

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACION DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A**

**DESARROLLO DE UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL  
CONTROL DE INVENTARIOS APLICADO EN LA BODEGA  
FARMA – CONSUMO DE LA EMPRESA ECUAQUIMICA C.A.**

**PAMELA ARACELY MONTOYA PEDRAZA**

**DIRECTOR: Mgr. EFRAIN BECERRA**

**LÍNEA DE TRABAJO: AUDITORIA DE GESTIÓN Y  
ADMINISTRATIVA**

**QUITO, AGOSTO 2019**

**DIRECTOR**

Mgtr. Efraín Becerra

**INFORMANTES**

Mgtr. Carlos Sierra

Mgtr. Paulina Mancheno

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, va dedicado principalmente a Dios por haberme dado la vida, las fuerzas y la dedicación para luchar por mis metas, y poder culminar hoy una de tantas.

También va dedicado al esfuerzo y sacrificio de mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por las palabras de aliento para no decaer y siempre levantarme ante cualquier circunstancia, a pesar de varias situaciones difíciles que hemos atravesado.

Finalmente se la dedico a mi pequeña hija, quien fue mi motor principal para culminar mis estudios universitarios y salir adelante, siempre pensando que todo lo hacía por ti mi princesa.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme con esta alegría inmensa de concluir una etapa más en mi vida, por darme la fuerza para seguir adelante y por mantenerme con salud y vida para regalar este logro a mi madre y a mi hija.

A mi madre, que desde niña estuvo a mi lado guiándome y cuidándome para ser una persona de bien y una gran profesional.

A mi hija, que con su singular sonrisa me daba ánimos para levantarme cada día y entregar todo mi esfuerzo día a día.

A mi querido profesor Mgtr. Efraín Becerra, por su apoyo, conocimientos y tiempo brindados para la elaboración del presente trabajado de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA -----	ii
AGRADECIMIENTOS -----	iii
INDICE DE GRÁFICOS -----	vi
RESUMEN EJECUTIVO-----	1
INTRODUCCIÓN -----	2
1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA -----	3
1.1 Historia de la Empresa -----	3
1.2 Razón Social -----	4
1.3 Nombre Comercial-----	4
1.4 Actividad Económica Principal -----	4
1.5 Misión -----	4
1.6 Visión -----	4
1.7 Valores Corporativos -----	5
1.8 Sistema de Gestión -----	5
1.9 Organigrama Farma -----	7
1.9.1 Organigrama Logística-----	8
1.10 Planteamiento del Problema -----	9
2 INVENTARIO E IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS -----	12
2.1 Definición de Inventarios-----	12
2.2 Importancia de los Inventarios-----	12
2.3 Tipos de Inventarios -----	13
2.4 Diferenciación de Conceptos -----	18
2.4.1 Inventarios -----	18
2.4.2 Stock-----	19
2.4.3 Existencias-----	19
2.5 Técnicas para el Control de Inventarios -----	19
2.5.1 Sistema ABC-----	19
2.5.2 Las 5 “S” Japonesas -----	21
2.6 Sistema de Almacenaje y Manipulación de Inventarios-----	27
2.6.1 Función de los Inventarios y Almacén -----	27
2.6.2 Logística de Almacenes-----	28
3 CONTROL INTERNO Y CONTROL DE GESTION -----	31
3.1 Control Interno -----	31
3.1.1 Importancia del Control Interno -----	31

3.1.2	Objetivos del Control Interno-----	30
3.1.3	Elementos del Control Interno -----	30
3.1.4	Principios del COSO -----	33
3.1.5	Elementos del Control Interno para Materiales-----	36
3.2	Control de Gestión-----	36
3.2.1	Importancia del Control de Gestión-----	37
3.2.2	Características del Control de Gestión-----	37
3.2.3	Etapas del Control de Gestión -----	38
3.2.4	Principios del Control de Gestión -----	40
4	APLICACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTION PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS EN LA BODEGA FARMA-----	31
4.1	Determinación del Sistema de Inventario que cubra todas las necesidades de la Bodega Firma -----	31
4.1.1	Propuesta del Sistema Permanente de Inventarios -----	31
4.1.2	Propuesta del Sistema de Gestión de Inventarios aplicando las 5" S" Japonesas-----	47
4.2	Análisis del sistema actual de Control Interno -----	55
4.2.1	Análisis de condiciones generales de la bodega Farma-----	55
4.2.2	Desarrollo de cuestionario para comprobar el nivel de Control Interno -----	58
4.3	Implementación de Políticas y Procedimientos para las principales actividades de la bodega con representaciones de diagramas -----	59
4.3.1	Recepción de mercadería-----	61
4.3.2	Venta de mercadería -----	67
4.3.3	Toma física de inventarios-----	72
	CONCLUSIONES-----	79
	RECOMENDACIONES-----	80
	Bibliografía -----	81

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Organigrama Farma.....	7
<b>Gráfico 2.</b> Organigrama Logística .....	8
<b>Gráfico 3.</b> Sistema ABC .....	20
<b>Gráfico 4.</b> Análisis ABC .....	21
<b>Gráfico 5.</b> Las 5 “S” Japonesas .....	22
<b>Gráfico 6.</b> SEITON-Organización .....	23
<b>Gráfico 7.</b> SEISO-Limpieza .....	24
<b>Gráfico 8.</b> SEIKETSU-Estandarización .....	25
<b>Gráfico 9.</b> Objetivos del Control Interno .....	30
<b>Gráfico 10.</b> Elementos del Control Interno-Organización .....	31
<b>Gráfico 11.</b> Elementos del Control Interno-Sistemas .....	31
<b>Gráfico 12.</b> Elementos del Control Interno-Personal .....	32
<b>Gráfico 13.</b> Elementos del Control Interno-Supervisión.....	32
<b>Gráfico 14.</b> Categorías de los Componentes del COSO 2013.....	34
<b>Gráfico 15.</b> Características del Control de Gestión.....	38
<b>Gráfico 16.</b> Etapas del control de gestión .....	40
<b>Gráfico 17.</b> Normas de SEITON .....	49
<b>Gráfico 18.</b> Beneficios de SEISO .....	50
<b>Gráfico 19.</b> Símbolos del diagrama de flujo .....	60

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Sistema de Gestión de Ecuaquímica .....	6
<b>Tabla 2.</b> Fases del Inventario Físico .....	15
<b>Tabla 3.</b> Pasos para emplear las 5"S" .....	26
<b>Tabla 4.</b> Denominación y Ventajas de las 5 "S" .....	26
<b>Tabla 5.</b> Funciones del Almacén .....	27
<b>Tabla 6.</b> 17 Principios de Control Interno - COSO 2013.....	33
<b>Tabla 7.</b> Aspectos importantes para medir los riesgos .....	36
<b>Tabla 8.</b> Estándares para el control de gestión.....	39
<b>Tabla 9.</b> Propuesta del Sistema Permanente de Inventarios .....	45
<b>Tabla 10.</b> Plan de acciones a la propuesta de aplicación de la Teoría de las 5 "s" .....	52
<b>Tabla 11.</b> Lista de aspectos y condiciones más importantes dentro de la bodega .....	55

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación, se lo realizó en la bodega Farma Consumo, con el fin de identificar y realizar una evaluación de control interno y mejorar el sistema de gestión para inventarios y se encontró varios riesgos por la falta de un adecuado sistema inventarios, llevado de manera empírica que no dispone de políticas y procedimientos.

