

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Riesgos operativos en la gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad
en Supermercados El Super SAC, Chiclayo 2022**

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

AUTOR

Shirley Carolina Bardales Arevalo

ASESOR

Rosita Catherine Campos Diaz

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

Chiclayo, 2025

Riesgos operativos en la gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad en Supermercados El Super SAC, Chiclayo 2022

PRESENTADA POR

Shirley Carolina Bardales Arevalo

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Flor de María Beltrán Portilla

PRESIDENTE

Pedro Jesús Cuyate Reque

SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz

VOCAL

Dedicatoria

Este proyecto de tesis va dedicado a mis padres, quienes han sido mi inspiración y apoyo a lo largo de mi travesía académica. Su incansable dedicación y amor incondicional han sido faros que iluminan cada paso de este camino, infundiéndome la fortaleza necesaria para alcanzar metas que, en principio, parecían inalcanzables.

Agradecimientos

Expreso mi sincero agradecimiento a mis estimados maestros, cuya generosidad al compartir su vasto conocimiento fue fundamental para la elaboración de este proyecto. La dedicación y paciencia que demostraron en su enseñanza ha impulsado mi crecimiento académico. A su vez la contribución económica de mis padres ha hecho posible concretar mis estudios, en cada sacrificio que han hecho para respaldar mis aspiraciones, encuentro una fuente de inspiración y motivación para superar desafíos.

RIESGOS OPERATIVOS EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD EN SUPERMERCADOS EL SUPER SAC, CHICLAYO 2022.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

18% INDICE DE SIMILITUD	17% FUENTES DE INTERNET	2% PUBLICACIONES	5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unicauca.edu.co:8080 Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	bibliotecadigital.univalle.edu.co Fuente de Internet	<1%

Índice

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	3
Resumen.....	9
Abstract.....	10
I. Introducción	11
II. Revisión de literatura	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Riesgo	14
2.2.2 Gestión del riesgo	15
2.2.2.1 Identificación del riesgo	15
2.2.2.2 Análisis del riesgo	15
2.2.2.3 Evaluación del riesgo.....	17
2.2.2.4 Valoración del riesgo	17
2.2.2.5 Tratamiento del riesgo	18
2.2.3 Riesgos operativos	19
2.2.3.1 Evaluación de riesgos operativos:	19
2.2.4 Gestión de almacén.....	20
2.2.5 Dimensiones de la gestión de almacén	20
2.2.5.1 Dimensión Recepción:.....	20
2.2.5.2 Dimensión Almacenamiento:	21
2.2.5.3 Dimensión Distribución:.....	22
2.2.6 Rentabilidad	22
2.2.6.1 Retorno sobre las ventas:.....	22
2.2.6.2 Margen de utilidad bruta:.....	23
2.2.6.3 Margen de operaciones:.....	23
2.2.6.4 Retorno sobre el patrimonio (ROE).....	23
III. Materiales y métodos	23
3.1 Tipo y Nivel de investigación	23
3.2 Diseño de la investigación.....	24
3.3 Población.....	24
3.4 Muestra.....	24
3.5 Criterios de inclusión:	24
3.6 Operacionalización de variables.....	24
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	25
3.8 Procedimiento.....	25

3.9	Plan de procesamiento y análisis de datos	25
3.10	Matriz de consistencia	26
3.11	Consideraciones éticas:	26
IV.	Resultados y discusión.....	27
4.1	Describir el proceso actual de la gestión de almacén en supermercado El Súper SAC 27	
4.1.1	Descripción del proceso de almacén:.....	27
4.1.1.1	Requerimiento de mercadería.....	27
4.1.1.2	Aprobación del requerimiento	27
4.1.1.3	Distribución y envío del proveedor	27
4.1.1.4	Recepción	28
4.1.1.5	Almacenamiento	28
4.1.1.6	Verificación de la mercadería	28
4.1.1.7	Registro en el sistema	28
4.2	Identificar los procedimientos de control y riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado El Súper SAC.	29
4.2.1	Deficiencias en la gestión de almacén	29
4.2.2	Cuantificación de las deficiencias.....	30
4.2.3	Riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado.....	31
4.2.3.1	Descripción de la matriz de riesgos proceso compras.....	33
4.2.3.2	Descripción de la matriz de riesgos proceso almacenamiento	33
4.3	Analizar la rentabilidad del año 2022 y el efecto de los riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado El Súper SAC.....	34
4.3.1	Ratios de rentabilidad:	34
4.3.2	Efecto de los riesgos operativos de la gestión de almacén	35
4.4	Discusión.....	38
V.	Conclusiones	41
VI.	Recomendaciones	43
VII.	Referencias.....	44
VIII.	Anexos	48

Lista de tablas

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	24
Tabla 3.....	26
Tabla 4.....	30
Tabla 5.....	32
Tabla 6.....	34
Tabla 7.....	35
Tabla 8.....	35
Tabla 9.....	36
Tabla 10.....	36
Tabla 11.....	37

Lista de figuras

Figura 1	29
Figura 2	37

Resumen

La investigación desarrollada se enfocó en identificar los riesgos operativos en la gestión de almacén y analizar su efecto en la rentabilidad del supermercado “El Súper”, el cual se dedica a ofrecer una amplia variedad de productos alimenticios y de uso diario para satisfacer las necesidades de los clientes. Este estudio tiene como objetivo general determinar los riesgos operativos en la gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad en supermercado El Súper SAC, la ejecución de la investigación se realizó utilizando un enfoque cualitativo, así mismo se emplearon instrumentos como entrevistas al encargado de almacén y de inventario, un flujograma que ayudó a identificar los problemas en los procedimientos del área de compras y almacén, para así también poder hallar la valoración de las pérdidas de productos, se realizó una matriz de riesgos y análisis de los estados financieros del año 2022 para medir su rentabilidad. Después de los estudios realizados se determinó que el área de almacén muestra deficiencias significativas debido a prácticas desactualizadas, el supermercado enfrenta riesgos operativos que van de moderados a altos, demostrando un efecto negativo en la rentabilidad de la empresa. Estos hallazgos permitieron evidenciar la necesidad de implementar mejoras en los procesos internos para mitigar los riesgos identificados y optimizar la rentabilidad del supermercado.

Palabras claves: Riesgos operativos, Gestión de almacén, rentabilidad.

Abstract

The research developed focused on identifying the operational risks in warehouse management and evaluating their impact on the profitability of the supermarket “El Super”, which is dedicated to offer a wide variety of food products and daily use to meet the needs of customers. The general objective of this study is to determine the operational risks of the warehouse management and its effect on the profitability of “El Super”. The research was conducted using a qualitative approach, using instruments such as interviews with the warehouse and inventory manager, a flow chart that helped to identify the problems in the procedures of the purchasing and warehouse area, in order to find the valuation of product losses, a risk matrix and analysis of the financial statements for the year 2022 to measure its profitability. After the studies carried out, it was determined that the warehouse area shows significant deficiencies due to outdated practices, the supermarket faces operational risks ranging from moderate to high, showing a negative effect on the company's profitability. These findings showed the need to implement improvements in internal processes to mitigate the identified risks and optimize the supermarket's profitability.

Keywords: Operational risks, warehouse management, profitability.

I. Introducción

Parte fundamental del éxito de las empresas u organizaciones en el mundo recae en gran parte sobre el manejo eficiente de sus inventarios para poder brindar un stock que satisfaga a los consumidores, este punto tiene un origen interno en la organización, la cual es el buen desempeño de la gestión de almacén, de donde nace la sistematización de los productos ofertados, tal es así que al no contar con la sistematización aguda de la gestión de almacén puede generar problemas de desabastecimiento, riesgos operativos, esto se traduce en menores ingresos por falta de venta de productos, bajo índice de rentabilidad y también crea una forma de permitir a los clientes buscar otro centro de abastecimiento.

Esta investigación es importante porque va a identificar los riesgos operativos que ocurren en los procesos de un almacén en un supermercado, esto va a permitir gestionar eventos futuros a la empresa y como afecta a su rentabilidad y tendrán mayor conocimiento y buscarán estrategias que minimicen el impacto de los riesgos y así mejorar su rentabilidad y evitar pérdidas.

Uno de los aspectos importantes para las empresas son sus inventarios, por lo que, si no se realiza un registro adecuado puede traer consigo problemas de exceso o reducción en inventarios, esto se deduce a un descontrol y baja de la liquidez Pacheco (2019). Las empresas al controlar sus operaciones pueden estar expuestas a riesgos operativos, estos tienen relación con una mala gestión de los riesgos y la falta de conocimientos necesarios para controlar sus procesos de forma estratégica; como resultado empresas corren el riesgo de sufrir pérdidas económicas significativas, que pueden afectar negativamente su rentabilidad e incluso llevar a una posible quiebra Torres (2017).

El supermercado "El Super" manifiesta deficiencias a nivel de gestión en el almacén y la planificación de los pedidos. Esto ocasiona la adquisición excesiva de productos en algunos casos y la insuficiencia de inventario en otros. La falta de supervisión también llevaba a pérdidas o robos, lo que resultaba en pérdidas periódicas como mermas o desmedros. Además, se observó que no se tenía conocimiento sobre los riesgos que existían en la gestión de almacén y cómo podrían acarrear un declive económico en la empresa. Por ello, se formuló la siguiente pregunta ¿Cuáles son los principales riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado "El super" y cómo afectan a su rentabilidad año 2022? Con el propósito de resolver esta investigación, se estableció como objetivo general determinar los riesgos

operativos en la gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad en supermercado El Súper SAC mediante entrevistas, flujograma y una matriz de riesgos.

En este sentido, se definieron como objetivos específicos llevar a cabo la descripción del proceso actual de la gestión de almacén en el supermercado, posteriormente se identifica los procedimientos de control y riesgos operativos en la gestión de almacén, lo que permite realizar la detección de las deficiencias que se dan en el proceso de almacén y así mismo poder cuantificarlas, también se realizó una matriz de riesgos para evaluar y priorizar estos riesgos, luego se analizó la rentabilidad del año 2022 y el efecto de los riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado, para ello se aplicaron ratios de rentabilidad y se demostró el efecto de la rentabilidad en un cuadro comparativo sin considerar y considerando los riesgos. Se empleó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, dado que no se alteró ninguna variable de manera intencional.

Finalmente, en los resultados obtenidos se presenta un efecto negativo en la rentabilidad de la empresa, destacando la reducción de los indicadores clave debido a los riesgos en la gestión de almacén, que afectan significativamente la eficiencia y los márgenes de ganancia.

II. Revisión de literatura

2.1 Antecedentes

Jabo (2022) Desarrolló una investigación que tuvo como objetivo principal diseñar un sistema de control de inventario para disminuir los riesgos operativos y el efecto en la rentabilidad, utilizó una metodología cuantitativa, la muestra es el área de inventarios, se realizó una entrevista al gerente y contador, así mismo un análisis documental, los resultados obtenidos en base a los riesgos operativos es de escala grande, ya que la empresa no cuenta con políticas para adquirir la mercadería, error en la contabilización, la falta de encargados, concluyó en que la empresa tuvo pérdidas económicas, afectando su rentabilidad.

