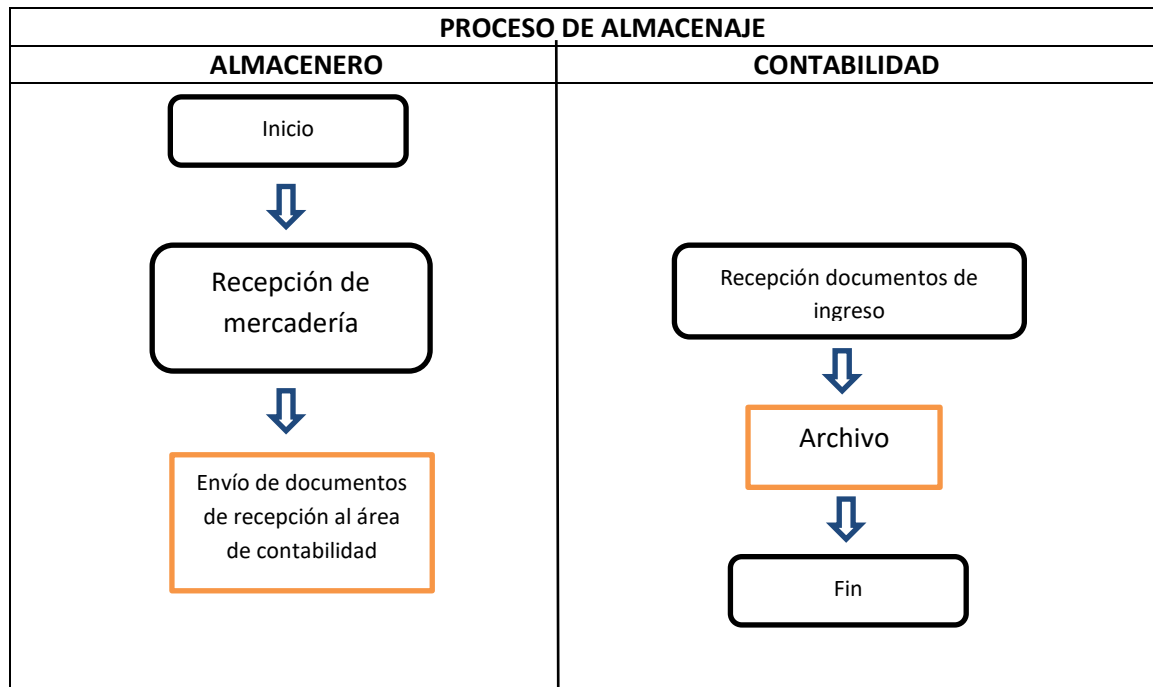


FIGURA 6: Proceso de Almacenaje

FUENTE: Empresa, elaboración propia para fines de la investigación.

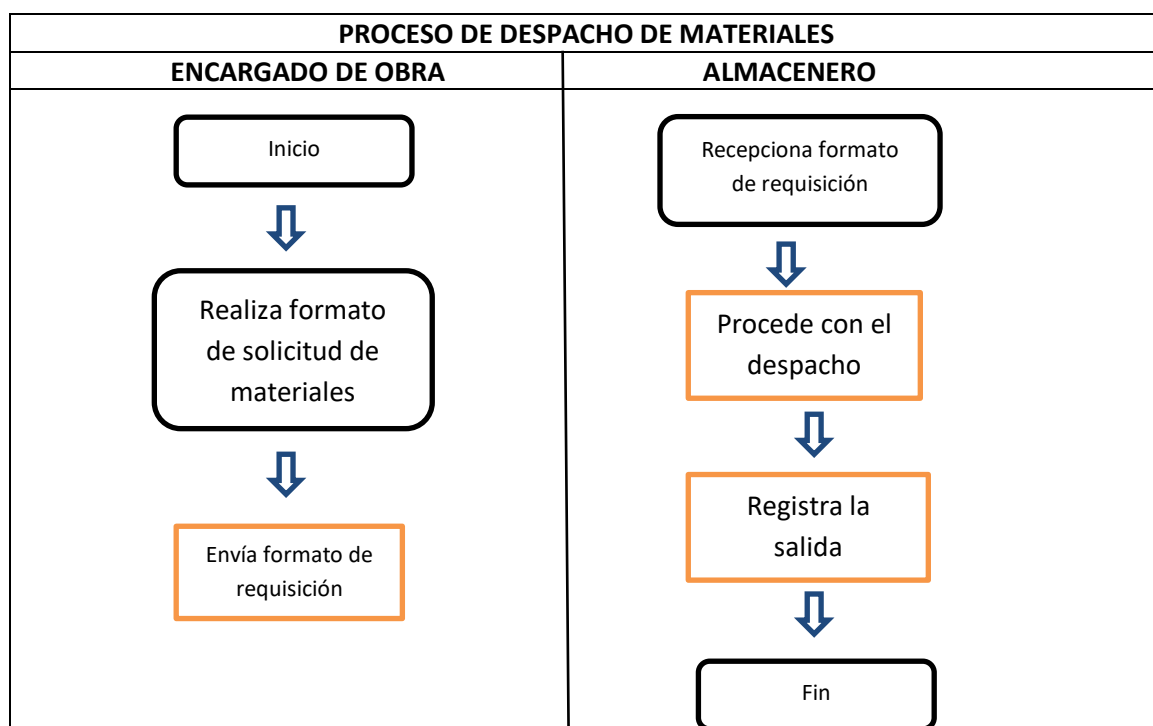


FIGURA 7: Proceso de Despacho de Materiales

FUENTE: Empresa, elaboración propia para fines de la investigación.

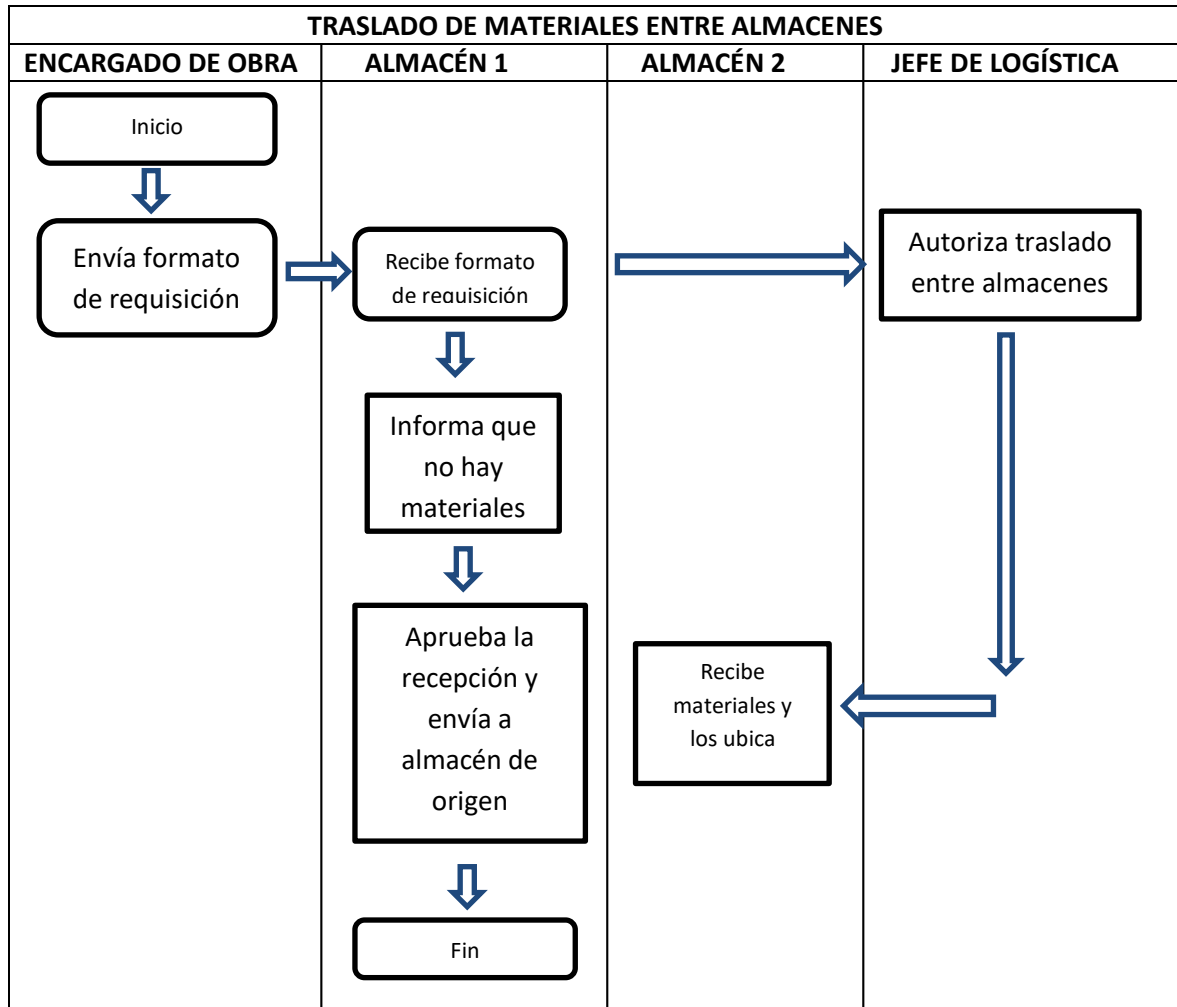


FIGURA 8: Traslado de materiales entre almacenes

FUENTE: Empresa, elaboración propia para fines de la investigación.

Indicadores de gestión de inventarios:

TABLA 5: Indicadores de Gestión de Inventarios

¿Qué se va medir?	Objetivo:	Indicador:	Parámetros	Comparativos	Aplicación	Resultados	Comentarios
Cumplimiento de entrega de proyectos a plazos establecidos	Establecer la eficacia en la entrega de proyectos	Eficacia en entregas	$\frac{\# \text{ Proyectos entregados al plazo establecido del 2012 al 2015}}{\# \text{ Total de proyectos del 2012 al 2015}}$	Min. Aceptable 85%	$\frac{6}{12}$	50%	Sobre la base de los proyectos realizados desde el año 2012 hasta el 2015, siempre ha existido inconvenientes en la entrega oportuna de obras lo cual ha generado problemas contractuales
Cumplimiento de productos utilizados en obras	Establecer la eficiencia en los productos puesto en obras	Calidad	$\frac{\# \text{ Productos dañados puestos en obra}}{\# \text{ Total de productos puestos en obra}}$	Min. Aceptable 3%	$\frac{253}{5500}$	4.6%	En todos los proyectos ejecutados ha existido un amplio margen de productos dañados recibidos en obra, lo que genera pérdidas.
Cumplimiento del presupuesto de materiales por proyecto	Si el presupuesto de materiales es viable	Productividad	$\frac{\# \text{ Proyectos que cumplieron con el presupuesto establecido desde el 2012 hasta el 2015}}{\# \text{ Total de proyectos realizados desde el 2012 hasta el 2015}}$	Min. Aceptable 85%	$\frac{6}{12}$	50%	Se considera aceptable el presupuesto proyectado con un grado de flexibilidad del +/-15% establecido por la gerencia de proyectos
Movimiento del inventario durante el año	Liquidez de inversión de inventarios	Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$	Máximo :30 Mínimo: 10	$\frac{303,349.29}{11,659.52}$	26.017	La empresa tiene excelente Gestión a base de cobro por avance de obra. Es decir, a un cobro o gestión de cuentas por cobrar.
Días de almacenamiento de mercaderías	Inmediata gestión del inventario adquirido	Duración del inventario	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de inventarios}}$	Máximo :15 Mínimo de: 7	$\frac{360}{26.0173051721}$	13.837	La empresa tiene un mínimo de días almacenado, los materiales se requieren para el proceso de construcción, almacén no mantiene stocks innecesarios.

4.3. Evaluación de riesgos y deficiencias en la gestión de inventarios

4.3.1. Identificación de riesgos (Principal área de riesgo)

La constructora JS SAC tiene la debilidad en el área de almacén, en donde la adquisición de materiales de construcción se da en las oficinas de la empresa, limitándose a realizar acuerdos de precios, adquisición y un registro de proveedores. Así mismo en las instalaciones de las obras se trabaja de manera independiente, adquiriendo también materiales de construcción de manera desordenada y a criterio; considerando lo conveniente y usando formatos de supuesto control total.