Se ha propuesto, la implementación de las 5 “S” japonesas para mejorar el nivel de control y evitar o disminuir los riesgos; y se ha diseñado manual de políticas y procedimientos con su respectivo diagrama de flujo para las actividades de recepción de mercadería, salida de mercadería y toma física de inventarios.

Finalmente, la implementación de estas propuestas se obtendrá notorios cambios que se verán reflejados en el mejor desempeño del personal, eficiente manejo de inventarios y disminución considerable de riesgos.

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de las empresas comerciales, el inventario de la mercadería cumple un papel muy importante ya que es el recurso más importante y único. Por lo tanto llevar un control de inventarios en las organizaciones permite un mejor desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

En la actualidad la mayoría de organizaciones invierten altos costos para llevar un adecuado manejo del inventario de la mercadería, sin embargo mantener el sistema no es tarea fácil porque se requiere de una logística muy bien establecida y actualizada realizando análisis en cuanto al espacio establecido para almacén, número y capacidad de lotes. Pero no tener un sistema de control de inventarios, implica muchos más costos ya que por la falta de control se puede perder ventas importantes, daño en mercadería y en casos extremos hurtos de la mercadería.

La bodega Farma Consumo de la Bodega ECUAQUIMICA C.A, es el almacén más grande que dispone la empresa en la provincia de Pichincha y quien provee de mercadería al resto de bodegas a nivel de la sierra. En la actualidad la bodega presenta varias falencias en cuanto a control interno gestión para la toma de inventarios.

# 1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

## 1.1 Historia de la Empresa

El origen de ECUAQUIMICA, se remonta a 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo inicio un negocio de importación y venta que con el tiempo se convertirá en una de las más importantes y prosperas empresas del país: MAX MULLER y Cia, pionera del comercio en Ecuador. Con capital ecuatoriano suizo, se dedicó a la importación y distribución de productos ferreteros y para la construcción, lubricantes para el sector automotriz e industrial, productos farmacéuticos, agroquímicos y afines.

Dada la complejidad en el manejo de tantos productos con sus distintos sistemas de distribución y ante la necesidad de atender el creciente mercado ecuatoriano en la época impulsado por el boom petrolero; y: después de más de 100 años de actividad comercial, en 1970, MAX MULLER liquidó para dividirse en nuevas compañías especializadas por segmentos de mercado que manejarían por separado sus actividades con mayor profesionalismo.

En la actualidad ECUAQUIMICA ha evolucionado hasta convertirse en una de las principales empresas del Ecuador, siendo líder en cada uno de los segmentos de mercado que participa a lo largo del país.

Este liderazgo está basado en el compromiso de todo el equipo humano que conforma ECUAQUIMICA esto permite que nuestros clientes, proveedores, colaboradores y otras partes interesadas tengan la seguridad de que cuentan con una “MANO AMIGA” para alcanzar sus objetivos de una forma socialmente responsable. (ECUAQUIMICA C.A., s.f.)

## **1.2 Razón Social**

Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos C.A.

## **1.3 Nombre Comercial**

Ecuaquímica

## **1.4 Actividad Económica Principal**

Ecuaquímica se dedica a la importación y comercialización de productos agroquímicos, farmacéuticos y veterinarios, alimenticios, maquinarias y afines.

## **1.5 Misión**

TRENZA (2018) argumenta “La misión de la empresa es el motivo o razón de ser por la cual fue creada; la misión es el camino que recorrerá tu empresa para hacer realidad su visión”

“Trabajamos para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento continuo; propiciando negocios exitosos con nuestros socios comerciales” (ECUAQUIMICA C.A.)

## **1.6 Visión**

THOMPSON argumenta “La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar decisiones estrategias de crecimiento”

“Es la marca líder en el mercado ecuatoriano en los segmentos que participamos, destacándonos por la calidad de nuestros productos y servicios, profesionalismo e innovación” (ECUAQUIMICA C.A.)

## **1.7 Valores Corporativos**

- ❖ *Compromiso:* Cumplimiento de los acuerdos establecidos a nombre de la empresa y para la empresa.
- ❖ *Calidad humana:* Es la actitud de respeto, empatía y solidaridad que muestran las personas hacia el prójimo.
- ❖ *Honestidad:* Transparencia, ser consistente entre lo que pienso, lo que digo y lo que hago, ser coherente, expresarse con autenticidad.
- ❖ *Proactividad:* Tomar iniciativas positivas asumiendo la responsabilidad para que las cosas sucedan, enmarcados en las políticas y procedimientos de la empresa.
- ❖ *Productividad:* Hacer más y mejor con menos recursos. (ECUAQUIMICA C.A.)

## **1.8 Sistema de Gestión**

“ECUAQUIMICA cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta la realización y mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación ambiental y de los riesgos de seguridad y salud ocupacional” (ECUAQUIMICA C.A.)

El SIG que ECUAQUIMICA tiene implementado cumple con los requisitos de las siguientes normas:

**Tabla 1** Sistema de Gestión de Ecuaquímica

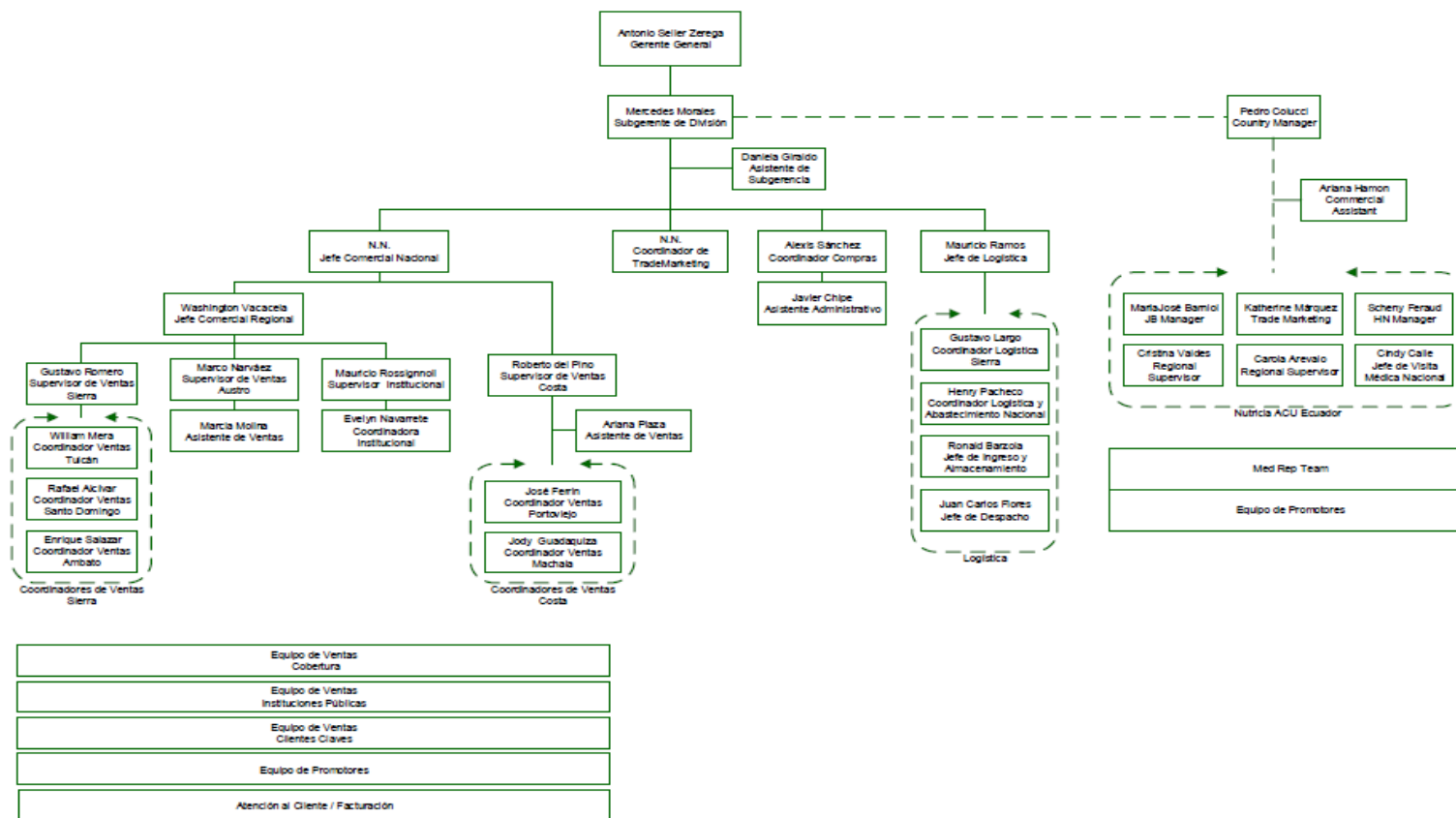
ISO 14001:2004	Sistema de Gestión Ambiental
OHSAS 18001:2007	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
SELLO "HACE BIEN"	Certificación en Responsabilidad Social
SGSST	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo del IESS

**Fuente:** (ECUAQUIMICA C.A., s.f.)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

## 1.9 Organigrama Farma

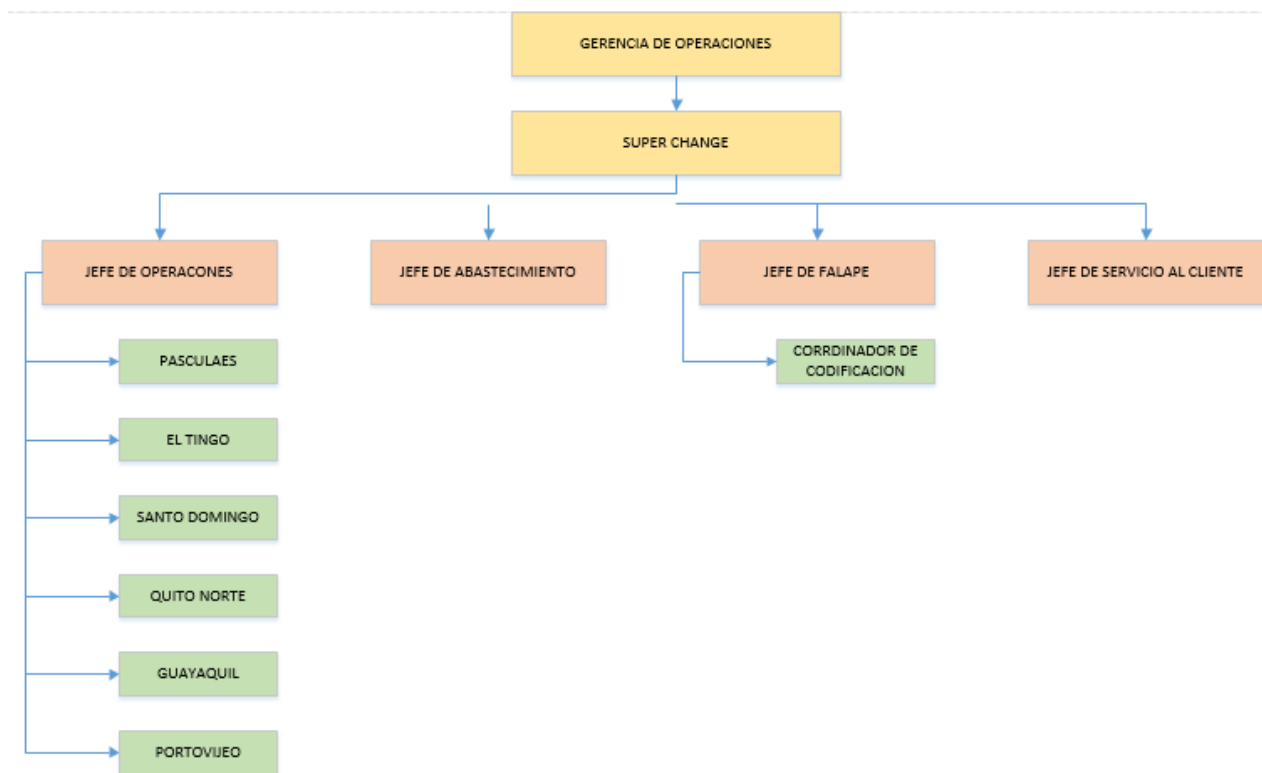
Gráfico 1. Organigrama Farma



Fuente: Ecuaquimica CA

### 1.9.1 Organigrama Logística

**Gráfico 2.**Organigrama Logística



**Fuente:** Ecuaquimica CA

**Elaborado por:** Pamela Montoya

## **1.10 Planteamiento del Problema**

Dentro de la administración y gestión de las existencias y la venta de los productos de una empresa comercial es necesario llevar un control minucioso de los inventarios. El control y el manejo de los inventarios es imprescindible para poder conocer los costos de distribución y la fijación de unos precios competitivos que permita conseguir los beneficios esperados.