Acuña (2020) Desarrolló una tesis que se dedicó específicamente a analizar los riesgos operativos en el control de existencias sobre tecnología para determinar el margen comercial, utilizó una metodología con enfoque cuantitativo, así mismo su muestra es el almacén y las compras de la empresa, utilizó un cuestionario para a los trabajadores encargados del almacén, un flujograma del control de inventarios y una matriz de riesgo, como resultados se obtuvieron riesgos operativos importantes como no contar con políticas y un sobrecargo del encargado, también el margen comercial se encuentra dentro de lo normal, concluyó que se debe analizar y responder eficientemente ante los riesgos para el mejor funcionamiento de la empresa.

López & Riveros (2020) Realizaron una investigación que tiene como objetivo priorizar los riesgos operacionales en el almacén de una empresa ferretera, se hizo uso de cuestionarios a los encargados de almacén y una matriz de impacto, utilizaron una metodología basada en una herramienta de toma de decisiones multicriterio QFD, obtuvieron como resultado que el 78.5% de los riesgos son de prioridad media, mayormente porque no coinciden los inventarios físicos con los virtuales y también algunos daños en la carga, llegaron a la conclusión de que la empresa no emplea esta herramienta en sus documentos para la evaluación prioritaria de riesgos, aunque es una herramienta valiosa.

Guevara & García (2020) Realizaron una tesis que se dedicó específicamente a analizar la gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad de un Molino, la metodología realizada es mixta de tipo aplicada, su muestra se conforma por el gerente, el encargado de almacén y los Estados Financieros, para ello se realizó una entrevista y análisis documental, el resultado obtenido fue que la gestión del almacén es deficiente, el 56.25% de los procesos de almacén no son cumplidos eficientemente, así mismo los documentos no son verificados, ni hay un buen control de calidad de los productos, esto afecta considerablemente a la rentabilidad de la empresa, concluyeron en que la inadecuada gestión de almacén genera pérdidas económicas, impidiendo que la empresa pueda obtener mayor rentabilidad.

Milian (2020) Desarrolló una tesis que se dedicó específicamente analizar el proceso de adquisiciones y gestión de inventario con el fin de mejorar la eficacia en las operaciones comerciales y aumentar la rentabilidad, el enfoque de la investigación es mixto, diseño no experimental – transversal, la muestra de estudio se conformó del área de compras y área de almacén, los instrumentos empleados fue el análisis documental, ficha de observación y una entrevista, obtuvo como resultado que los procedimientos dentro de la empresa están teniendo un impacto desfavorable en la rentabilidad debido a la carencia de políticas claras, escasa supervisión del personal y áreas no definidas adecuadamente.

Berrios (2020) Su investigación tiene como propósito desarrollar un sistema para gestionar los riesgos operativos para mejorar el proceso de producción en una pollería, la metodología es de enfoque mixto, no experimental – transversal, la muestra son los procesos de producción, los instrumentos fue el análisis documental y una entrevista, obtuvo como resultado que las principales debilidades identificadas en el proceso están relacionadas con las Normativas de almacenamiento, el control de calidad durante la producción y el control.

Antunez & Torres (2020) Realizaron una investigación en donde su objetivo es evaluar cómo el control de inventarios afecta la rentabilidad, el enfoque es cuantitativo y diseño aplicado, la muestra de la investigación es el contador y el gerente, los instrumentos empleados son encuestas, el resultado obtenido fue que el control de inventarios en la empresa estuvo afectando negativamente a los propietarios de la ferretería debido a la falta de liquidez, que se debía a la falta de registro de las existencias faltantes y sobrantes.

Salazar & Salazar (2018) Realizaron un estudio con el propósito de analizar cómo se administra el almacén para verificar la efectividad en la distribución y supervisión de materiales y equipos forenses, la metodología que se utilizó es un diseño no experimental – transversal, la muestra del estudio es el almacén de la División Médico Legal III, se utilizó como instrumentos una entrevista y un cuestionario de control, obtuvieron como resultado que la gestión del almacén sufre retrasos debido a la burocracia en las entidades públicas, y los materiales se almacenan de forma improvisada por falta de conocimiento en sistemas de almacenamiento, lo que causa daños e incluso pérdidas.

Sánchez & Colmenares (2018) realizaron un estudio con el objetivo primordial evaluar cómo el control interno del almacén afecta la rentabilidad, utilizaron la metodología de tipo descriptivo – correlacional, la muestra de estudio fue el contador, gerente y encargados del área de almacén, los instrumentos empleados fueron encuestas y por medio de análisis documental, obtuvieron como resultado que aunque el control interno del almacén muestra un impacto positivo y significativo en la rentabilidad, la gestión interna en la empresa no es la adecuada.

Huancas (2017) Realizó una investigación que tiene como propósito una propuesta de un sistema de control de inventarios para disminuir los riesgos operativos, la metodología que utilizó es descriptiva y propositiva, la muestra de estudio es la administradora de la empresa, se utilizó únicamente una entrevista, obtuvieron como resultado identificar los riesgos operativos como el uso de un sistema ineficaz, trabajadores que no están capacitados, falta de control de calidad cuando en la recepción los productos, desconocimiento de la cantidad de inventario en stock, afectando el estado financiero; por ello es que propone un nuevo sistema de control de inventarios eficiente para los trabajadores y empresa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Riesgo

El riesgo está intrínsecamente relacionado con la actividad de la empresa y se manifiesta de diferentes maneras. Mayormente en algunos casos, no es posible instaurar mecanismos para

su eliminación completa, pero si se puede gestionar de manera adecuada. Rodríguez et al. (2013)

2.2.2 Gestión del riesgo

La gestión del riesgo es el proceso que se debe elaborar como prevención, corrección de un evento, empezando con la identificación, análisis y cuantificar las pérdidas que produce, se debe tener en cuenta la vulnerabilidad y la amenaza, es importante para poder definir lo que es un riesgo, así como la probabilidad de tener pérdidas en un momento determinado. Rodríguez et al. (2013)

Según DAFP (2011) La gestión del riesgo se refiere a los métodos que se utilizarán para administrar el riesgo de manera efectiva, abarca un conjunto de componentes del control, para que la empresa que necesite gestionar el riesgo evalúe y actúe ante esos eventos, ya sean internos y externos y si estos afectarán negativa o positivamente a la empresa, ello contribuye a que las empresas fortalezcan el control interno.

2.2.2.1 Identificación del riesgo

Implica determinar las razones que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de una organización, considerando factores internos y/o externos. Una herramienta útil para que todos los trabajadores de la entidad comprendan y observen los riesgos es el formato de identificación de riesgos, esto va a permitir crear un inventario de estos. Este formato inicialmente define las causas en función de elementos de riesgo tanto internos como externos dentro del contexto estratégico, proporcionando detalle preciso de cada uno de ellos e identificando las posibles consecuencias. Es esencial enfocarse en los riesgos más relevantes para la entidad, aquellos que están vinculados a los objetivos para cumplir con los procesos y la empresa. En este sentido, la gerencia pública, al igual que todos los servidores, desempeña un papel proactivo al visualizar las causas que puede afectar a la misión del curso de la empresa, aprovechando su especialización temática en cada sector o contexto social y económico (DAFP, 2011).

2.2.2.2 Análisis del riesgo

Es crucial llevar a cabo un análisis detallado de riesgos para distinguir aquellos de menor importancia de los más relevantes. Esto proporciona información esencial para evaluar y abordar los riesgos de manera adecuada. Durante el análisis, se deben considerar las fuentes de riesgo, así como las posibles consecuencias y probabilidades asociadas a cada uno. Además, es importante identificar los factores que influyen tanto en las consecuencias como en las

probabilidades. Integrando evaluaciones de impacto y probabilidades, dentro del marco de las medidas de control ya establecidas, se puede obtener una visión integral de los riesgos. Para agilizar el proceso final, se recomienda llevar a cabo un análisis preliminar para descartar los riesgos similares o de bajo impacto. En este caso, es prudente documentar estos riesgos excluidos como parte integral del análisis de riesgos completo" García y Salazar (2005)

Tipos de análisis

El grado de detalle en el análisis de riesgo puede variar según la disponibilidad de información y datos relacionados con los riesgos. Dependiendo de las circunstancias, se puede realizar un análisis cualitativo, cuantitativo o semi-cuantitativo. Estos enfoques van en orden ascendente en términos de complejidad y costos asociados. En la práctica, es común utilizar inicialmente un análisis cualitativo para obtener una evaluación del nivel de riesgo, y posteriormente implementar un análisis cuantitativo más detallado y específico. Esto permite obtener una comprensión más precisa de los riesgos involucrados. García y Salazar (2005)

Análisis Cualitativo: Para evaluar la magnitud potencial de las consecuencias y la probabilidad de que ocurran, este tipo de análisis utiliza niveles de descripción verbal. Estos niveles pueden ajustarse según las circunstancias y se pueden utilizar para diferentes tipos de riesgos. García y Salazar (2005)

El análisis cualitativo se utiliza en los siguientes casos:

- a. Como etapa inicial, para determinar los peligros que requieren un análisis adicional.
- b. Invertir tiempo y esfuerzo en un análisis más completo no es una buena idea cuando el nivel de riesgo no es razonable.
- c. Cuando no se dispone de datos numéricos suficientes para realizar un análisis cuantitativo.

Análisis Semi-cuantitativo: En este tipo de análisis, se asignan valores a escalas cualitativas, como las mencionadas previamente. Los valores asignados a cada descripción no necesariamente tienen que reflejar directamente la magnitud de las posibilidades o consecuencias. Estos valores pueden ser combinados utilizando cualquier metodología, ya que el sistema utilizado para establecer prioridades se confronta con el sistema elegido para asignar los valores y combinarlos. El propósito de este análisis es lograr una clasificación de prioridades más detallada que la obtenida a través del análisis puramente cualitativo. Se busca

un ordenamiento más preciso en función de los valores numéricos asignados. García y Salazar (2005)

2.2.2.3 Evaluación del riesgo

Tiene como finalidad contrastar los resultados de la evaluación del riesgo con los criterios previamente definidos para determinar el nivel de exposición de la entidad. Esto permite diferenciar entre riesgos moderados, significativos o inaceptables, y así establecer prioridades para las acciones de tratamiento necesarias. Para facilitar esta evaluación, se utiliza una matriz que adopta un enfoque cualitativo para valorar la magnitud de las posibles consecuencias (impacto) y la probabilidad de ocurrencia. Las categorías de impacto incluyen: insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico. Respecto a la probabilidad, las categorías son: raro, improbable, posible, probable y casi seguro (DAFP, 2011). Esta matriz ofrece una guía para evaluar sistemáticamente los riesgos y tomar decisiones informadas sobre las medidas de control y tratamiento que se deben implementar.

