



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras**  
**Escuela de Ciencias Contables y Financieras**

El sistema de control interno en la gestión en una empresa de  
servicios logísticos

**Tesis**

**Para optar el Título Profesional de Contador Público**

**Autor**

Manuel Andrés Ruiz Silva

José Francisco Ruiz Silva

**Asesor**

C.P.P. Teodorico A. Villanueva Rodríguez

**Huacho – Perú**

**2023**

El sistema de control interno en la gestión en una empresa de  
servicios logísticos

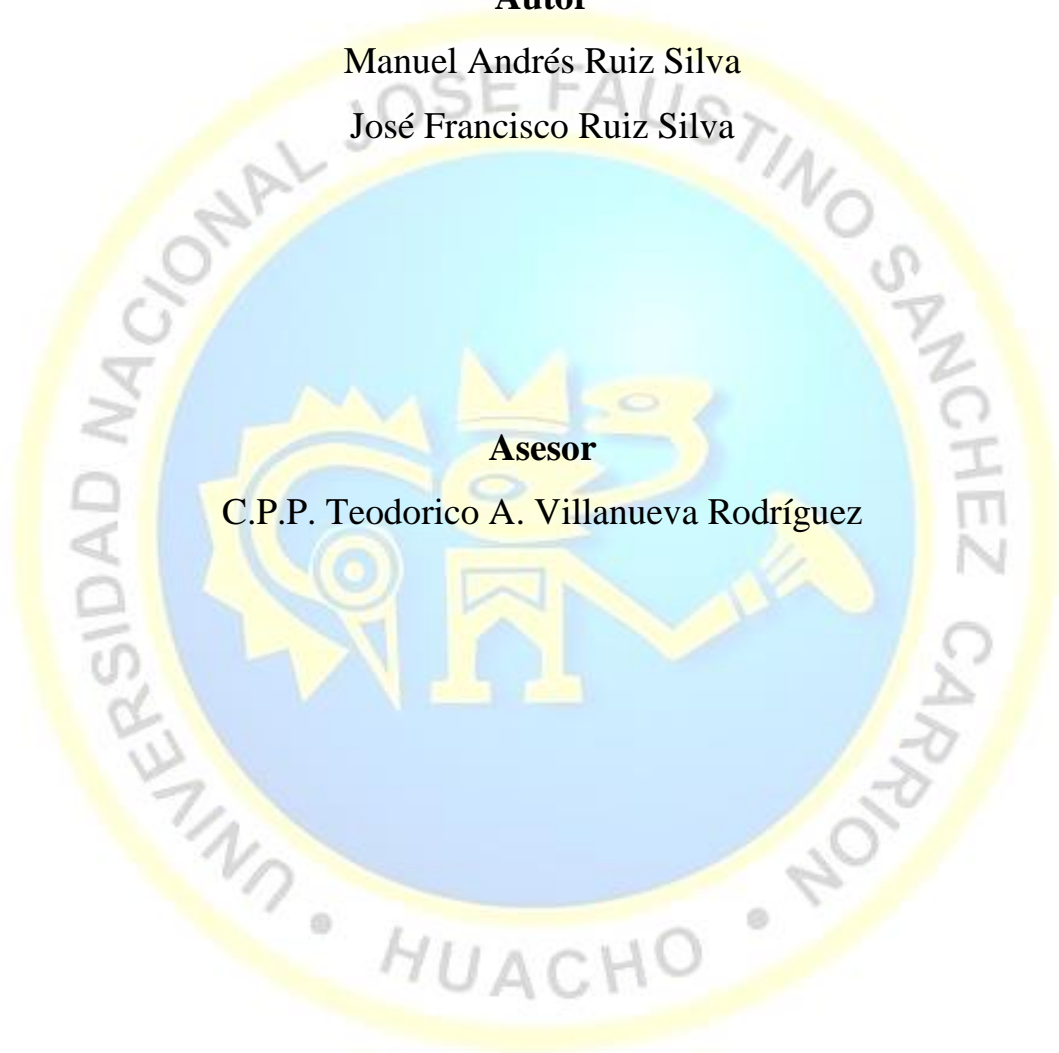
**Autor**

Manuel Andrés Ruiz Silva

José Francisco Ruiz Silva

**Asesor**

C.P.P. Teodorico A. Villanueva Rodríguez



## **Jurado**

Aprobado por:

---

CPCC. RAUL DANIEL RAMOS RAMIREZ  
PRESIDENTE

---

CPCC. YESSICA YULISSA LINO TORERO  
SECRETARIO

---

CPCC. RAUL MANUEL CANO CURIOSO  
VOCAL





***Dedicatoria***

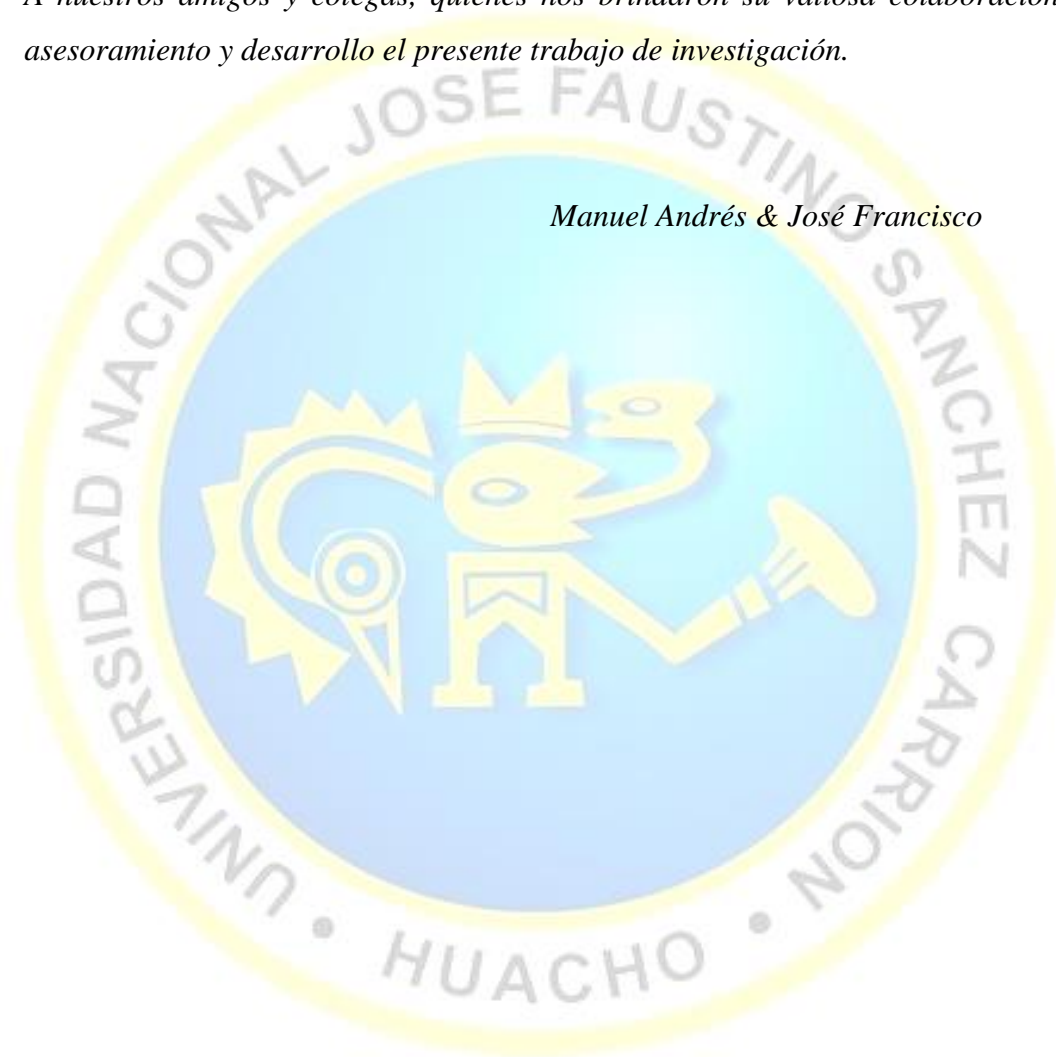
*A nuestros padres, por su invaluable apoyo y esfuerzo en el desarrollo de nuestra formación profesional y por sus consejos vertido a lo largo de nuestra carrera académica.*

*Manuel Andrés & José Francisco*

***Agradecimiento***

*A nuestros amigos y colegas, quienes nos brindaron su valiosa colaboración en el asesoramiento y desarrollo el presente trabajo de investigación.*

*Manuel Andrés & José Francisco*



## INDICE

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Resumen .....	viii
Abstract.....	ix
Introducción .....	x
<b>CAPITULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	3
1.2 Formulación del Problema .....	3
1.2.1 Problema General .....	3
1.2.2 Problemas Específicos .....	3
1.3 Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
1.4 Justificación de la Investigación .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.2 Bases Teóricas .....	7
2.3 Definiciones Conceptuales .....	34
2.4 Formulación de Hipótesis .....	39
2.4.1 Hipótesis General .....	39
2.4.2 Hipótesis Específicos .....	40
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>41</b>
3.1 Diseño Metodológico .....	41
3.1.1 Tipo .....	41
3.1.2 Enfoque .....	41
3.2 Población y Muestra .....	41
3.3 Operacionalización de Variables e Indicadores .....	42

3.4	Técnicas de Recolección de Datos .....	43
3.5	Técnicas para el procesamiento de la Información .....	43
CAPITULO IV: RESULTADOS .....		45
CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		81
5.1	Discusión.....	79
5.2	Conclusiones .....	90
5.3	Recomendaciones .....	93
CAPITULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN .....		96
6.1	Fuentes Bibliográficas .....	96
6.2	Fuentes Documentales .....	96
6.3	Fuentes Electrónicas .....	97
ANEXOS .....		98



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, es de sumo interés para el profesional en las ciencias contables, pues hemos tratado de hacer ver que la problemática, de la gestión de almacenes en cualquier empresa, tiene que ver con la labor que realice el órgano de control interno, para ir monitoreando su labor que es muy esencial en la consecución de los objetivos institucionales. Por tanto, damos a conocer el **objetivo:** “Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión de almacenes de servicios logísticos”. **Metodología:** El tipo de investigación es aplicada, en razón que se ha utilizado el control interno a fin de ser aplicado en la gestión de almacenes en las empresas de servicios. **Hipótesis:** Si el control interno es apropiado y adecuadamente planeado entonces influye favorablemente en la gestión de una empresa de servicios logísticos. **Población:** La población a investigar lo conforman los gerentes (funcionarios) responsables de la gestión administrativa contable de las empresas de servicios de Lima Metropolitana, para este trabajo se tomará una muestra representativa de la población anteriormente señalada. **Conclusiones:** El estudio nos ha permitido conocer como un sistema de control interno debe aplicarse, en forma ordenada y organizada, para darle mayor seguridad en la ejecución y gestión de almacenes. **Finalmente** es conveniente indicar que, de los diversos análisis del presente estudio sobre el control interno, este puede dividirse en dos grandes grupos; lo administrativo y el contable. En cuanto al administrativo, es el plan de organización (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende los métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

**Palabras claves:** *control interno, gestión de almacenes, servicios logísticos*



## ABSTRACT

This research work is of great interest to the professional in accounting sciences, since we have tried to show that the problem of warehouse management in any company has to do with the work carried out by the internal control body. , to monitor their work, which is very essential in achieving institutional objectives. Therefore, we present the objective: "To know internal control through the use of techniques, analysis and evaluation of results in order to determine how it affects the management of logistics service warehouses". Methodology: The type of research is applied, because internal control has been used in order to be applied in warehouse management in service companies. Hypothesis: If internal control is appropriate and adequately planned, then it favorably influences the management of a logistics services company. Population: The population to be investigated is made up of the managers (officials) responsible for the accounting administrative management of the service companies of Metropolitan Lima. For this work, a representative sample of the aforementioned population will be taken. Conclusions: The study has allowed us to know how an internal control system should be applied, in an orderly and organized manner, to give greater security in the execution and management of warehouses. Finally, it is convenient to indicate that, of the various analyzes of this study on internal control, it can be divided into two large groups; administrative and accounting. As for the administrative, it is the organizational plan (plans and budgets). Regarding the accountant, it can be said that it includes the methods and procedures related to the authorization of transactions, such is the case of financial and accounting records.

**Keywords:** *internal control, warehouse management, logistics services*

## INTRODUCCIÓN

Al momento de realizar el presente trabajo de investigación, tuvimos inquietud de dar a conocer la importancia que tiene en control interno en la gestión de las empresas o en un área específica, al mismo tiempo de precisar los objetivos que podemos lograr con la supervisión y mejora de las estrategias de control interno. Actualmente laboramos en una empresa de servicios de gran envergadura con presencia nacional e internacional donde se observa a diario la necesidad de implantar y mejorar constantemente los métodos y formas de control y supervisión y que hará factible lograr el desarrollo de la compañía y alcanzar sus objetivos manteniendo la calidad en el servicio, por ello la motivación fue un factor importante que me hizo emprender este reto, para que de esta manera mis amigos y colegas puedan aprovechar las bondades de esta investigación y adoptar las medidas que aquí mencionamos en un reflejo para las prácticas en su compañía para facilitar el desarrollo y así logren alcanzar sus objetivos deseados.

Es por ello, que mediante este trabajo de investigación se podrá dar a conocer la importancia que tiene los diversos métodos de control interno para lograr una eficiente gestión en las organizaciones de hoy en día, para así lograr su desarrollo apropiado, así como disminuir y garantizar las incidencias tributarias, pérdidas o subvaluaciones. De esta manera, nos permitirá conocer de qué forma se recurren a estrategias o las facilidades que podamos tener al alcance mediante diversas herramientas de control para solucionar los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades. Del mismo modo la investigación comprende también los conocimientos acerca de los métodos y procedimientos de control interno para

realizar una gestión eficiente y alejada de posibles desviaciones que entorpecen el logro de los objetivos esperados.

Por último, es objetivo del presente trabajo analizar las necesidades de que las empresas, estén en la capacidad de establecer métodos de control interno apropiados para lograr la eficiencia de la gestión de stocks.

En cuanto a su estructura, la investigación se encuentra compuesta por VI capítulos, tratando en el capítulo I, todo lo relacionado con el planteamiento del problema, abarcando de esta manera diversos aspectos como la descripción del problema, en el cual se da a conocer la situación en la que se encuentran las empresas, los objetivos en los cuales se precisan los móviles para el desarrollo de la investigación, la justificación de la investigación y otros puntos que complementan esta parte del estudio, las mismas que sirvieron para centrar este trabajo de acuerdo a los lineamientos exigidos para el desarrollo de la investigación.

Por otra parte el capítulo II, Marco Teórico, abarcó la información textual importante, que sirvió como referencia al tema, entre los puntos que más destacan tenemos: Los antecedentes de la investigación, en la cual se hace constar la existencia de temas relacionados con el presente trabajo, definiciones conceptuales, que permitió conocer el significado de las variables y la formulación de la Hipótesis de la Investigación.

El capítulo III, denominado Metodología, se establece el diseño metodológico empleado, población y muestra, así como la operacionalización de las variables y sus respectivos indicadores de igual modo las técnicas de recolección de datos como las técnicas para el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, en lo referente a los resultados, aquí se trata de dar a conocer el procesamiento e interpretación de lo obtenido en la prueba de campo, que se ve reflejado en cuadros y gráficos estadísticos, culminando con la contrastación y verificación de la hipótesis postulada.

En el Capítulo V, sobre la discusión, conclusiones y recomendaciones es presentado como resultado de dicha investigación, los mismos que se desprendieron del trabajo de campo realizado y además dichos planteamientos, buscaron llegar como resultado para visualizar de qué manera se llevan los métodos de control interno en las empresas.

Por ello es importante señalar que las conclusiones son un punto importante en este trabajo de campo, en cuanto a los planteamientos, se formularon las recomendaciones, que pueden servir como factor técnico a manera de alternativa de solución de: problemática estudiada, a lo que se culmina con la fuentes de información utilizada como material de trabajo.

En este sentido, en la investigación se utilizó el método descriptivo, al que se adiciona el de análisis estadístico entre otros, y en lo que respecta a las técnicas e instrumentos, se recurrió a las entrevistas y encuestas, el análisis documental y de observación. Entre tanto, se contó con el aporte de especialistas en los temas a quienes se les consulto y dieron las pautas necesarias que nos encaminaron técnicamente a la investigación.

Es conveniente resaltar que el presente trabajo de investigación encontró dificultades en su desarrollo en el momento de la recopilación de las entrevistas y encuestas, la primera por la lejanía de algunos, y la falta de tiempo de los entrevistados, así como en el caso de las

encuestas, pese a estas limitaciones resultaron de mucha utilidad debido a que el móvil de la investigación era conocer a fondo el ¿por qué? De la carencia de control interno podía incidir en la mala gestión de almacenes de una empresa, así como poder dar una alternativa de solución en esta problemática.

Finalmente, es nuestro deseo que este trabajo, sirva como una fuerza de apoyo para otras investigaciones más profundas, las mismas que servirán en el contexto de la realidad.

*Los autores*



## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Actualmente nos encontramos en un período de cambios constantes, donde las exigencias del mercado local y con mayor razón las fuertes tendencias de la globalización, obligan a las empresas y organizaciones a mantener un riguroso control de sus costos financieros, operativos, de producción, y administrativos, siendo necesario mantener rigurosos procedimientos de control interno que le permitan a la organización tener conocimiento más cercano de las operaciones realizadas y la garantía suficiente de alcanzar los objetivos esperados.

Mediante el análisis y evaluación de resultados en determinados periodos de tiempo, podremos conocer si la empresa está logrando las metas trazadas o va camino hacia ellas, conocer también si el nivel del costo beneficio es satisfactorio para la subsistencia y desarrollo de la empresa, y esto a su vez facilite alcanzar, mantener y superar niveles de rentabilidad apropiada para mantener la buena marcha del negocio, el desarrollo de su producto o marca, recursos humanos y desarrollo tecnológico, así como la ansiada utilidad final y así afrontar la lucha constante por ocupar y conservar un lugar dentro del mercado local o una proyección internacional de ser el caso.

Los inventarios suelen ser el activo más importante que posee la empresa y representa un alto porcentaje del dinero disponible de la entidad, siendo más evidente en la actividad industrial. Esta importancia debe comprometer, a la gerencia, a establecer su adecuado manejo, utilizando técnicas apropiadas para controlar, al menor costo, los movimientos físicos y financieros desde el inicio del ciclo, cuando se decide la compra, hasta su entrega a los clientes o usuarios; todo ello manteniendo los objetivos de satisfacer o EXCEDER, las expectativas del cliente, y de optimizar el flujo de caja.

Es por ello que las empresas, para incrementar sus ingresos y rentabilidad, no deben fijar sus precios sobre la base de cuánto quieren ganar sino deben controlar sus costos, su productividad y su eficiencia, evaluando así constantemente la calidad en su servicio, manteniendo adecuadas políticas de control que faciliten alcanzar los resultados esperados, utilizando las herramientas necesarias para mantener al mínimo los costos administrativos y operativos, sin afectar la calidad y el prestigio del servicio o marca, estableciendo además políticas claras para cumplir con los objetivos de la empresa y estableciendo las responsabilidades del personal dentro de la organización.

En este tema analizaremos la importancia del servicio prestado en la gestión de existencias y almacenes, y la importancia del control interno, para empresas transnacionales que tercerizan diversos servicios para evitar sobre costos y no distraer su atención de lo que ellos conocen mejor, "SU PRODUCTO", dedicándose a mantener el prestigio de su marca, a evaluar sus niveles de producción y desarrollo de su producto; es por ello la importancia de la alternativa de servicio que hoy en día brindan empresas, conocido como "TERCERIZACION", a compañías dedicadas al

desarrollo tecnológico con presencia a escala mundial y ocupadas en innovar la calidad de su producto, así estas empresas tienen una fuerte tendencia a desarrollar en un mercado competitivo y abierto a la globalización.

A continuación, queremos dar algunas razones de porque las compañías buscan tercerizar sus servicios:

- El centro de competencia de una compañía no es el manejo logístico de inventarios.
- La optimización de la cadena de abastecimiento es necesaria para ayudar a desarrollar necesidades del mercado.
- Complejas operaciones de distribución es un desafío para los recursos de la compañía gerenciarla eficientemente.
- La expansión global ha creado la necesidad de buscar expertos fuera de las capacidades de la compañía.
- Una de algunas fronteras permanecerá para sumar eficiencia.

## **1.2 Formulación del Problema**

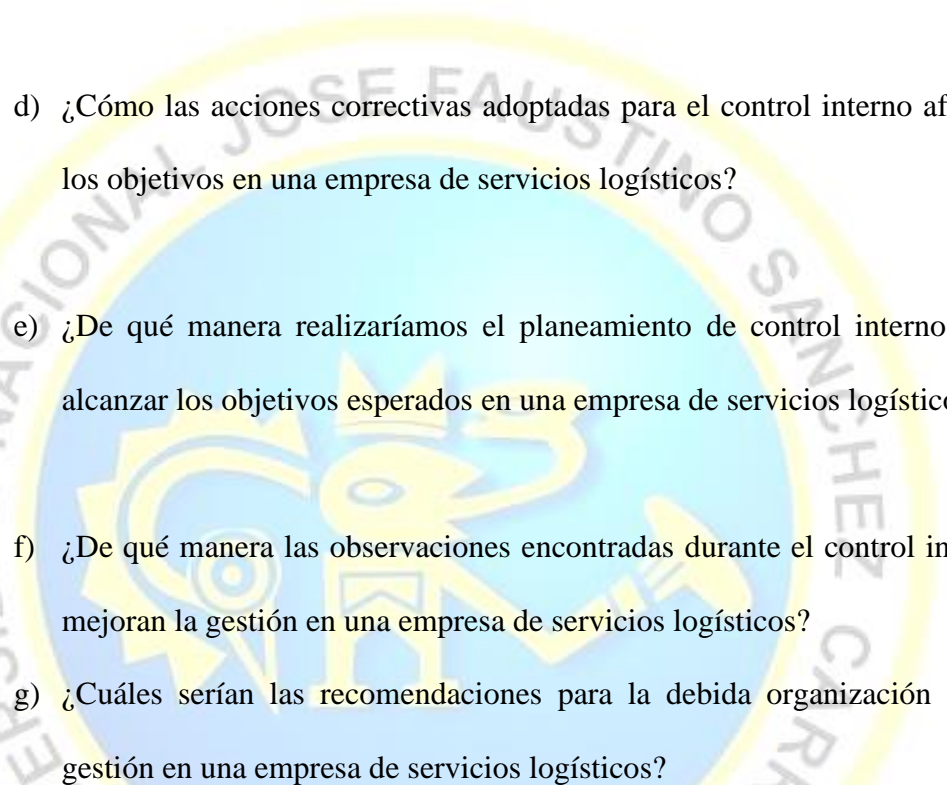
### **1.2.1 Problema General**

¿En qué medida el control interno incide en la gestión en una empresa de servicios logístico?

### **1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿De qué manera el planeamiento ayuda a tener un mayor control de las existencias en una empresa de servicios logísticos?