Sin embargo, cada empresa posee productos y características propias que las diferencian de otras. Por ello, existen diferentes sistemas y métodos que nos permiten llevar de una forma u otra el control de los inventarios y la administración de los productos y existencias de la empresa.

Si una empresa tiene la posibilidad de usar nuevos sistemas de gestión, es importante mencionar que la auditoría de dichos sistemas será fundamental para la implementación de medidas correctivas y preventivas. Además, esto se debe completar con continuas revisiones que hará la Dirección de la empresa para comprobar el estado y el funcionamiento de los nuevos sistemas; esto permitirá observar la eficacia de los cambios implementados.

ECUAQUIMICA es una empresa con más de 100 años de existencia en el mercado, dedicado a la compra y venta de productos farmacéuticos y químicos; cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta la realización y mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación ambiental y de los riesgos de seguridad y salud ocupacional. Durante todo el tiempo de vida que tiene en el mercado ECUAQUIMICA se ha mantenido con un sistema de gestión de inventarios tradicional; es decir los auditores internos de la compañía manejan auditorías cíclicas, semestrales y sorpresivas en la bodega farma – consumo pero lo realizan de forma manual; esto conlleva a una pérdida de recursos y tiempo para la administración.

La propuesta de un nuevo Sistema de Gestión de Inventarios ayudara al auditor determinar y evaluar los departamentos de compras, contabilidad, almacenaje y despacho; es decir este nuevo Sistema permitirá salvaguardar los activos empresariales, llevar a cabo eficazmente los fines de la organización y utilizar eficientemente los recursos.

## 2 INVENTARIO E IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS

### 2.1 Definición de Inventarios

CUZ FERNANDES (2017), define “El inventario es una herramienta básica para que las empresas puedan gestionar las necesidades de cada una de las existencias o productos, cuando realizar el pedido al proveedor y la cantidad necesaria” (pag.6)

La bodega en investigación realiza tres tipos de inventarios:

- ❖ *Cíclicos*: que se lo realizan cada semana.
- ❖ *Semestrales*: como su nombre lo indica cada seis meses.
- ❖ *Sorpresivos*: cuando auditoria decide realizar un inventario sorpresivo en dicha bodega.

### 2.2 Importancia de los Inventarios

Para dar inicio a la investigación, es fundamental conocer y entender el papel de los inventarios dentro de una empresa ya que es un recurso clave e importante que dependiendo de su manejo esto puede generar situaciones que favorezcan o perjudiquen a la empresa. El control, presupuesto económico de la bodega y el tiempo, manejo de cuentas, tratamiento de entradas y salidas son procedimientos de abastecimiento de inventarios muy importantes para la comprender la adquisición.

De acuerdo con Meana (2017), “La importancia de hacer inventarios en condiciones reside en que nos va a proporcionar una serie de factores valorados pormenorizada de las mercancías de las que disponemos al día”.

Tener inventariado el almacén realmente es importante por las siguientes funciones:

- ❖ Tendremos localizadas nuestras existencias en todo momento.
- ❖ Nos permitirá conocer la aproximación del valor total de las existencias.
- ❖ Nos ayudara a saber qué tipos de productos tienen más rotación.
- ❖ Podremos tomar decisiones sobre cómo organizar la distribución del almacén, según las estadísticas de nuestros inventarios.

El manejo y uso correcto de los inventarios dentro de la bodega es el pilar fundamente ya que esto integra el cumplimiento de políticas, gestión de adquisición y la logística de cada producto. Esta es la manera de evaluación del alcance de eficiencia, rentabilidad de la bodega y por ende de la maximización de utilidades de la Empresa. Como producto de esto, se cumplirá uno de los objetivos de bodega y por lo tanto de la empresa que como objetivo principal es ser la preferencia entre la competencia y fácilmente se podrá conseguir un alto nivel desarrollo de sus capacidades.

Para esto, es muy importante que la bodega Farma Consumo tenga claro el papel y función que desempeña cada empleado dentro del inventario.

Unos resultados positivos de los inventarios dependen de la buena concentración y una adecuada administración de los mismos y esto se podrá ver reflejado al final de cada periodo de la empresa en la presentación de Estados Financieros. En este punto, la empresa podrá conocer como ha sido el desempeño de la bodega y cuan rentable es mantenerla dentro de la empresa; también se podrán tomar mejores decisiones por parte de la gerencia referente a los inventarios expuestos.

### 2.3 Tipos de Inventarios

Es fundamental conocer cuáles son los inventarios existentes y de esta manera se puede relacionar y comparar, cuales son los más convenientes para el desarrollo del trabajo de investigación.

Arreaga, Desireé & Muñoz Daysi (2011), mencionan en el desarrollo de su tesis afirma lo siguiente:

Los tipos de inventarios son los siguientes:

- ❖ *Inventario físico*
- ❖ *Inventario determinado por observación*
- ❖ *Inventario mixto*
- ❖ *Inventario en tránsito*
- ❖ *Inventario en consignación*
- ❖ *Inventario máximo*
- ❖ *Inventario mínimo*
- ❖ *Inventario disponible*
- ❖ *Inventario en línea*
- ❖ *Inventario agregado*
- ❖ *Inventario en cuarentena*

- ❖ *Inventario de previsión*
- ❖ *Inventario de seguridad*
- ❖ *Inventario de lote o de tamaño de lote*
- ❖ *Inventarios estacionales*
- ❖ *Inventarios cíclicos*

Según Zapata (2011), se definirá cada tipo de inventario:

- ❖ *Inventario físico*: es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercaderías), que se encuentren en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de las partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.
- ❖ *Inventario determinado por observación*: Inventario determinado por observación y comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos. Cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído.

La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, a saber:

**Tabla 2.** Fases del Inventario Físico

N°	FASES
1.	Manejo de inventarios (preparativos).
2.	Identificación.
3.	Instrucción.
4.	Adiestramiento.