2.2.2.4 Valoración del riesgo

Se lleva a cabo contrastando los resultados de la evaluación de riesgos con los controles identificados, con el propósito de establecer prioridades para su gestión y la formulación de políticas. En esta fase, es esencial comprender claramente los puntos de control existentes en los diversos procesos, ya que estos ofrecen información vital para la toma de decisiones (DAFP, 2011).

Los controles se clasifican en dos categorías principales:

Controles preventivos: Estos controles se enfocan en eliminar las causas del riesgo con el objetivo de prevenir su ocurrencia o materialización. Su finalidad es evitar que los eventos no deseados se produzcan, tomando medidas anticipadas y proactivas. (Armenta et al., s. f.)

Controles correctivos: Estos controles entran en acción después de que se detecta un evento no deseable. Su propósito es restablecer la actividad afectada y corregir las acciones que contribuyeron a la ocurrencia del evento. A través de estos controles, se busca corregir los errores o las deficiencias que pudieron haber dado lugar al riesgo. (Armenta et al., s. f.)

Ambos tipos de controles son fundamentales para la gestión efectiva del riesgo, ya que abordan tanto la prevención como la respuesta a los eventos de riesgo. El procedimiento para

la valoración del riesgo se inicia con la evaluación de los controles existentes, lo cual involucra los siguientes pasos:

Descripción de los controles: Se realiza una descripción detallada de los controles identificados, estableciendo si son de naturaleza preventiva o correctiva. Esto proporciona una comprensión clara de cómo funcionan los controles y cómo se aplican en el proceso de gestión del riesgo. (Inzaurreal, s. f.)

Revisión de los controles: Se lleva a cabo una revisión exhaustiva de los controles para determinar si están debidamente documentados, si se están aplicando de manera efectiva en la actualidad y si han demostrado ser efectivos para mitigar el riesgo. Esto implica analizar si los controles han sido implementados y mantenidos de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos. (Inzaurreal, s. f.)

Análisis cuantitativo de los controles: Es importante realizar un análisis cuantitativo de los controles como parte de su valoración. Esto permite determinar con precisión el grado de desplazamiento posible dentro de la calificación de la matriz, su evaluación y respuesta a los riesgos, con el fin de reducir el nivel de riesgo al que está expuesto. El análisis cuantitativo proporciona una base objetiva para evaluar la efectividad de los controles y tomar decisiones informadas sobre la gestión del riesgo. Al realizar este procedimiento de valoración de los controles, se obtiene información valiosa para comprender su eficacia y tomar las medidas necesarias para minimizar los riesgos identificados. (Inzaurreal, s. f.)

2.2.2.5 Tratamiento del riesgo

Implica la identificación y evaluación de diversas opciones para gestionarlos, así como la preparación e implementación de planes específicos. Según García y Salazar (2005), se pueden considerar diferentes estrategias para abordar los riesgos identificados:

1. **Reducción del riesgo:** Esta estrategia implica tomar medidas destinadas a disminuir tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. Se busca optimizar los procedimientos y establecer controles efectivos con el objetivo de prevenir su ocurrencia o minimizar sus consecuencias. Por ejemplo, se pueden mejorar los procesos y establecer medidas de prevención y protección. (Mora, 2022)
2. **Compartir o transferir el riesgo:** En esta estrategia, se busca reducir el impacto del riesgo trasladando parte de la responsabilidad o pérdida a otras organizaciones. Esto se puede lograr a través de contratos de seguros u otros acuerdos que permitan

compartir o transferir el riesgo a terceros. Por ejemplo, se puede externalizar ciertas actividades o establecer acuerdos de riesgo compartido. (Mora, 2022)

3. **Asumir el riesgo:** Una vez que se han reducido o transferido los riesgos, puede haber un riesgo residual que la entidad decide asumir. En este caso, se acepta la posibilidad de pérdida residual y se elaboran planes de contingencia para gestionarla de manera efectiva. Esta estrategia implica estar preparado para enfrentar las posibles consecuencias y responder adecuadamente en caso de que ocurra. (Mora, 2022)

Estas estrategias de tratamiento de riesgos permiten tomar acciones proactivas para minimizar los riesgos identificados y proteger los objetivos de la entidad. La selección de la estrategia adecuada se basa en la naturaleza y magnitud de cada riesgo, y busca garantizar una gestión efectiva de los mismos.

2.2.3 Riesgos operativos

Se refiere a la posibilidad de perder dinero debido a errores en los procesos, el personal, plataformas de tecnología, eventos internos y externos de la empresa. Núñez y Chávez (2010)

2.2.3.1 Evaluación de riesgos operativos:

Probabilidad de ocurrencia: Se refiere a la posibilidad de que los riesgos potenciales se conviertan en realidad. (Auditol, s. f.)

Impacto: Se refiere a las consecuencias negativas que estos riesgos podrían tener sobre la empresa, incluyendo lo que la compañía podría perder o lo que podría salir mal. (Auditol, s. f.)

Nivel de riesgo: El nivel de riesgo se determina multiplicando la calificación obtenida por la probabilidad del riesgo y el impacto del mismo. (Auditol, s. f.)

Tabla 1

Evaluación de riesgos

CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL
1	Raro	Insignificante	Insignificante
2	Poco probable	Menor	Bajo
3	Posible	Moderada	Moderado
4	Probable	Mayor	Alto
5	Casi con certeza	Catastrófica	Extremo

Nota: Auditor

2.2.4 Gestión de almacén

Es un proceso por el cual un producto tiene que ser sometido para su correcta realización, de tal manera que este proceso tiene que tener un orden y una organización mediante la cual pueda trasladarse el producto para su recepción, en este proceso también se debe considerar la clasificación y la colocación del producto para así poder preparar los pedidos que se requieran, otra de las funciones que tiene es la recepción, el almacenamiento y despacho de los productos (Morillo, 2015)

Es la serie de procedimientos que mantienen en un control adecuado del funcionamiento de los inventarios, la gestión de almacén se dedica a recepcionar, mover y mantener ciertos materiales utilizados para la producción o bienes para comercialización, el cual ayudará a mejorar la exactitud de los inventarios, el servicio que se brinda a los consumidores o clientes, a la gestión de información según el avance de la tecnología con la que disponga la organización. (Flaramique, 2019)

2.2.5 Dimensiones de la gestión de almacén

2.2.5.1 Dimensión Recepción:

Esta dimensión recibe los artículos que se solicitaron, el propósito que desea lograr toda organización es realizar con prontitud la descarga y lograr que las existencias se encuentren en el almacén el menor tiempo posible que se pueda. De manera que la fluidez rápida de productos que ingresa debe estar en su utilización insuperable, cuenta con condiciones que este flujo de rapidez manifieste espacios de maniobras no adecuados ni con restricciones, un buen manejo de materiales con deficiencia, una inspección tardía y una entrada con documentación correcta. García (s. f.)

La recepción incluye:

Descarga: los productos son trasladados desde la parte que los lleva transportados hasta una zona donde se controlará la recepción adecuada, es aquí donde se debe presidir de la mano de obra de los colaboradores y utilizar los equipos y maquinarias que se necesiten para poder proceder con el procedimiento teniendo el menor cuidado posible y el tiempo requerido por la organización. (Iglesias, 2012)

Desembalaje: Cada uno de los productos que se adquieren vienen protegidos de manera individual, particularmente utilizan sacos, cajas de cartón, cintas de embalaje, entre otros, los

que hace que su transporte facilite el trabajo de los encargados de dirigirlos hacia la organización. (Iglesias, 2012)

Inspección y verificación: Este indicador manifiesta que todo producto debe pasar por un control de calidad que verifique la fecha de fabricación y vencimiento del producto a ofrecer, para así de esta manera poder brindar la información necesaria al comprador, así mismo en primer lugar se revisará los documentos que lleguen con el producto con el propósito de verificar si la recaudación de la información es fidedigna, las características son el nombre de quien provee, descripción completa del producto adquirido, la cantidad que entra a almacén, número de orden de compra, firma con los responsables del traslado.

Después se supervisa la cantidad, realizando un pesado, una medición y conteo de las unidades del producto recibido, para luego proceder a realizar una comparación con la cantidad que está especificada en la orden de compra, si en caso llegara a faltar o exceder productos, se informará a los encargados de jefatura de los almacenes mediante un informe de recepción. Por último, se procederá a manifestar al personal de calidad o a los clientes, para que ellos sean testigos de la calidad que el material utilizado sea el correcto. De manera que, si se observan deficiencias, el artículo debe ser rectificada por el proveedor. (Iglesias, 2012)

Ingreso de almacenes: Después de haberse supervisado la cantidad y calidad del producto, y de obtener la documentación en regla sobre el control de calidad, los productos son ingresados al almacén que se les fue designado, se realiza los procedimientos necesarios para poder contar con la firma y sello en la guía de remisión y se designe información final para así poder realizar un informe.

2.2.5.2 Dimensión Almacenamiento:

La planificación de un área de almacenamiento para cada grupo de mercaderías con características equivalentes necesita un entendimiento detallado del producto y de las circunstancias necesarias para su protección y manejo. Esto asegura que todos los materiales estén fácilmente disponibles para su supervisión. (Escudero, 2011)

Pasos para el área de almacén:

Primera entrada o primera salida: Esto permite tener en cuenta las entradas de productos futuras y la permanencia en el almacén durante mucho tiempo. Los movimientos diarios de entradas y salidas del almacén deben informarse a contabilidad y control de inventarios. (Escudero, 2011)

Ubicar sitio de almacén: Cada producto debe colocarse en pasillos, estantes y espacios señalizados con una etiqueta que facilite su colocación y localización cuando sea necesario buscarlo. (Calzado, 2020)

Codificación: Se procederá a crear un código a cada uno de los productos para poder individualizarlo y reconocerlo de manera particular, donde puedan reconocerse por alguna característica que tengan en común. (Escudero, 2011)

Mejor utilización del espacio: Este aspecto es muy importante porque mediante él se reflejará un orden específico donde se agrupará cada uno de los productos en los distintos espacios y áreas del almacén, y de igual manera utilizar áreas disminuidas para cantidades pequeñas. (Calzado, 2020)

2.2.5.3 Dimensión Distribución:

Se define como el brindar los artículos que se almacenan a los clientes a cambio de un comprobante de pago, manifestando el movimiento perpetuado, se debe considerar los procesos y la normatividad que ayuden a facilitar y regular la salida de los productos adquiridos. (Chopra & Meindl, 2013)

Los productos sacados del área de almacenamiento y trasladada al área de entrega deben:

Registro de la inclinación de salida: Se asigna la información del posible cliente, el precio para el que se solicita el producto; así mismo la ubicación, cantidad, fecha de salida y la firma del que recibe el despacho. (Chopra & Meindl, 2013)

Supervisión de empaque: Se revisa la calidad y cantidad del producto; mediante la comparación de los bienes con el documento de salida. (Chopra & Meindl, 2013)

2.2.6 Rentabilidad

2.2.6.1 Retorno sobre las ventas:

Es una medida de rentabilidad que muestra el porcentaje de utilidad de una empresa en relación con las ventas totales. Se halla con la división de la utilidad neta entre las ventas y su resultado es en porcentaje. Muestra la eficiencia con la que una empresa genera ganancias a partir de sus ingresos. (INEI, s. f.)