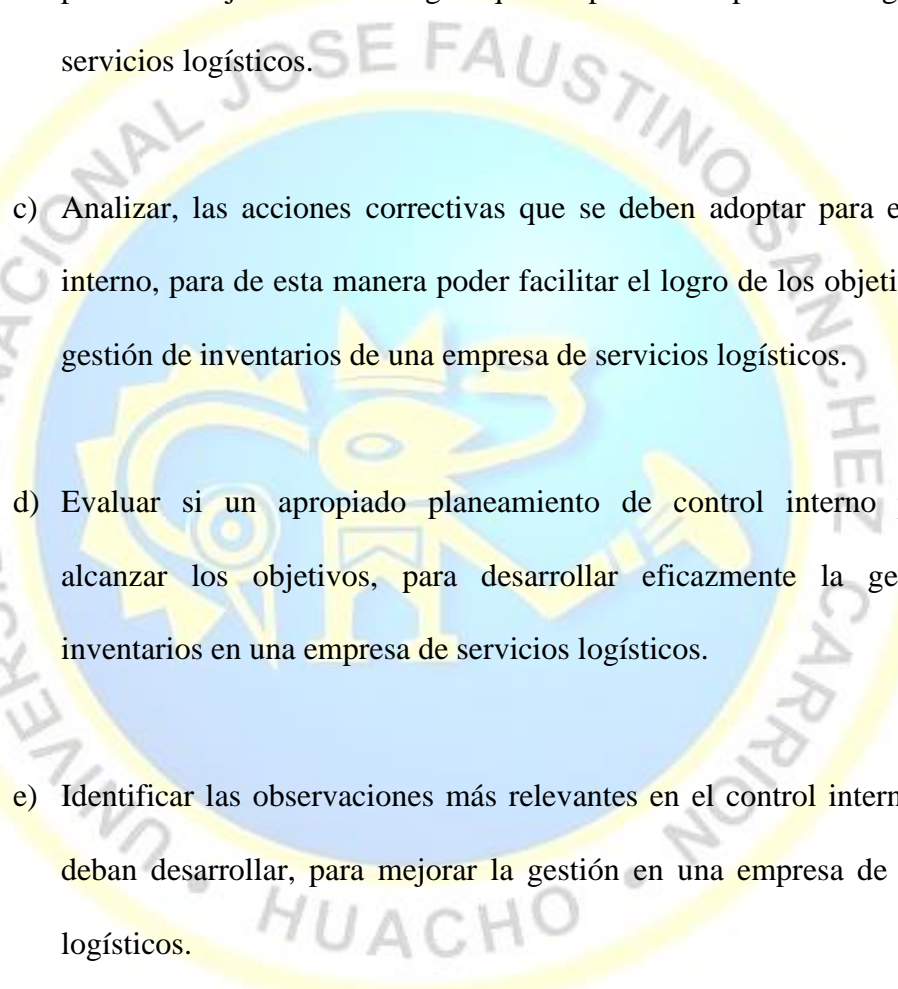
- 
- b) ¿De qué manera la ejecución de medidas acordadas afecta la dirección de una empresa de servicios logísticos?
- c) ¿En qué medida las recomendaciones sugeridas para el control interno inciden en las estrategias que adopte una empresa de servicios logísticos?
- d) ¿Cómo las acciones correctivas adoptadas para el control interno afectan los objetivos en una empresa de servicios logísticos?
- e) ¿De qué manera realizaríamos el planeamiento de control interno para alcanzar los objetivos esperados en una empresa de servicios logísticos?
- f) ¿De qué manera las observaciones encontradas durante el control interno mejoran la gestión en una empresa de servicios logísticos?
- g) ¿Cuáles serían las recomendaciones para la debida organización de la gestión en una empresa de servicios logísticos?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

"Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión en una empresa de servicios logísticos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- 
- a) Determinar si una adecuada ejecución de las medidas acordadas, influirá favorablemente en la dirección para una apropiada gestión en una empresa de servicios logísticos.
  - b) Precisar, si las recomendaciones sugeridas para el control interno, nos permitirá mejorar las estrategias que adopte una empresa en la gestión de servicios logísticos.
  - c) Analizar, las acciones correctivas que se deben adoptar para el control interno, para de esta manera poder facilitar el logro de los objetivos en la gestión de inventarios de una empresa de servicios logísticos.
  - d) Evaluar si un apropiado planeamiento de control interno permitirá alcanzar los objetivos, para desarrollar eficazmente la gestión de inventarios en una empresa de servicios logísticos.
  - e) Identificar las observaciones más relevantes en el control interno que se deban desarrollar, para mejorar la gestión en una empresa de servicios logísticos.
  - f) Orientar adecuadamente las recomendaciones sugeridas para el control interno, para poder alcanzar una eficiente organización en la gestión de una empresa de servicios logísticos.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

Las razones y motivos que nos impulsaron a desarrollar el presente trabajo son el interés profesional por analizar y profundizar nuestros conocimientos para tener mayor alcance y entendimiento del tema, por la experiencia lograda en el transcurso del desarrollo profesional en el manejo y control de las existencias de diversas empresas se ha encontrado en algunos casos vacíos en la normatividad legal, siendo el interés de profundizar el análisis del tema que encuentra diversos obstáculos en la gestión y control de las existencias así como la organización de los almacenes de las empresas de servicios corporativas, cuya inversión extranjera de mucho interés y beneficio al país puede estar en riesgo al desconocer la normatividad legal o interpretarla en forma inapropiada.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Luego de haber consultado diferentes facultades de Ciencias Financieras y Contables y escuelas de post-grado a nivel de las universidades, se ha determinado que con relación al tema antes indicado, no existen estudios que traten sobre dicha realidad, por lo cual consideramos que el presente trabajo reúne las características suficientes para ser considerado como una investigación "inédita".

#### 2.2 Bases Teóricas

##### *Variable: Control Interno*

Referente al Control interno en el área de existencias Juan M. Aguirre Ormechea Dr. en Ciencias Económicas y empresariales señala que los objetivos, con carácter general, de un sistema de control interno sólido en el área de existencias son los siguientes:

**Objetivo 1:** Las existencias se controlarán mediante un registro de existencias de materiales, producción en curso y productos terminados. Estos, a su vez, seguirán unos procedimientos que aseguren que están sujetas a un adecuado control contable.

**Objetivo 2:** Definición de unos procedimientos que confirmen la existencia física de las existencias (recuentos físicos), así como su correspondiente contabilización en los registros contables.

**Objetivo 3:** Las existencias estarán valoradas de una manera adecuada, incorporando todos los costes atribuibles a las mismas, y empleando políticas contables correctas.

Los costes se determinarán de una manera precisa e identificando las existencias que requieran provisiones.

**Objetivo 4:** El ciclo del almacén (entrada-stock-salida) funciona y actúa según los procedimientos definidos por la sociedad.

**Objetivo 5:** Todas las existencias se encontrarán identificadas, protegidas y custodiadas.

**Objetivo 6:** Segregación apropiada de funciones para el cumplimiento de los objetivos de control.

**Objetivo 7:** Operan de acuerdo con las políticas y criterios definidos por la sociedad.

La definición y aplicación de estos objetivos generales determina el reflejo de una información financiera -contable fiable y adecuada en cuanto al área de existencias se refiere. Esto es debido a que estos objetivos dan lugar, a su vez, al alcance de una serie de propósitos que dan fiabilidad e inciden en los estados financieros. Estos propósitos son:

- Las existencias recogidas que en los registros contables existen, son propiedad de la empresa e incluyen todos los movimientos de existencias realizados.
- Las existencias están debidamente clasificadas, descritas y mostradas en los estados financieros, de conformidad con los principios de contabilidad.
- Existencia de un inventario permanente de existencias detallado, valorado y conciliado con los estados financieros.
- Seguimiento de un método de valoración de existencias adecuado, admitido, uniforme con ejercicios anteriores, y de acuerdo con la normativa contable vigente.
- Las existencias obsoletas, defectuosas o de escasa rotación reflejan debidamente su correspondiente provisión por depreciación de existencias.

- Los materiales suministrados y/o fabricados estén adecuadamente contabilizados.
- Los productos vendidos, consumidos, destruidos o traspasados tienen su correspondiente reflejo en las cuentas contables como cuentas o gastos debidamente autorizados.
- Existencia de procedimientos de corte de operaciones en cuanto a entradas/salidas de existencias.
- Recuentos físicos y seguridad física de las existencias.

Referente a los procedimientos y controles el mismo autor nos comenta que, con el objeto de establecer los alcances y proceder en el sistema de control interno del área de existencias, es requisito necesario tener en cuenta las principales consideraciones del negocio que afectan a dicha área con el fin de familiarizarse con el mismo y comprenderlo lo más rápidamente posible. En este caso puede ser:

- Tipos de productos que se comercializan y/o se fabrican y sus características.
- Canales por los que se comercializa y distribuye.
- Sistema de costes que se establece en base al proceso de producción.
- Criterios de valoración que se aplican a las existencias.
- Distribución geográfica de los almacenes.

El grado de complejidad de los procedimientos de control de existencias variará de una empresa a otra, dependiendo principalmente del tamaño de la entidad, del tipo de negocio del que se trate, y de las diferentes clases de existencias que se posean y su valor. Por ejemplo, no serán tan completos, ni los mismos, los sistemas de control en una empresa que la cifra valorada de existencias supone un 15 % del total del activo de la empresa, que en otra que supone un 60% del activo.

Aun así, los principales controles y procedimientos a considerar de manera general, necesarios para el cumplimiento de los objetivos mencionados, en el área de existencias, serán:

1. Referente al objetivo N° 1: Existencia de registros de existencias y el control contable de los mismos.

Los registros de existencias (materia prima, producción en curso, y producto terminado) serán la base de la cifra total de la misma que se detalla en el balance de la empresa. De allí la obligación de una lleva a los precisos y correctos registros. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes controles:

2. Referente al Objetivo N° 2: Control físico de las Existencias
3. Referente al Objetivo N° 3: Valoración de Existencias adecuada identificación de provisiones.
4. Referente al Objetivo N° 4: Funcionamiento del ciclo almacén según políticas definidas por la entidad.
5. Referente al Objetivo N° 5: Identificación, protección y custodia de las existencias.
6. Referente al Objetivo N° 6: Segregación de funciones.
7. Referente al Objetivo N° 7: Operan de acuerdo con políticas definidas.

Respecto al Control Interno, Gustavo Cepeda Alonso en su libro de Auditoria y Control Interno, como respuesta de Que es el Control interno, Nos dice que, control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección.

El propósito final de control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

El control interno incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que :

1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
2. Las operaciones se registran debidamente para:
  - a. Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
  - b. Lograr salvaguardar los activos.
  - c. Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
3. El acceso a los activos solo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.
4. La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables.

Se entiende por control interno, el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad



de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel de organización más bajo. El Sistema de Control Interno es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin, pero no es un objetivo, o un fin en sí mismo.

El sistema de control interno provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales, no una garantía absoluta. Un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente y reporta sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente en una administración destacada. En este sentido, es solo uno de los componentes básicos de labor gerencial.

Las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno que diseñen e implementen se ajuste a su misión y generen efectivamente los resultados esperados.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales, en consecuencia, se deberá concebir y organizar de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la organización.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Respecto al Por qué ? y para que se controla ? Observamos que, en las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen intereses y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización, para la cual prestan sus servicios.

El deterioro del patrimonio público o privado no proviene solo de la ilegalidad de la inversión, también se deriva de su inconveniencia. Así la falta de planeación o programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales.

Los conceptos anteriores modifican el enfoque del control: este no se debe limitar a vigilar la legalidad y la exactitud de las operaciones, sino que debe buscar un fin más amplio y adecuado a los cambios administrativos, presupuestales, operativos, etc. En tal sentido, también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención del resultado previsto, es decir, la bondad de la gestión.

Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permita ejercerlos sin necesidad de preocuparse por la calidad de la gestión. Parten de la base de que para ello existían los organismos de control, sin cuya refrendación previa no se daba paso alguno, lo cual explica buena

parte de las prácticas que pervirtieron la gestión, entorpecieron las relaciones con los ciudadanos, y a menudo la convirtieron en nido de burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero que no controlaban, lo cual constituía un enfoque incompleto de la función gerencial.

Las instituciones encargadas del control previo crecieron sin medida, con abultadas nominas que concentraban un exorbitante y siempre creciente poder político, y cuanto más intervenían, menos transparencia se obtenía en el desempeño de las entidades vigiladas.

La nueva constitución ha modificado significativamente el control fiscal, devolviéndole plena responsabilidad al funcionario administrativo por la gestión para la cual fue asignado, al mismo tiempo ha eliminado por completo el control previo; esta es una forma natural de actuar que se practica no sólo en las empresas privadas, exitosas, sino también en cualquier actividad humana. Esto presupone una organización adecuada, con un plan de trabajo definido con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias. No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión. Este proceso de transformación implica mejoramiento de las organizaciones:

- El establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional.
- El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
- Mayores y mejores niveles de productividad.
- Recurso humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.
- Diseño de sistemas de planeación, información, operación, financieros, contables, control y seguimiento con apoyo a la nueva cultura organizacional.
- Tener al ciudadano (cliente) como el centro de atención, y la excelencia en la prestación de servicios.
- Simplificación de regulaciones excesivas e innecesarias.
- Transparencia y responsabilidad administrativa.

Respecto a los objetivos del sistema del control interno, este autor nos indica que el diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se deben orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).

- Velar por que las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo)
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados, (control interno administrativo)
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar por que la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo)

Referente a los principios del control interno, el ejercicio de éste implica que se debe hacer seguimiento a los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

El principio de igualdad consiste en que el sistema de control interno debe velar por que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones, de calidad y de oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si estos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual puedan medir los resultados obtenidos. Sin este marco, las actividades de control corren el riesgo de quedar solamente en el nivel tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin posibilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización.

Respecto a la responsabilidad del control interno el mismo autor señala que es fundamental una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que debe ajustarse a las necesidades de cada organización para que rinda verdaderos frutos.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente, sus funcionarios y delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de control interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan a las normas aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos se han cumplido.

El sistema de control interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los departamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del comité la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión, y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

Referente al diseño del sistema de control interno el mismo autor señala que este implica no solo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se aplicara. Teniendo en cuenta que el sistema de control interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del sistema de control interno se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del sistema de control interno, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de innovación de los empleados. El gerente de la organización con ayuda de sus colaboradores es quienes están capacitados a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el sistema de control interno, que mejor se ajuste a la misión, necesidades y naturaleza de la organización.



Respecto al Control de inventario, David R. Anderson, C.P.A Contralor, y Leo A. Schmidt, C.P.A., Profesor de contabilidad de Universidad de Michigan en su libro Contraloría Practica, nos dice que el término de "Control de inventario" se utiliza con alguna libertad para cubrir dos funciones que son en realidad muy diferentes. Esas dos funciones, que podríamos llamar "control contable" y "control de explotación", solo están relacionadas entre sí por que ambas exigen llevar registros adecuados de las entradas, las salidas y las existencias. El objeto de cada uno puede definirse como sigue:

El control contable de los inventarios se ocupa de:

- a) Proteger los bienes de la compañía en forma de materias primas, productos en proceso de fabricación, y productos semiacabados y ya acabados.
- b) El registro adecuado de los materiales recibidos y consumidos y el movimiento de las mercancías a través de la fábrica en forma de productos acabados y finalmente entregados a los clientes.

El control de explotación de los inventarios se ocupa en mantener las existencias al nivel óptimo, teniendo en cuenta las necesidades de la explotación y los recursos financieros de las empresas.

Esta distinción es importante para el contador, porque existe una diferencia marcada en el grado de su responsabilidad con respecto a las dos funciones. El control contable de los inventarios se reconoce, por lo general, que es una parte importante de la función del contador relacionada con el control de los bienes, tal como se definió esa función en el Capítulo III , y se espera que asuma la responsabilidad correspondiente.

Por otra parte, el control operante de los inventarios es la responsabilidad principal de la gerencia operante, con la responsabilidad del contador idealmente limitada al registro de las operaciones y a la información de los datos para que tal administración sea posible. Al descargar esta responsabilidad, sin embargo, el contador debe visualizar el problema básico de la administración involucrado, de manera que los dos aspectos pueden difícilmente ser separados en el estudio. Además, puesto que los dos aspectos están tan estrechamente entrelazados, no resulta sorprendente encontrar a muchos contadores asumiendo por lo menos una parte de la responsabilidad substantiva en el manejo de los inventarios. Si se tiene la intención de delegar esta función administrativa, es inobjetable; pero si no se establece específicamente en los reglamentos o de alguna otra forma, puede constituir un área de responsabilidad trasladada, la cual puede llevar a ser peligrosa en ciertas condiciones.

Estos autores plantean el estudio del control del inventario, referente a los aspectos del control de explotación, y señalan que control de explotación de los inventarios se ocupa de mantener las existencias al nivel óptimo, teniendo en cuenta las necesidades de explotación y los recursos financieros de la empresa. Si esta definición se amplía un tanto, los objetivos que hay que tener presentes al desarrollar y mantener el referido control son los siguientes:

1. Servir a los clientes. (Hay que mantener existencias suficientes de productos terminados para hacer frente a las necesidades razonables de los clientes y servir sus pedidos con la rapidez que esperan).
2. Utilizar eficazmente el capital de que dispone la empresa para financiar el ciclo de compra, fabricación, venta y cobranza.

3. Reducir al mínimo el riesgo de sufrir pérdidas por el antigüamiento de los artículos, o la baja de valor de los mismos en el mercado.
4. La eficiencia en la fabricación, conforme esta se ve afectada por:
  1. La disponibilidad de existencia de materias primas y materiales semiacabados para ser trabajados a medida que sea necesario.
  2. La realización del trabajo por lotes suficientemente grandes para que la producción resulte económica.
5. La economía de compras, en la medida en que esta resulte afectada por la compra en cantidad y unos mercados favorables de materias primas.
6. La evitación del peligro de quedarse sin existencias.

En tanto que estos objetivos se manifiestan en términos de su aplicación a un negocio manufacturero, debe quedar claro que, con ligeras enmiendas, son también aplicables al comercio. Mientras el negocio comercial podría perder la utilidad sobre una venta por carecer de existencia en algún artículo, la consecuencia de la fabricación podría ser la detención de una línea de ensamble, con una pérdida mucho mayor. A mayor abundamiento, en la fabricación debe existir un ajuste del factor de seguridad para el punto crítico relativo del artículo. Para algunas partidas, hay substitutos disponibles, en forma razonable, si bien a un costo más elevado; otras partidas podría comprarse en caso de emergencia en pequeños lotes de un costo más elevado, fuentes locales; una pequeña existencia en otras partidas podría ser algo muy parecido al desastre.

Se supone a veces que el término "control de inventario" significa mantener las existencias lo más bajas posibles, pero esto es un concepto bastante limitado de la

función. Se observará que el objetivo en lo que respecta a la inversión de capital en inventario es, según se dijo, el "uso eficaz del capital disponible". Si hay algún riesgo de sufrir mermas, o si parece que es probable que los precios suban, quizás sea conveniente aumentar las existencias por encima de las necesidades inmediatas de la explotación; en realidad, esto puede ser esencial para mantener la posición del negocio frente a la competencia. Una medida de esa índole estaría de acuerdo con dos de los objetivos anteriormente indicados; a saber: mantener existencias adecuadas de materias primas disponibles, y fomentar la economía en las compras; pero eso chocaría con el objetivo de reducir los riesgos del mercado. Por lo tanto, es evidente que el control del inventario exige un equilibrio de esos diversos objetivos y que en este proceso de equilibrar ambas cosas es necesario tomar determinadas decisiones fundamentales.

Las decisiones necesarias para la implantación de un control inteligente de los inventarios son tan fundamentales que deben ser tomadas por la gerencia superior. Precisan abarcar los puntos siguientes:

1. ¿Cuál será la norma de la empresa en lo que respecta servir a los clientes? ¿Se propondrá embarcar todos los pedidos en las 24 o 48 horas siguientes a su recepción, o es posible adoptar un plazo más largo?
2. ¿Hay que tener en cuenta las disponibilidades de capital y, en caso afirmativo, cuales son las limitaciones aproximadas en lo que respecta a los fondos que pueden utilizarse para invertirlos en inventarios?
3. ¿Las normas sobre compras habrán de ser rigurosamente no especulativas (esto es: se harán las compras solamente a medida que se necesiten los materiales para poder cumplir los planes de fabricación, con un coeficiente de seguridad

razonable), ¿o estará permitido comprar por adelantado para obtener ventajas en el precio? Esta pregunta puede a menudo contestarse definiendo la cifra de existencias semanales que estará permitido tener en almacén y pendientes de complementar en cualquier momento dado; ese límite puede variarse, por supuesto, cuanto cambien las condiciones,

4. ¿Qué importancia debe darse a las posibilidades de hacer economías en los costos comprando y fabricando en lotes mayores que los que son rigurosamente necesarios para poder cumplir los programas de embarque?

Las respuestas a estas preguntas son interdependientes y tienen que examinarse en relación unas con otras y teniendo en cuenta las condiciones en las cuales trabaja la empresa y las alternativas prácticas que se le ofrecen. En la inmensa mayoría de las empresas es la competencia la que fija cierto estándar mínimo de servicio a los clientes y existen límites en lo que respecta al tamaño mínimo de los pedidos de compra y los lotes de fabricación. La línea de demarcación entre las compras especulativas y no especulativa no es siempre clara, en especial si el estilo es un factor de alguna importancia en el negocio, o si las fluctuaciones en el volumen hacen difícil que sea prever las ventas con exactitud. El capital que se dispone para invertirlo en inventarios depende en grado considerable de las normas financieras generales de la empresa, que deben tener cierto margen de flexibilidad para hacer frente a las condiciones cambiantes. Por consiguiente, como cuestión práctica, esas decisiones fundamentales deben exponerse como principios que sirvan de guía, más bien que como reglas inflexibles o procedimientos detallados, y los directivos de operaciones deben disfrutar de bastante libertad de criterio para aplicar las normas y se les debe permitir y estimular para que las pongan en duda cuando se presenten situaciones nuevas e

imprevistas. Pero las normas tienen que definirse, dentro de ciertos límites, antes de que pueda existir ningún control real del inventario, en realidad, cualquier comprensión de lo que se espera conseguir con el control del inventario.

Al respecto el autor StonerFreeman Gilbert en su libro Administración de Inventarios nos dice " Los inventarios son las existencias de materias primas, bienes medio terminados llamados trabajo en proceso y bienes terminados que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Así, los inventarios representan una inversión considerable y una posible fuente de desperdicio que se debe controlar con gran atención. Si los gerentes llevan inventarios demasiado altos, estarán perdiendo dinero por el almacenaje y perderán dinero si los inventarios sufren daños o robo. Por otra parte, los gerentes que se quedan sin inventarios quizá tengan que detener la producción mientras reciben los suministros necesarios, desperdiciando tiempo y mano de obra. Para reducir estos costos al mínimo y para llevar inventarios en cantidad óptima, se han desarrollado numerosos modelos matemáticos computarizados de inventarios, para ayudar a los gerentes de operaciones a decidir cuándo ordenar inventarios y en qué cantidad. Tres métodos importantes son la planificación del requerimiento de materiales (mrp), la planificación de recursos materiales (mrp II) y los inventarios justo-a-tiempo (JIT).

Los gerentes de operaciones suelen establecer los niveles de los inventarios usando fórmulas que equilibran el promedio de los costos fijos de la compra de materias primas y los costos variables de su almacenamiento. Sin embargo, a mediados de los años setenta, el mundo fijo la vista en el kanban japonés, o sistema de inventarios justo a tiempo (JIT). El kanban trata de llevar a un estado ideal donde las cantidades de la

producción sean iguales a las cantidades de las entregas. Esto reduce al mínimo los costos por manejo de materiales, los gastos por almacenar, y mover inventarios del almacén a la fábrica. Los materiales se compran con más frecuencia y en volúmenes más pequeños, "justo a tiempo" para ser usados, y los bienes terminados son producidos y entregados "justo a tiempo" para ser vendidos. Antes, el fabricante de autos ordenaba un camión de bujías, que sería entregado en un plazo de dos o tres días. Ahora la misma empresa ordena un cuarto de camión que será entregado en un plazo de dos o tres horas. La planta Nissan en Smyrna, Tennessee, considera un plazo de una hora para las entregas de los camiones. En lugar de almacén, la planta tiene unos cuantos tráiler en la acera de enfrente de la planta, para el almacenaje temporal. Los camiones se van cargando conforme se necesita y una grúa sale directamente de la línea de montaje para recoger las piezas. Los ahorros que se puede lograr con el JIT son impresionantes. Empero, el sistema, para su buen funcionamiento, requiere una coordinación perfecta de tiempos y del sistema de operaciones, así como la coordinación de la organización y los proveedores. Sin embargo, incluso este requisito puede ser una ventaja, porque puede revelar problemas con el diseño del sistema de operaciones, cuya corrección puede producir enormes mejoras para la productividad y la calidad. La medula del sistema de hotelería de Ernest & Young es el concepto de justo a tiempo, aunque el negocio dista mucho de ser una fábrica, representa una oportunidad para lograr la eficiencia, lo mismo que el kan han".