**Elaborado por:** Pamela Montoya

- ❖ *Inventario Mixto:* Inventario de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.
- ❖ *Inventario de Productos Terminados:* Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.
- ❖ *Inventario en Tránsito:* Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.
- ❖ *Inventario en Consignación:* Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida, pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.
- ❖ *Inventario Máximo:* Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es:  $X > I \text{ máx.}$  Se toma en cuenta el stock mínimo aceptado por la empresa, adicional a esto el tiempo que tarda el proveedor en entregar el producto.
- ❖ *Inventario Mínimo:* Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén. Esto se calcula dependiendo de la venta del producto y tomando en

cuenta el tiempo estimado en que el proveedor pueda entregar el producto para la comercialización, se procede a multiplicar por el número de unidades que se venden al día y se obtiene las unidades que podría la empresa sin sufrir pérdidas o perjudicar la satisfacción del cliente.

- ❖ *Inventario Disponible:* Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.
- ❖ *Inventario en Línea:* Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.
- ❖ *Inventario Agregado:* Se aplica cuando al administrar las existencias de un único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familias u otro tipo clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica, entre otros.
- ❖ *Inventario en Cuarentena:* Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros.
- ❖ *Inventario de Previsión:* Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.
- ❖ *Inventario de Seguridad:* Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

- ❖ *Inventario de Mercaderías:* Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.
- ❖ *Inventario de Fluctuación:* Estos son registrados por la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los stocks de reserva o de seguridad. Estos inventarios existen en centros de trabajo cuando el flujo de trabajo no puede equilibrarse completamente. Estos inventarios pueden incluirse en un plan de producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda.
- ❖ *Inventario de Anticipación:* Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o aun periodo de cierre de planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas - trabajo y horas - máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.
- ❖ *Inventario de Lote o de tamaño de lote:* Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos.
- ❖ *Inventario Estacionales:* Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir más económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.
- ❖ *Inventario Intermitente:* Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

- ❖ *Inventario Cíclico*: Son inventarios que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes, de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema.

Después de conocer los diferentes tipos de inventarios que existen, la bodega usa el inventario cíclico, ya que el giro del negocio es la comercialización y distribución de productos por esta razón decidieron trabajar por lotes.

Una bodega como Farma - Consumo debe realizar un inventario físico ya que este puede hacer un conteo breve y manual de los productos para conocer las existencias reales y poder comparar, con el inventario permanente también permitirá conocer si las existencias están desactualizadas y sea por productos perdidos o dañados; este tipo de inventario se recomienda hacerlo varias veces al año.

Sin embargo, se considera importante implementar un inventario permanente ya que la bodega conocer los productos existentes y llevar un registro de los cambios en el inventario; en cuanto a la gestión de un inventario permanente deberá tener un registro en un software o aplicación móvil después de etiquetar el código QR el mismo que debe constar con número de producto, cantidad y nombre.

## **2.4 Diferenciación de Conceptos**

### *2.4.1 Inventarios*

El inventario es una cuenta de activo que se somete a una verificación y control de los materiales o bienes que dispone la empresa; esto se realiza con el fin de regularizar la cuenta de existencias contables en los registros, lo cual permitirá calcular y conocer los resultados finales que podrían ser ganancias o pérdidas.

#### 2.4.2 *Stock*

Es la acumulación de material o producto que se encuentra almacenado para después ser vendido al cliente. La gestión y buen manejo del stock debe ser óptima para que el aprovisionamiento sea efectivo.

#### 2.4.3 *Existencias*

COALLA (2017) indica que “Las existencias son aquellos productos que la empresa tiene en sus instalaciones para ser vendidas al cliente final o aquellos productos que se van a necesitar en algún momento en su proceso productiva”.

### **2.5 Técnicas para el Control de Inventarios**

Cada empresa plantea y determina su función dentro del mercado y el objetivo de creación de su empresa; por lo tanto esto le permitirá determinar cómo será el manejo de su inventario y el comportamiento del mismo. Según las características que abarquen todos los detalles anteriores, se buscará una forma de controlar, administrar, evaluar y valorar los inventarios.

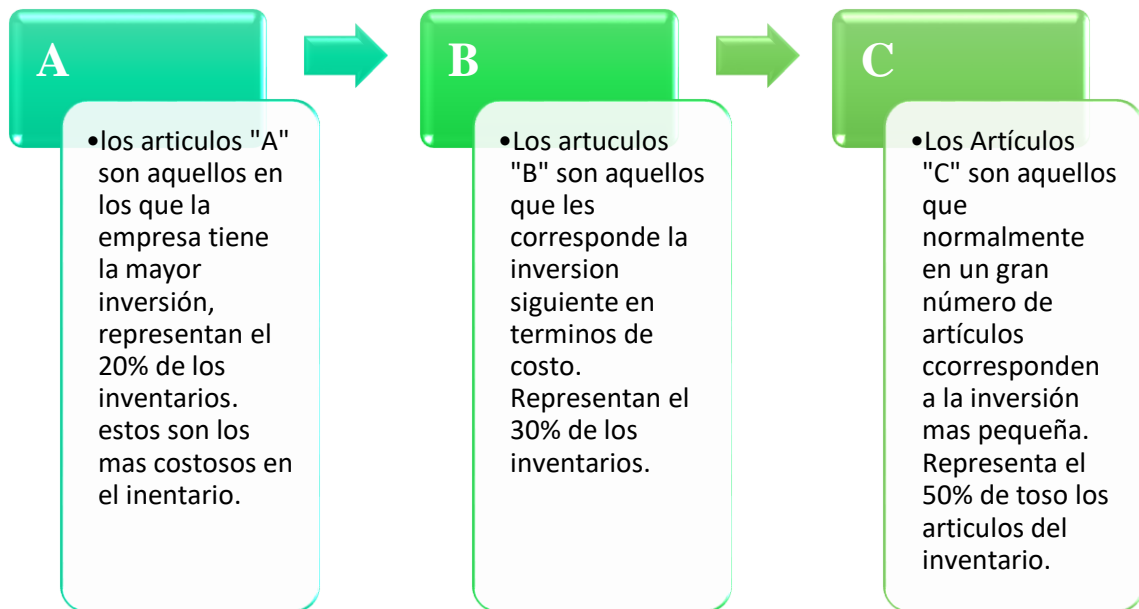
A continuación, se detallan algunas técnicas o métodos existentes que aportan al momento de optimizar recursos en el manejo de inventarios:

#### 2.5.1 *Sistema ABC*

LOJA GUARANGO (2015) expone en su tesis “El proceso que consiste en dividir los artículos de tres clases, de acuerdo con el valor de su consumo, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto” (pág. 26).

Para el control de inventarios, es importante conocer el sistema ABC porque permite distinguir los artículos en función a su valor económico para la empresa.