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2.2.6.2 Margen de utilidad bruta:

Es la resta entre los ingresos por las ventas y el costo de los productos vendidos, el resultado es en porcentaje de los ingresos por ventas. Representa la rentabilidad directa de la producción, venta de productos o servicios, antes de considerar los gastos operativos adicionales. (INEI, s. f.)

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2.2.6.3 Margen de operaciones:

También conocido como margen operativo o margen de beneficio operativo, es la relación entre el beneficio operativo y los ingresos por ventas de una empresa. El beneficio operativo se obtiene al restar los gastos operativos (como los costos de producción, ventas y administrativos) de los ingresos por ventas. El margen de operaciones muestra la productividad operativa de la empresa y su capacidad para producir beneficios a partir de sus actividades principales. (Apaza, 2017)

$$\text{Margen de utilidad en operaciones} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2.2.6.4 Retorno sobre el patrimonio (ROE)

Es una medida de rentabilidad que indica el rendimiento que una empresa genera sobre el patrimonio de sus accionistas. Se determina al dividir la utilidad neta entre el patrimonio neto y se representa como un porcentaje. El ROE refleja la habilidad para generar ganancias utilizando los recursos financieros aportados por los accionistas. (Apaza, 2017)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total del patrimonio}} \times 100$$

III. Materiales y métodos

3.1 Tipo y Nivel de investigación

En el estudio investigativo se utilizó un tipo de investigación aplicada, porque busca aplicar el conocimiento actual en el desarrollo de la investigación. (Hernández et al. 2014)

El enfoque también es de naturaleza cualitativa, durante el proceso de interpretación, recopila y analiza datos para profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado. (Hernández et al. 2014).

El alcance de la investigación es descriptivo, porque se va a detallar características y datos de la empresa, así mismo de los riesgos operativos del almacén. Una investigación descriptiva procura recopilar información, especificar características y procesos de las variables (Hernández et al. 2014).

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, lo que significa que las variables se observarán en su estado natural y no serán manipuladas ni alteradas, así mismo es transversal, este se da en un solo tiempo, describe y analiza la interrelación de las variables. (Hernández et al. 2014)

3.3 Población

En el estudio, la población es el Supermercado “El Súper” de Chiclayo.

3.4 Muestra

La muestra del estudio es el área de almacén e inventario.

3.5 Criterios de inclusión:

Se incluyó el área de almacén porque es el lugar donde se recibe y se almacena la mercadería; así mismo el área de inventarios porque es responsable del seguimiento y control de las existencias de los productos.

3.6 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento	Objetivos Específicos
GESTIÓN DE ALMACÉN	Recepción	Descarga	Flujograma Entrevistas Matriz de riesgos Análisis documental	Describir el proceso actual de la gestión de almacén en supermercado El Súper SAC.
		Desembalaje		
		Inspección y verificación		
		Ingreso de almacenes		
	Almacenamiento	Primera entrada o primera salida		
		Ubicar sitio de almacén		
		Codificación		
	Distribución	Mejor utilización del espacio		
		Registro del movimiento de salida		
RIESGOS	Administración del riesgo	Verificación del empaque		
		Identificación		
		Análisis		
		Evaluación		
		Valoración		
RENTABILIDAD	Margen de utilidad	Tratamiento		
		Margen sobre ventas		
		Margen de utilidad bruta		
	Rentabilidad financiera	Margen de utilidad operativa		
		ROE	Análisis de la rentabilidad del año 2022 y el efecto de los riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado El Súper SAC.	

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

En la presente investigación se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, se realizó dos entrevistas, una con el encargado de almacén y con la encargada de inventarios, adicionalmente un flujograma para visualizar de manera secuencial los procesos de almacén, así mismo se elaboró una matriz de riesgos para evaluar el tipo y nivel de riesgo de las actividades más importantes del área de almacén, después de ello se procedió a aplicar los ratios necesarios a los estados financieros, para determinar la rentabilidad de la empresa.

3.8 Procedimiento

Para la recolección de información primero se realizó dos entrevistas, una al encargado de almacén y otra a la encargada de inventarios, seguido de ello con lo recopilado se elaboró un flujograma detallado y una matriz de riesgos para poder medir el nivel del riesgo de las actividades, también se obtuvo los estados financieros del supermercado, para poder realizar los ratios necesarios de rentabilidad y se dispuso con información sobre la pérdidas de productos para poder evaluar el efecto en la rentabilidad.

3.9 Plan de procesamiento y análisis de datos

Mediante las entrevistas se recopiló información importante sobre datos generales del supermercado, los procesos, el funcionamiento e inconvenientes que ocurren en el almacén. Con esa información se realizó el flujograma para tener una mejor visión de lo que ocurre y también en donde se genera pérdidas de productos y cuantificar esta pérdida, así mismo se realizó una matriz de riesgos segmentada en proceso de compras y almacén.

Al aplicar los ratios de rentabilidad, se tendrá conocimiento de en qué estado se encuentra la empresa, además se realizó una simulación de estados de situación financiera teniendo en cuenta las pérdidas y así aplicar nuevamente los indicadores de rentabilidad y mostrar el efecto en la rentabilidad.

3.10 Matriz de consistencia

Tabla 3

Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis	Variables	
¿Cuáles son los principales riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado "El Super" y cómo afectan a su rentabilidad año 2022?	Determinar los riesgos operativos en la gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad en supermercado El Súper SAC.	Los riesgos operativos en la gestión de almacén afectan significativamente a la rentabilidad	Gestión de almacén	
	Objetivos específicos		Riesgos	
			Rentabilidad	
			Dimensiones	Indicadores
			Gestión de almacén	
	Recepción		Descarga	
			Desembalaje	
			Inspección y verificación	
	Almacenamiento		Ingreso de almacenes	
			Primera entrada o primera salida	
			Ubicar sitio de almacén	
			Codificación	
	Distribución		Mejor utilización del espacio	
			Registro del movimiento de salida	
			Verificación del empaque	
	Riesgos			
Administración del riesgo	Identificación			
	Análisis			
	Evaluación			
	Valoración			
	Tratamiento			
	Rentabilidad			
Margen de utilidad	Margen sobre ventas			
	Margen de utilidad bruta			
	Margen de utilidad operativa			
Rentabilidad financiera	ROE			
Enfoque, tipo, nivel y diseño de investigación	Población, muestra, muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos		
Enfoque: cualitativo	En el estudio, la población es el Supermercado "El Súper" de Chiclayo. La muestra del estudio es el área de almacén e inventario.	En la presente investigación se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, se realizó dos entrevistas, una con el encargado de almacén y con la encargada de inventarios, adicionalmente un flujo grama para visualizar de manera secuencial los procesos de almacén, así mismo se elaboró una matriz de riesgos para evaluar el tipo y nivel de riesgo de las actividades más importantes del área de almacén, después de ello se procedió a aplicar los ratios necesarios a los estados financieros, para determinar la rentabilidad de la empresa.		
Tipo: Aplicada				
Nivel: Descriptivo				
Diseño: No experimental y transversal				

3.11 Consideraciones éticas:

La información obtenida del supermercado "El Super" se encuentran bajo estricta confidencialidad y están prohibidos de ser alterados, gestionados o empleados por parte de terceros. Su utilización está exclusivamente destinada a fines de investigación.

IV. Resultados y discusión

4.1 Describir el proceso actual de la gestión de almacén en supermercado El Súper SAC

4.1.1 Descripción del proceso de almacén:

La operatividad del almacén del supermercado "El Super" se desarrolla de la siguiente forma:

4.1.1.1 Requerimiento de mercadería

El requerimiento de mercancía se basa en la rotación y el stock, considerando qué productos se venden más rápidamente y las fechas de vencimiento; además, se toma en cuenta la demanda y la temporada, especialmente en el caso de frutas y verduras, que varían según la época del año. La reposición de frutas y verduras se realiza tres veces por semana, los embutidos semanalmente, el pollo a diario, y las carnes tres veces por semana. Cada góndola o área del supermercado tiene un encargado asignado para categorías específicas como bebidas, abarrotes, perfumería y otros, quienes revisan la mercancía y realizan los pedidos necesarios para evitar el quiebre de stock, utilizando su criterio y conocimiento de las necesidades del área.

4.1.1.2 Aprobación del requerimiento

El proceso no se realiza con órdenes de compra formales; cada encargado hace su propio pedido según las necesidades de su área; en ocasiones, los proveedores vienen ofreciendo productos nuevos o en oferta, en cuyo caso recurren al administrador, quien, si considera conveniente la oferta, realiza el pedido. Para gestionar los pedidos, se utiliza un cuaderno donde se anotan y se realizan por llamada o correo electrónico.

4.1.1.3 Distribución y envío del proveedor

La entrega de la mercancía tarda aproximadamente tres días, aunque esto depende de la ubicación del proveedor; si los proveedores son locales, la entrega se realiza de un día para otro; sin embargo, cuando la mercancía proviene de fuera de Chiclayo, el tiempo de entrega puede extenderse hasta una semana, y en algunos casos excepcionales, puede demorarse hasta un mes debido a variaciones en el transporte.

Los principales proveedores incluyen a Gloria, Alicorp, y Macro; en el caso de frutas y verduras, el proveedor es Chimú, mientras que el grupo El Rocío suministra la carne.

4.1.1.4 Recepción

El jefe de almacén, se encarga de la recepción de la mercancía, verifica que los productos estén en buen estado, cuenten con el registro correspondiente y tengan las fechas de vencimiento adecuadas; una vez comprobados estos aspectos, la factura es sellada y entregada a la secretaria encargada, quien registra la factura en el sistema. Además, se solicita al proveedor una guía de remisión y la factura electrónica correspondiente.

4.1.1.5 Almacenamiento

En cuanto al almacenamiento, cada producto se etiqueta con su nombre y se coloca en su sección correspondiente, la mercadería se organiza según su categoría, abarrotes, productos de limpieza y perfumería se mantienen separados. Se utilizan parihuelas en el piso para los productos almacenados en grandes cantidades, que se apilan en rumas. Sin embargo, debido al espacio limitado del almacén, en su mayoría se emplean racks para optimizar el almacenamiento.

4.1.1.6 Verificación de la mercadería

El equipo de seguridad, salud y trabajo colabora en la verificación de la mercancía, asegurándose de que las fechas de caducidad estén al día y cumplan con las regulaciones legales, incluidas las de SENASA. Esto garantiza que, ante cualquier intervención, todos los documentos y protocolos necesarios estén en orden.