***Variable: Gestión de Servicios Logísticos***

Respecto a la Gestión el libro de Contabilidad de Gestión avanzada encontramos que una empresa para alcanzar sus fines y objetivos está estructurada en diferentes

unidades organizativas. A su vez, éstas están bajo la dirección de distintos responsables que tienen, que tienen cada uno de ellos, objetivos diferenciados y una mayor o menor autonomía en sus decisiones. Para que el comportamiento de estas distintas unidades organizativas sea congruente con los fines y objetivos globales es necesario disponer de mecanismos que permitan promover tanto la coordinación e integración de sus operaciones internas como la adaptación de la empresa al entorno. La necesidad de control es especialmente importante tanto a medida que las empresas se enfrentan a unas condiciones de creciente competencia, con el objeto de mantener o mejorar su posición competitiva, como cuando las empresas tienen un mayor grado de descentralización. Es a este aspecto al que otorgaremos un mayor énfasis en el presente capítulo.

En la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y dimensión se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con dichas operaciones. En este caso, dado que existe una mayor autonomía y discrecionalidad, es necesario asegurar que su actuación sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad, es necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información que se produce.

Es así que la contabilidad de gestión puede utilizarse por la dirección de una empresa como mecanismo de control para promover que los miembros de la organización



actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa. Mediante la formulación de los objetivos se señala cual es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro (control a priori). Por otro lado, mediante el análisis de desviaciones se evalúa si este comportamiento ha sido congruente con el comportamiento y con los objetivos establecidos (control a posterior).

Debido a sus ventajas se ha otorgado tradicionalmente una gran importancia al control realizado mediante una contabilidad de gestión. Sin embargo, en muchas ocasiones se ha dado un énfasis excesivo a los aspectos técnicos ignorando el contexto en el que opera y se utiliza la Contabilidad de Gestión. En particular, su diseño, implantación y explotación debe estar vinculado, por un lado, a la estrategia empresarial y a la estructura organizativa y, por el otro, debe considerar su influencia e interrelación con las personas que componen la empresa y con la cultura de la organización.

De acuerdo a las consideraciones, Este capítulo se centra en el papel de la Contabilidad de Gestión como instrumento que puede facilitar el proceso de control. Para ello se presenta un marco que integra y desarrolla los principales elementos que se deben considerar en el diseño, implantación y utilización de una Contabilidad de Gestión para que sea un eficaz instrumento de control. Se ha considerado una perspectiva organizativa del proceso de control. Así se estudia la relación de la Contabilidad de Gestión con el contexto dentro del que opera esta sin profundizar en los aspectos técnicos como, por ejemplo, los criterios para el cálculo de los costes de

una sección o de un producto, para la elaboración de un presupuesto o para el cálculo de desviaciones.

Referente a la necesidad de control y el papel de la contabilidad de gestión nos menciona que, si no existiera diferencia entre los objetivos de las personas que forman parte de una empresa y los objetivos de la dirección, el problema del control no plantearía demasiadas dificultades. Dada esta diferencia, es imprescindible tener instrumentos que permitan, por un lado, que se logre la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos deseados por la dirección y, por el otro, que la dirección pueda disponer de aquella información que permita la realización del control.

Los instrumentos de control pueden ser poco o muy formalizados. La cultura organizativa es un ejemplo de mecanismo informal de control no formalizado explícitamente, pero que influye de forma importante en la manera de comportarse y tomar decisiones por parte de los miembros de una empresa. En el extremo contrario, la contabilidad de gestión es el sistema de control formalizado por excelencia.

En particular, la Contabilidad de Gestión es un instrumento que puede ser utilizado en la empresa para:

- a) Conocer cuál es el resultado y como lo obtiene cada uno de los centros y permitir, por consiguiente, la toma de aquellas decisiones que permitan mejorarlo.
- b) Facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación), y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación).

La Contabilidad de Gestión permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que realiza la empresa y, por tanto, facilitar el proceso de decisión que posibilite la mejora de dicha contribución. Esta función es especialmente importante en organizaciones en las que la dirección ha descentralizado el proceso de decisión, y no dispone de la información que permite la realización directa de las operaciones. Igualmente, es fundamental en empresas que se enfrentan a una situación competitiva muy intensa y hostil. La información que suministra la contabilidad de gestión acerca del resultado de la empresa y de cada uno de los centros es fundamental para determinar las políticas más adecuadas para mejorar dicho resultado (aumento de precios de venta, reducción de costes, realización de inversiones, etc.).

La contabilidad de gestión es un sistema de información para la dirección que, a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión. Su utilización, por consiguiente, puede contribuir notablemente a facilitar y mejorar las decisiones empresariales.

Referente a la contabilidad de gestión como instrumento de control, en la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y dimensión, y se realiza una progresiva descentralización de las decisiones, es necesario orientar la actuación individual y de cada departamento o unidad organizativa hacia los objetivos organizativos. El problema de la descentralización es que debe asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía actúe de la misma manera y con los mismos criterios y prioridades que lo haría la dirección de la empresa. Para ello es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que, en definitiva,

constituyen el sistema de control, que promuevan que la actuación de las diferentes personas y unidades esté coordinada con el resto de unidades organizativas y coincida con los objetivos de la dirección.

Debe considerarse que el proceso de control se realiza tanto a priori, a través del proceso de planificación en el cual se formulan los objetivos de la empresa y de cada departamento, como a posteriori, a través del proceso de evaluación en el cual se analiza el cumplimiento de dichos objetivos.

La contabilidad de Gestión como sistema de información para la dirección puede contribuir a facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones.

Dentro del control organizativo, la Contabilidad de Gestión puede facilitar la realización de varias funciones fundamentales:

- La formulación de objetivos explícitos para cada uno de los diferentes departamentos o centro de responsabilidad que se plasman en sus presupuestos correspondientes.
- la medición contable del comportamiento de cada departamento.
- la evaluación de la actuación de personas y/o departamentos a partir del cálculo de las desviaciones.

Igualmente, la contabilidad de Gestión puede permitir la asignación de incentivos, ligados a la evaluación de la actuación de personas y o departamentos establecidos para fomentar que las acciones individuales se adapten a los objetivos de la organización. La Contabilidad de Gestión requiere la formulación de objetivos

explícitos que se cuantifiquen en términos monetarios en forma de presupuestos. Esto permite:

- clarificar el comportamiento esperado de la actuación de los componentes de la empresa,
- motivar hacia su logro,
- mejorar la capacidad de conseguir objetivos del mismo tipo y de conocer las propias posibilidades para alcanzarlos.

Por otro lado independientemente de su grado de logro, la evaluación de sí los objetivos propuestos eran a priori los más adecuados puede contribuir a explicar mejor en periodos posteriores los objetivos organizativos.

Respecto a la Gestión empresarial, José María de Anzizu, en su libro La Empresa, Dirección y Administración nos dice en referencia al management, que existen dos formas distintas de entender y definir la dirección de empresas, lo que ha dado lugar a una controversia planteada a menudo en términos contradictorios e incluso, muchas veces irreconciliables.

Para T. Levitt, por ejemplo, "dirigir consiste en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar, desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir aquellos objetivos, coordinar los recursos, diseñar racionalmente la estructura, dirección y control precisos, y, finalmente, motivar y recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso".

Por el contrario, Henry Bietting tiene una forma muy distinta de entender el management: "Dirigir consiste en arrastrar a otros y ello implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y deseos de los demás para compartir con ellos una visión que aceptan como propia. Si esto no es un arte, ¿Qué es arte?"

De estas dos citas se desprende que, para unos, la dirección de empresas es un proceso fundamentalmente racional o técnico, una ciencia que se aprende mediante una formación adecuada y se perfecciona con el paso de los años. El prototipo del buen directivo es, en este contexto, el management o ejecutivo que ha aprendido las técnicas modernas de gestión y las pone en práctica al incorporarse a la empresa. Para otros, por el contrario, la dirección tiene mucho más de arte: visión, intuición, chispa que de técnica. Los directivos eficaces "nacen, no se hacen". Son los líderes, los artistas, quienes a través de su intuición y su talento natural son capaces de crear y desarrollar empresas y organizaciones con futuro a partir de una idea. Hasta hace relativamente poco, la balanza se inclinaba cada vez más a favor de los management. Las empresas modernas complejas, de grandes dimensiones y desarrollándose en mercados de crecimiento continuo parecían requerir directivos capaces de coordinar a muchas personas y grupos, de analizar las tendencias del mercado, de aplicar las últimas técnicas de la dirección.

Por encima de todo, el directivo debía ser un gran estratega (para adaptar paulatina y regularmente la empresa a su entorno) y un buen coordinador de esfuerzos (para que el engranaje interno funcionara sin sobresaltos). Los líderes se justificaban y aun con reservas para los primeros años de vida de las organizaciones y poco más: eran

personas útiles para una primera fase de desarrollo, pero después no podían hacer frente a las exigencias del crecimiento de su propia organización y quedaba relegados a un papel circunstancial.

Sin embargo, desde hace poco tiempo las cosas parecen haber cambiado o que están empezando a cambiar, especialmente como tantas otras tendencias en el campo de la dirección en Estados Unidos, y cada vez son más los libros, artículos y comentarios favorables a los líderes. La disyuntiva que se plantean los empresarios es: ¿Que es preferible para la empresa de hoy? ¿Management o líderes?Cuál es la base de la dirección eficaz: ¿la ciencia o el arte?

### **2.3 Definiciones Conceptuales**

#### ***Auditoría***

Actividad profesional consistente en el examen de los libros de comercio de una sociedad por una persona competente o auditor, generalmente técnico contable, y cuyo informe garantiza la exactitud y correcta interpretación de las anotaciones efectuadas en ellos.

Las auditorías pueden ser:

- Auditoría administrativa: Trata de poner de manifiesto el resultado de la gestión llevada a cabo por cada una de las áreas de responsabilidad y el grado de cumplimiento de las metas u objetivos que en su momento estableció la dirección.
- Auditoría externa: La que realiza un auditor externo.
- Auditoría interna: La que realiza un auditor interno.

- Auditoría operacional: Análisis y evaluación de la efectividad de los controles internos implantados en una unidad económica, con miras a facilitar la tarea del auditor.

### **Acciones correctivas**

Valores pertenecientes a las personas encargadas del control y dirección de una empresa.

### **Control**

Según Khofér es el proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan adjuntadas a un plan preconcebido de acción y al plan de ajuste a las actividades de la organización.

El control de una entidad supone que existe o se provea una finalidad básica, un entendimiento común de propósitos, un plan de organización y acción. Asimismo, que se establezcan funciones, responsabilidades, autoridad y políticas que rijan la operación y el control interno incluyendo la auditoría interna.

### **Dirección**

En un grupo u organización, el ejercicio del mando responsable y experto.

1. GEN. función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones en beneficio de la organización para la cual trabajan.



2. ADM. acción de planificar, coordinar y dirigir las actividades de una organización.

### **Ejecución**

Performance una persona realice un trabajo.

### **Estrategias**

Estrategy. DiR. Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

### **Objetivos**

Diseño de los procesos para alcanzar los objetivos de un individuo o empresa. Metas o propósitos específicos de un negocio. Meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar. Meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

### **Observaciones**

Cierta magnitud que reflejan particularmente bien lo que ha ocurrido, lo que ocurre, o lo que va ocurrir.

Análisis y evaluación de la efectividad de los procesos internos implantados en una unidad económica, con miras a facilitar la tarea del auditor.

## **Organización**

Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

Disposición ordenada de las diversas partes de una institución o empresa. Las firmas modernas se organizan internamente para lograr un mejor uso de las diferentes aptitudes de que disponen sus integrantes, de modo tal que los procesos y actividades que realizan puedan desarrollarse adecuadamente en el tiempo y en el espacio. La organización, por lo tanto, expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo. El hecho de que las empresas actuales estén internamente organizadas ha llevado a extender el uso de la palabra organización para designar a la propia empresa: se habla así de "la organización" para hacer referencia a una firma o institución determinadas.

Toda organización se deriva de la división del trabajo e implica, por otra parte, la definición de las líneas de mando o relaciones de poder dentro de institución, de modo tal que quede especificado quién toma cada una de las múltiples decisiones que se llevan a cabo en la marcha de los negocios.

Para reflejar gráficamente estas relaciones se ha desarrollado un instrumento, el organigrama, que expresa las relaciones funcionales entre los diversos cargos existentes y la jerarquía que se establece entre las diferentes personas que componen la gerencia

## **Planeamiento**

Programación sistemática de un conjunto de decisivas con indicación de los objetos propuestos y los medios para lograrlos. Hecho de organizar el desarrollo económico a partir de una estructura coherente, y si es posible, óptima, de objetivos y de los medios correspondientes.

## **Gestión**

Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. La gestión de las pequeñas firmas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad pero, con el crecimiento de las empresas contemporáneas, ella se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación.

## **Políticas**

Línea de acción adoptada por la dirección con miras al desarrollo general de la organización. En el campo de la gerencia o dirección de un negocio, las decisiones y planteamiento, formulación y evaluación, fijando los objetivos y los métodos generales de administración, de acuerdo con los cuales se conducen las operaciones de la organización.

Una regla o conjunto de reglas que orientan y gobiernan la acción, un conjunto de intenciones expresas o implícitas de una organización, la política en una empresa se refiere a las decisiones procedentes de los gestores, o bien, podrá referirse a los principios generales para la conducción del negocio, basándose en normas de menor importancia.

## **Recomendaciones**

Consejo o sugerencia que da un auditor, un analista financiero o una casa de bolsa sobre un producto financiero o sobre tomar una posición en un mercado financiero o sobre la situación financiera de una empresa. La única garantía que tiene es el prestigio de la casa de bolsa, del analista financiero o del auditor.

## **2.4 Formulación de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Si el control interno es apropiado y adecuadamente planeado entonces influye favorablemente en la gestión de una empresa de servicios logísticos.

### **2.4.2. Hipótesis Específicos**

- a. El planeamiento ayuda favorablemente a tener un mayor control de las existencias de una empresa de servicios logísticos.
- b. Si la ejecución de medidas acordadas es muy importante entonces influye favorablemente en la dirección de una empresa de servicios logísticos.
- c. Las recomendaciones sugeridas para el control interno inciden favorablemente en las estrategias que adopte una empresa de servicios logísticos.
- d. Si las acciones correctivas adoptadas son muy importantes entonces inciden favorablemente en los objetivos de una empresa de servicios logísticos.
- e. A mayor planeamiento mejor será el resultado para alcanzar los objetivos esperados en una empresa de servicios logísticos.

- f. Las observaciones encontradas mejoran directamente la gestión de almacenes de una empresa de servicios logísticos.
- g. A mayores recomendaciones para la organización mejor será la gestión de almacenes en una empresa de servicios logísticos.



## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 DISEÑO METOLOÓGICO

##### 3.1.1. Tipo de la Investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación “aplicada”; en razón que hemos utilizado el control interno a fin de ser aplicado a la gestión de almacenes de las empresas de servicios.

##### 3.1.2. Enfoque de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, este reúne las condiciones suficientes para ser considerada una investigación descriptiva, por lo tanto nuestra investigación tendrá un enfoque netamente aplicativo por estar estructurado en base a un trabajo investigador de campo.

#### 3.2 Población y Muestra

**Población.** La población a investigar lo conforman los gerentes (funcionarios) responsables de la gestión administrativa contable de las empresas de servicios de Lima Metropolitana, para este trabajo se tomará una muestra representativa de la población anteriormente señalada.

**Muestra.** Para determinar el tamaño óptimo de la muestra se utilizó la siguiente formula estadística con un nivel de confianza del 95% del error muestral.

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot (N)}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1)E^2}$$

Dónde:

$Z^2 = (1.96)^2 = 95\%$  de confiabilidad

P= Probabilidad de Ocurrencia

Q = Probabilidad de que no ocurra.

N = Número total de la Población = 121

n = Número de muestra a obtener

$E^2$  = Margen de error de muestreo = 5% = (0.05)<sup>2</sup>

Reemplazando los valores para obtener el resultado de la muestra.

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (121)}{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) + (121 - 1) \cdot (0.05)^2}$$

$$n_0 = \frac{(3.8416) \cdot (0.25) \cdot (121)}{(3.8416) \cdot (0.25) + (120) \cdot (0.0025)}$$

$$n_0 = \frac{120.1684}{2.0104}$$

$$n_0 = 60$$

### 3.3 Operacionalización de Variables e indicadores

Variable independiente:

X: Control Interno

Indicadores

X1 Planeamiento

X2 Ejecución

X3 Observaciones

X4 Recomendaciones

X5 Acciones Correctivas

Variables Dependiente

Y: Gestión de Servicios Logísticos

Indicadores

Y1: Objetivos

Y2: Políticas

Y3: Estrategias

Y4: Planeamiento

Y5: Organización

Y6: Dirección

Y7: Control

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas principales que utilizamos en nuestra investigación son:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación

Como instrumentos que se emplearon en estas técnicas son:

- Guía de entrevistas
- El cuestionario
- Guía de observación

### **3.5 Técnicas para el procesamiento de la información**

a. Para el procesamiento de nuestra información obtenida para la presentación de datos y resultados, fueron la siguiente:

- Ordenamiento
- Clasificación
- Selección
- Codificación
- Tabulación
- Cuadros
- Gráficos

b. Calculo de valores estadísticos

- Tablas estadísticas
- Estadígrafos descriptivos e inferenciales
- Test de ensayo Ji – cuadrado al 95% de nivel de confianza

c. Técnicas y análisis de datos



Para elaborar la base de datos y el análisis de variables, empleamos la estadística descriptiva inferencial con el apoyo de software SPSS y la hoja de cálculo Excel. Para lo cual se elaboró un cuestionario cuya validación fue del 80 % según el indicador de Alfa de Cron Bach (Ver anexo No. 02)

Los análisis se realizaron de la siguiente manera:

- Análisis cualitativos de las variables
- Análisis cuantitativos de las variables
- Análisis de la relación entre las variables



## CAPITULO IV

### RESULTADOS

Tiene el propósito de presentar, el proceso que condujo a la demostración de la hipótesis en nuestra investigación.

#### 1. OBJETIVOS EN EL ÁREA DE ALMACENES

A la pregunta ¿En su opinión cual considera que es el objetivo más importante en el área de logística de una empresa dedicada al servicio logístico?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	Proteger sus recursos	8.33 %
b.	Cumplir las disposiciones legales y normativas	6.67%
c.	Utilizar los recursos de manera eficiente	10.00%
d.	Adquirir los bienes y servicios de manera oportuna, económica y en cantidades razonables	75.00%

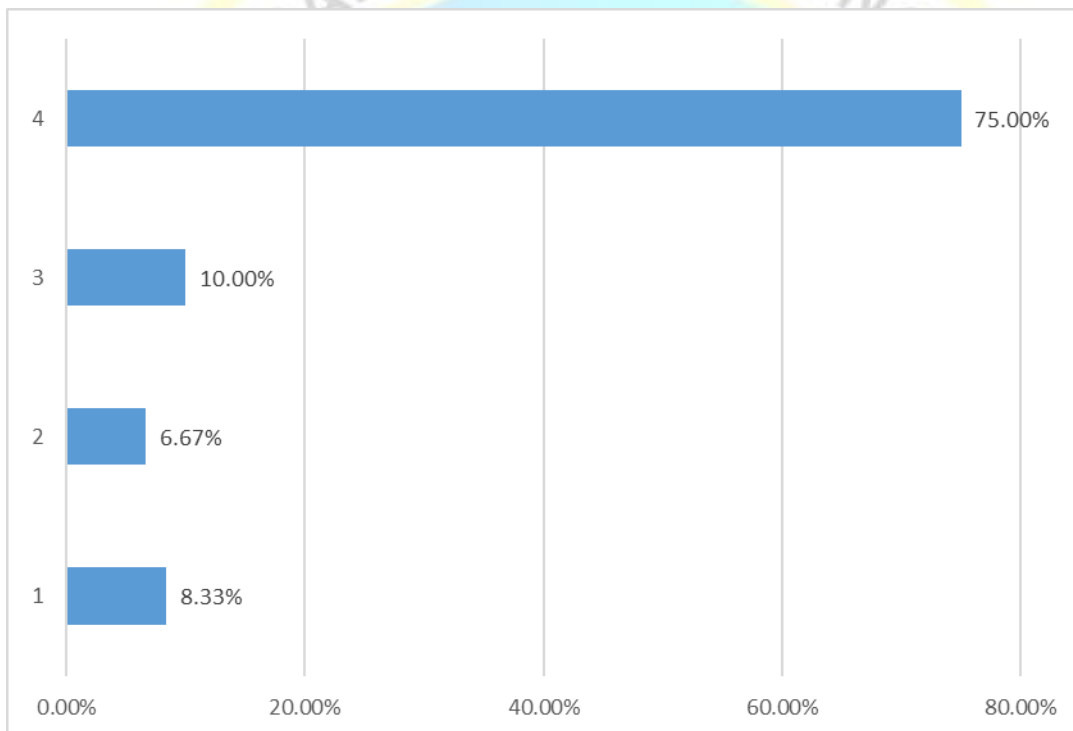
#### INTERPRETACIÓN

Ante esta interrogante se observa que de un total de 60 encuestados, el 75% opinan que la adquisición oportuna, económica y suficiente son importantes, porque siempre se tiene que observar la oportunidad en la gestión independiente que debe ser en cantidades suficientes,

aplicando como política la búsqueda de precios económicos, sin descuidar la calidad, con lo cual se protege los recursos en forma eficiente y económica.

Como podemos observar en el área de almacén, existen varios objetivos, de los cuales todos establecidos con un propósito específico y expreso de lo que se desea lograr, por lo tanto, todos los objetivos mencionados son importantes.