Actualmente las actividades que realiza el área de almacén en la empresa constructora JS SAC, se basan en la experiencia o por funciones indicadas de manera verbal no utilizando modelos, ni parámetros que permitan efectuarlas de manera eficiente y eficaz.

El desenvolvimiento de las actividades se realiza en base a momentos que se presentan y la toma de decisiones para salvar en el instante los intereses de la empresa sin medir ni tener una evaluación previa, en donde existan programaciones para una buena toma de decisiones.

Dentro de los aspectos a evaluar se tiene:

- a. La organización
- b. Gestión de compras
- c. Gestión de existencias y almacén

4.3.2. Maquinarias y equipos

Respecto a las Maquinarias y Equipos utilizados en los almacenes se encontraron las siguientes deficiencias:

- Los almaceneros no cuentan con computadora, el registro de movimientos de material lo registran en el Kardex físico, luego las ordenes de salida las registran en el sistema una vez por semana haciendo uso de una computadora en la oficina principal de la empresa, turnándose los almaceneros un día distinto en la semana. Además, el almacenero del Almacén Central de Jaén no realiza el trabajo de registro en el sistema sino un asistente contable. En el almacén central de Jaén, no cuenta con máquina para el descargue, traslado de materiales dentro del almacén todo se hace manualmente con apoyo de los obreros de construcción, ocupando a estos en labores que no les corresponde y utilizando horas hombre en el traslado y carguío de los materiales, arriesgando su integridad física.

Para el traslado entre almacenes solo se cuenta con un furgón de 1Tn de capacidad de carga.

DIAGNÓSTICO PROCESO DE ALMACÉN ACTUAL

Empresa con almacén descentralizado

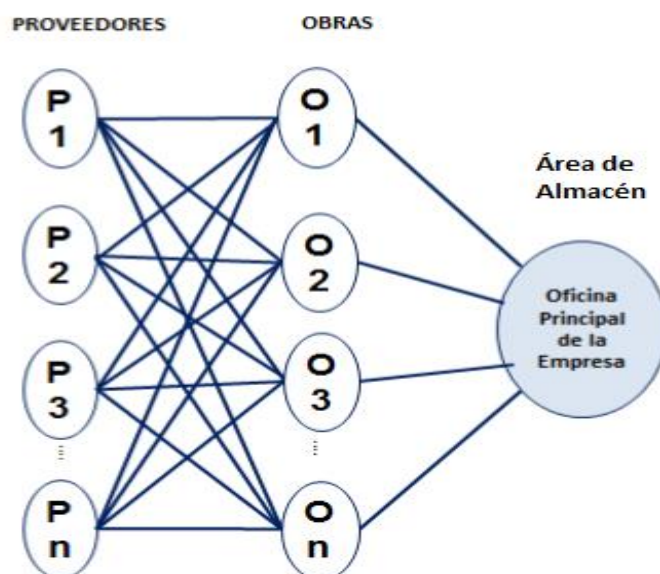


FIGURA 9: Almacén Descentralizada

Fuente: *Elaboración Propia*

- a. Se observa un proceso descentralizado, debido a que existiendo un encargado del área de almacén, los procesos de aprovisionamiento y compras, se desarrollan en dos partidas: la primera desde obra y la segunda desde oficina principal – área de logística.
- b. Al realizar esos procesos y sin coordinación anticipada logran perjudicar el abastecimiento de los materiales, ya que no se evalúa las características del insumo, mucho menos las condiciones de compra que deben de tener, es ahí donde existen atrasos en los avances de las obras, ya que los materiales tienen que ser devueltos y/o cambiarlos debido a que no coinciden con las especificaciones técnicas.
- c. No se realiza una correcta prevención de las necesidades de los materiales, pues es de suma importancia tomar en cuenta el stock en base a las programaciones y avances de obras.
- d. No se realiza una selección de materiales adecuada, atendiendo a criterios imprescindibles como calidad, precio y plazo de entrega; donde exista una evaluación anticipada y correcta, el cual durante la fase de la construcción conlleve a evitar las pérdidas por re-procesos y re- diseños.

- e. La atención a las cotizaciones, precedentes a una compra no se llevan en un orden adecuado, la organización no se desarrolla de la manera ideal, si bien es cierto se abastece con los insumos de los requerimientos que se presentan de manera imprevista, en donde no existe un planeamiento ni probabilidad de los riesgos que se puedan presentar.
- f. La distribución de los materiales en dirección a los almacenes (cubierto y descubierto), se observa que existe una descoordinación para dicho proceso, debido a que no existe una especificación estable de los materiales que van directo a obra y otro que van a almacén.
- g. Los materiales suelen deteriorarse ya que no se toma un cuidado especial para aquellos que van directamente a obra, pues se encuentran descubiertos y expuestos. El control de estos no se tiene en cuenta en el momento en que ingresa a obra, donde la verificación se realiza cuando ya el material está siendo usado, así mismo no logra saber la cantidad real ya que ha sido consumido. Así mismo el encargado de almacén, verifica el stock de los materiales en almacén descubierto, cuantificando y registrando el stock final.

Como consecuencia se observó y constató la existencia de algunos materiales en grado de deterioro, debiéndose a la falta de conocimiento por parte de los encargados de los tipos de almacenes (cubierto, descubierto y áreas seguras); observándose la falta de clasificación de materiales (cemento, fierro, agregados, entre otros), ocasionando robos por deterioro o por cambios de clima, así como pérdidas económicas.

- El cemento se encontró en almacén descubierto, pues no se tomaba en cuenta que dicho insumo es un material perecible, que fácilmente suele malograrse por los mismos cambios de clima.
- Los tubos son insumos que también están expuestos a romperse.
- Mediante el siguiente recuadro se muestra que los encargados del almacén desconocen de la clasificación de los tipos de almacenes, pues es de prioridad tratar a cada material de construcción con sumo cuidado.

TABLA 6: Clasificación de los tipos de almacenes

ITEM	MATERIALES	ALMACÉN CUBIERTO	ALMACÉN DESCUBIERTO	ALMACÉN ÁREA SEGURA
1	CEMENTO		X	
2	FIERRO		X	
3	AGREGADOS DE CONSTRUCCIÓN		X	
4	LADRILLOS		X	
5	TUBOS		X	

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los factores muy importantes es que la empresa ejecuta obras fuera de la ciudad, zonas rurales donde la señal es complicada y los viajes son programados 2 veces a la semana. Es ahí donde se debe tener mucha cautela ya que en la actualidad los insumos son pedidos cuando el transporte ya dio partida, tomando en cuenta que los costos pueden ser muy excesivos consecuencia de tal por falta de una buena organización y funcionamiento del área de almacén.

4.3.3 Control interno en la empresa constructora “JS SAC”

El control interno es imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y para tener seguridad de que los objetivos de la organización se van a lograr.

Si es cierto que el área de almacén en la empresa constructora “JS SAC” no existe un manual de procedimientos ni de políticas del control interno formalmente establecidas, el conocimiento y experiencia del gerente de realizar y ejecutar las funciones y las actividades en base a lo empírico lo cual estaría llevando a solo algunas responsabilidades y que las funciones puedan determinar algún criterio en cuanto a control.

4.3.4. Procesos en los almacenes

A nivel de procesos los almacenes no cuentan con manual de procedimientos. Se trabaja en base a indicaciones directas del jefe de logística respecto a la operatividad del almacén y por recomendaciones del área contable respecto al registro en el sistema presentándose los siguientes problemas.

- En cuanto al proceso de recepción, el problema que se presenta es que mayormente el almacenero no cuenta con la orden de compra para verificar que el proveedor está dejando lo que se ha comprado.

- Durante el proceso de Almacenaje, se suele dar que ubican los materiales en lugares que no corresponden ocasionando demoras en el despacho por no encontrarlos rápidamente.

- En cuanto al proceso de despacho, los errores son de sacar materiales diferentes a los solicitados, sacar menos o más de lo solicitado. Estos errores originarán diferencias entre lo registrado en el sistema y lo que existe físicamente.

Los formatos usados no tienen firma, nombres y sellos del Ing. Residente y/o maestros de obra; solo una rúbrica.

J S SAC
CONSTRUCTORA

Fecha: 27 08 13

ORDEN DE SALIDA
Nº 902498

Obra: J. J. EAVUOZAS

ITEM	CANT.	UNID.	DESCRIPCIÓN
01	02	UNID	CODO 4X45 PVC SAL (24107010016) ✓
02	04	"	UNIONES PVC 2" (24107010274) ✓
03	02	"	CODO PVC SAL 2X45 (24107010008) ✓
04	01	"	ESCOBA BAJA POLICIA (24106010195) ✓
05	09	"	TUBO PVC SAP 3/4X3 (24107010268) ✓ sistema 2@
06	100	"	CAPUCHONES AMARILLOS (24109010061) ✓
07	01	"	TUBO PVC 3/4X5 (24107010094) ✓
08	03	"	CAJA PASO METAL 12X12 (24110010022) ✓
09	01	"	" " " " 8x8 (24110010042) ✓
10	01	"	CINTA AISLANTE (24110010011) ✓
11	01	"	MALLA DE SEGURIDAD NARANJA (25104010012) ✓
12	01	"	MUCHILA FUMIGADORA (25104010023) ✓
13	03	"	TUBO PVC STEL 2" (24110010062) ✓

CONSTAL S.A.C.
Jose Luis Redp
LOGISTICA

[Rúbrica]
Ingeniero Residente

[Rúbrica]
Maestro de Obra

INGRESO ALMACEN
Vº Bº

FIGURA 10: Orden de Salida sin nombre con inconsistencias

Fuente: La Empresa

4.3.5. Evaluación de deficiencias de control interno

Para comprobar que la hipótesis a la solución del problema planteado, se realizó una encuesta Pos Test a los almaceneros (**VER ANEXO N°3**) evidenciando que hubo una mejora significativa de la Gestión de los Inventarios; además se elaboró la Matriz de Deficiencias del área de Inventarios.

TABLA 7: Matriz de deficiencias del área de inventarios

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	DEFICIENCIA	CONDICIÓN	CAUSAS
I.-	Organizacional	Funciones y responsabilidades	Ineficiencia en la estructura funcional actual del departamento de inventarios	El departamento de inventarios presenta duplicidad de actividades realizadas por personal del área. Se evidencian errores en la delegación de funciones y tareas, donde un mismo personal realiza actividades actuando como juez y parte en un mismo procedimiento.	* Ausencia de políticas de mejoramiento continuo en los procesos del área de inventarios. * Cambios en el área por crecimiento de la empresa en los últimos años.
II.-	Personal	Nivel de educación	Personal sin capacitación	Necesidad de un Programa de Capacitación relacionado a la gestión de inventarios y a los procesos de control interno en la empresa.	* Inexistencia de políticas de desarrollo y capacitación del personal. * Inexistencia de un Plan de Evaluación de Desempeño del personal, que permita conocer grados de eficiencia y rendimiento.
		Capacitación			
III.-	Control de inventarios	Registro en el sistema	No se realiza conteo, verificación y supervisión del procedimiento de toma física de los inventarios, por parte de los entes de control de la empresa	Toma de inventarios al final de cada ciclo contable realizada por los responsables de cada almacén en forma independientemente y descoordinada con el departamento de contabilidad y control de proyectos. Contabilidad y Control de Proyectos solo emiten memorándum solicitando información y fecha de recepción de los inventarios existentes.	* No contar con políticas escritas y aplicadas a inventarios
		Inventario físico			* No se establecen procesos de planificación eficaz. * No priorizar a la cuenta de inventarios en el ciclo contable. * Descoordinación entre logística y la coordinación de los diversos proyectos.