Durante la recepción, los productos se revisan para asegurar que estén aptos para el consumo, con fechas de vencimiento y registros sanitarios actualizados, los cuales tienen una vigencia de cinco años, los productos que no cumplen con la inspección de calidad son devueltos al proveedor; si un producto llega con una fecha de vencimiento muy próxima, se consulta al encargado del área para determinar si el producto tiene alta rotación y puede venderse en ese lapso; de lo contrario, se devuelve al proveedor. Los productos perecederos tienen una duración máxima de 20 días.

4.1.1.7 Registro en el sistema

La administración establece los precios de los productos, mientras que los encargados de tienda los colocan para facilitar el acceso a los clientes, una vez que los clientes seleccionan sus productos, se dirigen a las cajas, donde las compras se descuentan automáticamente del inventario mediante el sistema Kardex. Posteriormente, una encargada realiza un conteo diario de las áreas y secciones, comparando los saldos físicos con los registrados en el sistema para asegurar la precisión; en caso de surgir alguna discrepancia, se revisa si falta ingresar una

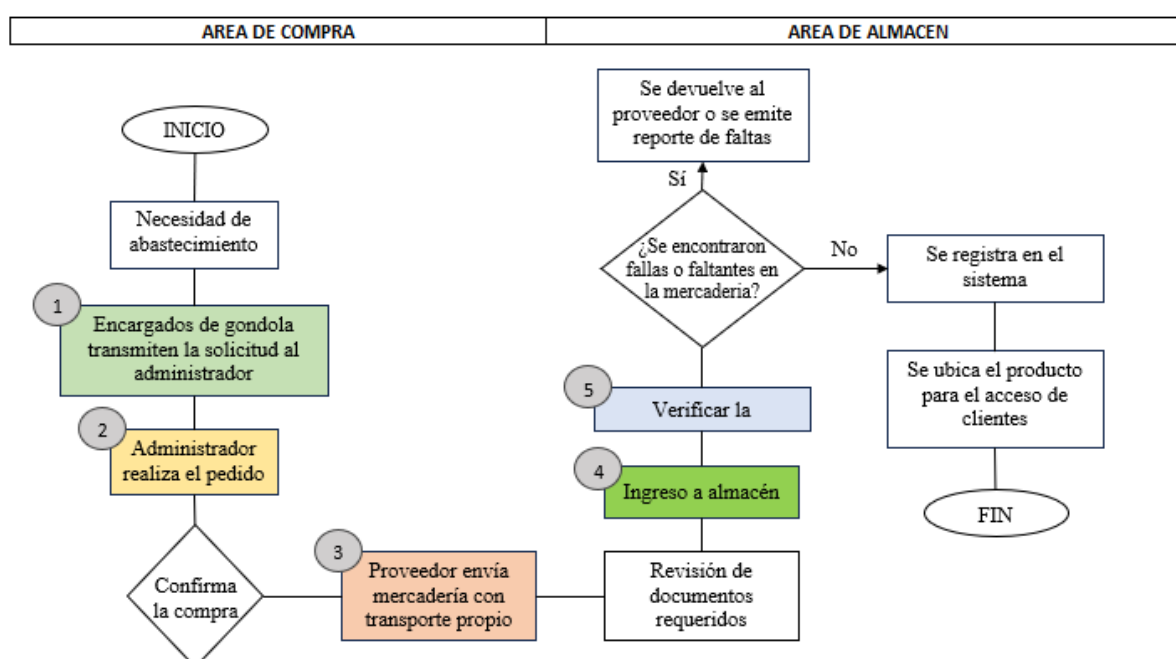
factura, una nota de crédito, si ha ocurrido un robo, o si el proveedor no entregó la mercancía completa.

El sistema Siempre Soft es un ERP que maneja al área contable y al área de ventas; así, al generarse una venta, el stock se ajusta automáticamente y se proporciona un detalle completo de la boleta y la información del cliente.

4.2 Identificar los procedimientos de control y riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado El Súper SAC.

Figura 1

Flujograma del área de almacén



4.2.1 Deficiencias en la gestión de almacén

- 1) **Proceso de aprovisionamiento:** Los pedidos realizados por los responsables de las góndolas no se gestionan directamente con el proveedor; en su lugar, la decisión recae en el administrador. Esta práctica conlleva a que no se satisfagan todas las necesidades de los encargados, generando posibles inconvenientes en el proceso de aprovisionamiento, además de que ralentiza el proceso de pedidos.
- 2) **Proceso de compra:** No se emplean órdenes de compra; en su lugar, se utiliza un cuaderno para registrar los pedidos, los cuales se realizan mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos. Esta práctica presenta desventajas significativas, ya que no favorece una gestión eficiente de los procesos de adquisición, lo que podría resultar en confusiones y pérdida de información para la empresa.

- 3) **Proceso de gestión de inventarios:** La entrega de mercancía por parte de algunos proveedores locales suele demorar alrededor de tres días, mientras que aquellos proveedores nacionales requieren una semana o más para completar el envío. Esta disparidad en los tiempos de entrega se traduce en un desafío significativo, contribuyendo a problemas de desabastecimiento en el proceso de gestión de inventarios.
- 4) **Proceso de almacenamiento:** No se emplean códigos para la clasificación y almacenamiento de productos. En su lugar, se utiliza un método que consiste en colocar una etiqueta específica en cada producto dentro del almacén, con su identificación. Esta práctica, aunque simple, puede dar lugar a ciertas limitaciones en términos de eficiencia y organización, ya que la ausencia de códigos estructurados puede complicar la rápida identificación y gestión precisa de los artículos almacenados.
- 5) **Proceso de gestión de productos dañados:** No hay un protocolo específico para informar sobre productos dañados. En lugar de seguir un procedimiento estructurado, el personal se encarga de retirar los productos deteriorados y llevarlos al área designada para cambios. En algunos casos, los proveedores permiten realizar intercambios, pero esta posibilidad no está garantizada en todos los casos.

4.2.2 Cuantificación de las deficiencias

Tabla 4

Resumen de productos perdidos por área en el almacén

PERIODO 2022			
ÁREAS	MOTIVO	VALOR DE ADQUISICIÓN	PRECIO DE VENTA
CUIDADO PERSONAL	Productos caducados / Robo	S/ 16,746.53	S/ 21,492.70
LIMPIEZA	Productos caducados / Robo	S/ 5,660.58	S/ 7,278.50
ALIMENTOS	Productos perecederos	S/ 27,568.43	S/ 34,853.50
UTENSILIOS	Productos extraviados	S/ 7,253.98	S/ 13,273.10
TOTAL		S/ 57,229.53	S/ 76,897.80

En el marco de los procesos de la gestión de almacén, se ha identificado una serie de productos perdidos que abarcan diversas áreas, generando un impacto económico significativo.

En el área de cuidado personal, las pérdidas ascienden a S/ 16,746.53, abarcan productos de belleza, artículos de higiene personal y cuidado capilar; mientras que en el sector de limpieza se registran S/ 5,660.58 en productos extraviados como detergentes, desinfectantes. Asimismo, los productos alimenticios han sufrido pérdidas considerables totalizando S/ 27,568.43 y los utensilios de cocina, vajilla y herramientas domesticas muestran un monto de S/ 7,253.98 en pérdidas.

Estas cifras comprenden productos afectados por diversas circunstancias, como daños, caducidad y robo, lo que ha contribuido a un total de S/ 57,229.53 soles en pérdidas acumuladas. Esta situación no solo representa un desafío financiero para la gestión de almacén, sino también destaca la necesidad de implementar medidas más efectivas para salvaguardar la integridad y seguridad de los productos almacenados.

Es importante reforzar los protocolos de almacenamiento, así como establecer estrategias para minimizar los riesgos de pérdida en cada área específica. La implementación de sistemas de seguridad, la mejora en la capacitación del personal y la optimización de los procesos logísticos son aspectos clave para mitigar estas pérdidas y garantizar la eficiencia en la gestión de almacén.

4.2.3 Riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado

Se ha desarrollado una matriz de riesgos operativos, segmentada en los procesos de compras y almacenamiento, ambos de vital relevancia en la gestión de almacén. Para la construcción de esta matriz, se llevó a cabo una encuesta dirigida al responsable del almacén y una entrevista con la encargada de inventarios, obteniendo la información esencial mediante preguntas estratégicas (Anexo 1 y 2). Este enfoque permitió la elaboración de la matriz, identificando con precisión los riesgos operativos más significativos y asignándoles un valor específico.

Tabla 5

Matriz de riesgos operativos

PROCESO	SUB PROCESO	ETAPAS	OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
				DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR	VALOR	
COMPRAS	ORDEN DE COMPRA	PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	Establecer un proceso eficaz para la realización y seguimiento de pedidos, con el fin de asegurar la disponibilidad de productos	Errores o demoras en la planificación de pedidos, lo que podría llevar a incremento de costos y pérdida de satisfacción del cliente.	Posible	3	Mayor	4	Alto	12
	NECESIDAD DE PEDIDO	RECEPCION DE MERCADERIA	Garantizar una recepción eficiente y precisa de la mercadería, asegurando que los productos sean recibidos en buen estado.	Errores en la recepción de mercadería, que pueden resultar en discrepancias en el inventario, pérdida de productos o demoras en la disponibilidad de los mismos para la venta.	Poco probable	2	Mayor	4	Alto	8
	NECESIDAD DE PEDIDO	STOCK MINIMO	Mantener un nivel mínimo de inventario que permita satisfacer la demanda del cliente sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento o en pérdidas por productos	Insuficiencia o exceso en el stock mínimo, lo que podría llevar a la falta de disponibilidad de productos o al desperdicio de recursos debido al almacenamiento innecesario.	Posible	3	Mayor	4	Alto	12
	NECESIDAD DE PEDIDO	PROVEEDORES	Asegurar relaciones estables y confiables con los proveedores para garantizar un suministro continuo y de calidad.	Dependencia de proveedores específicos, que pueden resultar en interrupciones en el suministro, aumento de precios, o disminución en la calidad de los productos.	Poco probable	2	Moderado	3	Moderado	6
ALMACENAMIENTO	NORMAS	MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS	Establecer directrices claras y concisas para la implementación y mantenimiento de políticas y procedimientos en el desarrollo, con el fin de garantizar un funcionamiento seguro, eficiente y conforme a las regulaciones.	Falta de coherencia y cumplimiento en la implementación de políticas y procedimientos, lo que puede resultar en vulnerabilidades de seguridad, fallas operativas y posibles incumplimientos regulatorios.	Raro	1	Menor	2	Bajo	2
	ALMACÉN	ORGANIZACIÓN DE MERCADERÍA	Optimizar el almacenamiento, categorización para garantizar una operación eficiente, minimizar los tiempos de búsqueda y mejorar la experiencia del cliente.	Desorganización o mal manejo del inventario, lo que puede llevar a pérdidas de productos, retrasos en la entrega y una disminución en la satisfacción del cliente.	Poco probable	2	Moderado	3	Moderado	6
	SISTEMA	INGRESO DE PRODUCTOS AL SISTEMA	Asegurar la precisión y actualización oportuna de la información de los productos en el sistema de inventario para facilitar una gestión eficaz del stock y la toma de decisiones.	Errores en el ingreso de datos o retrasos en la actualización de la información del producto, lo que podría llevar a decisiones basadas en información incorrecta.	Poco probable	2	Mayor	4	Alto	8
	ALMACÉN	PROTOCOLO PARA PRODUCTOS DAÑADOS	Implementar y mantener un protocolo efectivo para productos dañados, asegurando su identificación, evaluación y tratamiento adecuado para minimizar las pérdidas.	Ineficiencia o fallas en el manejo de productos dañados, lo que puede resultar en pérdidas económicas significativas y mala reputación de la empresa.	Posible	3	Mayor	4	Alto	12
	MOVIMIENTO	CONTEO DE INVENTARIO	Realizar conteos periódicos y revisiones detalladas del inventario para asegurar la exactitud de los registros de stock.	Inexactitudes en el conteo y revisión de inventario, llevando a problemas de abastecimiento, pérdidas financieras y decisiones operativas erróneas.	Posible	3	Moderado	3	Alto	9
	PERSONAL	MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA EMPLEADOS	Instaurar medidas de seguridad eficaces con el propósito de resguardar la salud y bienestar físico de los trabajadores, garantizando un entorno laboral seguro y en concordancia con las regulaciones vigentes.	Deficiencias en las medidas de seguridad, que pueden resultar en accidentes laborales, lesiones a empleados, y posibles violaciones de las normativas de seguridad y salud en el trabajo.	Raro	1	Moderado	3	Moderado	3