**FIGURA N° 01**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

## 2. PLAN OPERATIVO DEL PROCESO LOGÍSTICO

A la pregunta ¿Usted considera que las actividades y operaciones de logística de la empresa de servicios logísticos de acuerdo a un plan operativo?

a.	SI	16.87 %
b.	NO	83.13%

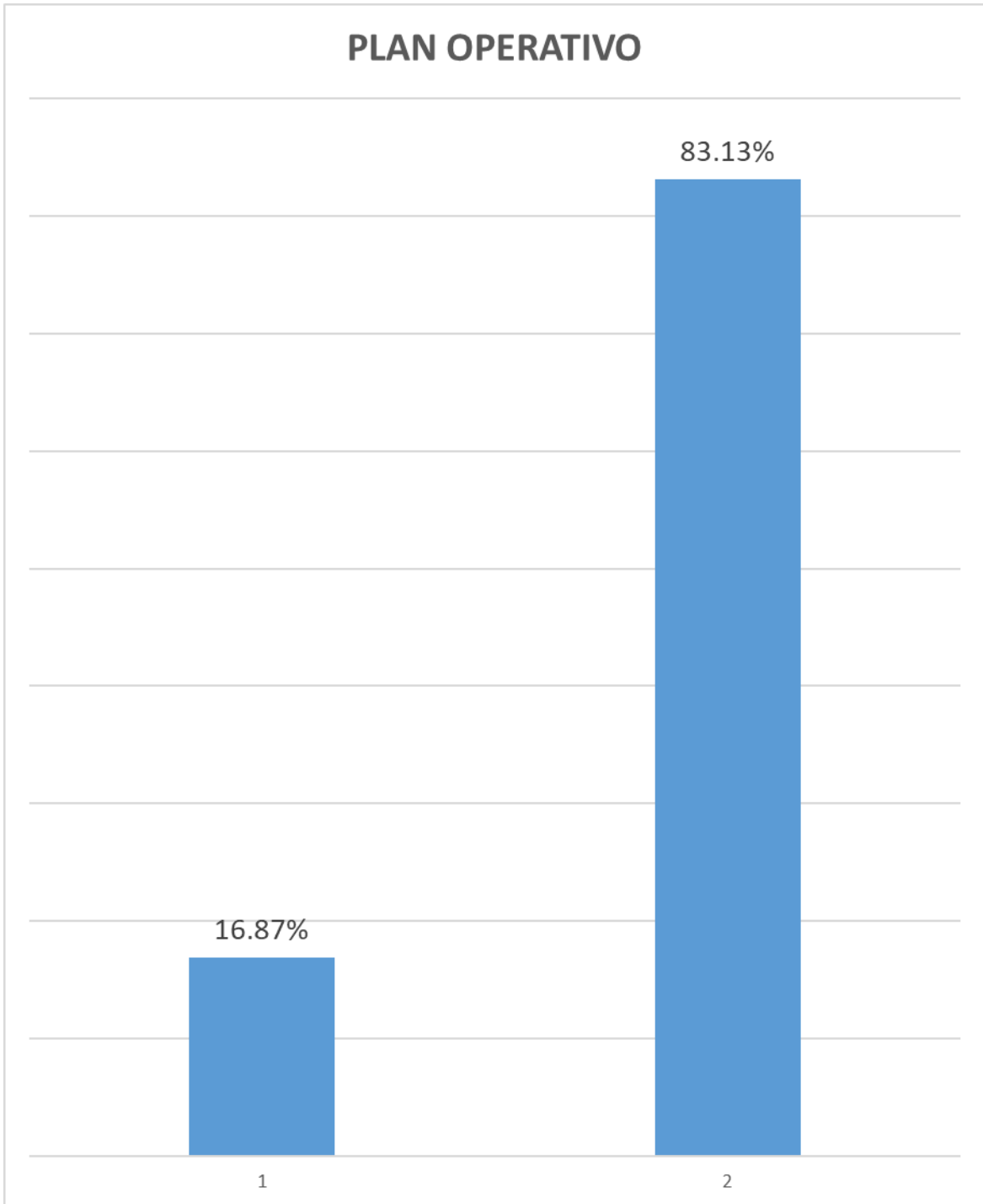
### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	10	16.87 %
b.	50	83.13%
TOTAL	60	100.00%

### INTERPRETACION

Se distingue en forma clara que el 83.13 % de encuestados opinan que no se realiza un plan de acuerdo a un operativo para el área de logística a fin de que el trabajo sea organizado y lamentablemente eso falta en el área de logística en la empresa de servicios.

**FIGURA N° 02**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

### 3. PLAN DE TRABAJO EN EL ÁREA DE ALMACÉN

A la pregunta ¿Usted está de acuerdo con el plan de trabajo del área de almacén de la empresa de servicios de logísticos?

a.	De acuerdo	<input type="text"/>
b.	Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
c.	Desacuerdo	<input type="text"/>
d.	Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

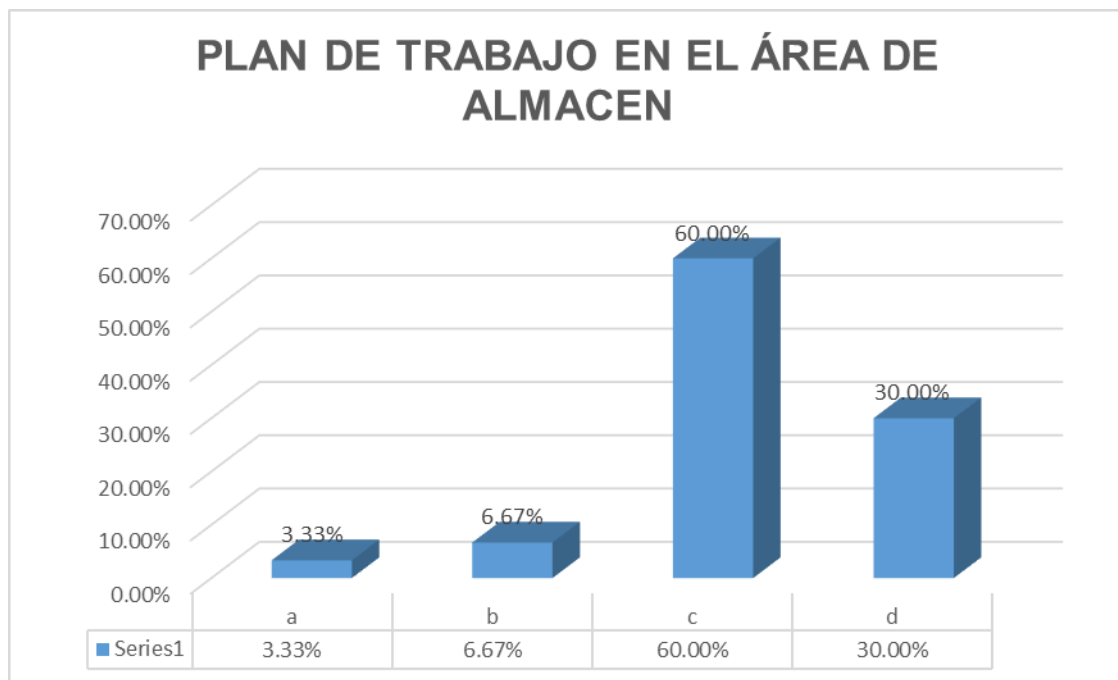
a.	2	3.33 %
b.	4	6.67 %
c.	36	60.00 %
d.	18	30.00 %
TOTAL	60	100.00%

#### INTERPRETACIÓN

El 60% de los encuestados no están de acuerdo con el plan de trabajo de área de almacén, porque no justifica las metas trazadas para el logro de sus objetivos, así como la existencia de desigualdad en las diversas actividades desarrolladas, de allí que no cumplen con el plan de trabajo específico y realizan su trabajo en forma rutinaria.

Por otro lado, un porcentaje de 305 están de acuerdo por que reúnen los requisitos necesarios de llevar su trabajo en orden, en cumplimiento de su plan de trabajo determinado en el proceso de adquisiciones y salidas de los bienes de la empresa.

**FIGURA N° 03**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

#### 4. LA EJECUCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO LOGÍSTICO

A la pregunta ¿Qué opinión tiene usted de la ejecución del proceso operativo de logística?

a.	Se armoniza los intereses particulares e individuales	<input type="text"/>
b.	La autoridad y mando cuenta con sus controles respectivos	<input type="text"/>
c.	Necesario para conocer resultados	<input type="text"/>
d.	Todas las anteriores	<input type="text"/>

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	17	28.33 %
b.	9	15.00 %
c.	4	6.67 %
d.	30	50.00 %
TOTAL	60	100.00%

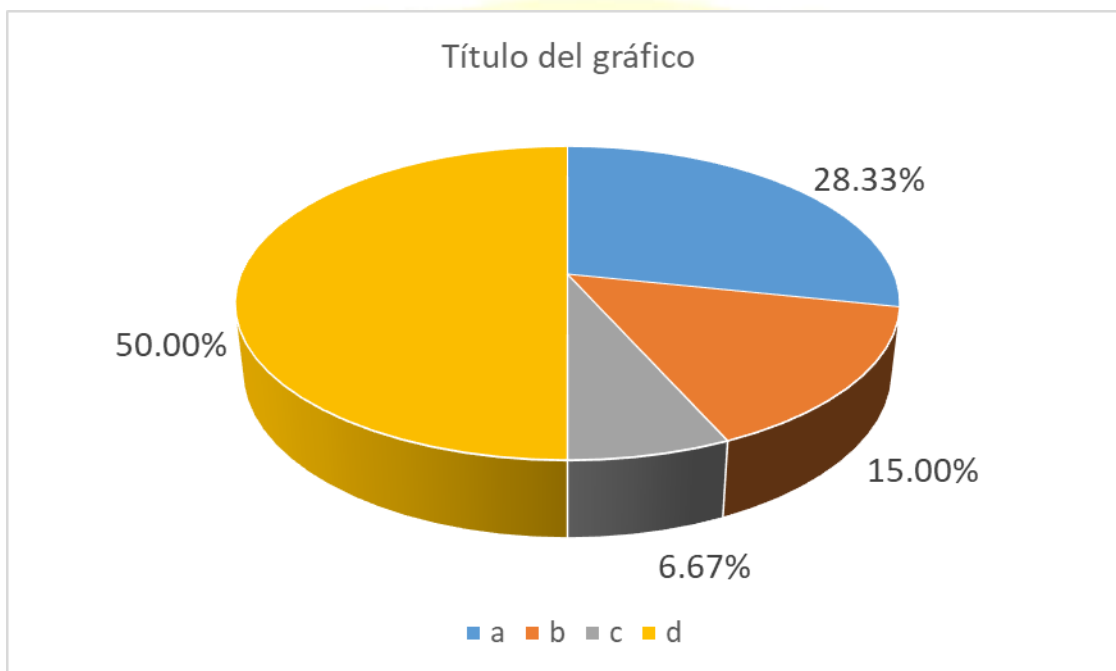
#### INTERPRETACIÓN

De 60 personas, el 50% consideran la alternativa "d", todas guardan relación con la ejecución, inicialmente es la armonía de intereses y la segunda es la referida a la autoridad y



sus respectivos controles para luego conocer los resultados para su comparación entre lo planeado y de esta manera conocer las deficiencias existentes.

Por otro lado, otros encuestados opinaron que la fase de ejecución es primordial para la elaboración del informe, donde el evaluador, puede exponer conclusiones concretas sobre las desviaciones detectadas.



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

**5. PROCESO DE COMPROBACIÓN DEL INVENTARIO PERMANENTE**

A la pregunta ¿Usted está conforme como desarrolla las comprobaciones del inventario permanente con el mayor?

a.	SI	<input type="text"/>
b.	NO	<input type="text"/>

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	05	8.33 %
b.	55	91.67 %
TOTAL	60	100.00%

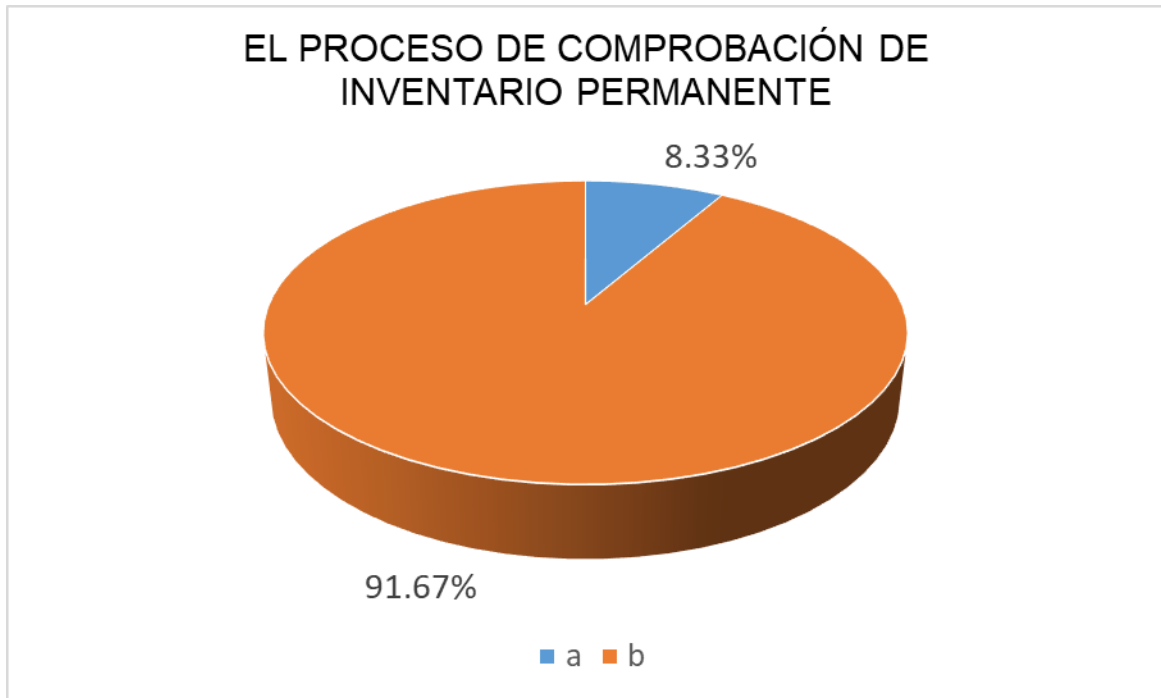
### INTERPRETACIÓN

Como podemos apreciar el 91.67 % no están de acuerdo como se desarrolla las comprobaciones del inventario permanente con el mayor, por no responder a las necesidades del control interno de la empresa, y no precisar los errores encontrados en determinadas actividades u operaciones ejecutadas, permitiendo proponer medidas correctivas. Por otro lado el departamento de almacén no cuenta con personal especializado y en número suficiente.

Mientras que el 8.33 % están conformes de cómo se desarrolla estas comprobaciones, porque además revisan la aplicación de las disposiciones legales vigentes y seguidamente ubican las desviaciones existentes en su operatividad y proponiendo las medidas correctivas correspondientes.

Como podemos apreciar, un gran porcentaje de entrevistados están conformes como realiza sus funciones el área de almacén y contabilidad a fin de cumplir con los objetivos que el control interno persigue.

**FIGURA N° 05**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

**6. ELABORACIÓN DE INFORMES EN LA GESTIÓN DE LOGÍSTICA Y ALMACÉN**

A la pregunta ¿Se formula informes de los resultados de gestión de logística y almacén?

a.	SI	<input type="text"/>
b.	A VECES	<input type="text"/>
c.	NO	<input type="text"/>

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	2	3.33 %
b.	53	88.34 %
c.	5	8.33 %
TOTAL	60	100.00%

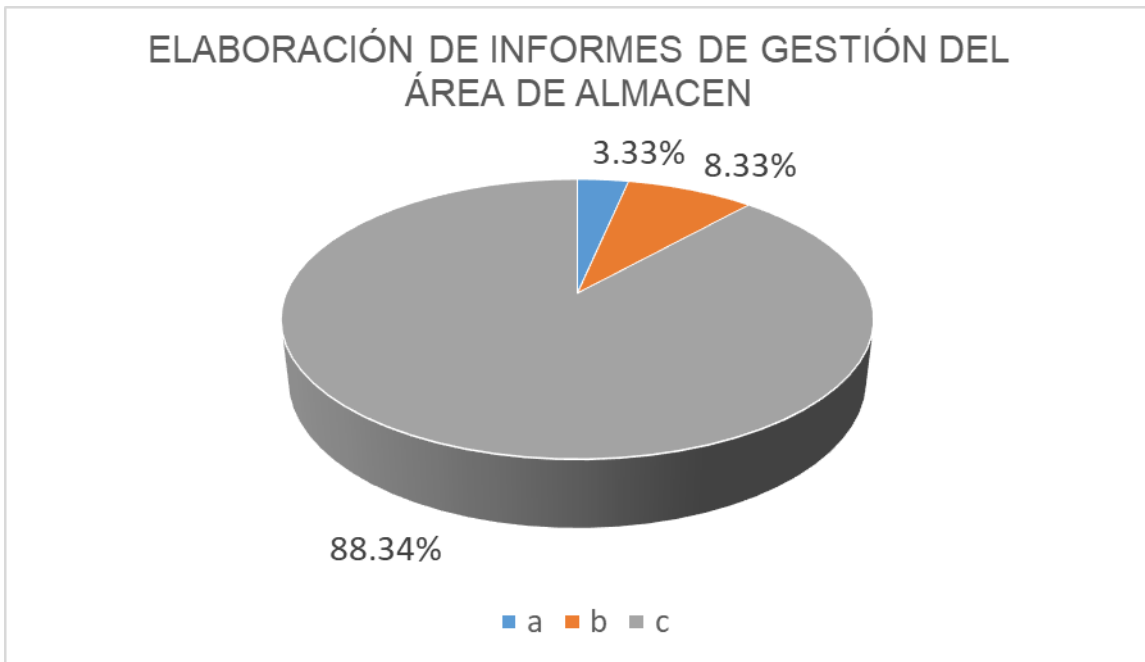
### INTERPRETACIÓN

De un total de 60 encuestados, el 88,34 % opinan que a veces se formulan informes de gestión, porque no existen normas internas para su cumplimiento.

De otra manera, el personal que laboran en la empresa debe realizar trabajos constantes, por existir un número reducido de trabajadores con que cuenta.

En nuestra opinión la empresa debe contratar los servicios de personal adicional, a fin de que cuenten con instrumentos adecuados de gestión sobre el comportamiento de sus actividades como resultado de las decisiones adoptadas.

**FIGURA N° 06**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

**7. INFORME SEMESTRAL EN EL ÁREA DE ALMACÉN**

A la pregunta ¿Existe un informe semestral de cómo se lleva a cabo las actividades en el área de almacén?

a.	A VECES	<input type="text"/>
b.	SI	<input type="text"/>
c.	CASI NUNCA	<input type="text"/>

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

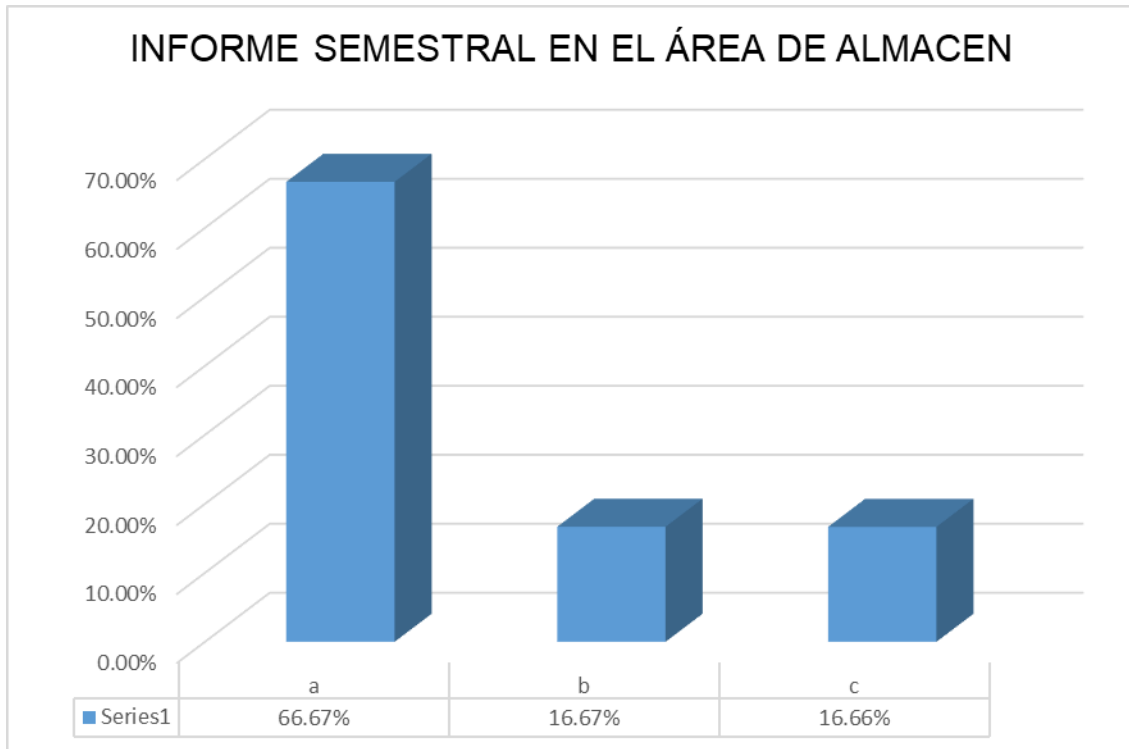
a.	40	66.67 %
b.	10	16.67 %
c.	10	16.66 %
TOTAL	60	100.00%

### INTERPRETACIÓN

En esta pregunta podemos observar que, de un total de 60 encuestados, el 66.67% opinan que a veces se realiza un informe semestral en el departamento de logística, siempre que lo requiera la dirección de la empresa, por alguna irregularidad presunta o por una evidencia que no se lleva un buen control en esta área.

Independientemente del informe antes mencionado la auditoria anualmente lo formula, pero hay casos que lo realizan semestralmente por los motivos anteriormente mencionados o por corresponder o ser una acción programada.

**FIGURA N° 07**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

### 8. AJUSTES POR DIFERENCIA EN EL INVENTARIO PERMANENTE

A la pregunta ¿Quiénes deben de realizar el proceso de ajustes por diferencia?

a.	Área de Presupuesto Dpto.	<input type="checkbox"/>
b.	Dpto. de Abastecimiento	<input type="checkbox"/>
c.	Dpto. de Contabilidad	<input type="checkbox"/>

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	16	26.67 %
b.	29	48.33 %
c.	15	25.00 %
TOTAL	60	100.00%

### INTERPRETACIÓN

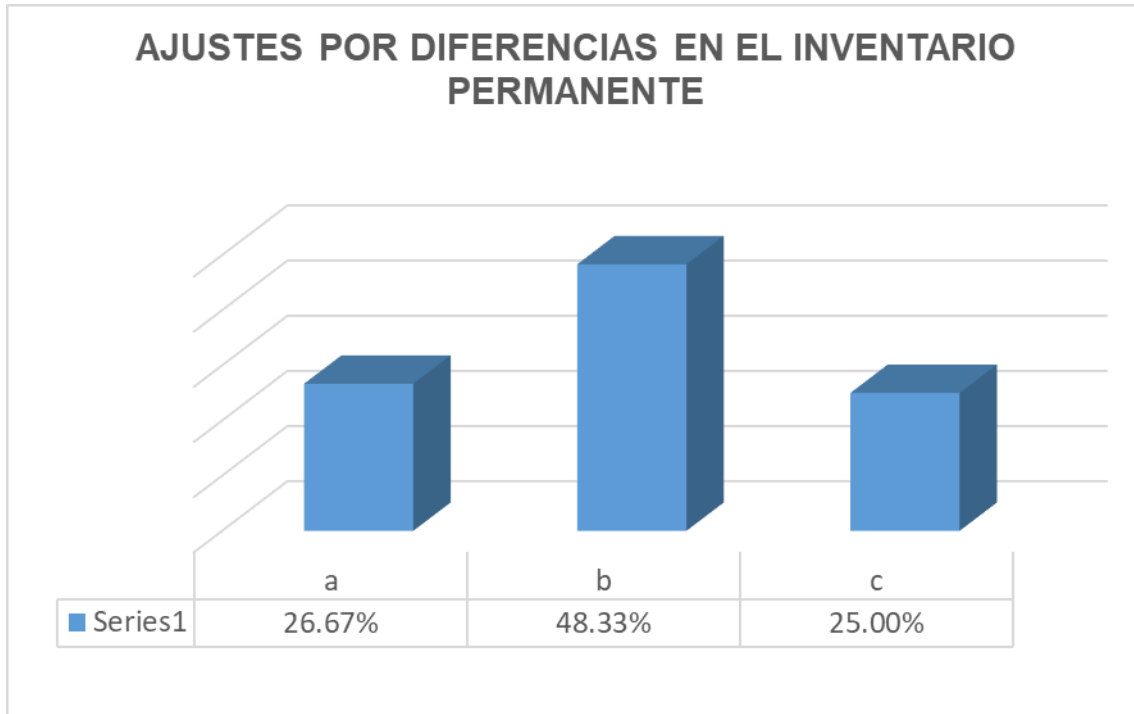
El 48.33 % de los encuestados, opinan que el departamento de abastecimiento, debe efectuar los ajustes por diferencias en los registros permanentes de existencias en base a los inventarios físicos realizados (bien rotativos o periódicos)

El 25% de los encuestados, opinan que el departamento de contabilidad son los responsables y encargados de dicha tarea, porque es el área competente según el organigrama de funciones; efectuar la contabilización de dichos ajustes en las cuentas del mayor, los mismos que deben ser aprobados por el responsable.