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	EFEECTO	IMPACTO	MEJORAS
I.-	Organizacional	Funciones y responsabilidades	Inconvenientes al obtener información válida y pertinente sobre las mercaderías Crea un clima perjudicial al desarrollo de las actividades que se realizan en el área. Falta de comunicación y coordinación generados por problemas de autoridad. Conflictos internos sobre jerarquías entre personal del área.	Generación de inconvenientes y conflictos internos entre el personal. Inadecuadas tomas de decisiones. Limitaciones para contar con información válida y pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el departamento de inventarios. • Formular un manual de descripción de puestos. • Mejorar la fluidez de la información, Jerarquizar la comunicación interna y externa.
II.-	Personal	Nivel de educación	Actividades rutinarias del área que influyen para que el personal reduzca su eficiencia y productividad. Incumpliendo de objetivos del área y de la empresa.	Falta de capacitación genera un ambiente de conformismo e ineficiencia de las actividades a desarrollar. Es importante contar con un personal altamente motivado, capacitado y certificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar capacitaciones para el personal a fin de mantener un personal capacitado. • Programar la evaluación de procesos a fin de que la cuenta de inventarios tenga en el correcto tratamiento operativo y contable.
		Capacitación			
III.-	Control de inventarios	Registro en el sistema	Incertidumbre sobre valores presentados en la cuenta de inventarios en los estados financieros. Pérdidas no detectadas a tiempo a fin de encontrar al responsable de operaciones fraudulentas.	Problemas en el proceso de toma física del inventario. Problemas en la gestión de la información y en la toma de decisiones de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas, normas y procedimientos que incluyan todas las áreas de la empresa. • Mejorar la seguridad razonable del valor manejado en estados financieros de la cuenta de inventarios. Disponer la toma de inventarios en forma regular como mínimo una vez al año, además de inventarios inopinados en cualquier otra fecha.
		Inventario físico	Información irreal emitida por almacenes de los proyectos.		

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	DEFICIENCIA	CONDICIÓN	CAUSAS
IV.-	Procesos	Recepción	Documento de registros de los movimientos de inventarios ineficientes.	Los registros del movimiento de mercaderías no permiten el uso eficaz del manejo de la cuenta: ingresos, despachos, kardex, traslado de proyectos, valorizaciones, órdenes de compra, etc.	* No se establecen normas técnicas para el manejo de inventarios.
		Almacenaje			* Formatos actuales estructurados sin criterios ni relacionados a contabilidad.
		Despacho			
	Traslado entre almacenes	* Falta de reconocimiento de procesos actuales.			
	Maquinarias y equipos de almacenaje	Implementación de maquinarias y equipos de almacenaje			
V.-	Distribución física de almacenes	Orden y limpieza de almacenes	Deterioro por el mal almacenaje	Existencia de pérdidas detectadas al cierre de cada proyecto u obra realizada, cuyas diferencias son asumidas por la empresa por no contar con normativa y medidas de seguridad que resguarden inventarios.	*No se ha aplicado descuentos por no contar con una política establecida y aprobada. Además de no establecer medidas de seguridad en cada punto de almacenamiento de mercaderías.
			Pérdida de materiales		
		Distribución por rubros	Demora en ubicación de materiales		

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	EFECTO	IMPACTO	MEJORAS
IV.-	Procesos	Recepción	Problemas al registro de movimientos de los inventarios	Desinformación sobre manejo y registro del movimiento del inventario. Generación de incertidumbre y conflictos respecto al movimiento real según procedimiento.	Estructurar formatos adecuados para cada tipo de movimiento de inventario para el uso eficaz y aplicación correcta de los mismos, a fin de evitar inconvenientes en el registro del movimiento del inventario.
		Almacenaje			
		Despacho	Incongruencia entre lo registrado y su respaldo sobre el movimiento efectuado		
	Traslado entre almacenes				
Maquinarias y equipos de almacenaje	Implementación de maquinarias y equipos de almacenaje	Conflictos internos por criterios diferentes sobre registro del inventario			
V.-	Distribución física de almacenes	Orden y limpieza de almacenes	* Inseguridad por ausencia de resguardo de inventarios. * No aplicación de sanciones a responsables de pérdidas.	Existencia de pérdidas y robos, que afectan a los resultados de la empresa.	Formular políticas sancionadoras y cobro por responsabilidades legales. Además de establecer seguridades en cada punto de resguardo de los inventarios.
		Distribución por rubros	Pérdida constante de mercadería por no contar con medidas de seguridad.		

Fuente: La Encuesta

Elaborado: Por la autora

Adaptado de Alvarado Villatoro, P. (2004)

4.3.6 Impacto económico

Detalle cuantificado de pérdidas en el área de inventarios:

- Materiales en almacén que no fueron utilizados en obra por no cumplir con características necesarias:

TABLA 8: Materiales que no cumplen con características necesarias

TOTAL DE MATERIALES QUE NO CUMPLEN CARACTERÍSTICAS NECESARIAS									TOTAL QUE SE LOGRÓ UTILIZAR			IMPORTE EN S/ DE MATERIALES SIN ESPECIFICACIONES NECESARIAS	
ITEM	Nº FACTURA	CANTIDAD	UNID MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	IMPORTE			P. UNIT.	IMPORTE			TOTAL
						V. VENTA	IGV	TOTAL		V. VENTA	IGV	TOTAL	
1	010-14911	8	UNID.	BOMBA MULTI-H402-SE-T/6.0.75KW	1,221.00	8,277.97	1,490.03	9,768.00	850.00	5,762.71	1,037.29	6,800.00	2,968.00
2	010-14911	3	UNID.	TABLERO ARRANCADOR ALTERNADOR 1.0HP/380V	915.75	2,328.18	419.07	2,747.25					2,747.25
3	010-14912	1	UNID.	TABLERO ARRANCADOR ALTERNADOR 1.5HP/380V	1,626.36	1,378.27	248.09	1,626.36					1,626.36
4	010-14912	6	UNID.	BOMBA MULTI-H403-SE-T/6.1.1KW	1,156.37	5,879.85	1,058.37	6,938.22	800.00	4,067.80	732.20	4,800.00	2,138.22
5	002-04705	28	UNID.	TUVO PVC ISO 4422 400mm PN-5x6M U/F	640.30	15,193.56	2,734.84	17,928.40					17,928.40
6	002-04705	28	UNID.	ANILLOS DE JEVE 400 MM PRESIOON	18.50	438.98	79.02	518.00					518.00
TOTAL						33,496.81	6,029.42	39,526.23					27,926.23

Estos son los costos detallados de materiales que no fueron utilizados en obra por las siguientes razones: debido a un error en el expediente de estudios técnico, algunos de estos no cumplían con las medidas y características que se requerían para la obra y en otras circunstancias el encargado de las compras no tenía el conocimiento necesario de construcción para validar los materiales antes de ser entregados por el proveedor, el cual ya no aceptaba cambios ni devoluciones.

- Materiales y equipos que se perdieron en almacén

TABLA 9: Materiales y equipos que se perdieron en almacén

ITEM	Nº FACTURA	CANTIDAD	UNID MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	IMPORTE		
						V. VENTA	IGV	TOTAL
1	006-10948	20	kg	FRAGUA PREMIUN GRIS	8.40	142.37	25.63	168.00
2	006-10948	20	BOLSAS	PEGAMENTO CELIMA BLANCO EXTRA FUERTE	21.64	366.78	66.02	432.80
3	001-03124	1	UNID.	CHECK 1 1/2CIM	110.00	93.22	16.78	110.00
4	001-03124	1	UNID.	VALVULA FLOTADORA 1 1/2	120.00	101.69	18.31	120.00
5	010-14970	50	BOLSAS	CEMENTO PACASMAYO PORTLAND AST I ENVASADO	19.00	805.08	144.92	950.00
6	010-15821	10	BOLSAS	CEMENTO PACASMAYO ANTISALITRE	19.00	161.02	28.98	190.00
7	080-03836	1	UNID.	VIBRAD.D/CONC.5.5HP 1 1/2" X 6M GX160QAB+KIT	554.62	470.02	84.60	554.62
8	001-00311	1	UNID.	NIVEL AUTOMATICO MODELO NA720-LEICA	924.37	783.36	141.01	924.37
9	080-03836	1	UNID.	MEZCLADORA D/CONC. 9P3 12.0HP M12 KOHLER	2,067.23	1,751.89	315.34	2,067.23
TOTAL						4,675.44	841.58	5,517.02

A continuación, se detallan los materiales que fueron extraviados en obra si bien es cierto que los equipos como el nivel automático, vibrador de concreto y mezcladora fueron hurtados directamente de la obra por terceros, se interpuso la denuncia policial sin embargo no fue posible que estos equipos sean recuperados.

Además, los otros materiales fueron desapareciendo sigilosamente de la obra con ayuda del personal de almacén, el cual fue despedido de su cargo, pero no se le pudo interponer juicio por no contar con las pruebas suficientes y fehacientes.

- Pérdida de materiales por almacenamiento inadecuado

TABLA 10: Pérdida de materiales por almacenamiento inadecuado

ITEM	Nº FACTURA	CANTIDAD	UNID MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	IMPORTE		
						V. VENTA	IGV	TOTAL
1	006-11019	32	MT2	CERÁMICA GRIS SAN LORENZO 45*45	28.72	778.85	140.19	919.04
2	003-09842	25	UNID.	TOMACORRIENTES DE LOZA	4.00	84.75	15.25	100.00
3	001-01210	10	UNID.	LETREROS INTERNOS CHICOS	50.00	423.73	76.27	500.00
4	010-04526	8	UNID.	FLORECENTES LARGOS PHILIPS	15.00	101.69	18.31	120.00
5	002-10526	4	TANQUE	PINTURA 5 GALONES	120.00	406.78	73.22	480.00
TOTAL						1,795.80	323.24	2,119.04

El almacén no contaba con cajas p estantes en donde se puedan colocar los materiales sensibles, además como una sola persona no se podía mantener el orden y cuidado de los materiales, por ejemplo: se colocaron equipos encima de unas cajas de cerámica las cuales debían ser utilizadas ya se encontraban rajadas, varios galones de pinturas fueron guardados sin ser cubiertos totalmente y se secaron.

TABLA 11: Adquisición de servicios de transporte a un costo sobrevaluado

PROVEEDOR DE TRANSPORTE: M&F SAC (JAÉN- CAJAMARCA)													
ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO DE COMPRA				PRECIO DE MERCADO (SEGÚN COTIZACIÓN)				PAGO EN EXCESO
					P. UNIT.	V. VENTA	IGV	TOTAL	P. UNIT.	V. VENTA	IGV	TOTAL	
1	001-00837	1	DIA	TRANSPORTE DE VIDRIO TEMPLADO	672.27	569.72	102.55	672.27	488.24	413.76	74.48	488.24	184.03
2	001-00848	1	DIA	TRANSPORTE DE CEMENTO (500 BOLSAS)	1,260.50	1,068.22	192.28	1,260.50	998.00	845.76	152.24	998.00	262.50
3	001-00848	1	DIA	TRANSPORTE DE LADRILLO DE 18 HUECOS KING KONG (6500UNID)	1,260.50	1,068.22	192.28	1,260.50	998.00	845.76	152.24	998.00	262.50
4	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE FIERRO (20TN)	1,260.50	1,068.22	192.28	1,260.50	998.00	845.76	152.24	998.00	262.50
5	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE LADRILLO HUECO 30*30*12 (2500UNID.)	1,260.50	1,068.22	192.28	1,260.50	998.00	845.76	152.24	998.00	262.50
6	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE LADRILLO HUECO 30*30*15 (2200UNID.)	1,260.50	1,068.22	192.28	1,260.50	998.00	845.76	152.24	998.00	262.50
7	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE AREAN FINA (1M3)	99.16	84.03	15.13	99.16	84.03	71.21	12.82	84.03	15.13
TOTAL					7,073.93	5,994.86	1,079.07	7,073.93	5,562.27	4,713.79	848.48	5,562.27	1,496.53

Al igual que la adquisición de materiales a un costo sobrevalorado, el transporte de materiales a obra se realiza a un costo sobrevalorado por el mercado, debido a que el encargado de almacén siempre realizaba los contratos con un solo proveedor sin tomar en cuenta los otros costos de diferentes proveedores.