**Gráfico 3.** Sistema ABC



**Fuente:** LOJA GUARANGO (2015)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

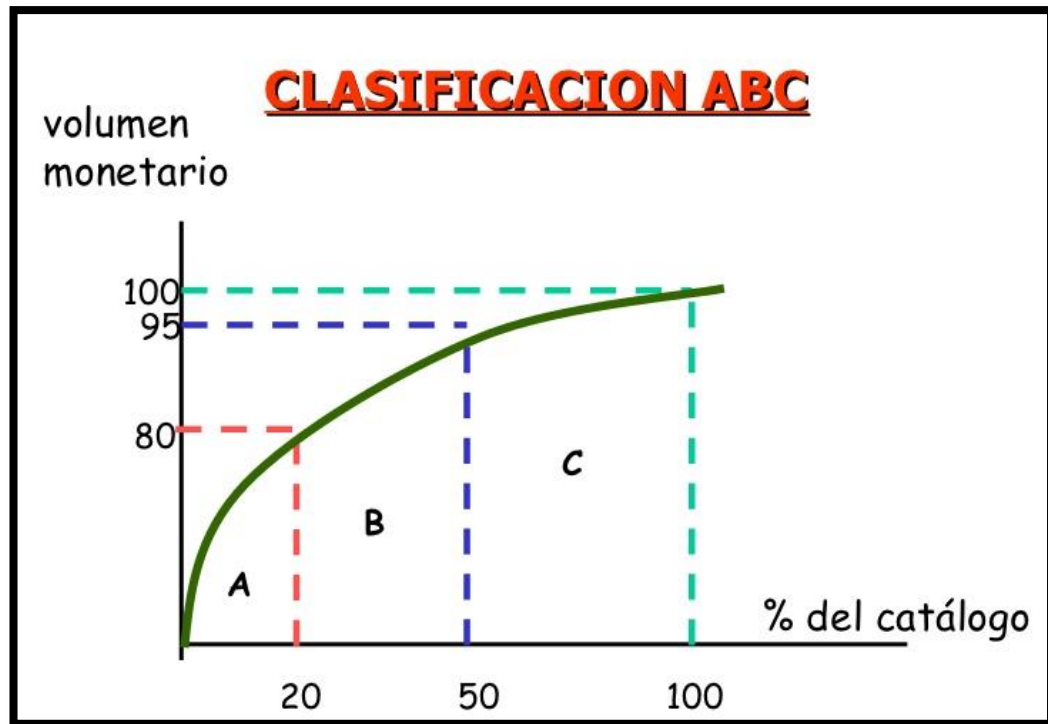
El modelo ABC tiene distintos niveles o categorías, mientras más alto es el valor económico de los materiales mayor deberá ser el control.

Como primer paso para aplicar el sistema ABC, es determinar el valor económico de cada categoría de elementos, este valor es el resultado de las unidades almacenadas de un determinado producto multiplicado por el precio correspondiente. En el segundo paso se debe establecer los niveles de control por categoría; es decir el nivel "A" debe tener mayor control.

Es importante que las existencias se reduzcan en lo posible ya que esto dará mejores resultados. Sin embargo para las categorías "B" y "C", con una simple observación consta

como un control válido, y se puede utilizar modelos de inventarios periódicos para cada una de las categorías antes mencionadas.

**Gráfico 4.** Análisis ABC



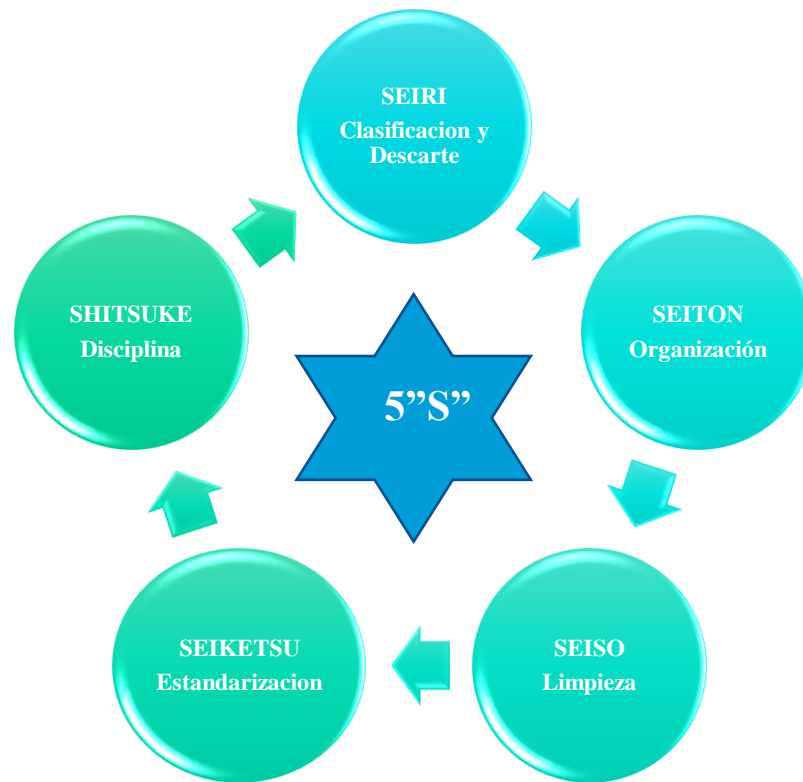
**Fuente:** (TECHNOLOGIES, 2015)

El principal objetivo del sistema ABC, es poder identificar los diferentes niveles de inventario de productos "A", posteriormente controlar con los departamentos encargados.

### 2.5.2 Las 5 "S" Japonesas

Las 5 "S" es una técnica de gestión japonesa con cinco etapas como su nombre lo indica las cuales se basan en cinco principios. Esta técnica ha tenido bastante acogida en organizaciones industriales, comerciales, servicios, hospitales y centros educativos.

**Gráfico 5.** Las 5 “S” Japonesas



**Fuente:** LOJA GUARANGO (2015)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

Esta técnica es utilizada por varias organizaciones para conseguir mejores resultados ya que su aplicación mejora los niveles de calidad, eliminación de tiempos muertos y lo más importante reducción de costos.