En cambio, el 26,67 % menciona que para mantener controles de las partidas afectadas en las diferencias detectadas deben presupuestar registrarlas para un adecuado control de la información emitida sobre la ejecución presupuestal.



**FIGURA N° 08**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

**9. LAS FUNCIONES DE RECEPCIÓN Y EXPEDICIÓN EN EL ÁREA DE ALMACÉN**

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que las funciones de recepción y expedición están adecuadamente segregadas en abastecimiento?

a.	A Veces	<input type="text"/>
b.	SI	<input type="text"/>
c.	Casi Nunca	<input type="text"/>

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

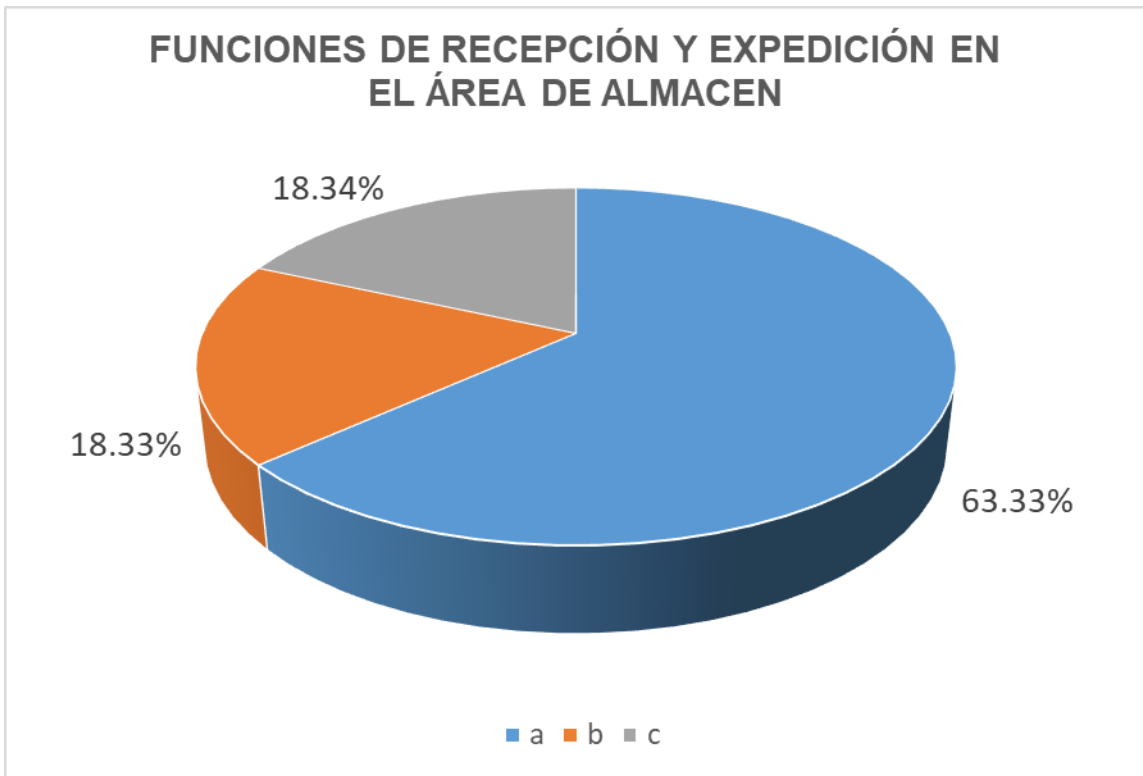
a.	38	63.33 %
b.	11	18.33 %
c.	11	18.34 %
TOTAL	60	100.00%

### INTERPRETACIÓN

En este cuadro podemos observar que el 18.33 % de los encuestados, están de acuerdo que existe segregación de las funciones en abastecimiento permitiendo un adecuado control interno sobre un proceso: De otro lado mencionan que de existir incompatibilidades debe discutirse con los principales funcionarios de esta área con la finalidad de adoptar las medidas correctivas oportunas.

En mi opinión, dentro del proceso de abastecimiento se debe buscar un adecuado plan de organización, de tal manera que no exista en su ejecución por personal alguno de esta área al cumplimiento de funciones de carácter incompatible.

**FIGURA N° 09**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

**10. LAS ACCIONES CORRECTIVAS EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA**

A la pregunta ¿Las acciones correctivas que se aplican como resultado de los informes de gestión? ¿Que es lo que buscan?

a.	Veces Mejorar el área examinada	<input type="text"/>
b.	Corregir los errores que se hayan cometido	<input type="text"/>
c.	Cumplir con las normas establecidas	<input type="text"/>
d.	Todas	<input type="text"/>

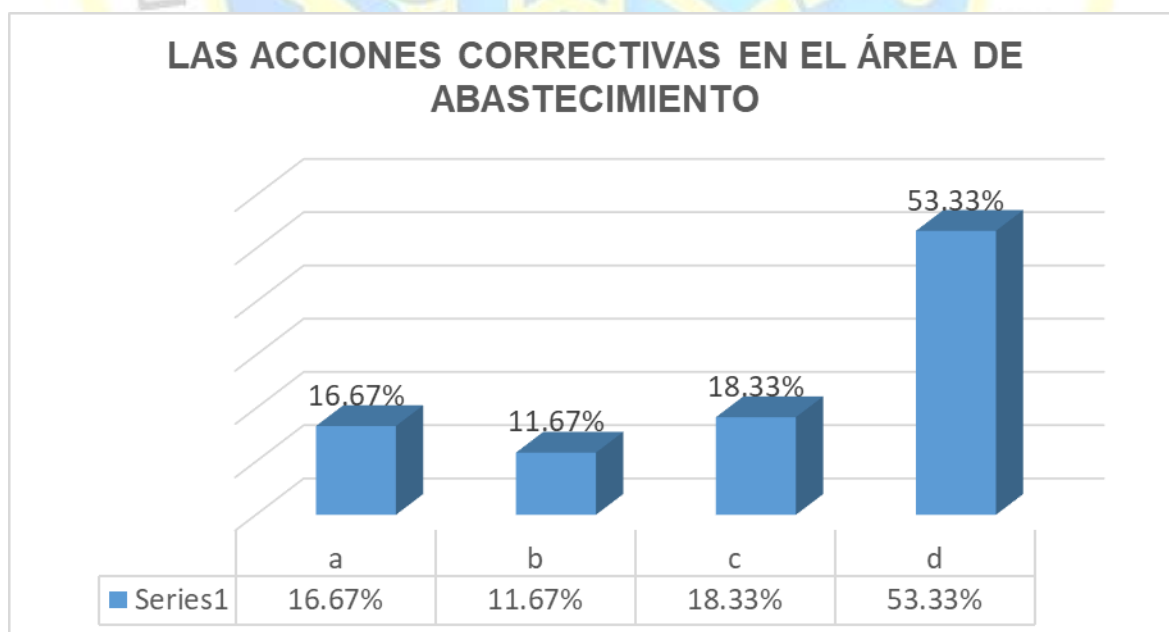
## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	10	16.67 %
b.	7	11.67 %
c.	11	18.33 %
d.	38	53.33 %
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

### INTERPRETACIÓN

El 53.33 % de los encuestados opinan que todas las alternativas se relacionan, porque todas ellas buscan recomendaciones para proponer medidas correctivas.

**FIGURA N<sup>o</sup> 10**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

### 11. EXISTENCIAS EN CUENTAS ADECUADAMENTE DESGLOSADAS

A la pregunta ¿Usted está conforme con que las existencias en cuentas están adecuadamente desglosadas?

a.	SI	<input type="text"/>
b.	NO	<input type="text"/>
c.	No sabe No opina	<input type="text"/>

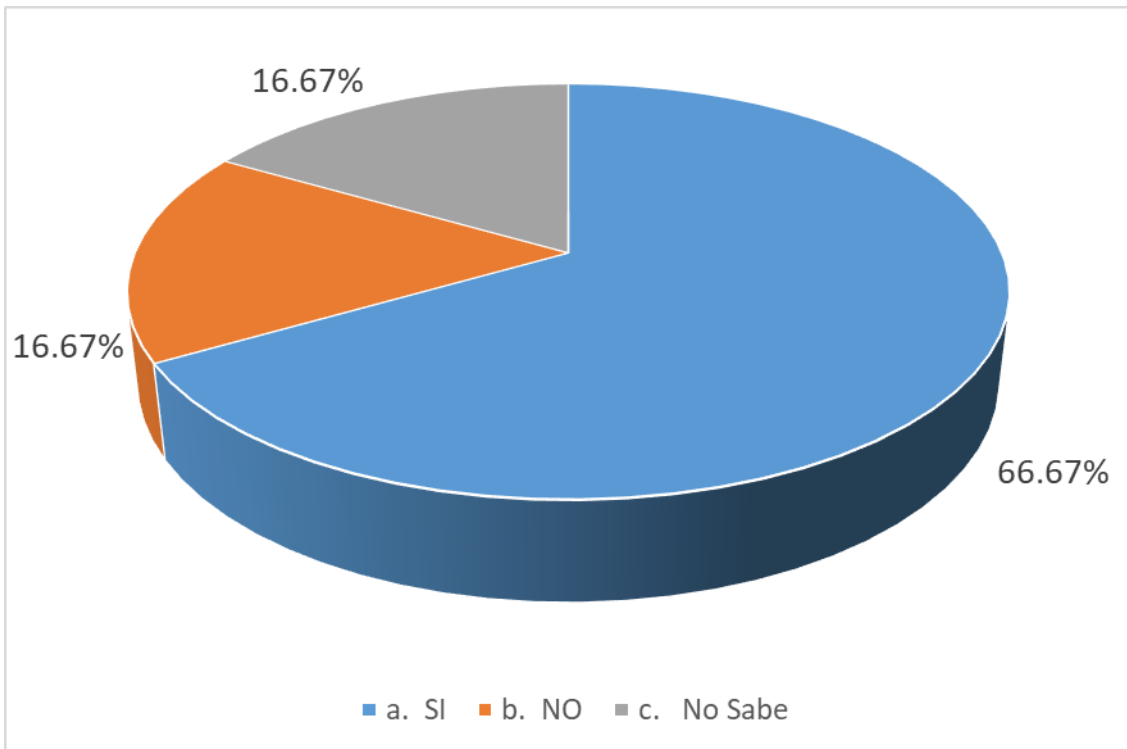
#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	40	66.67 %
b.	10	16.67 %
c.	10	16.67 %
TOTAL	60	100.00%

#### INTERPRETACIÓN

En cuanto al porcentaje de los trabajadores que están conforme con el trabajo que realizan es un 66.67% y los trabajadores que no están de acuerdo con el trabajo de clasificación que realizan es un 16.67% y los trabajadores que NO SABEN NO OPINAN hace un 16.67% que hace un total de 100 % de los trabajadores encuestados, comprendamos entonces de acuerdo al párrafo precedente la empresa cuenta con personal que está inmerso en los propósitos que se persiguen.

**FIGURA N° 11**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

**12. OPINIÓN SOBRE LA NORMATIVIDAD DE LOS INVENTARIOS**

A la pregunta ¿Usted opina que la normatividad de los inventarios debe ser reformadas?

a.	SI	<input type="text"/>
b.	NO	<input type="text"/>
c.	No sabe No opina	<input type="text"/>

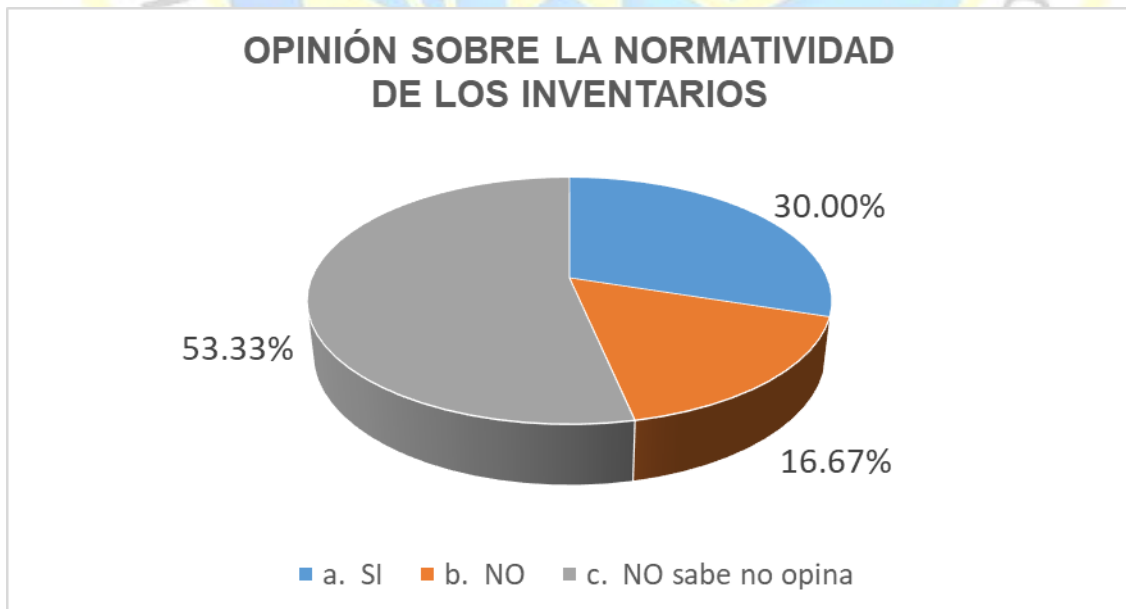
**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

a.	18	30.00 %
b.	10	16.67 %
c.	32	53.33 %
TOTAL	60	100.00%

### INTERPRETACIÓN

El siguiente cuadro estadístico nos informa con exactitud que un treinta por ciento si opinaba que se debería cambiar la normatividad de los inventarios, un 16 % voto por NO, y un 53% voto por NO SABE NO OPINA, porque no estaban seguros de los cambios que deberían efectuarse.

**FIGURA N° 12**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

### 13. IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS EN EL MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

A la pregunta: ¿Usted cree que las políticas que se toma en cuanto al mantenimiento del control interno son importantes?

a.	Sin importancia	<input type="text"/>
b.	Muy poco importante	<input type="text"/>
c.	De importancia media	<input type="text"/>
d.	Importante	<input type="text"/>
e.	Muy importante	<input type="text"/>
f.	Poco importante	<input type="text"/>
g.	Sumamente importante	<input type="text"/>

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

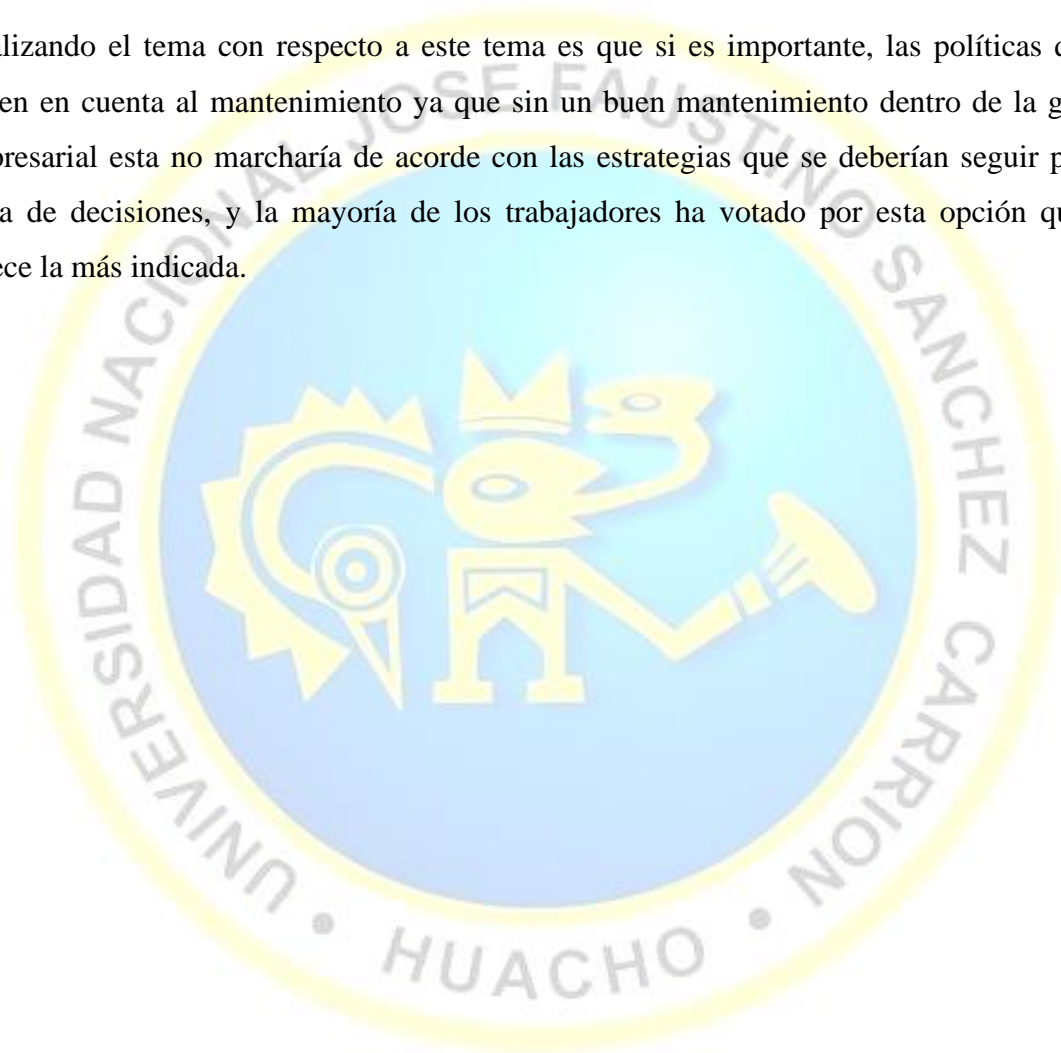
a.	3	5.00 %
b.	0	0.00 %
c.	5	8.33 %
d.	22	36.67 %
e.	15	25.00 %
f.	0	0.00 %
g.	15	25.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>



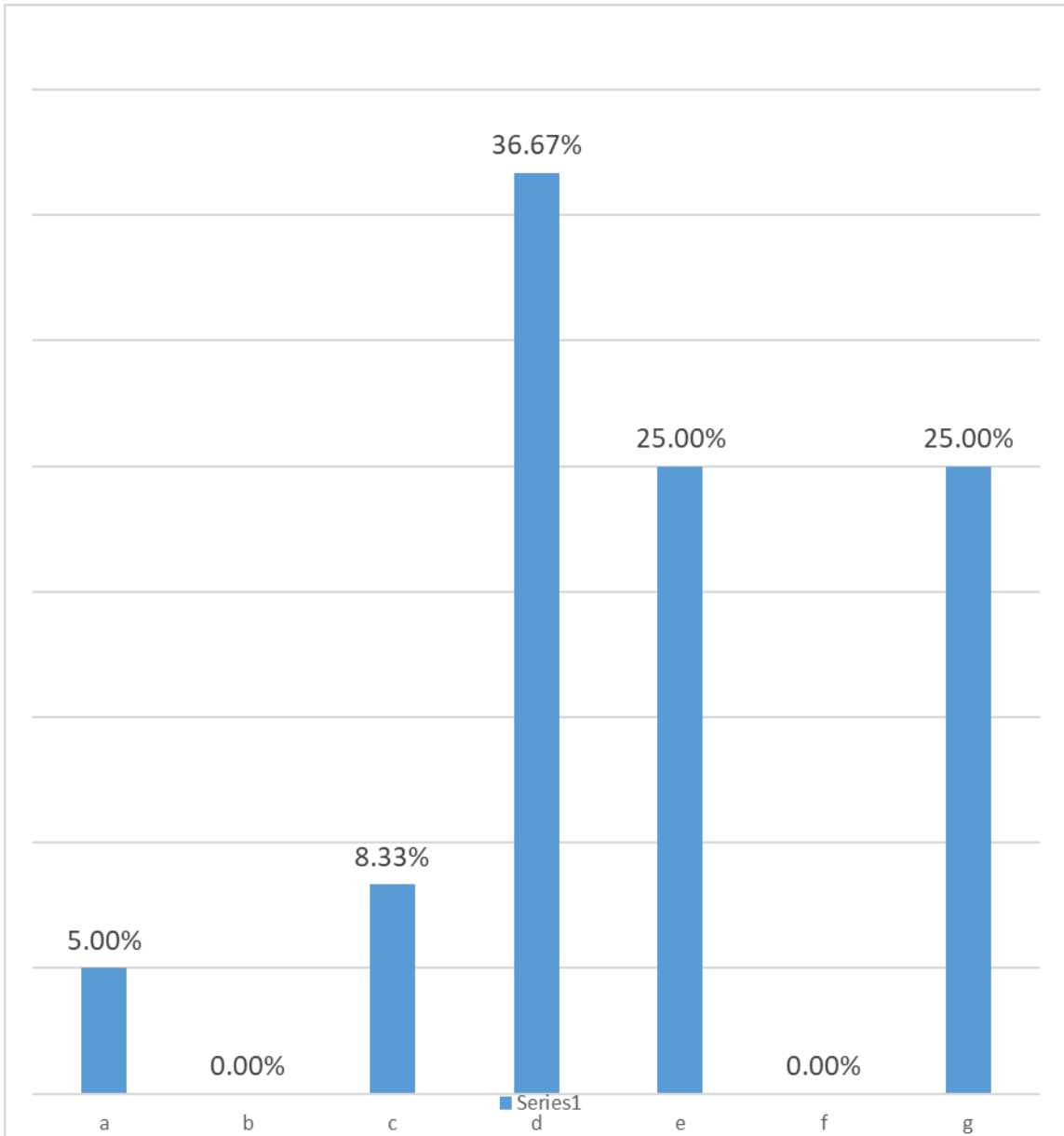
## INTERPRETACIÓN

En cuanto a porcentajes podemos decir que el 5 % voto por sin importancia, nadie voto por muy poco importante, un ocho por ciento voto de importancia media, un veintidós porciento que es la votación mayor voto por importante, un veinte por ciento voto por muy importante, nadie voto por poco importante, y un quince por ciento voto por sumamente importante.

Analizando el tema con respecto a este tema es que si es importante, las políticas que se tomen en cuenta al mantenimiento ya que sin un buen mantenimiento dentro de la gestión empresarial esta no marcharía de acorde con las estrategias que se deberían seguir para la toma de decisiones, y la mayoría de los trabajadores ha votado por esta opción que me parece la más indicada.