TABLA 12: Detalle de pérdidas del área de inventarios

CAUSALES QUE GENERARON PÉRDIDA EN LA EMPRESA	PÉRDIDA AL AÑO	% DE PERDIDA
Falta de profesionales con experiencia en manutención y abastecimiento de obras, ya que uno de los problemas fue la aplicación indebida de los materiales en la construcción debido a un error en las especificaciones de estudio técnico y además la constructora cuenta con una sola persona que se encarga de realizar las diferentes actividades de inventarios la cual tiene poco conocimiento de construcción.	27,926.23	75%
Robo interno en la empresa por parte del personal del almacén, de materiales que se utilizaron en obra.	5,517.02	15%
El almacenamiento inadecuado de los materiales de construcción provoca que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente.	2,119.04	6%
La constructora no cuenta con unidad de transporte de materiales propio por lo que siempre se está incurriendo e alquiler de transporte a un solo proveedor, a un costo por encima del mercado lo cual genera un costo elevado innecesario perjudicando así a la constructora.	1,496.53	4%
TOTAL	37,058.82	100%

4.4. Identificación de mejoras en el sistema de control interno

En éste punto se hizo un estudio de los aspectos más importantes para el control interno, se realizó el diagnóstico y análisis sobre la base de los resultados de las técnicas de recolección de datos como son: observación directa, entrevistas y el cuestionario Pre Test realizado a todo el personal de almacenes, luego se procedió a realizar la propuesta de mejoras en el sistema de Control para el área de almacenes.

4.4.1 Estructura organizativa

Respecto a la estructura organizativa el área de almacenes no la tiene definida, además no se han definido las funciones y responsabilidades por cada puesto. Por lo que se ha diseñado el siguiente Organigrama:

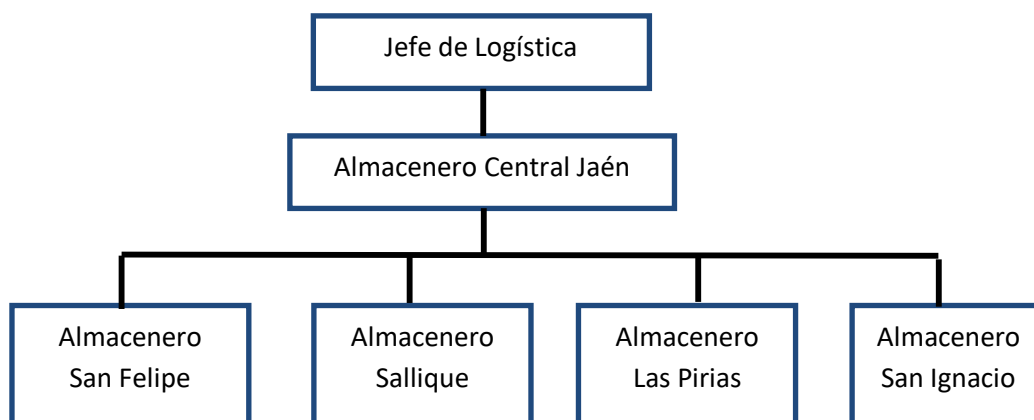


FIGURA 11: Estructura Organizativa del Área de Almacenes

Elabora: Por la Autora

Además, se han definido las funciones relacionadas a cada puesto como se detalla a continuación:

- a) **Jefe de Logística:** Encargado de la gestión logística en su totalidad, siendo sus principales funciones:
 - Adquisiciones o compra de insumos, materiales y equipos: Los necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas lo comprado es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

- Proveer a los diferentes almacenes: Luego de haber adquirido o comparado los insumos, materiales y equipos, proveerá a cada almacén de Obra para ejecutar el proyecto en el tiempo planificado.
- b) **Almacenero central:** Encargado de la custodia, orden y control de movimientos en el almacén, siendo sus principales funciones:
- Recibir para su cuidado y protección todos los materiales e insumos necesarios para la ejecución de la Obra.
 - Proporcionar materiales e insumos, mediante órdenes de traslado, a las diferentes obras que se estén ejecutando.
 - Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en lugares para su fácil ubicación y despacho.
 - Llevar registros al día de sus existencias, tanto en los Kardex como en el sistema.
- c) **Almacenero de obra:** Encargado de la custodia, recepción, almacenaje y despacho de materiales en Obra.
- Proporcionar materiales e insumos, mediante solicitudes autorizadas, a los Maestros de Obra que los requieran.
 - Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en lugares para su fácil ubicación y despacho.
 - Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
 - Llevar registros al día de sus existencias, tanto en los Kardex como en el sistema.
- d) **Personal**
- El personal está constituido por 2 tipos de trabajadores:
- **Personal con estudios:** El único es el Jefe de Logística el cual tiene título técnico.
 - **Personal sin estudios:** Lo constituyen los 05 almaceneros que tiene estudios completos de educación secundaria. Ello representa el 100% del personal de almacén. Ante esta situación se propuso e implemento un Plan de Capacitación aprobado por la Gerencia General para que el personal que estén acorde a las

labores que realizan y sepan de la importancia que tienen los almacenes en la empresa. Para esto se determinó los temas para capacitarlos semanalmente.

Temas a capacitar

- Conceptos, objetivos y funciones de los almacenes
- Disposición Física de los almacenes
- Recepción
- Almacenamiento
- Manejo del sistema
- Ubicación de materiales
- Despacho
- Orden y Limpieza en el almacén
- Seguridad en almacenes

Con estas capacitaciones se pudo comprobar que el personal de almacén se encuentra más motivado y comprometido con su trabajo ya que saben de la importancia de este para la empresa.

TABLA 13: Nuevos requerimientos de capacitación mínima en la empresa

Niveles a Capacitar	Objetivos	Capacitación y Entrenamiento
Se capacitará todo el personal de la obra	Dar conocimiento a todo personal sobre los acontecimientos endógenos y exógenos de la obra.	Primeros auxilios, prevención de incendios, manejo de extintores, simulacros y actuación ante emergencias.
Ingenieros de obra/capataces y personal asignado a este tipo de trabajo/personal de almacenes.	Dar conocimiento al personal sobre el uso del manejo y peligrosidad de sustancias y materiales peligrosos.	Manipulación y uso de sustancias peligrosas.
Ingenieros de obra/capataces y personal asignado a este tipo de trabajo/personal de almacenes y personal de brigadas de emergencia.	Dar conocimiento al personal sobre el uso manejo y peligrosidad de sustancias y materiales peligrosos.	Transporte, almacenamiento y uso de explosivos.
Gerente de obra/Ingenieros de obra/Personal de uso, de fuentes radioactivas/personal		Manejo y cuidados en el uso de fuertes radiactivas ionizantes.

de almacenes y personal de brigadas de emergencia.		
Todo el personal de obra		Señalización de productos químicos y peligrosos.
Personal destinado a la utilización de productos que generan residuos peligrosos/personal de almacén.		Manejo de residuos peligrosos
Desde ingenieros de Obra hasta personal Obrero	Capacitar al personal en los distintos estándares de seguridad.	Orden y limpieza
Todo el personal destinado a realizar trabajos en altura.		Trabajos en altura
Todo el personal de obra		Andamios
		Señalización
		Detección de peligros, análisis de seguridad en el trabajo, uso adecuado de EPP.
Estas capacitaciones específicas serán impartidas al personal propio de cada tarea relacionada con el tipo de capacitación mencionada.		Seguridad en excavaciones, prevención de riesgo eléctrico bloqueo y señalización capacitación para señaleros y cuadradores, seguridad en operaciones electromecánicas, ingreso a espacios contaminados
Personal que debe conducir u operar un vehículo en la Obra	Resguardar la seguridad del personal en el manejo, operación de vehículos y equipos.	Manejo preventivo
Operadores de Equipo		Operación segura de equipos
Operadores de equipos de izaje.		Operaciones de izaje

Fuente: Elaborado Propia

Fecha: 2017

4.4.2 Gestión de inventarios

Para mejorar el control de los almacenes se realizó las siguientes acciones:

- Una planificación de ejecución mensual de la obra donde se identifique los materiales a utilizar en el mes y no sobre stockear los almacenes de Obra. Para lo cual el jefe de Logística una vez realizado la compra de materiales según los requerimientos del mes, debe realizar un plan de abastecimiento del almacén central a los almacenes de Obra y en caso de ser necesario

se abastecerá directamente del proveedor a Obra. Esto se debe establecer en una política de Abastecimiento y Distribución que se propone a continuación:

Política de Abastecimiento y Distribución: Comprende los siguientes procesos:

- **Calculo de necesidades:** Actividad propia del planeamiento logístico, se refiere a calcular todo lo que se va a necesitar en el mes en base a los requerimientos de cada obra.
- **Compra o adquisición:** Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y con la calidad adecuada, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.
- **Distribución:** Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de los materiales solicitados entre los diferentes almacenes de Obra.

Diseño gráfico para el ciclo de inventarios

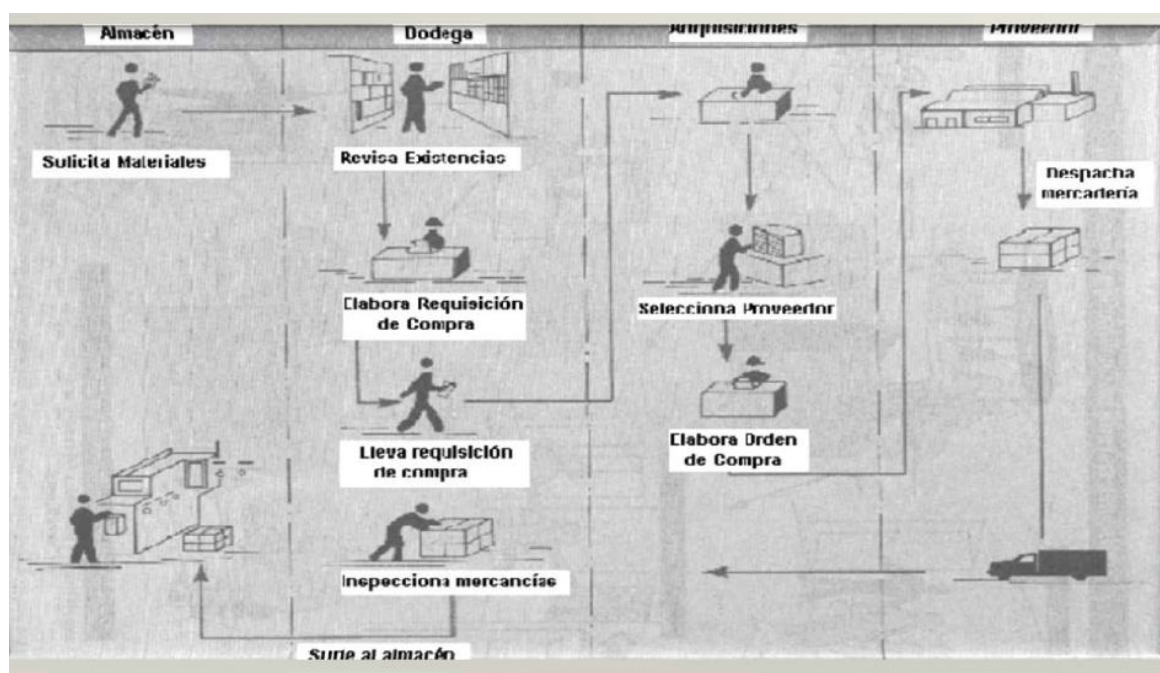


FIGURA 12: Diseño Gráfico para el ciclo de inventarios

Fuente: *Elaboración Propia*

4.4.3 Maquinarias y equipos

Ante la situación antes mencionada se realizó la siguiente propuesta de mejora:

- Se compró 05 laptop con señal inalámbrica para que cada almacenero pueda registrar la información de los movimientos diariamente en el sistema y no hacerlo una vez por semana. Esto permitirá estar al día con la información y se tendrá un mejor control de su trabajo por parte del encargado del Control de Inventarios.
- Respecto a equipos de carga y descarga de materiales en Obra, la Gerencia General autorizó cotizar una monta carga con capacidad de carga de 2Tn para el almacén central

de Jaén que pueda ser operado por el almacenero, previa capacitación y no ocupar al personal obrero en este trabajo.