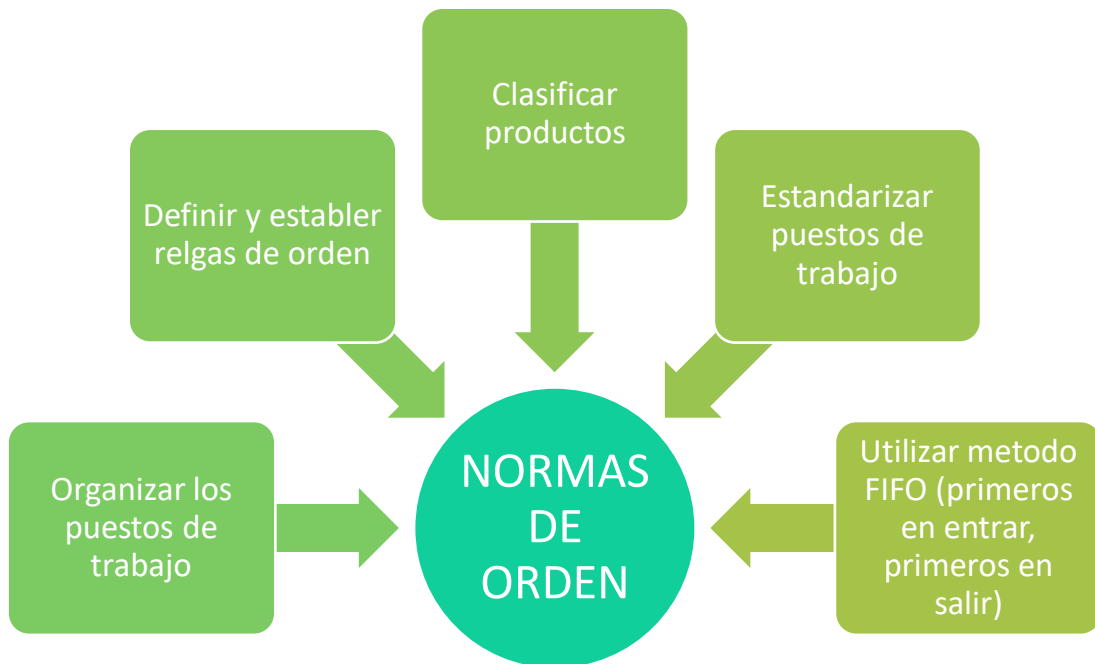
❖ *SEIRI-Clasificación*

Es la prime “S” de las cinco etapas, esta permite identificar los elementos necesarios e innecesarios y sepáralos, es decir los elemento necesarios deben estar en el número y lugar adecuado conveniente para quedar con lo más útil. Esta fase permite la reducción de stock, capacidad de almacenamiento y necesidades de espacio.

❖ *SEITON-Organización*

Se puede usar varios métodos de gestión visual para mejorar y facilitar el orden simplificando lugares del área de almacenamiento; en esta fase lo que se desea es organizar de mejor manera el lugar de trabajo y evitar pérdida de tiempo por falta de organización.

**Gráfico 6.** SEITON-Organización



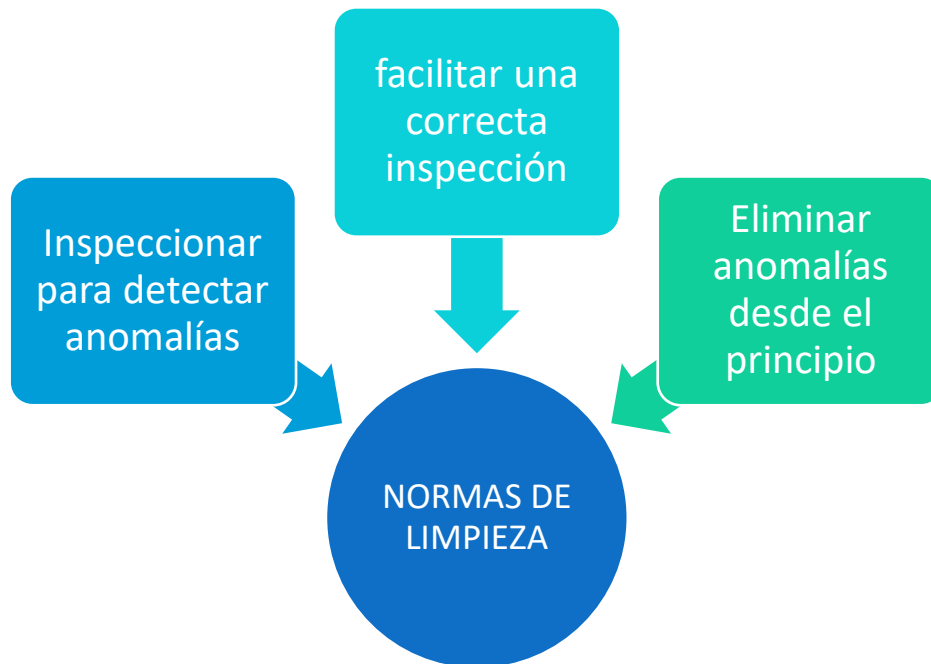
**Fuente:** LOJA GUARANGO (2015)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *SEISO-Limpieza*

Después de realizar las dos fases anteriores despejar (seiri) y organizar (seiton), es mucho más fácil hacer una limpieza. Mantener un ambiente limpio libre de objetos que obstruyan la labor de cada trabajador es necesario e importante para alcanzar los objetivos establecidos, mejora la productividad del personal evitando hacer dos veces los mismos procesos, facilita la venta de los productos, evita pérdida y daños materiales y de los productos.

**Gráfico 7.** SEISO-Limpieza



**Fuente:** LOJA GUARANGO (2015)

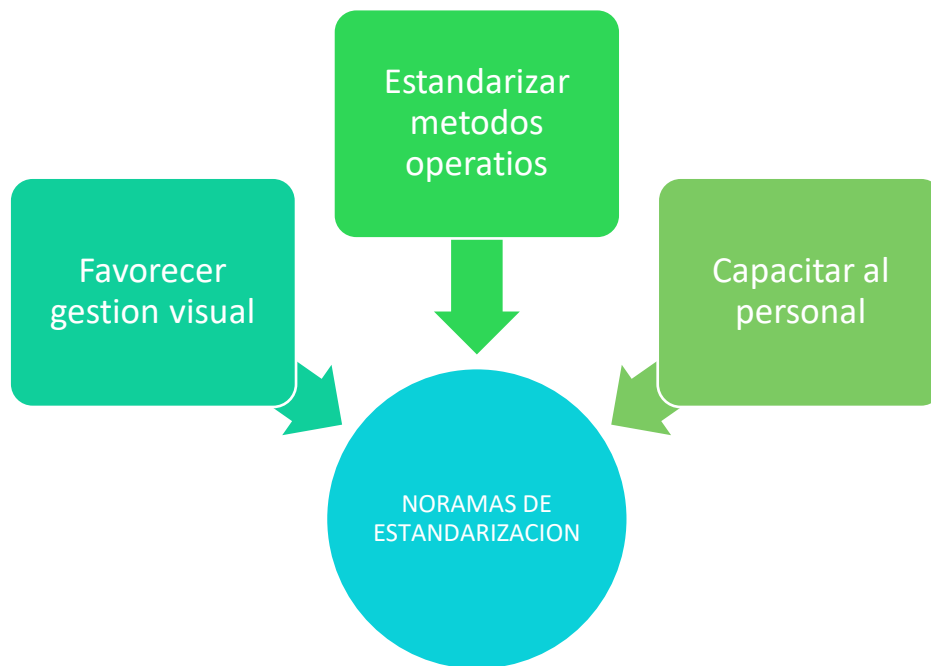
**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *SEIKETSU-Estandarización*

Permite la detección de irregularidades por medio de gestiones visuales, este proceso es muy útil para un proceso de mejora continua para producción, calidad, seguridad y servicio al cliente.