**FIGURA N° 13**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

#### 14. LAS POLÍTICAS EN EL MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

A la pregunta: ¿qué políticas son más importantes para el mantenimiento del control interno?

a.	Revisión de los precios	<input type="text"/>
b.	Establecer el stock de existencias	<input type="text"/>
c.	Mantenimiento de las políticas en los EEFF	<input type="text"/>
d.	Comparación de los Kardex	<input type="text"/>

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	10	16.67 %
b.	19	31.67 %
c.	25	41.67 %
d.	6	10.00 %
TOTAL	60	100.00%

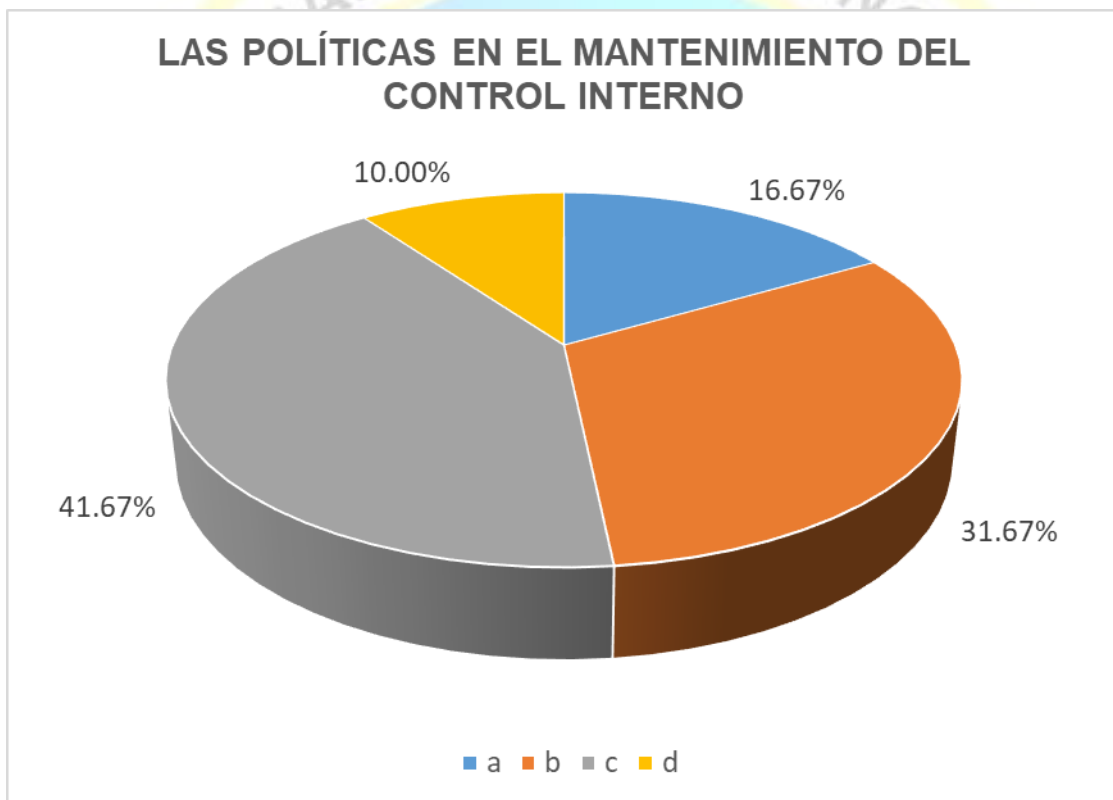
#### INTERPRETACIÓN

En cuanto a las estadísticas nos refiere que un diez por ciento votaron por revisión de los precios, un diecinueve por ciento votaron por establecer el stock de existencias, un veinticinco por ciento votaron por el mantenimiento de las políticas en los estados

financieros, y un seis por ciento votaron por comparación de los kardex que hacen un total del ciento por ciento.

Desde el punto de vista personal, mantener la política de los estados financieros podemos maximizar las utilidades, minimizar las perdidas, todo en acorde de los programas y estructuras de la empresa, tos estados financieros en todo lo concerniente a este es el pago de los gastos de la empresa con relación a los ingresos en cuanto a las ventas.

**FIGURA N° 14**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

## 15. LAS ESTRATEGIAS EN EL ANALISIS DEL CONTROL INTERNO

A la pregunta: ¿Cuál de las siguientes estrategias tiene más incidencia en el análisis del control interno?

a.	Proteger y promover el programa de comunicación	<input type="text"/>
b.	Revisar el sistema de almacenaje	<input type="text"/>
c.	Chequear los papeles de trabajo	<input type="text"/>
d.	Especificar los objetivos generales	<input type="text"/>

### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	8	13.33 %
b.	12	20.00 %
c.	20	33.33 %
d.	20	33.33 %
TOTAL	60	100.00%

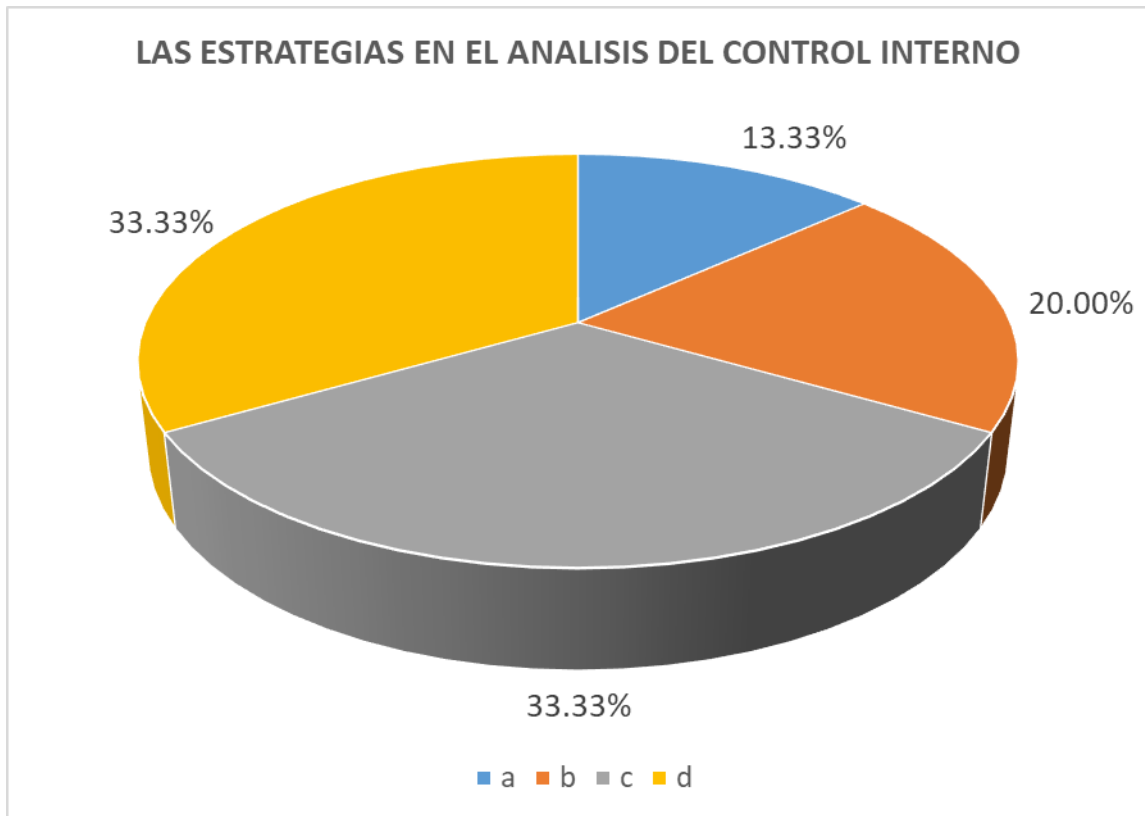
### INTERPRETACIÓN

En cuanto a las estadísticas porcentuales nos dice lo siguiente, un veinte por ciento voto por proteger y promover el programa de comunicación nadie voto por el siguiente concepto: revisar el sistema de almacenaje. Y ocho personas votaron por chequear los papeles de trabajo y otras ocho personas votaron por especificar los objetivos generales.

Comprendemos entonces que las estrategias que tienen incidencia en el análisis del control interno son chequear los papeles de trabajo porque podemos ver el análisis de las estrategias

tomadas en cuanto al control interno de auditoria, la comunicación de todas las políticas que se toman por estas gestiones de registros y procesos de decisiones de la gerencia.

**FIGURA N° 15**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

## 16. EL OBJETIVO MAS IMPORTANTE

A la pregunta: ¿Cuál de los objetivos del sistema de control que a continuación se menciona es para usted más importante?

a.	Evaluar	<input type="text"/>
b.	Revisar	<input type="text"/>
c.	Demostrar	<input type="text"/>
d.	Comparar	<input type="text"/>

### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a.	28	46.67 %
b.	13	21.67 %
c.	9	15.00 %
d.	10	16.67 %
TOTAL	60	100.00%

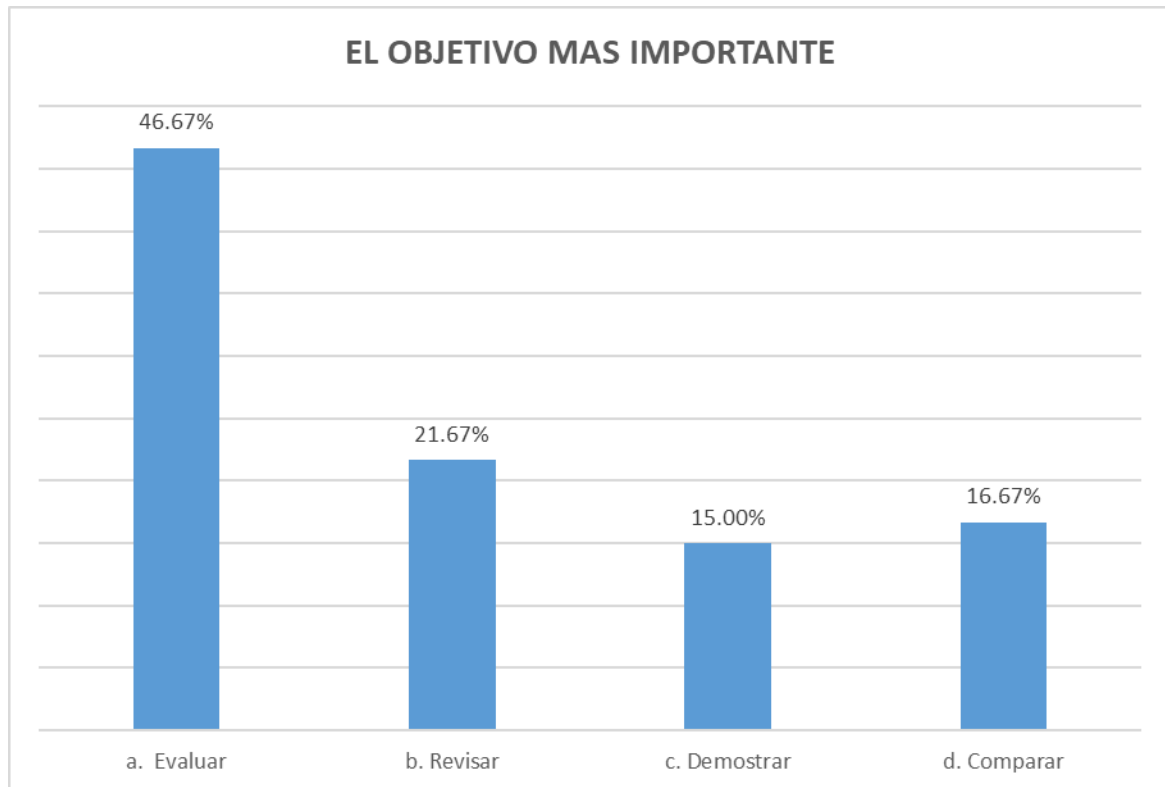
### INTERPRETACIÓN

La forma como se ha calculado los porcentajes son con la mayor veracidad posible y los indicadores son los siguientes un cuarenta por ciento está de acuerdo con el objetivo evaluar, un veinte por ciento con el objetivo revisar, otro veinte por ciento con el objetivo revisar, oíros veinte por ciento con el objetivo demostrar y por último los veinte por ciento finales está de acuerdo con el objetivo comparar que hacen un total del cien por ciento de las personas encuestadas.

Porque así conocemos de qué objetivos se tratan y podemos especificarlos para poder alcanzarlos como metas puntuales dentro de la organización empresarial, El objetivo que tiene mayor porcentaje es el evaluar esto especifica que el fijar como se va a tomar en consideración los aspectos de la empresa es evaluando los objetivos; los otros objetivos

también son importantes para la organización de la empresa y ponen su granito de arena para reflotar los estados económicos de la entidad.

**FIGURA N<sup>a</sup> 16**



**FUENTE:**

Funcionarios encuestados de Diversas empresas de servicios

### **COMENTARIO SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) **Analizar, si el desarrollo del planeamiento de control interno, nos permitirá realizar una eficiente gestión de existencias en las empresas de servicios logísticos.**

Resulta importante señalar, que efectivamente la aplicación del planeamiento de control interno adecuado para las empresas de servicios, permitirán mejoras en las



políticas de trabajo, ya que la aplicación de políticas de control tendrá mejores resultados si el planeamiento es adecuado a cada caso, ya que ello llevaría a que se obtengan resultados positivos con mayor rapidez y eficacia en el desarrollo de las diversas actividades sin entorpecerlas. Todo ello conlleva a que en las áreas o personal involucrado podrá contantemente sentirse a gusto y podrá tener la libertad también de proponer nuevas alternativas o medios de control para que los objetivos puedan alcanzarse y lograrse de la manera más sencilla y eficiente, estando el personal conforme a su trabajo y directamente comprometido con las metas trazadas.

**b) Determinar si una adecuada ejecución de las medidas acordadas, influirá favorablemente en la dirección para una apropiada gestión de almacenes en una empresa de servicios logísticos.**

Al respecto cabe señalar, que la adecuada ejecución de las medidas acordadas hará viable y serán favorable para una gestión que brinde buenos resultados a la empresa, para la obtención de las metas trazadas mediante objetivos claros y precisos que deben ser cumplidos, así la dirección de la empresa podrá enrumbarse sobre caminos claramente establecidos y acordados que le faciliten en su gestión apropiada y acorde a las expectativas de la empresa.

**c) Precisar, si las recomendaciones sugeridas para el control interno, nos permitirá mejorar las estrategias que adopte una empresa en la gestión de inventarios.**

En lo que respecta a este objetivo, podemos señalar que mientras le otorguemos la adecuada importancia a las recomendaciones sugeridas para el control interno, permitirá a la empresa tener estrategias adecuadas que serán tornadas para beneficiar la gestión de inventarios, la cual tendrá como finalidad el cumplimiento en la eficiencia que espera alcanzar la empresa de mantener sus stocks apropiados, disminuir Las pérdidas o mermas y alcanzar los servicios de calidad y atención esperados a menor costo financiero o evitar tener inventarios sobredimensionados que generen perdidas.

- d) Analizar, las acciones correctivas que se deben adoptar para el control interno, para de esta manera poder facilitar el logro de los objetivos en la gestión de inventarios de una empresa de servicios.**

Cabe señalar que las acciones correctivas que se deban tomar para facilitar el logro de objetivos en una gestión de inventarios apropiada, debe estar acompañada de una serie de características conjuntas a esta, como son : la contribución de todas las personal involucrado, para un logro en común en primer lugar, asimismo un control conjunto de todas las áreas, así como la confianza necesaria que deba existir dentro del personal relacionado, estas características permitirán a nuestra empresa una adecuada gestión de stocks o inventarios para alcanzar los objetivos en niveles de servicio esperados.

- e) Evaluar si un apropiado el planeamiento de control interno permitirá alcanzar los objetivos, para desarrollar eficazmente la gestión de inventarios en una empresa de servicios logístico.**

Al respecto es importante señalar, que efectivamente las evaluaciones periódicas de los métodos establecidos para control interno son de suma importancia para desarrollar eficazmente una gestión acorde a los objetivos y evitar o corregir cualquier desviación que se pueda estar dando y pasando por alto, así se permitirá que las empresas tengan un mayor y mejor desarrollo cuidando sus costos operativos y así permitir un desarrollo sostenido y constante orientado en el servicio que brinda.

- f) Identificar las observaciones más relevantes en el control interno que se deban desarrollar, para mejorar la gestión de almacenes de una empresa de servicios logísticos.**

Es necesario indicar, que el éxito de toda gestión de almacenes o de existencias en una empresa también dependerá mucho de la colaboración y/o observaciones que sus empleados o personal encargado pueda brindar constantemente y hacer los ajustes o correcciones necesarios para mantener una gestión acorde y que conlleve a la empresa sobre los objetivos que espera y se ha trazado alcanzar.

- g) Orientar adecuadamente las recomendaciones sugeridas para el control interno, para poder alcanzar una eficiente organización en la gestión de almacenes de una empresa de servicios logísticos.**

Es conveniente señalar, que, si orientamos adecuadamente las recomendaciones sugeridas para lograr mejores políticas de control interno, podrá ser de suma importancia para alcanzar niveles de organización y procesos acordes para llevar el control y registro de las actividades necesarias en una empresa de servicios que posibilitará el cumplimiento de objetivos.

### **CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Luego del desarrollo de los objetivos específicos en la cual se ha discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitieron verificar y constatar la hipótesis postulada. Se ha analizado, interpretado y comparado los resultados dentro de una relación netamente estructural, entre los objetivos, hipótesis y conclusiones encontrándose una total relación, lo cual nos expresa " Que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad índice de relación:

A.	Tota! relación	5
B.	Muy Buena relación	4
C.	Buena relación	3
D.	Regular relación	2
E.	Ninguna relación	0

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. DISCUSIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Palabras Claves: Control Interno, Sistema de información, Sistema, Control, Globalización, Estandarización de los Procesos, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Planificación, Organización, Dirección, Ejecución, Calidad, Resultados, Optimización del Tiempo.

La auditoría comprende un estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables de la empresa durante un periodo determinado. El control interno se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".

Podemos decir que los objetivos primarios del Control Interno deben lograr:

- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.
- Salvaguardia de los bienes. Uso eficiente y económico de los recursos.
- Cumplimiento de objetivos establecidos y de metas de operaciones y programas.

Como se ve el Control Interno es un concepto universal que se aplica indistintamente en todas las empresas y en especial en países con un alto desarrollo gerencial.

Si esta es la situación del Control Interno comparado, en Perú todos los Directivos de organizaciones públicas y privadas requieren de un mejor y proactivo aseguramiento del desarrollo del control y en especial, de la detección de problemas potenciales. El Control Interno implica la difusión de la responsabilidad a todos los individuos de una organización para la prevención de riesgos y para evitar el azar en la actuación administrativa para así poder un excelente manejo financiero y contable. Esto requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros y el aseguramiento de una adecuada coordinación y lo más importante, la responsabilidad y el compromiso de todos.

Es de vital importancia destacar, que el Control Interno, no importa que tan bien haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la Alta Dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficacia del Sistema, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al Sistema de Control Interno.

El objetivo del Control interno es el de ayudar a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

Hoy en día es muy importante la función de los ejecutivos de la empresa principalmente de la gerencia en el compromiso que asumen para dirigir una organización puesto que debe estar orientada a alcanzar los objetivos establecidos al menor costo financiero posible y dirigiendo apropiadamente el personal asignado para cada función en su desempeño diario, señalando políticas y estrategias basadas en los principios de control interno.

Dentro de la importancia de Control Interno podemos señalar que es la garantía que tiene la organización para lograr alcanzar los objetivos y metas, un eficiente control interno nos mantendrá alertas de cualquier desviación que se produzca y nos permitirá realizar las correcciones necesarias, para esto debemos planificar la evaluación, análisis y los procesos que se siguen en una empresa para saber si estos nos están llevando a alcanzar los resultados que se ha propuesto la organización, así estaremos en capacidad de conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, también facilitara tomar las medidas correctas para dirigir el negocio, evaluando la parte financiera contable alcanzando así la eficiencia en la gestión lo que nos permita mantener en perspectiva los objetivos trazados por la organización, con el respaldo de políticas claras y precisas para mantener el desarrollo de los procedimientos que lleven al éxito de la empresa con un bajo costo de recursos financieros y recursos humanos bien asignados y distribuidos.

Podemos resaltar que el Control Interno viene a ser los métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio.

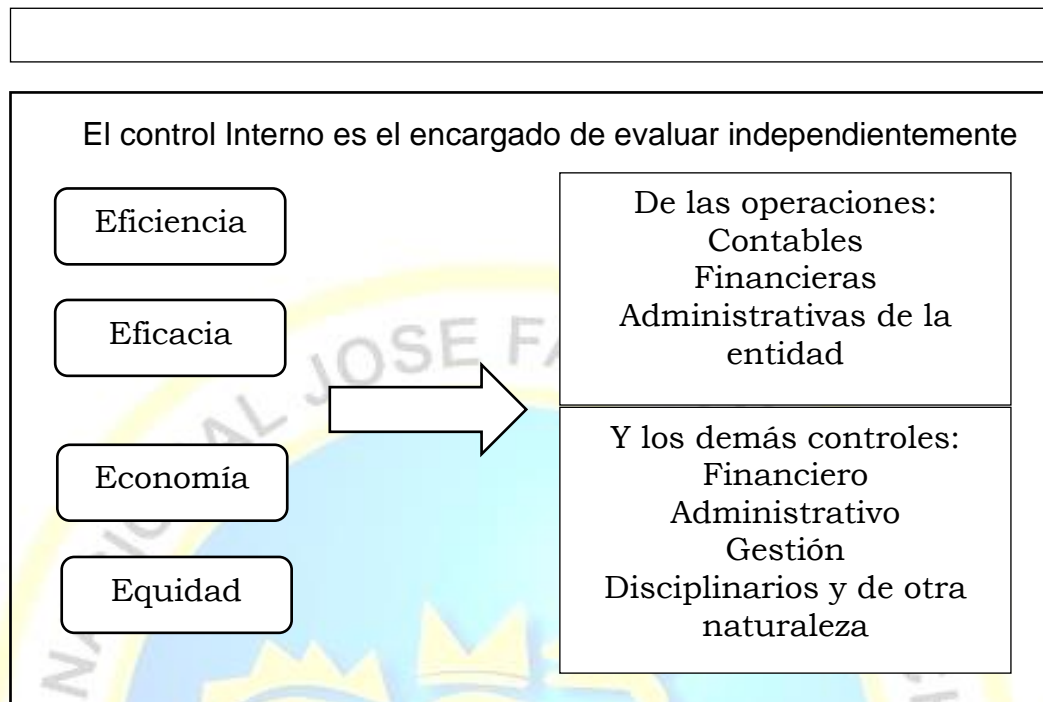
Es el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que son relativos y que están directamente relacionados principalmente con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Si el sistema de control interno contable es adecuado, la posibilidad de que el fraude u otros errores existan, en cualquier magnitud, es remota. Teniendo confianza en la ausencia de fraudes o errores en el proceso de la información, el auditor puede dedicar tiempo a la obtención de evidencias en relación a la situación financiera y al resultado de las operaciones.