4.4.4. Control interno en la empresa constructora JS SAC

Respecto al orden del almacén se propone implantar la Filosofía de las 5 S, que no solo serviría para los almacenes sino para toda la obra. Dicha filosofía consta de lo siguiente: Esta filosofía está basada en las palabras japonesas que comienzan con S, esta filosofía se enfoca a un trabajo efectivo, organización del lugar y procesos estandarizados.

- **Seiri (Ordenamiento o acomodo)**, se refiere a eliminar en el área de trabajo todo lo innecesario.
- **Seitin (Todo en su lugar)**, se refiere a guardar cada cosa en su lugar, teniendo en cuenta que necesita tener, donde lo voy a tener y cuanto voy a necesitar.
- **Seiso (¡Que brille !)**, una vez eliminado gran cantidad de estorbos e inclusive basura, se realiza y se mantiene la limpieza del lugar teniendo en cuenta la frase “No es limpio el que más limpia, sino el que menos ensucia”.
- **Seiketsu (Estandarizar)**, una vez establecida esta filosofía se debe estandarizar las actividades utilizadas en el área de trabajo, haciendo que el personal participe en el desarrollo de estas.
- **Shitsuke (Sostener)**, se refiere a mantener esta filosofía dentro de la empresa buscando la mejora continua.

4.4.5. Procesos en los almacenes

Ante los problemas antes mencionados se diseñaron los procesos con autorización de la Gerencia General como se detalla a continuación:

4.4.5.1. Recepción de Materiales: Este proceso consiste en el ingreso físico y registró en el sistema de los materiales e insumos.

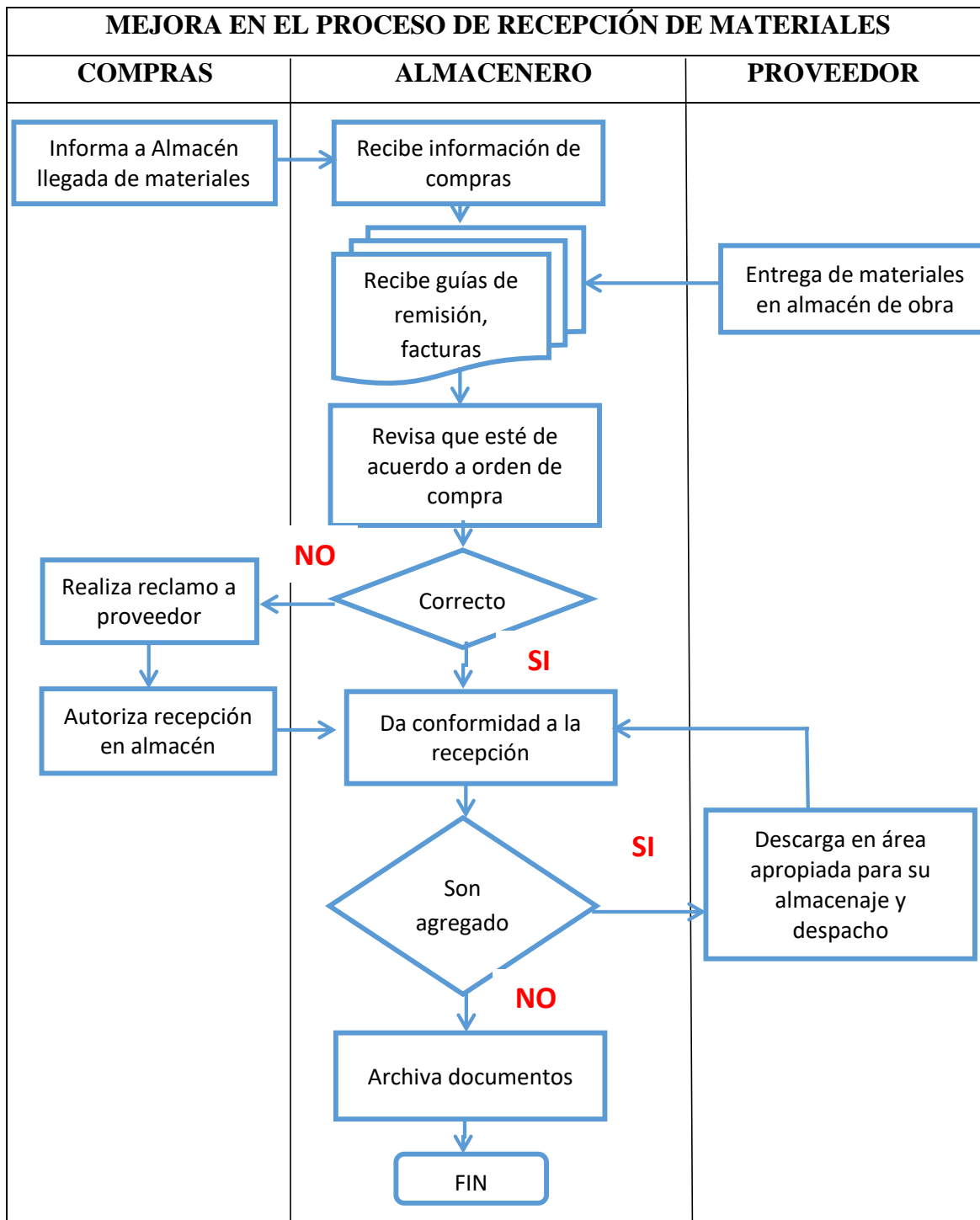


FIGURA 13: Mejora en el Proceso de Recepción de Materiales

Elaborado: Por la autora

Objetivo: Realizar la recepción de materiales en los almacenes en forma correcta estableciendo medidas de control que aseguren que lo recibido es lo que se ha comprado.

Alcance: El cumplimiento de este procedimiento es para todos los almaceneros en las diferentes obras y del almacén central.

Descripción

- a) Comienza el proceso con la llegada de mercancía según lo solicitado en la orden de compra, haciéndose las descargas en las zonas establecidas para tal fin.
- b) El almacenero procede a verificar la mercancía contra la factura y la orden de compra.
- c) Si existe conformidad en la recepción, el almacenero firma y sella la factura y la orden de compra. En caso de alguna diferencia, se notifica a la jefatura de logística y se espera alguna respuesta del mismo para la aceptación de la mercancía.
- d) El almacenero con la factura del proveedor y la copia de la orden de compra procede a su registro en el sistema informático. Introducida la información de la factura de compra en el computador, se procede a emitir el reporte de entrada de mercancía.
- e) El almacenero envía la factura de compra (firmada y sellada-procesada) y la copia de la orden de compra junto con el reporte de entrada de mercancía, al departamento de contabilidad. En éste, se realiza la revisión de la factura contra la orden de compra, para su posterior registro contable.
- f) Documentos Utilizados en el Proceso de Recepción:

O/C: Es la Orden de Compra de los materiales, se imprime en el almacén y se compara con los materiales físicos, para verificar que todo está en Orden.

Guía de Remisión: Documento de traslado de los materiales tanto del transportista como del proveedor. **(VER ANEXO N°4)**

Factura: Documento de Compra de la Mercadería.

4.4.5.2. Almacenaje de materiales: Este proceso viene a continuación de la recepción. Consiste en colocar, físicamente los materiales en ubicaciones adecuadas y hacer el registro adecuado en el sistema.

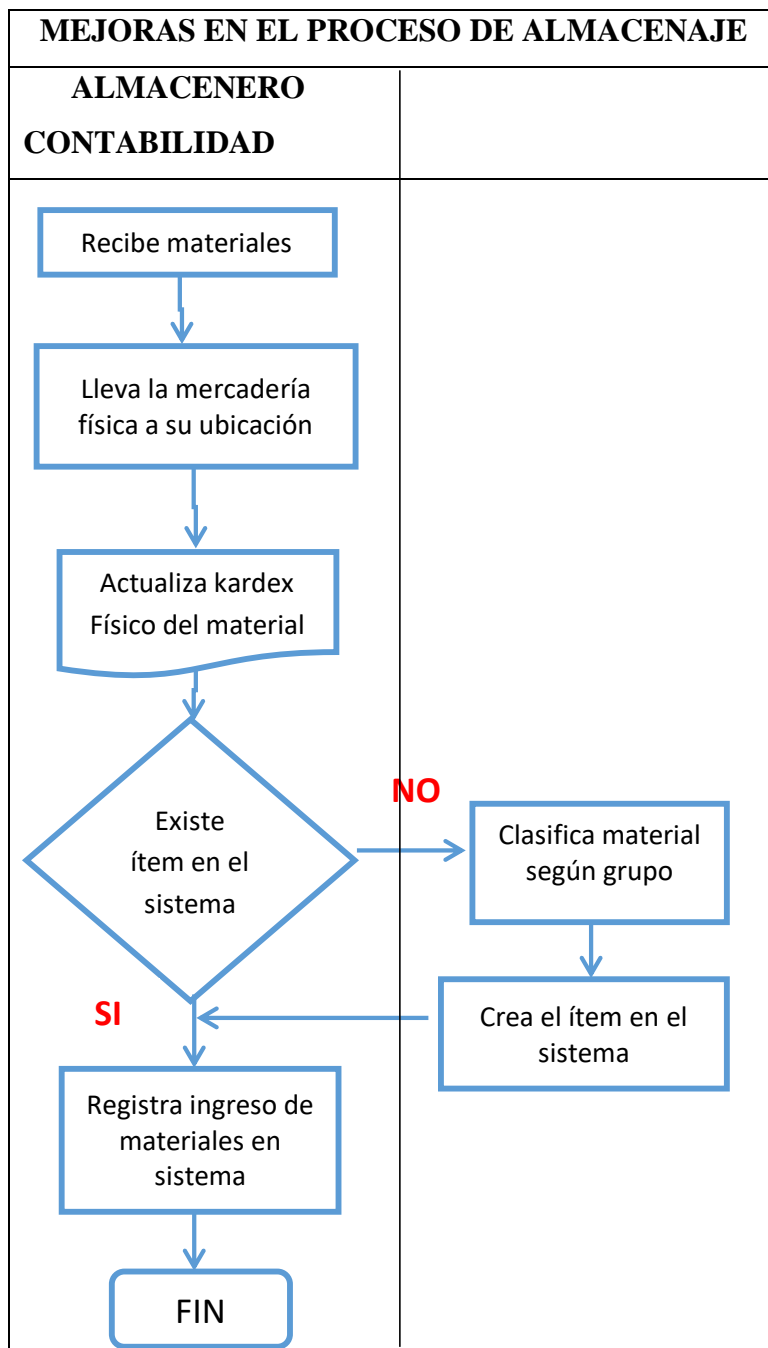


FIGURA 14: Mejoras en el Proceso de Almacenaje

Elaborado: Por la autora

Objetivo: Realizar el almacenaje de materiales en los almacenes en forma correcta estableciendo medidas de control que aseguren la correcta ubicación de estos dentro del almacén.

Alcance: El cumplimiento de este procedimiento es para todos los almaceneros en las diferentes obras y del almacén central.

Descripción:

- Realizada la recepción, el almacenero verifica si el código del producto existe en el sistema de control de inventario. En caso que no exista dicho código, procede a solicitar su creación en el sistema, indicando a que rubro pertenece.
- El almacenero procede a ubicar la mercancía en el lugar adecuado.
- Registra en el sistema el ingreso de dicha materia

Documentos utilizados en el proceso de Almacenaje:

- **Kardex:** Documento de uso interno del almacén, se actualiza luego de la ubicación física de los materiales. (**VER ANEXO N°5**)

4.4.5.3. Despacho de materiales: Este proceso que se efectúa con los materiales y consiste en retirar los mismos, tanto del sistema, como físicamente de los almacenes.