4.2.3.1 Descripción de la matriz de riesgos proceso compras

En la matriz de riesgos específicamente en el proceso de compras, hay varios sucesos como la orden de compra (planificación de pedido) y necesidad de pedido (recepción de mercadería, stock mínimo, proveedores).

Uno de los riesgos más significativos está en la planificación de pedidos, la probabilidad es posible, lo que también genera un impacto mayor, esto es a causa de que los pedidos realizados por los responsables de las góndolas no se gestionan directamente con el proveedor, sino que la decisión recae en el administrador, lo que resulta en una falta de comunicación efectiva con los proveedores. La severidad del riesgo es alta, ya que esta práctica puede llevar a que no se satisfagan todas las necesidades de los encargados, generando posibles inconvenientes en el proceso de aprovisionamiento.

Otro riesgo importante es la insuficiencia en el stock mínimo, la probabilidad es posible, lo que genera un impacto mayor, esto es a causa de que hay retrasos en la entrega por parte de los proveedores nacionales y locales. La severidad del riesgo es alta, ya que la variabilidad de entrega puede afectar la disponibilidad de productos, contribuyendo a problemas de desabastecimiento en el proceso de gestión de inventarios.

4.2.3.2 Descripción de la matriz de riesgos proceso almacenamiento

En la matriz de riesgo específicamente en el proceso de Almacén, se divide en distintos procesos, entre ellos normas, almacén, sistema, movimiento y personal.

El principal riesgo en este proceso es el protocolo para productos dañados, la probabilidad es posible y el impacto es mayor, esto es a causa de que el personal se encarga de retirar los productos deteriorados y llevarlos al área designada para cambios sin seguir un procedimiento estructurado, además, la posibilidad de realizar intercambios con los proveedores no está garantizada en todos los casos, lo que añade una capa de incertidumbre al proceso. La severidad del riesgo es alta, porque lleva a una gestión ineficiente y a la posible pérdida de mercadería, afectando la operación del almacén y la disponibilidad de los productos en buenas condiciones.

Otro riesgo importante es el conteo de inventario, la posibilidad es posible, con un impacto moderado, debido a que los empleados realizan el conteo mientras el supermercado está abierto al público, esto puede provocar errores por la distracción de los empleados, la interferencia de los clientes y el movimiento continuo de productos en el piso de ventas. La

severidad del riesgo es alta porque un conteo de inventario incorrecto puede llevar a desajustes en los niveles de stock.

De igual manera el riesgo de desorganización de la mercadería, la posibilidad es poco probable, con impacto moderado; a causa de que no se emplean códigos para la clasificación y almacenamiento de productos, en su lugar se colocan etiquetas específicas en cada producto dentro del almacén. La severidad es moderada, pues, aunque esta práctica sea simple, puede complicar la rápida identificación y la gestión precisa de los artículos almacenados, afectando la eficiencia operativa del almacén.

4.3 Analizar la rentabilidad del año 2022 y el efecto de los riesgos operativos en la gestión de almacén del supermercado El Súper SAC.

Con el objetivo de obtener una visión profunda y cuantitativa de la rentabilidad del supermercado en el año 2022, se ha realizado un análisis mediante una serie de ratios. Estos indicadores, aplicados al desempeño económico del supermercado durante este año, nos permiten evaluar de manera precisa su rentabilidad.

4.3.1 Ratios de rentabilidad:

Tabla 6

Margen Bruto

MARGEN BRUTO		2022
VENTAS - COSTO DE VENTAS	9,522,872	45.77%
VENTAS	20,804,733	

Interpretación: En el 2022 las ventas de la empresa generaron un 45.77 % de utilidad bruta, es decir que por cada sol vendido se generó 46 céntimos de utilidad bruta, el resultado es beneficioso, pero podría mejorar.

Tabla

Margen Operativo

MARGEN OPERATIVO		2022
UT. OPERATIVA	1,543,851	7.42%
VENTAS	20,804,733	

Interpretación: La empresa tiene un 7.42% de ganancias antes de impuestos por cada sol que se vende en el año 2022, estos resultados no son beneficiosos, nos demuestra que la empresa está teniendo un exceso de gastos de ventas en su ejercicio.

Tabla 7

Margen Neto

MARGEN NETO		2022
UTILIDAD NETA	744,236	3.58%
VENTAS	20,804,733	

Interpretación: Los beneficios que se obtuvieron por las ventas en el año 2022 representa el 3.58%. Este resultado no es beneficioso para la empresa, se observa que hay más gastos financieros que otros ingresos. Al menos debería superar el 8% para ser un buen resultado.

Tabla 8

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO		2022
UTILIDAD NETA	744,236	34.49%
CAPITAL O PATRIMONIO	2,158,140	

Interpretación: Respecto al ROE en el 2022, obtuvo 34.49% de rendimiento sobre las unidades monetarias invertidas por los socios. Lo cual es muy beneficioso, porque se está generando un gran porcentaje de rendimiento a partir de los aportes de los socios.

4.3.2 Efecto de los riesgos operativos de la gestión de almacén

Primero abordaremos cómo las pérdidas de inventario inciden significativamente en los estados de situación financiera del supermercado “El Súper”. Se hizo una revisión detallada de los productos que se perdieron durante el año 2022, seguido de ello se ajustó el valor del inventario registrado en el balance general para reflejar estas pérdidas, lo cual a su vez afectará el valor total de los activos de la empresa. Paralelamente, estos ajustes influyen en el costo de ventas mostrado en el estado de resultados, incrementando este valor y reduciendo, por ende, el margen bruto y el beneficio neto.

Tabla 9*Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2022*

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	878,600.00	Sobregiros bancarios	0.00
Cientes	821,229.00	Tributos por pagar	86,486.00
Ctas por cobrar accionistas y/o personal	0.00	Remuneraciones y Part. Por pagar	91,796.00
Cuentas por cobrar diversas	0.00	Proveedores	1,016,497.00
Existencias *	912,371.48	Obligaciones Financieras CP	2,989,507.00
Cargas diferidas		Prov. De beneficios Sociales	0.00
Otras cuentas corriente	57,893.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,184,286.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,670,093.48	PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Otras Cuentas Corriente no corriente	499,309.00	Obligaciones Financieras LP	0.00
Activo. Adq. Arrendamiento Financiero		Prestamo Socio	584,453.00
Intangibles	109,262.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	584,453.00
Amortización Intangibles	-93,378.00	Capital Social	1,050,000.00
Inmueble, Maquinaria y Equipo	5,735,887.00	Reserva	166,452.00
(-) Depreciac. Inm. Maq. Y Equipo	-2,051,524.00	Resultados Acumulados	197,452.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,199,556.00	Resultado del ejercicio °	687,006.48
		TOTAL PATRIMONIO	2,100,910.48
TOTAL ACTIVO	6,869,649.48	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6,869,649.48

Nota: Información financiera de la empresa

* Se ajustó el valor del inventario para reflejar las pérdidas de productos.

° Se ajusto al nuevo resultado del ejercicio

Tabla 10*Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre del 2022*

Ventas	20,804,733.00
(-) Costo de ventas *	11,339,090.52
Utilidad Bruta	9,465,642.48
(-) Gastos de ventas	-7,703,554.00
(-)Gastos de administración	-275,467.00
Utilidad operacional	1,486,621.48
(+) Otros ingresos	25,617.00
(-) Gastos financieros	-422,018.00
(-) Otros egresos	0.00
Resultado antes de las participaciones	1,090,220.48
(-) Particip. De utilidad	-91,796.00
Resultado antes del impuesto	998,424.48
(-) Particip. Utilidades	0.00
(-) Impuesto a la renta	-311,418.00
Resultado del ejercicio	687,006.48

Nota: Información financiera de la empresa

*Se realizó un ajuste en el costo de ventas para reflejar las pérdidas de productos.

A continuación, se muestra la aplicación de los índices de rentabilidad, utilizando para ello una comparativa entre las ratios financieras recientemente calculados y aquellos obtenidos

inicialmente de los estados financieros proporcionados por la empresa. Este análisis permite observar las variaciones en la rentabilidad de "El Súper" antes y después de ajustar por las pérdidas de inventario.

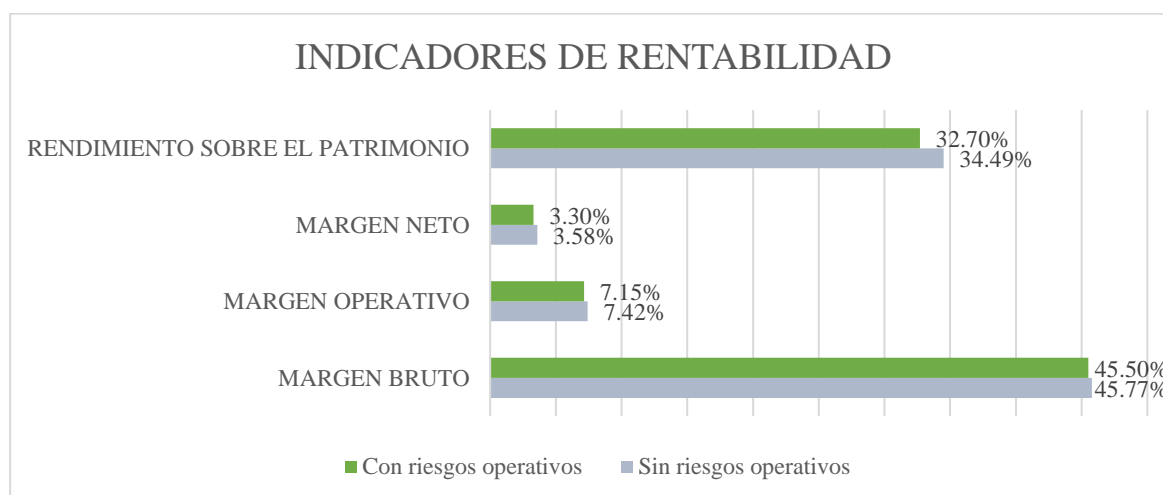
Tabla 11

Comparación de la rentabilidad con y sin riesgos

INDICADORES DE RENTABILIDAD	SIN CONSIDERAR LOS RIESGOS EN LA GESTIÓN DE ALMACEN	CONSIDERANDO LOS RIESGOS EN LA GESTION DE ALMACEN
MARGEN BRUTO	45.77%	45.50%
MARGEN OPERATIVO	7.42%	7.15%
MARGEN NETO	3.58%	3.30%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	34.49%	32.70%

Figura 2

Indicadores de rentabilidad con y sin riesgos operativos



El análisis de los indicadores de rentabilidad revela cómo los riesgos operativos, en particular las pérdidas de inventario, afectan negativamente la eficiencia financiera de la empresa. La comparación entre los escenarios sin riesgos operativos y con riesgos operativos muestra reducciones en los indicadores clave, lo que indica el efecto tangible de estos riesgos en la rentabilidad del supermercado.