Dentro de Control Interno en los que comprende al área de almacenes podemos mencionar que es de vital importancia exigir y mantener los siguientes reportes de control como alertas en fechas predeterminadas que provengan desde el almacén:

- Disponibilidad de bienes
- Mantenimiento de activos
- Calidad de bienes
- Precios
- Estado de inventarios
- Consumos
- Procesos relacionados

Respecto al Control de Inventario podemos decir que este concepto es empleado con cierta libertad para cubrir dos funciones que son en realidad completamente diferentes y separan también responsabilidades en funciones que pueden ser asignadas a cargos o profesionales independientes una del otro. Esas dos funciones, que podríamos llamar "control contable" y "control de explotación", solo están relacionadas entre sí por que ambas exigen llevar registros adecuados de las entradas, las salidas y las existencias. El objeto de cada uno puede definirse como sigue:

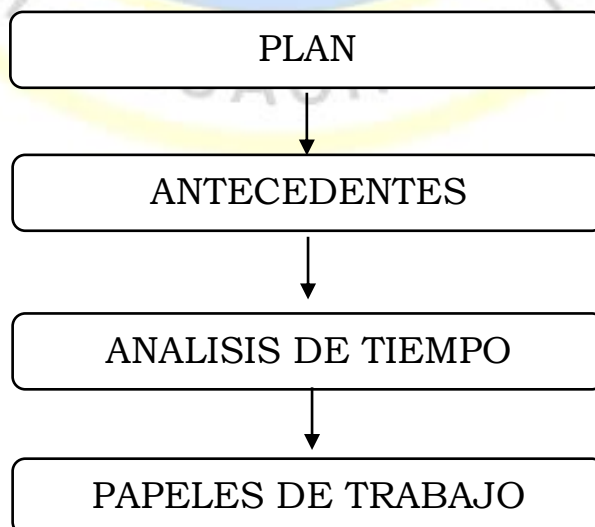
## Papel del Control interno



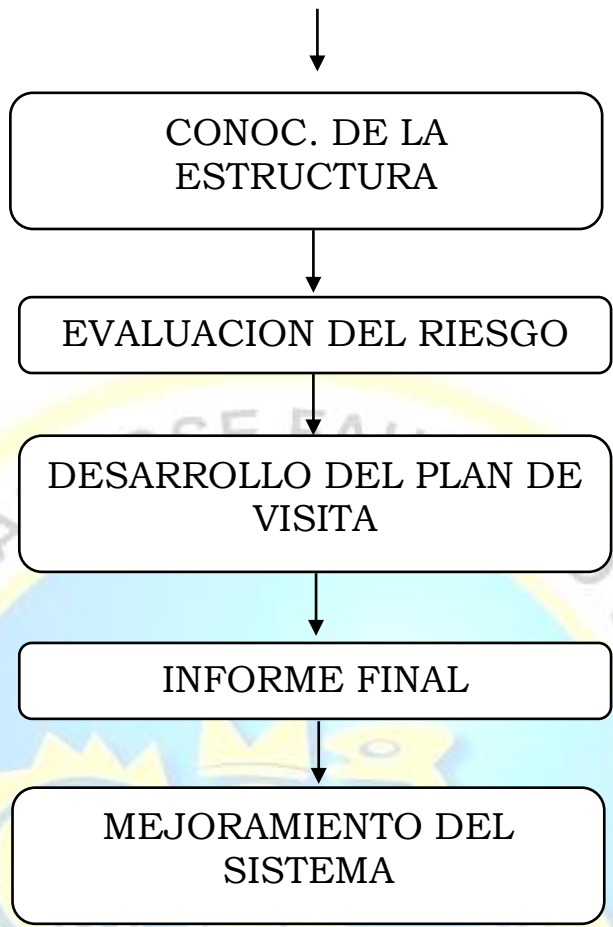
### COMO EVALUAR

La auditoría requiere del desarrollo de un proceso que se puede explicar en el siguiente diagrama de proceso expresado en la Figura.

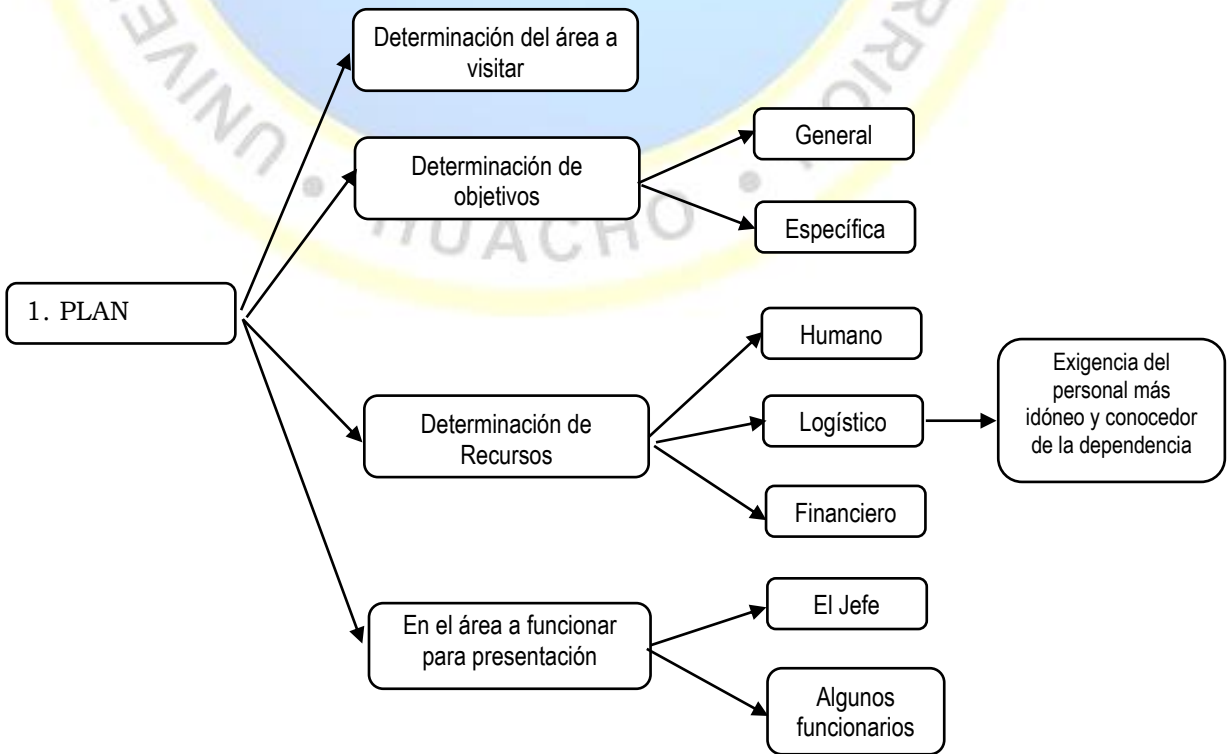
**Figura: Proceso de Auditoría**







**Figura: Plan de Auditoria**



**Figura. Definición de los Antecedentes de la Auditoria**



**Figura. Análisis de tiempo, papeles de trabajo y conocimiento de la estructura**

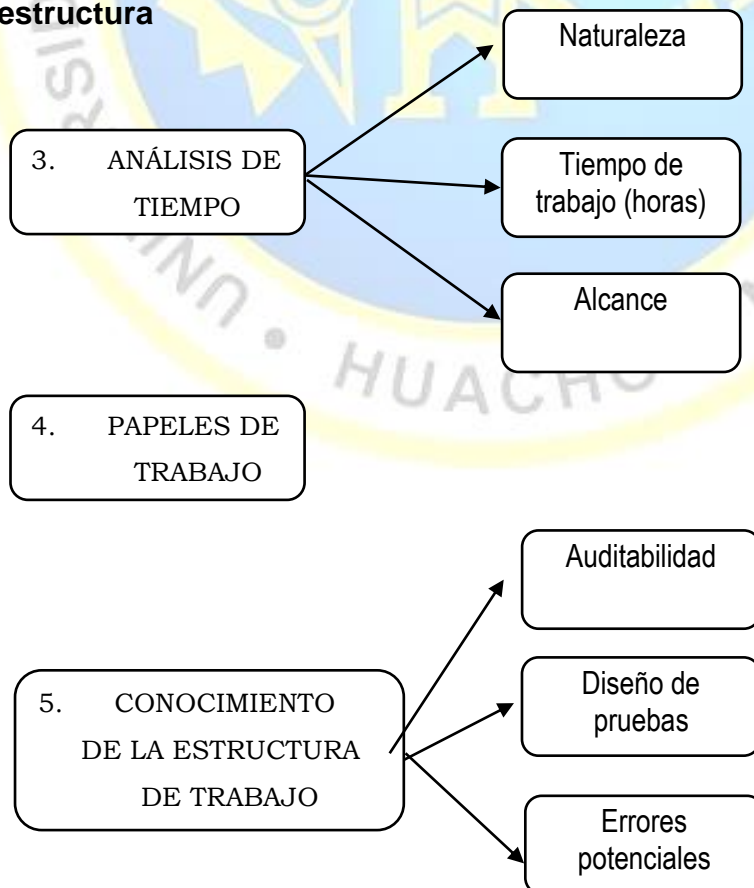
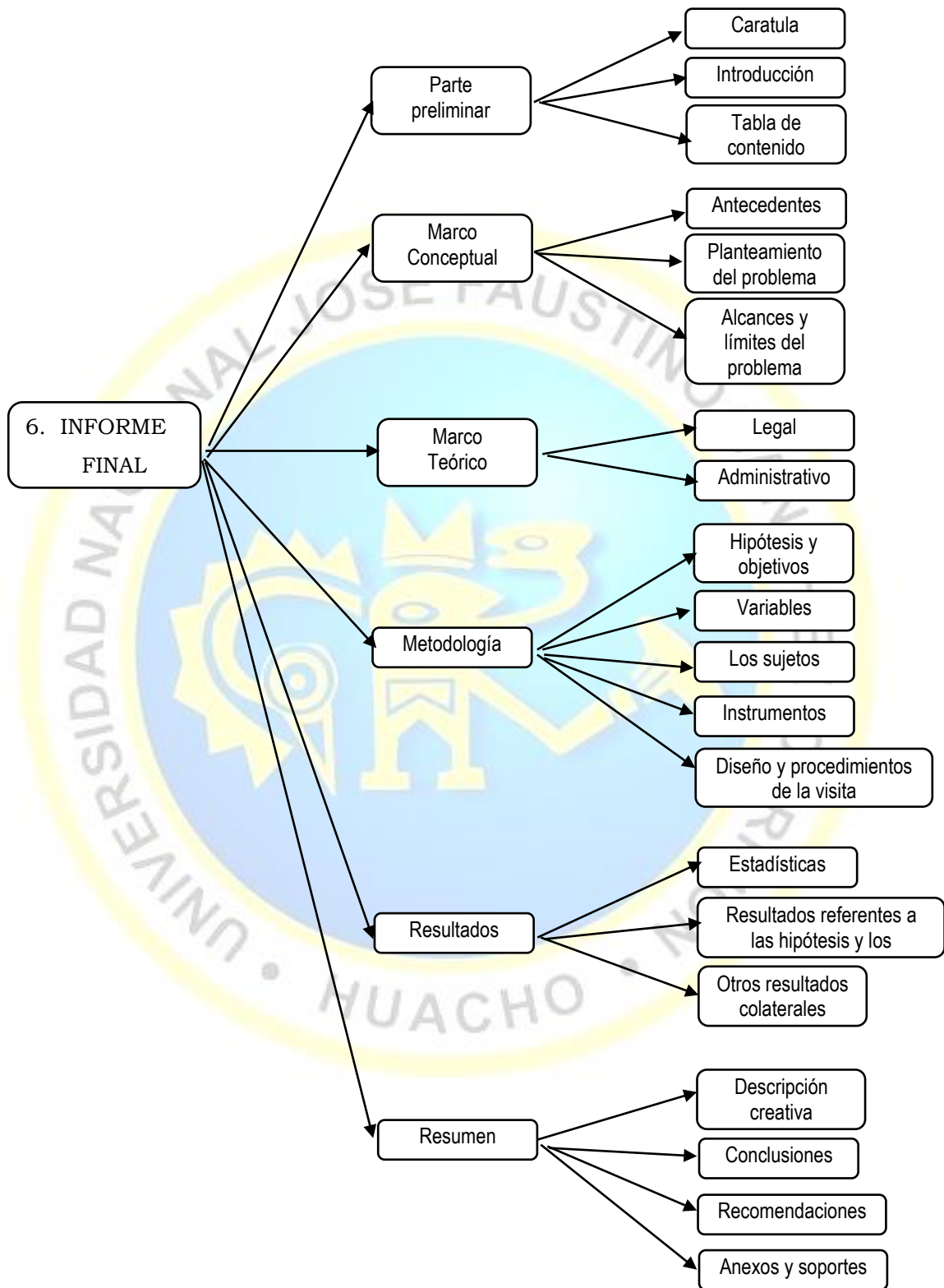
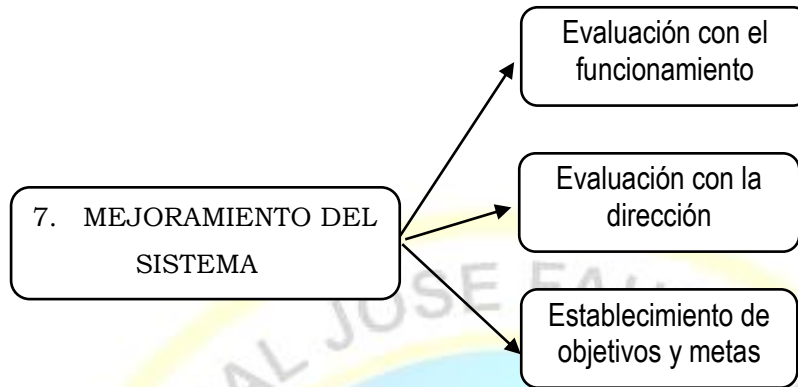


Figura. Informe de la auditoria



**Figura. Seguimiento del Sistema**



### **DISCUSIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE ALMACENES (Servicios Logísticos)**

En los últimos diez años hemos asistido a un aumento continuado del protagonismo de la Logística dentro de la actividad empresarial, la explicación a este fenómeno debe buscarse en el cambio producido en los factores de valoración cualitativa por parte del cliente en el mercado. Los clientes han pasado de valorar simplemente la calidad del producto, a valorarla conjuntamente con la calidad en los servicios asociados a la adquisición y suministro del producto, así como a la asistencia postventa. Es decir, a los servicios que acompañan (o 'envuelven') a estas operaciones.

En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. En este sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión de almacenes (y la gestión logística en general) como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costes.

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada empresa auditada.

Respecto a la Gestión de Almacenes podemos comentar que todas las empresas que tienen almacenes y que tienen que controlar sus stocks e implantar un sistema de administración de la producción, conocen la dificultad asociada a esta Gestión de Almacenes.

Actualmente, las organizaciones necesitan conocer la eficacia y eficiencia de sus procesos y sus costes asociados, los costes por productos/servicios o por áreas de la organización, etc.

Las organizaciones están empleando herramientas como la reingeniería de procesos, la gestión por procesos, los sistemas de costes ABC, el outsourcing, etc.

Hasta hace poco tiempo el almacén ha sido un espacio de la fábrica o empresa donde las mercancías 'descansan'. Pero los tiempos cambian y este planteamiento de considerar el almacén como un simple depósito de mercancías se ha vuelto obsoleto. El almacén es un elemento decisivo en la cadena de suministro. El entorno económico presenta nuevas exigencias: mejora del servicio al cliente, necesidad de incrementar la productividad para rebajar costos, crecimiento del número de referencias a servir, aumento del número de pedidos y aumento de la complejidad de los mismos, rapidez en la entrega al cliente, por ello es el objetivo de intentar ofrecer una visión actual y práctica del funcionamiento de los almacenes, desde un enfoque de que un excelente servicio de logística de distribución se verá reflejado en el aspecto contable en resultados favorables al término de cada período, así evitar los costos que tiene que asumir la empresa como pérdida por encontrar productos

deteriorados, obsoletos, olvidados, etc. que solo afectan su capacidad comercial y aumentar sus costos operativos.

Preguntas como ¿cuánto comprar? ¿Cuándo comprar? ¿Cómo disponerlo en los almacenes? ¿Cómo gestionar las compras? , etc. no siempre tienen fácil contestación cuando hablamos de la gestión de stocks.

Por ello, ponemos a su disposición todos nuestros conocimientos en la gestión de almacenes para conseguir los siguientes objetivos:

1. Disminuir los niveles de stocks y por tanto disminuir el inmovilizado y aumentar la liquidez.
2. Aumentar la flexibilidad y disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.
3. Reducir la cantidad de productos defectuosos en caso de productos perecederos.
4. Conseguir producción más flexible.
5. Disminuir el espacio físico de los almacenes.
6. Disminuir los costes asociados a la gestión de almacenes.

La metodología de trabajo en un proyecto de gestión de stocks y almacenes es la que se muestra a continuación:

1. Definición del alcance del proyecto y recursos necesarios.
2. Análisis preliminar del área de gestión de stocks y almacenes.
3. Definición de las propuestas de mejora en el área.
4. Implantación de las propuestas.
5. Seguimiento y control de las soluciones.

PODEMOS MENCIONAR QUE DENTRO DE LA GESTIÓN DE ALMACENES TENEMOS LAS SIGUIENTES OPERACIONES BÁSICAS DE ALMACÉN:

Recepción de bienes

Almacenamiento apropiado

Registro, valorización y kardex

Informes diarios, mensuales y anuales

Controles internos

Despacho de mercancía.

## 5.2. CONCLUSIONES

- a. Se ha determinado que si una empresa cuenta con un desarrollo del planeamiento del control interno, este a su vez posibilita el crecimiento y desarrollo de la organización y finalmente de la misma empresa, principalmente facilitara a la dirección de la compañía realizar una gestión apropiada para mantener niveles apropiados de sus existencias según los requerimientos reales del mercado y no tener excesos de mercaderías o cuentas valorizadas sobredimensionadamente por productos que pueden ir perdiendo su valor a lo largo de un periodo. El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos por ello resaltamos la importancia que tienen los controles en una organización y en tal sentido podemos asegurar que los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.
- b. El estudio ha permitido establecer, que si se realiza una adecuada ejecución de medidas en los controles y estos a su vez se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente nos señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así la dirección de la empresa tendrá las herramientas necesarias e indicadores apropiados para corregir las desviaciones y mejorar la gestión.
- c. En cuanto a las recomendaciones sugeridas para el control interno, si tomamos en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control contable o administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, podemos concluir que el plan de organización permitirá mejorar estrategias, métodos y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la

eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa y sus efectos contables sean positivos.

- d. En lo referente a las acciones correctivas que se deben adoptar para el control interno, para esto es importante también ver el control interno desde un punto de vista financiero donde lo podemos concluir que es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. De esta manera será posible para la dirección de la empresa facilitar el logro de objetivos, asimismo, resaltamos que para una eficiente gestión de control interno se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control "Interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías.
- e. Es pertinente indicar que para desarrollar eficazmente una gestión de inventarios debemos contar con un adecuado planeamiento de control interno acorde a las necesidades u obligaciones que el negocio nos exige, para de esta manera llegar a alcanzar los objetivos de manera eficiente, donde podemos remarcar que el propósito del control interno es promover la operación, alcanzar los objetivos y utilizar dicho control en la manera para impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización. Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa es la prioridad, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.
- f. Cabe mencionar, que si la dirección tiene bien definido sus metas y objetivos y tiene las herramientas para observar y detectar las desviaciones mediante un método de control interno le será viable desarrollar una gestión de almacenes, stocks, o existencias apropiada a las necesidades de la empresa, este enfoque consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones, mediante las constantes observaciones, en el



desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

- g. Tomando en cuenta los distintos puntos rescatados sobre la importancia del control interno en una gestión, podemos señalar que para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.
- h. Finalmente es conveniente indicar que, de los diversos análisis del presente estudio sobre el control interno, este puede dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva se puede señalar que un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y este a su vez a las metas

específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa,

### 5.3. RECOMENDACIONES

- a. Es preciso indicar que la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello depender para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.
- b. Por consiguiente, es conveniente que el control interno comprenda el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. Dé lo anterior podemos sugerir, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.
- c. Es de suma importancia indicar que el control interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. En la perspectiva que aquí adoptarnos, podemos afirmar que un

departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

- d. Después de este análisis mediante el presente estudio podemos decir que los diversos controles adoptados por la empresa serán de vital importancia para su subsistencia y competitividad en un mercado cada vez más exigente, pues estos controles permitirán definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implemento Controles contables y administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.
- e. Es necesario indicar, que sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto como se ha determinado en el presente estudio resultará beneficiosos a las empresas aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, es recomendable implantar controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, para así evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, así es necesario definir los objetivos a cumplir, de esta manera la dirección podrá conseguir que se alcancen sus objetivos.
- f. Finalmente resulta importante destacar, que el control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, y esto hará posible que las empresas logren alcanzar sus objetivos con una buena organización empresarial, teniendo una adecuada dirección; por lo que es importante que los controles internos nos brindaran una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

## CAPITULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes Bibliográficas

1. Ayllan Ferrari, Antonio; “Doctrina y Paradigmas de la Ciencias Contables”. Editorial A.A.P. Asesores y Consultores. Edición 2000. Lima – Perú.
2. Ayllan Ferrari, Antonio; “Metodología de la Investigación aplicada a las Ciencias Contables”. Editorial A.A.F. Asesores y Consultores; edición 2000. Lima – Perú.
3. BERNAL TORRES, César A.; “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda. Edición 2001.
4. H.R. Anderson y H.H. Raiborn; “Conceptos básicos de Contabilidad de Costos”. Editorial Uthea; Edición 2005. México.
5. Morre Rodríguez, Jacolike; “Contabilidad Administrativa”. Editorial Norma. Edición 1995. Bogotá – Colombia.
6. Pardo Vega, Julio. “Contabilidad la base de decisiones Gerenciales”. Editorial Emma Ariza Herrera. Edición 2002 – Colombia.
7. Pereira F., “Contabilidad para Dirección”. Editorial UENSA. Edición 2005. Pamplona – España.
8. SAENZ TORRECILLA, A. “Cursos Prácticos de Contabilidad General”. Editorial Mc. Graw – Hill. Edición 2002. Madrid.

#### 6.2. Fuentes Documentales

1. Contraloría General de la República. Directiva N° 001-2005-CG/OCI-GSNC. “Ejercicio del Control Preventivo por los Órganos de Control Institucional”. (15/12/2005).
2. Instituto Andaluz de Tecnología. “Guía para una gestión basada en procesos”. 2007.
3. Instituto Nacional de Administración Pública (Perú) “Normas para la Formulación de los Manuales de Organización y Funciones en la Administración Pública”. 2007.

4. Ministerio de Economía y Finanzas. “Directiva para la Formulación de los planes Estratégicos Institucionales”. 2005.

### 6.3. Fuentes Electrónicas

1. [w.w.w.cgr.gob.pe](http://w.w.w.cgr.gob.pe) : Contraloría General de la Republica.
2. [w.w.w.mitpe.gob.pe](http://w.w.w.mitpe.gob.pe) : Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo



## ANEXO 01

### CASO PRÁCTICO

En este artículo se va a desarrollar un caso práctico real que muestra la realidad en la problemática de la gestión logística y de almacenes de muchas PYMES, así como las soluciones y resultados alcanzados en este caso concreto.

#### **La situación de partida.**

El presente caso se desarrolla en una empresa industrial de 34 millones de euros de facturación y que tiene el firme deseo de alinear su gestión logística y de almacenes hacia una filosofía Just in Time/Lean Manufacturing.

A nivel estratégico, la compañía que está en un mercado puro de commodities había perdido el liderazgo en cuanto a servicio al cliente y en costes, situación agravada por la entrada de competidores internacionales.

Además, los almacenes estaban sobredimensionados (valorados en un 7% respecto a la facturación), valor excesivamente alto comparado con sus competidores directos y teniendo en cuenta que la producción se realiza bajo pedido.

Aunque fuese de menor importancia, también existían unos costes excesivos de los procesos relacionados con la gestión de compras, producción y almacenes debido a las ineficiencias que a continuación se describirán.

Por ello, desde la Alta Dirección de la empresa se decide lanzar un proyecto para que tras un análisis general de la empresa tanto a nivel estratégico como operativo- se analicen, planteen e implanten las soluciones logísticas adecuadas para alcanzar nuevas ventajas competitivas alineadas con la estrategia.

Para ello, se crea un equipo mixto de trabajo entre la consultora externa y personas claves en el área logística de la empresa que, tras realizar un diagnóstico, identifican cuatro grandes áreas de mejora:

1. Procesos inadecuados y gestión de la información en el área logística
2. Problemas en la gestión de aprovisionamientos
3. Disposición física del almacén
4. Disponibilidad y Habilidad de la información debido a la introducción manual de datos

A continuación, se pasa a describir cada una de estas problemáticas.