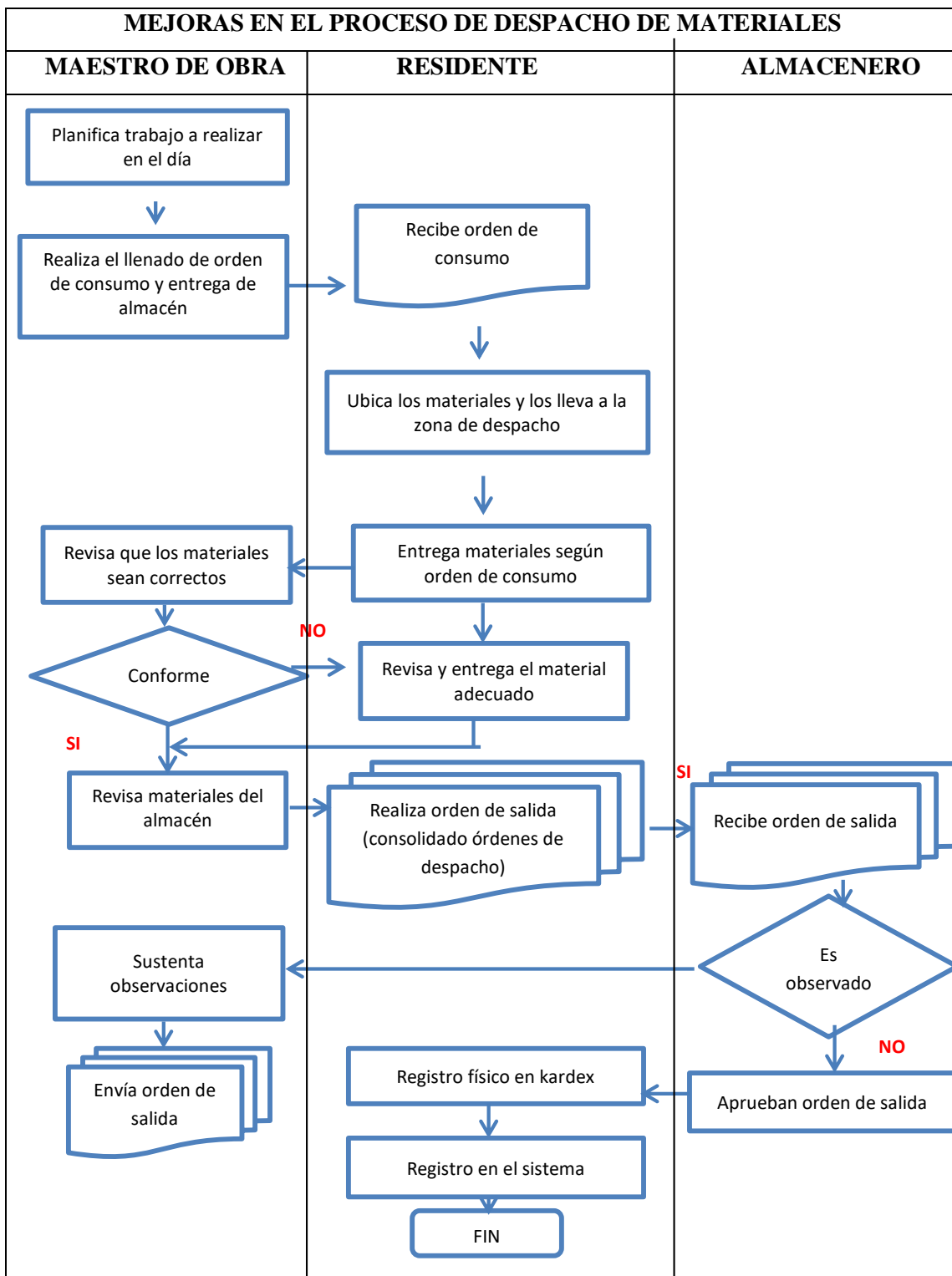


FIGURA 15: Mejoras en el Proceso de Despacho de Materiales

Elaborado: Por la autora

Objetivo: Realizar el despacho de materiales en los almacenes en forma correcta estableciendo medidas de control que aseguren que lo solicitado sea atendido correctamente.

Alcance: El cumplimiento de este procedimiento es para todos los almaceneros en las diferentes obras y del almacén central.

Descripción:

- El almacenero recibe la orden de consumo realizada por los maestros de Obra.
- El almacenero ubicara en el almacén los materiales y los llevara al área de despacho para la verificación del maestro de Obra quien dará la conformidad de los materiales a recepcionar y los retirara del almacén.
- El almacenero al final del día consolidará todas las Órdenes de Consumo en un documento llamado Orden de Salida, que tendrá el V°B° del Ing. Residente para su validez.

Documentos Utilizados en el proceso de despacho.

- **Orden de Consumo:** Documento utilizado por los maestros de Obra para solicitar los materiales a utilizar. (VER ANEXO N°6)
- **Orden de Salida:** Documento que consolida todas las Órdenes de Salida de materiales. (VER ANEXO N°7)

4.4.5.4. Traslado entre almacenes: Este último proceso se da ante la necesidad de materiales entre las Obras que se están ejecutando, consiste en realizar traslados físicos entre los Almacenes de Obra y realizar transferencias en el Sistema.

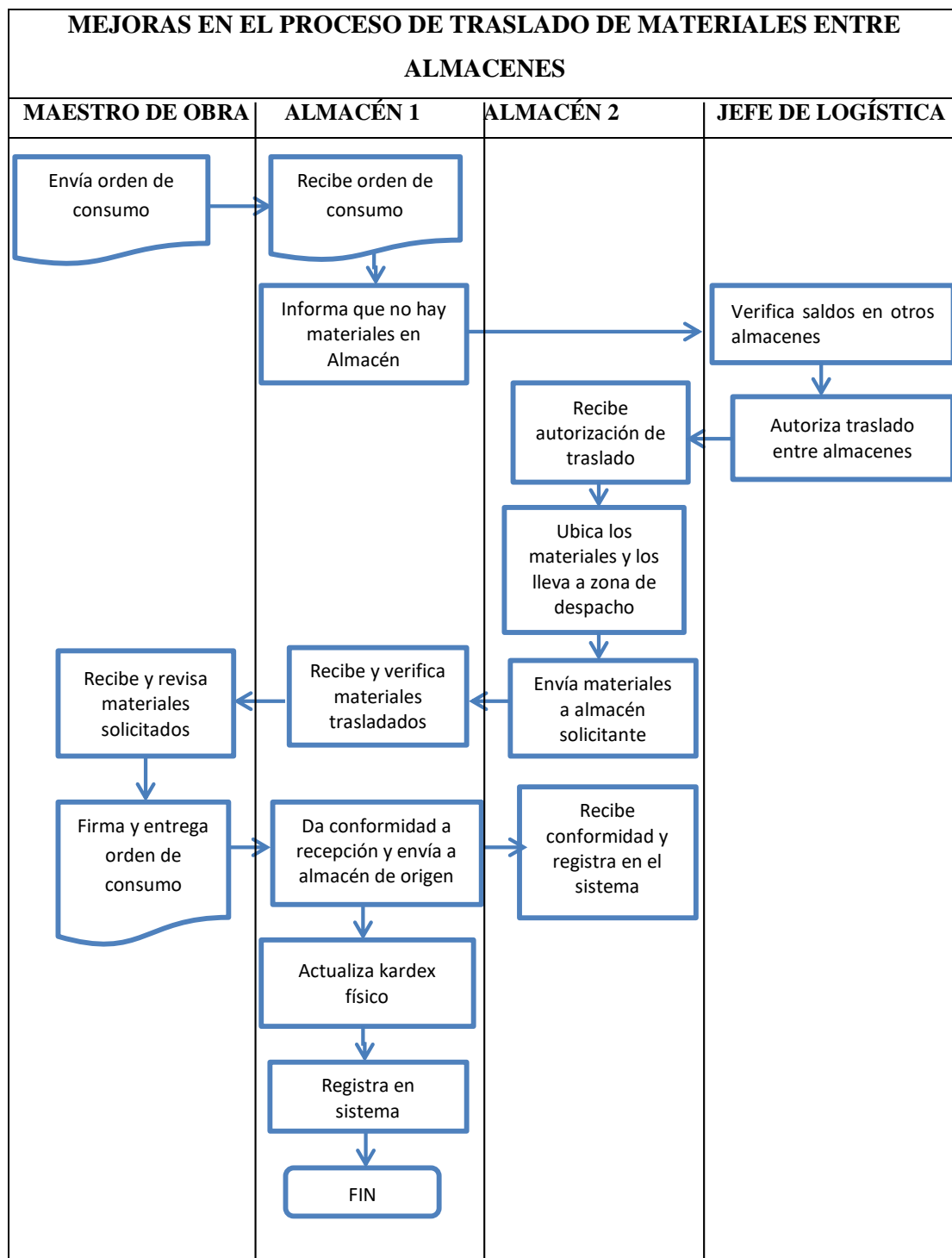


FIGURA 16: Mejoras en el proceso de traslado de materiales entre almacenes

Elaborado: Por la autora

Objetivo: Realizar el traslado de materiales entre los almacenes en forma correcta estableciendo medidas de control que aseguren que los traslados se efectúen correctamente.

Alcance: El cumplimiento de este procedimiento es para todos los almaceneros en las diferentes obras y del almacén central.

Descripción:

- a) El almacenero recibe la solicitud de consumo de parte del maestro de obra.
- b) El almacenero verifica si cuenta con los materiales detallados en la orden de consumo y al no haber dicho material en el almacén se comunica al Jefe de Logística.
- c) El Jefe de Logística verifica la disponibilidad en los otros almacenes y una vez ubicado el material autoriza el traslado.
- d) Una vez se realiza el traslado del material solicitado y al llegar a su destino es verificado por el almacenero y maestro de Obra solicitantes dando su conformidad.
- e) El almacenero registrara tanto el ingreso como la salida de dicho material en el sistema.
 - a. Documentos utilizados en el proceso de traslado entre almacenes
- f) **Guía de Remisión:** Documento de traslado de los Materiales.
- g) **Orden de Traslado:** Documento con autorización de traslado entre almacenes. (**VER ANEXO N°8**)

4.4.5.5. Distribución Física de los Almacenes- En el almacén central de Jaén el área permite tener más orden, por lo que deberían estar instalados anaqueles donde los materiales estén separados por grupos 29 como: porcelanatos, pisos laminados, Inodoros completos, planchas de melamine, puertas y materiales eléctricos. La distribución actual del almacén central de Jaén es la mostrada en la figura N° 12.

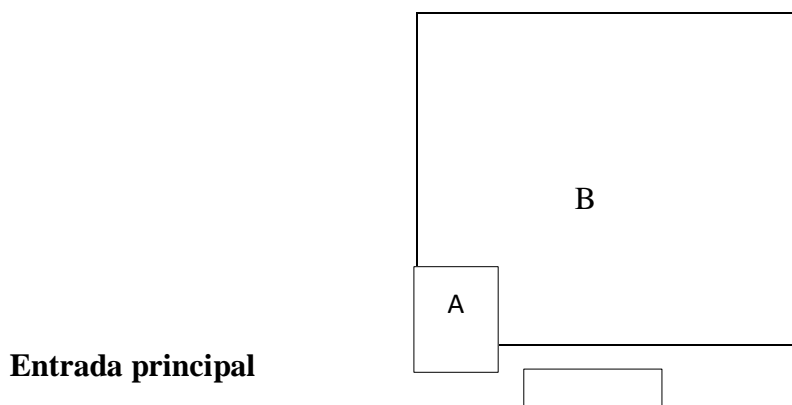


FIGURA 17: Distribución física actual del almacén de Jaén

Elaborado: Por la autora

En este almacén no existe el orden requerido para poder llevar un buen control de los inventarios dado que en el área A se almacenan los melamine y artículos de ferretería, mientras tanto en el área B los demás materiales y todo en el suelo.

- Respecto a la distribución física de los almacenes en Obra no hay un formato definido, ni un lugar determinado, ya que se improvisa un ambiente para que cumpla la función de almacén dentro de la obra en ejecución y a medida que avanza la Obra se hace el traslado de los materiales de acuerdo a las necesidades que se presenten.