Margen Bruto:

El margen bruto se reduce en 0.27% bajo condiciones de riesgo, esta variación es significativa ya que los costos no planeados afectaron la rentabilidad; este indicador es crucial porque evalúa la capacidad de manejar costos de inventario.

Margen Operativo:

El margen operativo del supermercado disminuyó en un 0.27% cuando se consideran los riesgos operativos, debido al aumento en los costos relacionados con las pérdidas ocurridas durante el proceso de almacenamiento.

Margen Neto:

La reducción del margen neto en 0.28% es interpretada como un impacto directo de los costos adicionales de las mercancías perdidas en la rentabilidad final; esto indica que estas pérdidas reducen la eficiencia con la que el supermercado convierte sus ventas en ganancias netas, afectando directamente la rentabilidad.

Rendimiento sobre el Patrimonio:

La disminución en el rendimiento sobre el patrimonio de 1.79% es particularmente notable, este cambio indica que los riesgos operativos están limitando la capacidad del supermercado para capitalizar completamente su patrimonio.

4.4 Discusión

Conforme al objetivo establecido se identifica los procedimientos de control y su eficiencia en la gestión del almacén del supermercado. Según Morillo (2015) La gestión de almacén es un proceso importante que se necesita para asegurarse de que un producto se realice correctamente, este proceso requiere una estructura ordenada y organizada que facilite la recepción, clasificación, almacenamiento y despacho de los productos. En este sentido Huancas (2017) en su investigación realizó un estudio de los procesos de almacén, por medio de una encuesta a la administradora, seguido de ello se realizó diferentes flujogramas, sobre el abastecimiento, recepción, almacén y salida de los inventarios, esto con el fin de ofrecer directrices sobre el control de inventarios, asimismo Salazar & Salazar (2018), Milian (2020) de igual manera realizaron entrevistas a los encargados de área, para la elaboración de flujogramas del proceso de almacén y así poder identificar las deficiencias, causas y efectos, que existen en la gestión de inventarios. En relación a lo mencionado, en esta investigación

también se realizó un flujograma del área de compra y el almacén por elaboración propia, teniendo en cuenta la entrevista realizada al encargado de almacén y área administrativa, de igual manera se especificó las deficiencias encontradas en la gestión y la pérdida monetaria que esto implica.

Según el objetivo que se refiere a los riesgos operativos en la gestión de almacén, Auditól (2019) menciona que los riesgos operativos se refieren a la probabilidad de sufrir pérdidas económicas debido a deficiencias en procesos, personal, sistemas internos, tecnología, o la aparición de eventos externos no previstos. En este contexto Berrios (2020) en su investigación evalúa los riesgos operativos en la producción de un restaurante, plasmados en una matriz de riesgos, obteniendo como mayor riesgo en el proceso de servicio la mala atención al cliente y en el proceso de servicio el almacenamiento de insumos, estos datos son necesarios para una mejor acción por parte de la empresa, a su vez López & Riveros (2020) realizan una medición de los riesgos operativos, por medio de escalas lingüísticas y calificación numérica para poder ponderar los riesgos, estos son elaborados por el mismo autor, así mismo cuestionarios sobre probabilidad e impacto, que fueron aplicados al personal indicado, para ubicar los riesgos operativos en la matriz de probabilidad, impacto, según su respuesta, además Acuña (2020) en su investigación identificó los riesgos operativos en el proceso de control de productos tecnológicos, para ello se realizó dos cuestionarios y se obtuvo dos matrices de riesgos, una del área de compras y otra del área de almacén, ambas poseen riesgos extremos.

En relación al objetivo de esta investigación, se llevó a cabo la valorización de los riesgos según criterios establecidos, los cuales se basaron en la entrevista realizada al jefe de almacén, estos riesgos fueron plasmados en una matriz y en una escala de medición del 1 al 5, como resultado se identificaron tres riesgos significativos como los errores en la planificación de pedidos, insuficiencia o exceso en el stock mínimo y fallas en el manejo de productos dañados; dando un resultado desfavorable para la empresa y con necesidad de mitigar ciertos riesgos.

Respecto a la rentabilidad del supermercado, Según Vásquez (2021) la rentabilidad se define como la medida que evalúa la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de los recursos utilizados. Además, también indica el grado de eficacia de las transacciones durante un período determinado. Antúnez & Torres (2020), en su investigación realizaron el análisis de rentabilidad a la empresa Distribuidora Quiro, comparando los resultados de los ratios obtenidos con y sin el control de inventarios que lleva la empresa, dando así que los

resultados de liquidez y rentabilidad disminuyen significativamente por un mal control de sus bienes; de igual manera Guevara & García (2020) analizaron los estados financieros del molino León Rojo, con la intención de evaluar los índices económicos, específicamente los ratios de rentabilidad de los años 2017 y 2018, se obtuvo una disminución de los índices para el año 2018, debido a las deficiencias y pérdidas de la empresa, además Sánchez & Colmenares (2018) determinaron la rentabilidad por medio de una encuesta con respuestas cerradas y también por medio de ratios del año 2016, 2015 y 2014, teniendo como mejor resultado en el año 2016, específicamente en rentabilidad sobre ventas con un resultado del 11% y rendimiento sobre sus activos con un 28%, pero no fueron los resultados esperados, por tener un mal manejo del control interno de la empresa. En contraste con las investigaciones mencionadas en esta investigación se realizó el cálculo de los ratios de rentabilidad, únicamente al año 2022, por el enfoque que tiene la investigación en analizar los efectos de las políticas de gestión implementadas durante este periodo, mostrando que el supermercado no cuenta con una buena rentabilidad con respecto a sus ventas, específicamente en el margen operativo con un 7.42% y margen neto de 3.58%, a causa de que existen gastos financieros significativos.

Conforme al objetivo mencionado a como los riesgos operativos en la gestión del almacén afectan la rentabilidad del supermercado, Jabo (2022) en su investigación realiza el cálculo de los ratios de rentabilidad, el cual obtiene resultados óptimos a base de los fondos propios de la empresa y así mismo se realizó un inventario semestral al almacén, mostrando las pérdidas económicas de los diferentes productos en conjunto en todo ese periodo y como este se ve reflejado en la reducción de la rentabilidad. Los hallazgos presentados por el autor guardan similitud con los resultados del objetivo de esta investigación, en donde se realizó el cálculo de los ratios y de manera cuantificada las deficiencias encontradas en los procedimientos de control; sin embargo, se realizó un nuevo estado de resultados para evaluar cómo afecta las pérdidas del inventario, lo cual reveló un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa.

V. Conclusiones

El área de almacén presenta deficiencias significativas debido a prácticas desactualizadas, como la centralización de las decisiones de aprovisionamiento en el administrador, en lugar de los responsables de las góndolas, además, la ausencia de órdenes de compra formales, quiebre de stock, la falta de un sistema de codificación para la clasificación y almacenamiento de productos complica la gestión eficiente del inventario; por último, la ausencia de un protocolo estructurado para manejar productos dañados limita la capacidad de respuesta ante mercancías deterioradas, afectando la operatividad y rentabilidad del supermercado.

La empresa presenta riesgos operativos en la escala de moderada a alta. Entre los riesgos identificados en el proceso de compras, los más críticos están relacionados con los procesos de planificación de pedidos, recepción de mercadería, insuficiencia o exceso en el stock mínimo, esto debido a la falta de un sistema de pedidos formalizado y automatizado. Con relación a los procesos de almacenamiento, los riesgos más críticos están relacionados con el ingreso de productos al sistema, protocolo para productos dañados y inexactitudes al conteo de inventario, esto se debe a la carencia de un sistema de codificación, dificulta la localización y gestión eficiente de los productos, lo que puede conducir a errores en el conteo de inventario.

Según los indicadores de rentabilidad de “El Super” para el año 2022 muestran que, aunque la utilidad antes de intereses e impuestos fue de 1,055,654, representando un 5.07% de las ventas totales, es un margen que debe ser mejorado. El margen bruto fue del 45.77%, lo que indica una gestión eficaz del costo de ventas; sin embargo, la utilidad neta de 744,236, que constituye un 3.58% de las ventas, refleja los retos enfrentados debido a los excesivos gastos operativos y financieros que han limitado la rentabilidad neta de la empresa.

A pesar de estos desafíos, la empresa logró un retorno sobre el patrimonio del 34.49% en 2004, evidenciando una sólida gestión del capital aportado por los socios.

La evaluación de los indicadores de rentabilidad considerando los riesgos en la gestión de almacén, demuestra que tienen un efecto negativo en la rentabilidad de la empresa. La utilidad de ventas refleja una disminución del 0.27%, las pérdidas de inventario merman la eficiencia en la conversión de las ventas en ganancias netas; el margen bruto experimenta una reducción de 0.27%, evidenciando cómo los costos no planificados afectan negativamente la rentabilidad. Además, el margen neto muestra una reducción del 0.28%, lo que refleja el impacto directo de los costos adicionales de las mercancías perdidas sobre la rentabilidad final.

Finalmente, el rendimiento sobre el patrimonio muestra una caída de 1.79%, indicando que los riesgos operativos limitan la capacidad del supermercado para capitalizar plenamente su patrimonio.

VI. Recomendaciones

Para mejorar la gestión del almacén y aumentar la rentabilidad del supermercado, se recomienda implementar un software que integre módulos de pedidos, recepción, almacenamiento, también descentralizar las decisiones de aprovisionamiento, permitiendo que los responsables de las góndolas gestionen sus propios pedidos y establecer órdenes de compra formales para prevenir el quiebre de stock. Además, desarrollar un protocolo estructurado para el manejo de mercancías dañadas, que incluya pasos específicos para su reporte, evaluación, y decisión sobre su posible recuperación o descarte. Así mismo la capacitación continua del personal y la revisión periódica de los procesos.