### **Procesos inadecuados y Gestión de la información en el área logística**

La carencia de una visión global de los procesos logísticos por parte de la empresa estaba generando ineficiencias en todo el proceso, ya que tanto la información como los materiales no fluían correctamente.



Este problema era básicamente debido a dos motivos:

1. Procesos diseñados de manera que no existe un flujo de información entre los distintos departamentos. Los procesos se habían definido por cada uno de los departamentos habiendo diseñado procesos estancos que generan ineficiencias cuando el proceso cruza varias áreas. Por ejemplo, en el análisis se encontraron documentos que eran validados hasta en tres ocasiones por varios departamentos ya que unos no eran conscientes que los otros lo hacían o planificaciones de necesidades de materiales que generaba producción y que compras no empleaba por desconocer su existencia.
2. Existían claras ineficiencias debido al modelo de información empleado por el software de gestión (ERP) recientemente implantando en la empresa y que no cubría las

necesidades de información de la compañía provocando unos procesos excesivamente manuales y duplicidades de tareas entre departamentos. Así, había mucha información que no se podía consultar en tiempo real y por ejemplo, para conocer el nivel de stock de determinados productos se tenía que ir al almacén e inspeccionarlo de manera visual.

### **Problemas en la gestión de aprovisionamientos**

En este sentido y asociado con el concepto de procesos, especialmente grave era el problema en las áreas de compras/aprovisionamientos.

Debido a la falta de información y de procedimientos en la organización, el departamento de compras no podía tomar decisiones basadas en la información sino en las sensaciones, lo que llevaba a una situación caótica con almacenes sobredimensionados y al mismo tiempo con continuas roturas de stocks.

Todas las debilidades anteriormente comentadas provocaban la imposibilidad de realizar análisis sobre la rotación de productos tanto para comprar las cantidades correctas como para su disposición física en el almacén.

### **Disposición física de almacenes**

Los almacenes tenían un lay-out típico de almacenes pequeños que al ir creciendo y al no haberlos replanteado nunca, muestran algunas ineficiencias muy habituales:

- Incorrecta distribución en planta (lay out) que provocaba ineficiencias en el manejo de los materiales de almacén
- Plantilla sobredimensionada debido a las ineficiencias provocadas por el lay-out, manejo de materiales y la falta de procedimientos.
- Inadecuado tipo de almacenaje para algunos productos, como es el caso de los que se encontraban confinados en cajas de cartón (y más aun teniendo en cuenta que el almacén estaba a la intemperie).
- El sistema de almacenaje por el que se había optado (productos apilados sin estanterías), no permitía tener un almacén con una filosofía FIFO (First InFirstOut), provocando una rotación inadecuada de los producidos y por tanto que hubieran



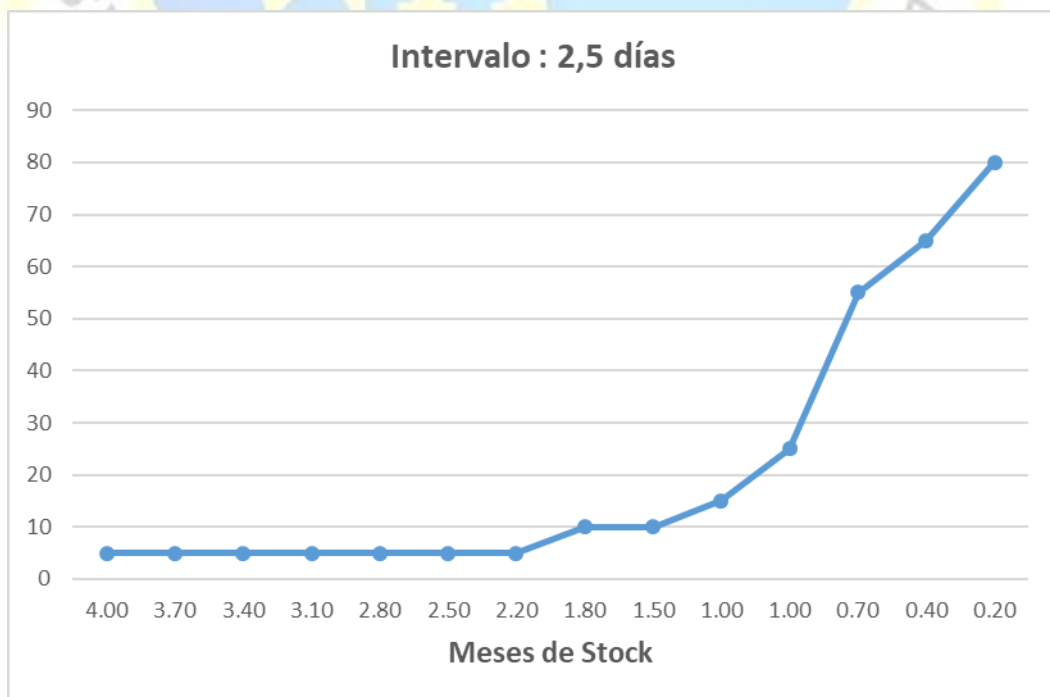
artículos sin rotación durante largos periodos del almacén, aumentando considerablemente la presencia de artículos obsoletos y de mermas.

### **Disponibilidad y fiabilidad de la información debido a la introducción manual de datos**

La introducción manual de los datos, tanto para el caso del almacén de materias primas como para el de producto acabado, tenía dos consecuencias:

1. La posibilidad de errores por la introducción manual de los datos.
2. El desconocimiento en tiempo real de las existencias en los dos almacenes. Este último punto era especialmente grave si se tiene en cuenta que la empresa produce durante los fines de semana, y que el alta manual de los productos en el almacén de producto acabado implicaba el descuento de sus componentes en el almacén de materias primas, lo cual hacía que existiera un desfase máximo de 2,5 días entre el consumo de los artículos y su introducción en el sistema.

La falta de fiabilidad en el sistema afectaba gravemente tanto a Compras, que la solventaba aumentando los niveles de stock, como a Expediciones, dificultando la optimización de las mismas.



### **La solución propuesta**

Tras el diagnóstico, la solución se planteó con tres líneas básicas de trabajo. Partiendo de la estrategia y del posicionamiento deseado y teniendo el área de procesos como el eje central se diseñaron soluciones tal y como se muestra en la siguiente figura:



### **Reingeniería de procesos**

En este caso se redefinió todo el proceso logístico desde el aprovisionamiento hasta la expedición, eliminando todas las ineficiencias que se producían cuando el proceso "cruzaba" a través de los distintos departamentos e implantando una gestión por procesos en lugar de una organización departamental pura.

A partir del proceso logístico se redefinieron los siguientes subprocesos:

- Gestión de compras
- Gestión de almacenes y stock.
- Gestión de expediciones
- Gestión de la producción

Además, se implantó el concepto de líder del proceso para que gestionase el proceso a través de todos los departamentos y planteando así una estructura organizativa matricial que dotase de más eficiencia los procesos y subprocesos.

Además de la reingeniería del proceso, también se formó al personal en técnicas de mejora continua para conseguir que los procesos y subprocesos vayan ganando en eficacia y eficiencia a lo largo del tiempo en lugar de perderla.

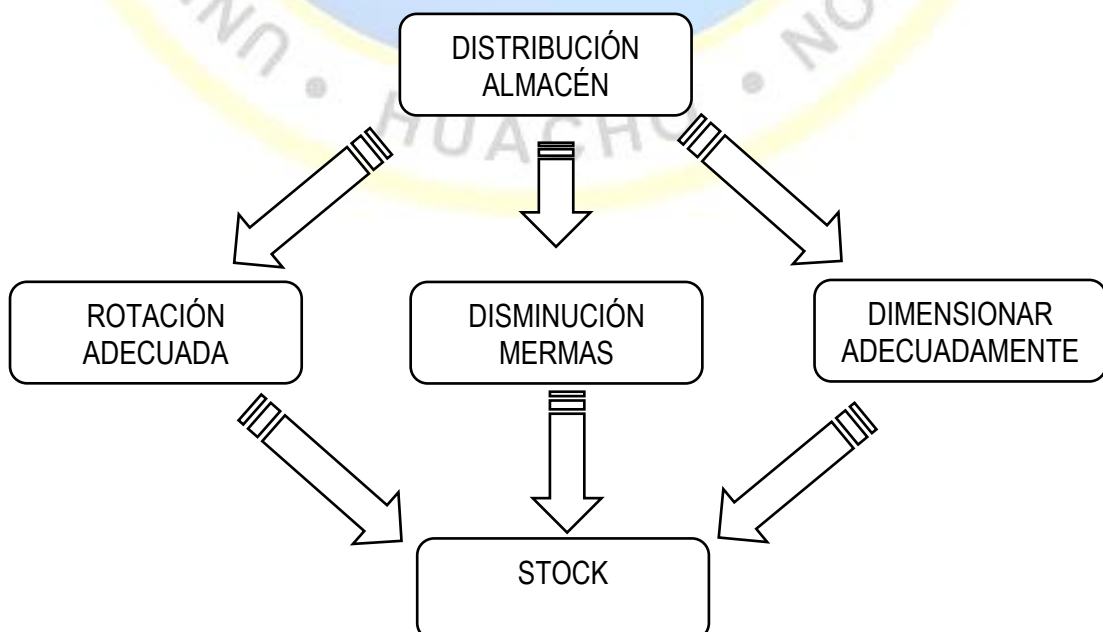
### Almacén físico

Para la problemática referida al sistema de almacenaje se planteó la necesidad de rediseñar los almacenes y así alcanzar los siguientes objetivos:

- Racionalizar el número de personas destinadas en el almacén debido a la disminución drástica del tiempo de operaciones de almacenaje.
- Mejorar la rotación, y por tanto reducir el nivel de stocks y de obsoletos.
- Disminución del número de mermas.
- Permitir la aplicación de procedimientos que aseguraran una gestión adecuada del almacén.

Para ello, a nivel físico, hubo dos grandes líneas de trabajo:

1. Sistemas de almacenaje
2. Distribución física (lay out)



En cuanto a sistemas de almacenaje, se diseñó un almacén con sistemas de paletización adaptados a las características del producto con modernos sistemas de almacenamiento FIFO y picking dinámico.

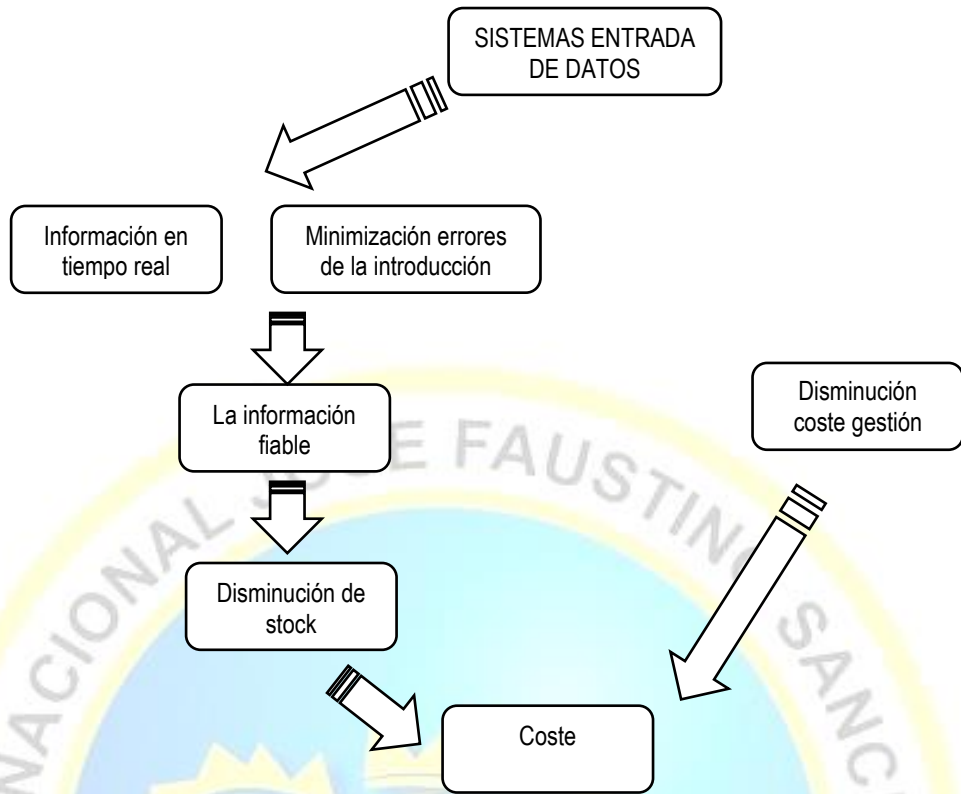
En cuanto a la distribución del almacén, se empleó una metodología propia de la consultora redefiniendo todas las áreas funcionales del almacén (muelles de carga y descarga, zonas de preparación de mercancía, zona de picking, etc.).

### **Gestión de la información**

En el caso de la problemática en la fiabilidad y disponibilidad de la información se implantó un sistema de captación de datos (mediante terminales de radio frecuencia) integrados con el sistema de información ERP empleado en la empresa. Esta solución asegura la fiabilidad y disponibilidad de los datos y permite disminuir en gran medida los costes de gestión.

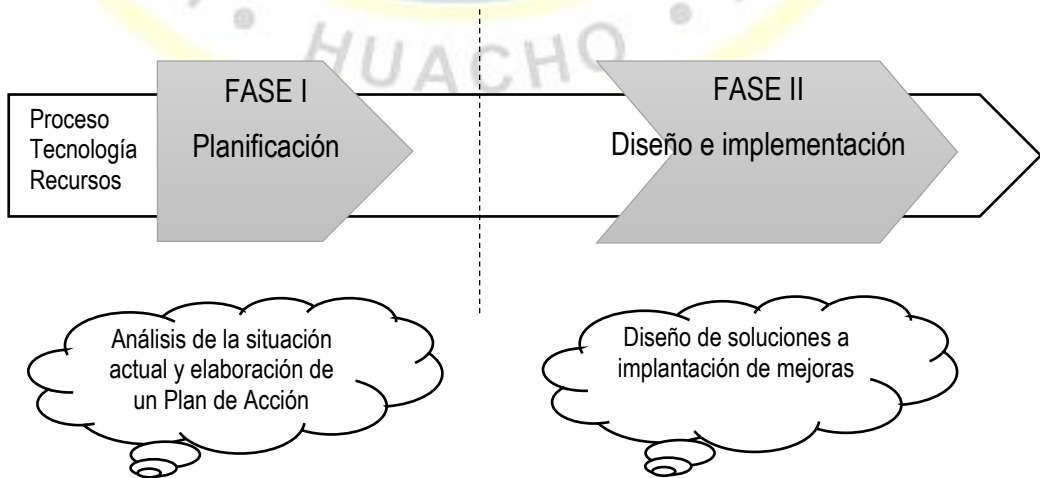
En esta área, es importante destacar de la complejidad de hacer convivir con éxito conceptos de negocio con conceptos de tecnología. Para conseguirlo, se creó un "Comité de Implantación de Sistema de información donde participaban los mismos miembros de la consultora y de la empresa que en el Comité de Proyecto y además los representantes de las empresas de soluciones de sistemas de Información.

De esta manera se consiguió que no apareciesen problemas debido a la falta de información o comunicación con lo que se consiguió cumplir el plan de proyecto de esta área en tiempo y forma.



**La metodología**

Para el desarrollo del proyecto, se creó un equipo mixto de trabajo entre el cliente y la empresa externa de consultoría, donde estaban representados todos los departamentos implicados (Logística, Compras, Producción, Almacén,) y se emplearon distintas metodologías en función de los distintos elementos del proyecto, aunque siempre con la siguiente estructura:



Toda la implantación de la metodología de trabajo y de las soluciones propuestas se realizó empleando un Comité de Proyecto bajo un liderazgo del proyecto compartido entre la consultora externa y la empresa y con un total apoyo por parte de la Alta Dirección.

Especialmente destacable es la metodología de gestión del cambio, elemento clave para el éxito de cualquier proyecto y cuyo tratamiento tuvo una metodología específica. Nunca se ha de olvidar que los cambios organizacionales acaban siendo cambios en personas por lo que este elemento, aunque muchas veces sea complejo de gestionar es básico para el éxito de cualquier proyecto.

### **Los Resultados**

Tras la implantación del proyecto, algunos de los resultados cuantificables fueron:

- Alcanzar una posición competitiva en plazos de servicio
- Disminución del stock medio de almacén en un 34,5%.
- Disminución de las mermas en un 27%.
- Disponer de información en tiempo real para la toma de decisiones debido a la implantación de un cuadro de mando logístico.
- Mejora de los costes de los procesos administrativos de un 23%
- Mayor satisfacción de los clientes debido a la mejora en el servicio
- Aumento de la satisfacción del equipo humano gracias a tener procesos colaborativos, claramente definidos, comunicados e implantados.

Todas estas mejoras, conseguidas con un retomo de la inversión muy interesante permitieron a la empresa recuperar su posición de liderazgo en su sector.

## CUESTIONARIO

**Objetivo:** Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión de almacenes de una empresa de servicios logísticos.

**Instrucciones:** lea y responda marcando un (X) la alternativa que considere correcta.

1. ¿En su opinión cual considera que es el objetivo, más importante en el área de logística de una empresa dedicada al servicio logístico?
  - a. Proteger sus recursos.
  - b. Cumplir las disposiciones legales y normativas.
  - c. Utilizar los recursos de manera eficiente.
  - d. Adquirir los bienes y servicios de manera oportuna, económica y en cantidades razonables.
2. ¿Usted considera que las actividades y operaciones de logística de la empresa de servicios logísticos son de acuerdo a un plan operativo?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Usted está de acuerdo con el plan de trabajo del área de almacén de la empresa de servicios logísticos?
  - a. De acuerdo.
  - b. Totalmente de acuerdo.
  - c. Desacuerdo.
  - d. Totalmente en desacuerdo.
4. ¿Qué opinión tiene usted de la ejecución del proceso operativo de logística?
  - a. Se armoniza los intereses particulares e individuales.
  - b. La autoridad y mando cuenta con sus controles respectivos.
  - c. Necesario para conocer resultados.
  - d. Todas las anteriores.
5. ¿Usted está conforme como desarrolla las comprobaciones del inventario permanente con el mayor?
  - a. Si
  - b. No

6. ¿Se formula informes de los resultados de gestión de logística y almacén?
  - a. Si
  - b. A veces
  - c. No
7. ¿Existe un informe semestral de cómo se lleva a cabo las actividades en el área de almacén?
  - a. A veces.
  - b. Si.
  - c. Casi nunca.
8. ¿Quiénes deben de realizar el proceso de ajustes por diferencia?
  - a. Dpto. de presupuesto
  - b. Dpto. de abastecimiento.
  - c. Dpto. de contabilidad.
9. ¿Está usted de acuerdo que las funciones de recepción y expedición están adecuadamente segregadas en abastecimiento?
  - a. A veces.
  - b. Si.
  - c. Casi nunca.
10. Las acciones correctivas que se aplican como resultado de los informes de gestión ¿Qué es lo que buscan?
  - a. A veces mejorar el área examinada.
  - b. Corregir los errores que se hayan cometido.
  - c. Cumplir con las normas establecidas.
  - d. Todas.
11. ¿Usted está conforme con que las existencias en cuentas están adecuadamente desglosadas?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No sabe no opina
12. ¿Usted opina que la normatividad de los inventarios debe ser reformadas?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No sabe no opina
13. ¿Usted cree que las políticas que se toma en cuanto al mantenimiento del control interno son importantes?
  - a. Sin importancia.
  - b. Muy poco importante.



- c. De importancia media.
  - d. Importante.
  - e. Muy importante.
  - f. Poco importante.
  - g. Sumamente importante.
14. ¿Qué políticas son más importantes para el mantenimiento del control interno?
- a. Revisión de los precios.
  - b. Establecer el stock de existencias.
  - c. Mantenimiento de las políticas en los EEFF.
  - d. Comparación de los Kardex.
15. ¿Cuál de las siguientes estrategias tiene más incidencia en el análisis del control interno?
- a. Proteger y promover el programa de comunicación.
  - b. Revisar el sistema de almacenaje.
  - c. Chequear los papeles de trabajo.
  - d. Especificar los objetivos generales.
16. ¿Cuál de los objetivos del sistema de control que a continuación se menciona es para usted más importante?
- a. Evaluar.
  - b. Demostrar.
  - c. Revisar.
  - d. Comparar.

### Validación del Instrumento

**Tesis:** “El Sistema de Control Interno en la Gestión en una Empresa de Servicios Logísticos”

**Objetivo:** Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión de una empresa de servicios logísticos.

Señor Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en el borrador que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

1=Muy Malo      2=Malo      3=Regular      4=Bueno      5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?					
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?					
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?					
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?					
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?					
6	¿Todos los ítems del cuestionario están bien formulados?					
7	¿Agregaría algún ítem?					
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?					
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?					
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?					

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Agradecemos su tiempo prestado.**

### Validación del Instrumento

**Tesis:** “El Sistema de Control Interno en la Gestión en una Empresa de Servicios Logísticos”

**Objetivo:** Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión de una empresa de servicios logísticos.

Señor Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en el borrador que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

1=Muy Malo      2=Malo      3=Regular      4=Bueno      5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?					
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?					
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?					
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?					
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?					
6	¿Todos los ítems del cuestionario están bien formulados?					
7	¿Agregaría algún ítem?					
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?					
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?					
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?					

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Agradecemos su tiempo prestado.**

### Validación del Instrumento

**Tesis:** “El Sistema de Control Interno en la Gestión en una Empresa de Servicios Logísticos”

**Objetivo:** Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión de una empresa de servicios logísticos.

Señor Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en el borrador que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

1=Muy Malo      2=Malo      3=Regular      4=Bueno      5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?					
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?					
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?					
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?					
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?					
6	¿Todos los ítems del cuestionario están bien formulados?					
7	¿Agregaría algún ítem?					
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?					
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?					
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?					

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Agradecemos su tiempo prestado.**

### Validación del Instrumento

**Tesis:** “El Sistema de Control Interno en la Gestión en una Empresa de Servicios Logísticos”

**Objetivo:** Conocer el control interno mediante el empleo de técnicas, análisis y evaluación de resultados con la finalidad de determinar cómo incide en la gestión de una empresa de servicios logísticos.

Señor Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en el borrador que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

1=Muy Malo      2=Malo      3=Regular      4=Bueno      5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?					
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?					
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?					
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?					
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?					
6	¿Todos los ítems del cuestionario están bien formulados?					
7	¿Agregaría algún ítem?					
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?					
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?					
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?					

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Agradecemos su tiempo prestado.**

### Validación del Cuestionario

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación

1=Muy Malo      2=Malo      3=Regular      4=Bueno      5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	expertos				total	t <sup>2</sup>
		CAA	CEE	WHF	ACD		
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?	4	5	4	4	17	289
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?	4	4	4	3	15	225
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?	4	4	4	4	16	256
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?	4	4	4	3	15	225
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?	3	4	3	4	14	196
6	¿Todos los ítems del cuestionario están bien formulados?	3	4	4	4	15	225
7	¿Agregaría algún ítem?	5	5	4	4	18	324
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?	5	4	4	3	16	256
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?	4	4	4	4	16	256
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?	1	3	1	1	6	36
Total		37	41	36	34	148	2288
media		3,70	4,10	3,60	3,40	14,8	
varianza		1,34	0,32	0,93	0,93	10,84	
			3,53				

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left| 1 - \frac{\sum \hat{S}_i^2}{\hat{S}^2} \right|$$

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \left| 1 - \frac{3.53}{10.84} \right| = \frac{10}{9} * 0.67 = 0.80$$

Con este indicador de alfa de Cron Bach se indica que el Cuestionario tiene un 80% de validez.