En esta parte se realizó las siguientes mejoras:

- En el almacén central de Jaén al haber espacio suficiente se adquirió anaqueles y se ubicó los materiales sobre paletas fabricadas con materiales que son sobrantes de obras ya ejecutadas. Quedando distribuido el almacén como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 14: Distribución física actual del almacén central

Área libre	Taller de corte
Paquetón	Porcelanatos
Puertas	Tinas de baño
Piso laminado	Inodoros
Melamine	Cerámicos
Eléctricos	

Fuente: Elaborado por la Autora

Se distribuyó el almacén por grupos de productos y se codificó su ubicación y rotularlos como sigue:

ELE-CA-A02-N04

Dónde:

ELE: Materiales eléctricos

CA: Cables

A02: Anaquel N° 02

N04: Nivel en el anaquel

TABLA 15: Mejoras del Sistema de Control Interno

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	DEFICIENCIA	CONDICIÓN	CAUSAS
I.-	Organizacional	Funciones y responsabilidades	Ineficiencia en la estructura organizacional y funcional del departamento de inventarios	El departamento de inventarios presenta duplicidad de actividades realizadas por personal del área. Se evidencian errores en la delegación de funciones y tareas, donde un mismo personal realiza actividades actuando como juez y parte en un mismo procedimiento. Las responsabilidades no están claras, no existe adecuado ambiente de control.	<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de políticas de mejoramiento continuo en los procesos del área de inventarios. * Cambios en el área por crecimiento de la empresa en los últimos años. * Desconocimiento por parte del personal.
II.-	Personal	Nivel de educación	Personal sin capacitación	Necesidad de un Programa de Capacitación relacionado a la gestión de inventarios y a los procesos de control interno en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Inexistencia de políticas de desarrollo y capacitación del personal. * Inexistencia de un Plan de Evaluación de Desempeño del personal, que permita conocer grados de eficiencia y rendimiento.
		Capacitación			
III.-	Control de inventarios	Registro en el sistema	No se realiza conteo, verificación y supervisión del procedimiento de toma física de los inventarios, por parte de los entes de control de la empresa	<p>Toma de inventarios al final de cada ciclo contable realizada por los responsables de cada almacén en forma independientemente y descoordinada con el departamento de contabilidad y control de proyectos.</p> <p>Contabilidad y Control de Proyectos solo emiten memorándum solicitando información y fecha de recepción de los inventarios existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * No contar con políticas escritas y aplicadas a inventarios
		Inventario físico			<ul style="list-style-type: none"> * No se establecen procesos de planificación eficaz. * No priorizar a la cuenta de inventarios en el ciclo contable. * Descoordinación entre logística y la coordinación de los diversos proyectos.

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	EFECTO	IMPACTO	MEJORAS
I.-	Organizacional	Funciones y responsabilidades	<p>Inconvenientes al obtener información válida y pertinente sobre las mercaderías</p> <p>Crea un clima perjudicial al desarrollo de las actividades que se realizan en el área.</p> <p>Falta de comunicación y coordinación generados por problemas de autoridad.</p> <p>Conflictos internos sobre jerarquías entre personal del área.</p>	Generación de inconvenientes y conflictos internos entre el personal. Inadecuadas tomas de decisiones. Limitaciones para contar con información válida y pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el departamento de inventarios. • Formular un manual de descripción de puestos. • Mejorar la fluidez de la información, jerarquizar la comunicación interna y externa.
II.-	Personal	Nivel de educación	<p>Actividades rutinarias del área que influyen para que el personal reduzca su eficiencia y productividad. Incumpliendo de objetivos del área y de la empresa.</p>	Falta de capacitación genera un ambiente de conformismo e ineficiencia de las actividades a desarrollar. Es importante contar con un personal altamente motivado, capacitado y certificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar capacitaciones para el personal a fin de mantener un personal capacitado. • Programar la evaluación de procesos a fin de que la cuenta de inventarios tenga en el correcto tratamiento operativo y contable.
		Capacitación			
III.-	Control de inventarios	Registro en el sistema	<p>Incertidumbre sobre valores presentados en la cuenta de inventarios en los estados financieros.</p> <p>Pérdidas no detectadas a tiempo a fin de encontrar al responsable de operaciones fraudulentas.</p>	Problemas en el proceso de toma física del inventario. Problemas en la gestión de la información y en la toma de decisiones de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas, normas y procedimientos que incluyan todas las áreas de la empresa. • Mejorar la seguridad razonable del valor manejado en estados financieros de la cuenta de inventarios. • Disponer la toma de inventarios en forma regular como mínimo una vez al año, además de inventarios inopinados en cualquier otra fecha.
		Inventario físico	<p>Información irreal emitida por almacenes de los proyectos.</p>		

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIAS	DEFICIENCIA	CONDICIÓN	CAUSAS
IV.-	Procesos	Recepción	Documento de registros de los movimientos de inventarios ineficientes.	Los registros del movimiento de mercaderías no permiten el uso eficaz del manejo de la cuenta: ingresos, despachos, kardex, traslado de proyectos, valorizaciones, órdenes de compra, etc.	* No se establecen normas técnicas para el manejo de inventarios.
		Almacenaje			* Formatos actuales estructurados sin criterios ni relacionados a contabilidad.
		Despacho			
	Traslado entre almacenes				
	Maquinarias y equipos de almacenaje	Implementación de maquinarias y equipos de almacenaje			* Falta de reconocimiento de procesos actuales.
V.-	Distribución física de almacenes	Orden y limpieza de almacenes	Deterioro por el mal almacenaje	Existencia de pérdidas detectadas al cierre de cada proyecto u obra realizada, cuyas diferencias son asumidas por la empresa por no contar con normativa y medidas de seguridad que resguarden inventarios.	*No se ha aplicado descuentos por no contar con una política establecida y aprobada. Además de no establecer medidas de seguridad en cada punto de almacenamiento de mercaderías.
			Pérdida de materiales		
		Distribución por rubros	Demora en ubicación de materiales		

	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	EFECTO	IMPACTO	MEJORAS
IV.-	Procesos	Recepción	Problemas al registro de movimientos de los inventarios	Desinformación sobre manejo y registro del movimiento del inventario. Generación de incertidumbre y conflictos respecto al movimiento real según procedimiento.	Estructurar formatos adecuados para cada tipo de movimiento de inventario para el uso eficaz y aplicación correcta de los mismos, a fin de evitar inconvenientes en el registro del movimiento del inventario.
		Almacenaje			
		Despacho	Incongruencia entre lo registrado y su respaldo sobre el movimiento efectuado		
		Traslado entre almacenes			
Maquinarias y equipos de almacenaje	Implementación de maquinarias y equipos de almacenaje	Conflictos internos por criterios diferentes sobre registro del inventario			
V.-	Distribución física de almacenes	Orden y limpieza de almacenes	* Inseguridad por ausencia de resguardo de inventarios. * No aplicación de sanciones a responsables de pérdidas.	Existencia de pérdidas y robos, que afectan a los resultados de la empresa.	Formular políticas sancionadoras y cobro por responsabilidades legales. Además de establecer seguridades en cada punto de resguardo de los inventarios.
		Distribución por rubros	Pérdida constante de mercadería por no contar con medidas de seguridad.		

Fuente: Cuestionario aplicado a personal de la empresa

Elaborado: Por la autora

Adaptado de Alvarado Villatoro, P. (2004)

4.5. Discusión

Con respecto al objetivo número uno referente a la descripción general de la empresa Llerena (2012) menciona que cuanto mayor y compleja sean las actividades de una empresa constructora, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno para capacitar al personal. Por lo tanto En términos de organización se corrobora que la empresa Constructora JS SAC, carece de un manual de funciones así como los jefes de cada área delegan sus funciones en forma verbal impidiendo el buen desarrollo en la operatividad de las áreas.

Con respecto al objetivo número dos de análisis de la gestión de los inventarios el autor Cepeda (2006) menciona que gestión de inventarios consiste en establecer y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos empleando para tal fin técnicas, procedimientos y los programas más convenientes a las necesidades de una empresa. ; por lo tanto en la presente investigación se propone una adecuada gestión de inventarios que permita establecer estrategias diferenciadas que posibiliten ahorro y proponer una gestión de almacenes para un adecuado almacenamiento y conservación de los productos, para que lleguen a ser utilizados en estado óptimo.

Con respecto al objetivo número tres de la evaluación de los riesgos y deficiencias en la gestión de inventarios los autores Yarasca y Álvarez (2006) en su libro menciona los componentes de la estructura del sistema de control interno, según el apéndice 2 de la NIA 315 “entendiendo la organización y su ambiente y evaluando los riesgos de imprecisiones o errores significativos” son los siguientes: Ambiente de control, evaluación de riesgo de la organización, información y comunicación y supervisión de los controles. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

Con respecto a nuestro último objetivo mejoras del sistema de control interno, el autor Rodríguez (2009) sostiene que el sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tener un sistema de referencia para poder controlar con la finalidad que los productos se ajusten a una norma o patrón establecido. De esta forma ha quedado demostrada la significativa influencia que ejerce el Sistema de Control Interno como

soporte sobre la Gestión de Inventarios en las Empresas Constructoras que desarrollan sus actividades en la Provincia de Jaén.

V. CONCLUSIONES

Para las empresas dedicadas a realizar obras de construcción civil que manejan contratos de obras, los inventarios son de suma importancia ya que en estos se invierte el presupuesto de obra. Es necesario manejar los inventarios de forma eficiente por medio de sistemas y procedimientos adecuados en función al entorno en que se desenvuelve la empresa. El manejo eficiente de estos inventarios permitirá obtener un rendimiento máximo de los mismos, en este sentido se llegó a las siguientes conclusiones:

5.1. La empresa cuenta con medidas empíricas del manejo de los inventarios. Es decir, se maneja con procedimientos no sistematizados. Esto genera inconvenientes detectados y resumidos en una serie de deficiencias. Sobre la base de este argumento se indica que es necesario mejorar la gestión de inventarios en la empresa con la finalidad de optimizar recursos y evitar robos y fraudes.

5.2. La empresa no cuenta con políticas, normativa y procedimientos para las actividades que se desarrollan en el área. En base a lo investigado se propone una serie de mejoras, respecto a las funciones y responsabilidades del área, centrándose en realizar un adecuado registro, mejorar el flujo de información y la codificación y clasificación de los inventarios. De esta forma se estaría creando un ambiente de control adecuado para consecución de objetivos de la empresa.

5.3. El departamento de Inventarios de la Constructora JS SAC, no cuenta con un sistema de control interno para la gestión de inventarios. Es decir, no tiene una estructura organizacional formal como base para el manejo de dicha área. Por lo cual se está proponiendo mejoras en el sistema de control interno en donde sus políticas, normas, procedimientos e instructivos permitirán manejar la cuenta eficazmente. Además de obtener el máximo de los rendimientos de sus inventarios.

5.4. En la actualidad el flujo de información de sus inventarios es incierto e incorrecto. Esto se debe a la existencia de formatos caducos e ineficientes. Por lo que se ha mejorado los formatos para cada tipo de movimiento de mercadería, esto ayudará a llevar un adecuado control de movimiento de los inventarios.

5.5. Por la cantidad de empleados que tiene la empresa y la ausencia de control y organización, se ha generado duplicidad de funciones e incertidumbre de las mismas. Por lo

cual se ha mejorado el manual de funciones detallando cada función de cada empleado, estableciendo responsabilidades y obligaciones con el objetivo del manejo correcto del área y su responsabilidad en forma clara y precisa.

VI. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones deben enmarcarse dentro de un proceso de mejora continua de la gestión empresarial de la Constructora JS SAC

6.1. En el área de inventarios deben estar centralizadas las actividades de recepción, despacho, requisición, solicitud de compras y control de existencias. Es recomendable mantener el análisis exhaustivo de todos los inconvenientes y problemas que se presenten en dichas actividades para seguir evaluando los sistemas, los procedimientos y la normativa adecuada para el manejo eficaz de la cuenta de inventarios.

6.2. Se recomienda diseñar y planificar la capacitación y desarrollo del personal de planta de la empresa. Esta actividad de capacitación no debe percibirse como simple gasto sin retorno, sino como inversión y llegar a medir resultados de la misma. La capacitación debe centrarse en los diversos tipos de operaciones que se realizan en la constructora.

6.3. Revisar e forma permanente o una vez al año, por lo menos, las políticas, normas, procedimientos e instructivos del área de inventarios con el fin de mejorarlos o actualizarlos. Realizar entrevistas a empleados y observación de las actividades a desarrollar en los departamentos.