Para mejorar la rentabilidad se recomienda revisar y analizar detalladamente todos los gastos operativos para identificar áreas de reducción de costos sin comprometer la calidad del servicio, considerar estrategias como la renegociación de contratos con proveedores y la reducción de mermas y desperdicios. Evaluar las condiciones de financiamiento y buscar oportunidades para refinanciar deudas bajo términos más favorables, reduciendo así los gastos por intereses; además, realizar un análisis detallado de la rentabilidad por línea de producto para identificar aquellos que contribuyen significativamente a los márgenes y reevaluar o discontinuar los que generen pérdidas o márgenes muy bajos.

VII. Referencias

- Acuña, L. P. A. R. (2020). Análisis de los riesgos operativos en el control de las existencias de productos tecnológicos para determinar el margen comercial en la empresa Todo Para Casa SAC [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2565/1/TL_%20Acu%C3%B1aRamosLadyPamela.pdf
- Antúnez, G. E. A. G., & Torres, C. J. T. V. (2020). El control de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa distribuidora Quiro S.A.C., Puente Piedra, 2019 [Universidad Tecnológica del Perú]. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3941/Gabriel%20Antunez_Cristian%20Torres_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Apaza, M. A. M. (2017). Análisis financiero para la toma de decisiones. *Instituto Pacífico*.
- Arguedas, M. R. A. B. (2019). Mejora de la productividad del almacén en una empresa comercializadora mediante la implementación de la gestión de inventarios [Universidad ESAN]. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/5aceefca-1156-49ce-b573-ff8a18f6fce5>
- ARMENTA, I. A., Ehrhardt, M. E., & Argumedo, C. A. (s. f.). Metodología para involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de calidad. *Signos*, 1(1), 71-92. <https://www.redalyc.org/pdf/5604/560458730004.pdf>
- Auditól. (s. f.). La auditoría y el riesgo operativo.
- Berrios, K. T. B. F. (2020). Diseño de un sistema de gestión de riesgos operativos para mejorar el proceso de producción de la pollería Pío Pío EIRL, periodo 2018 [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2857/1/TL_BerriosFloresKatherin.pdf
- Calzado, D. C. G. (2020). La gestión logística de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos. *Almacenes Universales S.A.*, 26(1), REDALYC. <http://orcid.org/orcid.org/0000-0001-7775-5995>

- Chopra, S. C., & Meindl, P. M. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5.a ed.). Pearson. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2011). *Guía para la administración del riesgo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Escudero, M. E. S. (2011). *Almacenaje de productos* (2.a ed.). Ediciones Paraninfo S.A.
- Flamarique, S. F. (2018). *Gestión de existencias en el almacén* (1.a ed.) [Google Libros]. Marge Books. https://books.google.com.pe/books?id=CDd8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- García, J. G. C. (s. f.). *Contabilidad de costos* (3.a ed.). MC GRAW HILL. <https://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Contabilidad-de-costos-3ra-Edici%C3%B3n-Juan-Garc%C3%ADa-Col%C3%ADn.pdf>
- García, J. G. H., & Salazar, P. S. E. (2005). *Métodos de administración y evaluación de riesgos* [Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf
- Guevara, D. G. S., & García, K. G. C. (2020). *Gestión de almacén y su efecto en la rentabilidad de la empresa Molino León Rojo E.I.R.L., Morales 2018* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48022/Guevara_SD-Garc%c3%ada_CK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R. H. S., Fernández, C. F. C., & Baptista, P. B. L. (2014). *Metodología de la investigación* (1.a ed.). McGRAW HILL. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Huancas, H. C. D. M. (2017). *Sistema de control de inventarios para reducir los riesgos operativos de la empresa DL Negocios Perú SAC., Chiclayo - 2017* [Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33220/huancas_chd.pdf?s%20equence=1&isAllowed=y

Iglesias, A. I. (2012). Manual de Gestión de Almacén. Balanced Life S.L. <https://logispyme.com/wp-content/uploads/2012/10/manual-de-gestic3b3n-de-almacc3a9n.pdf>

INEI. (s. f.). Indicadores de rentabilidad.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/index.htm

Inzaurreal, A. L. I. P. (s. f.). Análisis de riesgos: métodos de evaluación. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51179>

Jabo, K. E. J. M. (2022). Diseño de un sistema de control de inventarios para mitigar riesgos operativos y su efecto en la rentabilidad en la constructora Kristale Inversiones S.A.C 2019 [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4566/1/TL_JaboMoralesKarla.pdf

López, M. A. L. L., & Riveros, J. D. R. A. (2020). Priorización de los riesgos operacionales en el proceso de almacenamiento de una empresa de retail del sector ferretero del Centro Valle del Cauca [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/824b0d01-6689-4ad9-b18f-fc036637fccb/content>

Milian, S. P. M. C. (2020). Evaluación del proceso de compras y almacén para la eficiente gestión comercial e incrementar la rentabilidad en la empresa Comercial A & B Representaciones S.R.L. [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2618/1/TL_Mili%C3%A1nCopiaSon%20ia.pdf

Mora, O. E. M. N. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 4-19. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>

Morillo, A. D. M. (2015). Gestión del equipo de trabajo del almacén [Google Libros]. Paraninfo.

<https://books.google.com.pe/books?id=HXv1BgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

- Núñez, J. A. N. M., & Chávez, J. J. C. G. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, XXV(58), 123-157. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41313083007>
- Pacheco, D. D. P. B. (2019). Gestión de inventario en empresas distribuidoras de materia prima del sector panadero en el estado Zulia. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 3(11), 188-201. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968032003/html/>
- Rodríguez, M. R. L., Piñeiro, C. P. S., & Llano, P. L. M. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 2(1), e 2174-3835. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>
- Salazar, M. B. S. C., & Salazar, J. M. S. Q. (2018). La gestión de almacén y su incidencia en la eficiencia operativa en la distribución y control de materiales y equipos forenses de la División Médico Legal III – Lambayeque, 2017 [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1869/1/TL_SalazarCubasMonica_SalazarQuesquenJohana.pdf
- Sánchez, L. M. S. N., & Colmenares, C. T. G. L. (2018). Control interno de almacén y su efecto en la rentabilidad de la empresa Art Ceramics Imagen SAC [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10150>
- Torres, G. E. T. P. (2017). Riesgos operativos y la rentabilidad de la empresa Casal Ingenieros SRL. Lima 2016 [Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/458/TESIS%20TO%20RRES%201412.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

VIII. Anexos

ENTREVISTA N°1: PARA EL ENCARGADO DE ALMACÉN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Podría describir brevemente su supermercado y el volumen aproximado de mercadería que manejan?	
2	¿Cuáles son sus principales proveedores y clientes?	
3	¿Quiénes son sus principales competidores?	
4	¿Cuántas personas trabajan en el almacén y cómo están organizadas?	
5	¿Utilizan alguna herramienta o software específico para llevar un registro y controlar la cantidad de productos en su almacén?	
6	¿Qué procedimientos existen para asegurar que el inventario esté siempre actualizado en el sistema?	
7	¿Con qué frecuencia se realiza el inventario de almacén (semanal, mensual)? ¿Quién lo realiza?	
8	¿Cuál es el método de valorización de inventarios (Promedio, PEPS)?	
9	¿La organización tiene un procedimiento específico llamado 'POE' o un conjunto de pautas conocidas como 'MOF'?" ¿Está actualizado?	

10	¿Se actualiza el inventario automáticamente cuando se da una venta?	
11	¿Qué acciones se toman para evitar quiebres de stock (falta de productos en el inventario)?	
12	¿Cuál es el motivo más frecuente de pérdida de productos (robo, deterioro)?	
13	¿Cuáles son los métodos o procesos que emplean para garantizar que los productos cumplan con las fechas de	
14	caducidad y regulaciones sanitarias?	

ENTREVISTA N°2: APLICADA A ENCARGADA DE INVENTARIOS

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿El Departamento de Almacén tiene un manual actualizado que contiene políticas y procedimientos definidos?	
2	¿Cómo se organiza el almacenamiento de productos en el área física (estanterías, racks, espacio en el suelo)?	
3	¿Cómo se organizan los tipos de productos que se venden?	
4	¿Cómo se realiza el pedido de mercadería? ¿Quién es el encargado?	

5	¿Qué factores se tienen en cuenta al decidir qué y cuánta mercadería pedir?	
6	¿Qué factores se consideran al momento de hacer un pedido de alimentos perecederos? (Demanda, temporada)	
7	¿Con qué frecuencia se realizan pedidos de alimentos perecederos?	
8	¿Cuáles son los requisitos previos para validar una orden de compra? ¿Se necesitan aprobaciones especiales en ciertos casos?	
9	¿Cuál es el proceso desde que notifican el envío hasta que se completa la entrega en el almacén?	
10	¿Qué tipos de documentación se requieren para recepcionar la mercadería?	
11	¿Existe un protocolo específico para la recepción de alimentos perecederos?	
12	¿Cuál es el proceso desde que la mercadería ingresa al almacén hasta su venta?	

13	¿Se lleva a cabo alguna inspección de calidad en el momento de la recepción de alimentos perecederos y no perecederos?	
14	¿Cómo se manejan los productos que no pasan la inspección de calidad?	
15	¿Utilizan códigos de identificación para la clasificación y almacenamiento de productos?	
16	¿Existe un protocolo específico para reportar productos dañados o defectuosos?	
17	¿Cuál es el procedimiento para los productos vencidos o deteriorados?	
18	¿Qué medidas de seguridad tienen implementadas en el almacén?	
19	¿Qué cambios han enfrentado en la gestión del almacén y cómo los han superado?	

CARTA DE ACEPTACIÓN

USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

Chiclayo, 26 de junio de 2023

Carta Nº 079-2023-USAT-ECON

Señor
Wilder Rojas Sánchez
Gerente de EL SUPER S.A.C.
Presente. –

Asunto: Requerimiento de información

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y a la vez presentar a la señorita: **BARDALES AREVALO, SHIRLEY CAROLINA**, identificada con código universitario 191A091320 y DNI 71446847, estudiante del VII ciclo de la Escuela de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales; requiere solicitar información para facilitar el desarrollo de su proyecto de investigación que lleva por título **"RIESGOS OPERATIVOS EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD EN SUPERMERCADOS EL SUPER CHICLAYO 2022"**; por lo que solicito a Usted brindarle su apoyo para la realización de sus objetivos.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinda a la presente, hago propicio la oportunidad para expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



ESCUELA DE CONTABILIDAD



Mgtr. Pedro Jesús Cuyate Requena
Director (c)
Escuela de Contabilidad

SUPERMERCADO EL SUPER S.A.C.
RUC 20107001000
WILDER ROJAS SANCHEZ
GERENTE GENERAL

ACEPTADO

Av. San José María Boscán 1005, Chiclayo-Piura | 074 080200 - 090217 | www.usat.edu.pe