6.4. Es necesario involucrar en la gestión de inventarios al personal del área administrativa y contable. Por el tipo de empresa, centrada en procesos industriales de construcción, todo el personal de apoyo: administración, finanzas, recursos humanos, contabilidad, logística, etc., debe mantener un mismo nivel en la gestión de la información, la normativa contable – tributaria y en la capacitación y desarrollo.

6.5. Se recomienda solicitar auditorías financieras externas a la empresa, por selección de proyectos, a fin de que se genere una cultura de control de procesos y actividades dentro de la empresa. Así como la implementación de programas de revisión, control y mejoramiento de normas y procedimientos relacionados con el área de inventarios cuyo objetivo sea la mejora permanente de sus operaciones y actividades.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Aguirre. (2008). *Control interno*. Lima: Lima 2000.
- Alegria Torres, A. (2009). *Plan de Mejora en el Área de Logística y despacho de la empresa chimú agropecuario S.A.* Trujillo.
- Alvarado, L. (2013). *Gestión*. Obtenido de <http://www.gestión.com.do/index.php/enero-2009/225>.
- Apaza, M. (2015). *Auditoría financiera basada en las Normas Internacionales de Auditoría conforme a las NIIF*. Lima: Instituto Pacifico.
- Bravo, M. (1998). *Auditoría Integral*. Lima Peru: San Marcos.
- Cruzado, M. (2010). *Implementación de un sistema de contro interno en el proceso logístico*. Lima: Brunell.
- Diaz de Santos, S. (1995). *Marketing Publishing. Compras e Inventarios1995*. Madrid España: Diaz de Santos.
- Gomez, B. y. (2012). *Propueta de elaboración de un manual de control interno basado en Modelo Coso*. Recuperado el 21 de 08 de 2017, de <http://dsi.face.ubiobio.cl/sbravo/1-UNDINF-IECI-2016-2/COSO-PROPUESTA%20%201PDF>
- Guevara Daga, J. &. (2014). *Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia el área e logística en la empresa constructora RIAL SAC*. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/342/1/GUEVARA_JUAN_CONTROL_INTE RNO_EFICIENCIA_LOG%C3%8DSTICA.pdf
- Guzman Nelsi y Pintado, M. (2011). *Propuesta del diseño de un manual de control interno administrativo y contable de la universidad saleasiana de cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2891>
- House Coopers, P. (2014). *Aplicación de la Gestion de Inventarios*. Trujillo.
- Maldonado E, y. M. (2001). *Auditoría de Gestión*. Mexico: Milla.
- Matallana, A. &. (23 de 09 de 2015). *Evaluacion de la facturación mediante una auditoria operativa para mejorar la gestión de procesos de la empresa Electronorte SA*. Chiclayo, Peru.
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. Mexico: Thomson.
- Rodrigo, E. G. (2015). *Elemento del control Interno*. ESPAÑA: RIKE MADRID.

Anexo N° 2

TABLA 17: Orden de Compra

ORDEN DE COMPRA N°					
RUC:					
DIRECCIÓN:					
TELÉFONO:					
SEÑORES:			N/OC	FECHA DE EMISIÓN	
			1		
RUC:			LUGAR DE RECEPCIÓN		
DIRECCIÓN:					
Les agradecemos se sirvan atender lo siguiente:					
ITEM	CANTIDAD	UND.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIOS S/.	PRECIO TOTAL S/.
				SUBTOTAL	S/.
				IGV 18%	S/.
SON:					
00/100 NUEVOS SOLES				TOTAL	S/.

Fuente: Constructora JS SAC

Anexo N°3: Resultados de la encuesta

- ¿Usted conoce la estructura organizacional del área de almacenes y las funciones relacionadas a su puesto de trabajo?

TABLA 18: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de almacenes

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

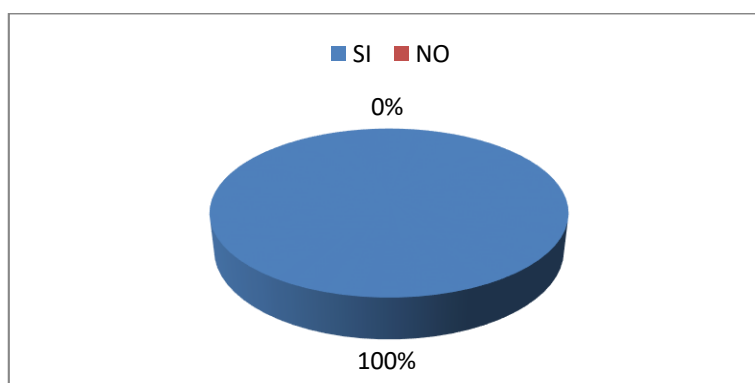


FIGURA 18: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de almacenes

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

Respecto al Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional del área de almacenes por parte del personal a cargo de los almacenes es muy buena, siendo el 100% los que conocen la estructura organizacional y donde están ubicados en dicha estructura.

- ¿Usted cree que está debidamente capacitado respecto al trabajo que realiza en el almacén?

TABLA 19: Nivel de Capacitación del personal de almacenes

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

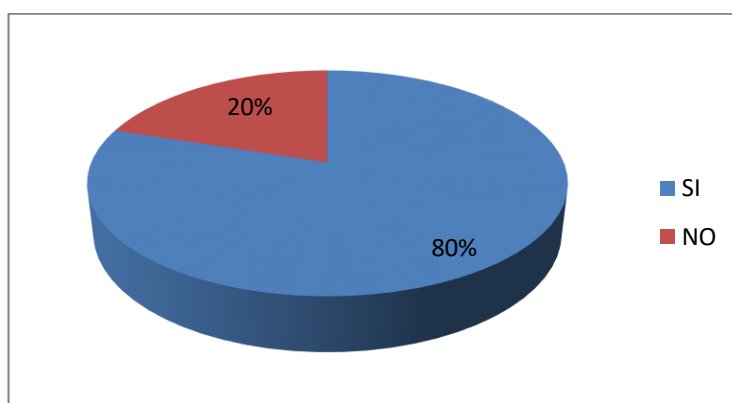


FIGURA 19: Nivel de Capacitación del personal de almacén

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

El 80% del personal encargado de los almacenes dice estar debidamente calificado para realizar su trabajo y el 20% representado por el almacenero de Jaén quien solicitó ser capacitado más en lo referente al manejo del sistema, ya que siempre la información fue registrada por un asistente contable, siendo para él nueva esta función.

- ¿Sabe de la importancia para la empresa tener un buen control de sus inventarios?

TABLA 20: Conocimiento de la importancia de tener un buen control de los inventarios

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

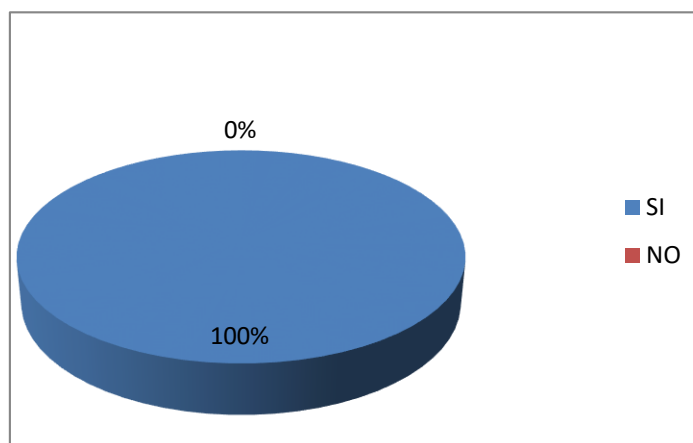


FIGURA 20: Conocimiento de la importancia de tener un buen control de los inventarios

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

El 100% sabe de la importancia de llevar un buen control de los inventarios ya contribuirá a mejorar la gestión de estos, además se podrán lograr los objetivos de la empresa.

- ¿Se cuenta con maquinarias y equipos mínimos necesarios para realizar correctamente su trabajo?

TABLA 21: Implementación de Equipos y Maquinarias en los almacenes

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

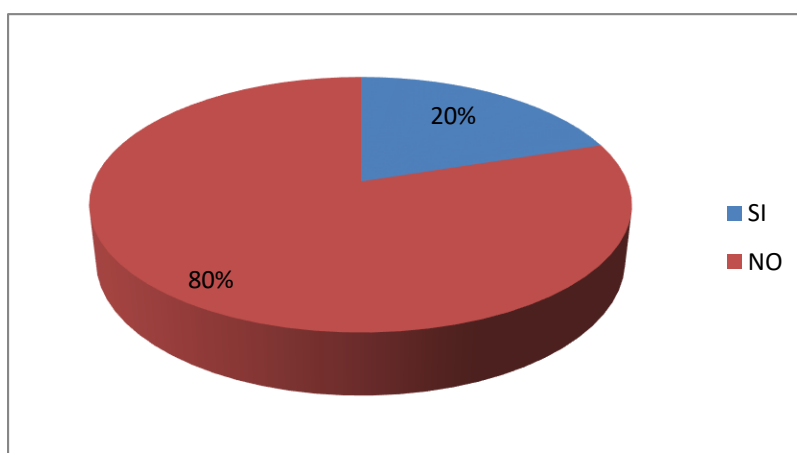


FIGURA 21: Implementación de Equipos y Maquinarias en los almacenes

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

El 80% del personal cuenta con los equipos adecuados y necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y el 20% representado por el almacenero del almacén central de Jaén por no tener aún el montacargas que está en proceso de cotización para su adquisición.

- ¿Se aplican los procedimientos establecidos en las actividades realizadas en el almacén?

TABLA 22: Aplicación de Procedimientos

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

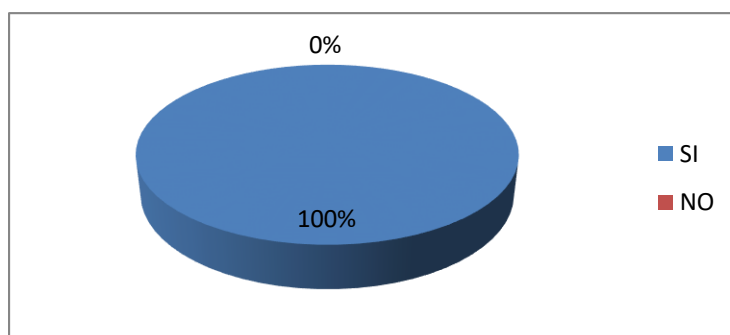


FIGURA 22: Aplicación de Procedimientos

Fuente: Encuesta

Elaborado: Por la autora

Anexo N° 9: Guía de entrevista



Objetivo:

Estimado gerente reciba un grato y cordial saludo mediante la presente entrevista se pretende para obtener información referente a la gestión y los procesos del área de almacén de la empresa constructora JS SAC

EMPRESA	
NOMBRE	
EDAD	
CARGO	
TIEMPO DE SERVICIO	
FECHA DE ENTREVISTA	

1. ¿Cómo se inició la empresa y por qué escogió este rubro de empresa?
2. ¿Qué productos comercializa y cuáles son sus principales clientes?
3. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?
4. ¿El personal que labora en la en el área de almacén está debidamente capacitado?
5. ¿La empresa cuenta con un Manual de Operaciones y Funciones para el área de almacén?
6. ¿Se realiza reuniones mensuales para conocer la satisfacción o problemas que enfrentan los trabajadores?
7. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Estandarizados para el área de almacén? De ser sí, ¿es de conocimiento del personal?
8. ¿Cuáles son los procesos que realiza la empresa en el área de almacén, puede explicar cuál es el procedimiento en cada uno de ellos?
9. ¿De qué forma la empresa controla que los procesos del área de almacén se realicen correctamente?
10. ¿Se ha realizado una auditoria interna anteriormente?, ¿Cuál es su apreciación?

11. ¿Considera usted importante el desarrollo de una auditoria interna para mejorar la gestión de la empresa? ¿porque?
12. ¿Cree usted que es importante controlar oportunamente las deficiencias identificadas mediante la aplicación de un control interno en el área de almacén?