Este proceso lo pueden realizar los encargados principales de cada área para reportar aquellos puntos que necesitan mejorar.

**Gráfico 8.** SEIKETSU-Estandarización



**Fuente:** LOJA GUARANGO (2015)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *SHITSUKE-Disciplina*

En esta última fase, se comprueba el seguimiento y gestión del sistema japonés mediante la elaboración de acciones correctivas oportunas; si esto no se lo realiza a tiempo todo el sistema de las 5S pierde su eficacia y si es necesario se debe modificar los procesos.

Con disciplina, se espera obtener una comprobación continua, fiable y oportuna de la aplicación de este sistema. Para la implementación de las 5S es necesario seguir los siguientes pasos:

**Tabla 3.** Pasos para emplear las 5"S"

N°	PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Preparación	Metodología y planificación de actividades
2	Acción	Identificación de elementos innecesarios
3	Análisis	Propuesta de mejora
4	Documentación	Conclusiones de los pasos anteriores

**Elaborado por:** Pamela Montoya

**Tabla 4.** Denominación y Ventajas de las 5 "S"

DENOMINACIÓN		CONCEPTO	VENTAJAS
español	japones		
Clasificación	SEIRI	Separar innecesarios	*Reducción de espacio para stock y almacenamiento *Evitar la compra de materiales no necesarios *Aumenta la productividad de la maquinaria
Organización	SEITON	Situar Necesarios	*Menor necesidad de realizar controles de stock y producción *Reducción de tiempo para buscar los productos *Aumenta el retorno de capital
Limpieza	SEISO	Suprimir Suciedad	*Aumenta la productividad del capital humano *Facilita la venta de los productos *Evita pérdida y desperdicio de materiales y productos
Estandarización	SEIKETSU	Señalar Anomalías	*Facilita la seguridad y desempeño del capital humano *Mejora la imagen empresarial *Aumenta el nivel de satisfacción del personal
Disciplina	SHITSUKE	Seguir Mejorando	*Alcanzar todos los puntos mencionados de las 4 "s" anteriores.

**Elaborado por:** Pamela Montoya

## 2.6 Sistema de Almacenaje y Manipulación de Inventarios

### 2.6.1 Función de los Inventarios y Almacén

Los inventarios dentro de las organizaciones generan varios costos, los cuales se deben considerar para mantener dicho proceso ya que para ello la empresa debe tener espacio suficiente para almacenar, contratar y capacitar al personal que se encarga de la administración y cuidado que requieren los productos o materiales.

El almacén es un área muy importante dentro de las organizaciones que manejan inventarios, este lugar está destinado a guardar, proteger, organizar y despachar la mercancía

Las funciones principales de un almacén son las siguientes:

**Tabla 5.** Funciones del Almacén

N°	FUNCIÓN
1	Permitir el acceso a la mercancía solo a personas autorizadas
2	Otorgar información oportuna sobre las existencias
3	Mantener existencias suficientes
4	Mantener en orden y con las seguridades necesarias a la mercancía
5	Tener un detallado control de entradas y salidas
6	Mantener un continuo control de los recursos
7	Mejorar la organización de la bodega

**Elaborado por:** Pamela Montoya

### 2.6.2 *Logística de Almacenes*

Dicho con las palabras de HERNANDEZ MUÑOZ "Consiste en la actividad que tiene como objeto realizar la gestión de inventarios, conservación manipulación y almacenamiento de los bienes de consumo y medio de producción, diseño de almacenes y la explotación de los medios técnicos utilizados, equipos de manipulación y medios de almacenamiento y medición" (pág. 22).

## 3 CONTROL INTERNO Y CONTROL DE GESTION

### 3.1 Control Interno

El control interno es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite encontrar, solucionar y disminuir riesgos en las necesidades u operaciones que realiza la empresa.

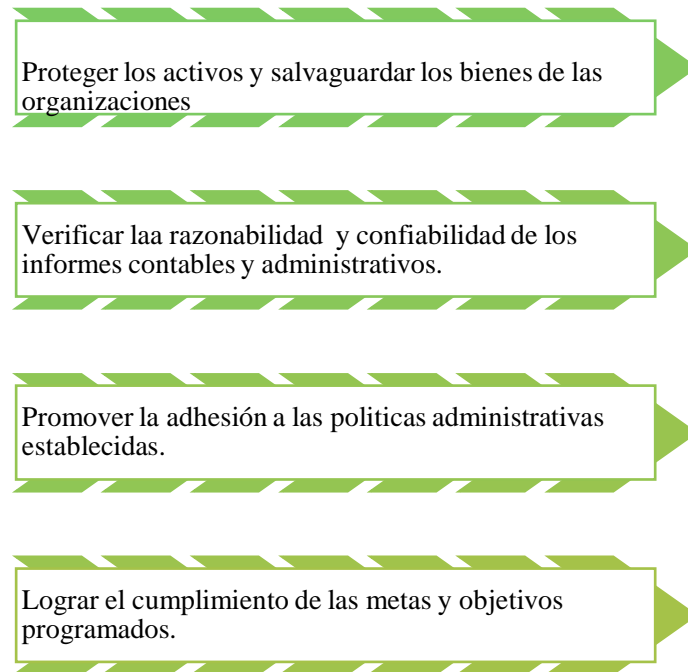
Los controles pueden ser contables o administrativos y cada uno enfocado en la planificación, organización y dirección de las actividades de las organizaciones.

#### *3.1.1 Importancia del Control Interno*

ESTUPIÑAN GAITÁN RODRIGO (2015) plantea que “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según directrices marcadas por la administración”.

### 3.1.2 *Objetivos del Control Interno*

**Gráfico 9.** Objetivos del Control Interno



**Fuente:** ESTUPIÑAN GAITÁN RODRIGO (2015)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

### 3.1.3 *Elementos del Control Interno*

Los elementos del control interno están enfocados en organización, sistemas y personal, debido a que una correcta ejecución de los mismos permitirá a la organización a cumplir sus objetivos.

RODRIGUEZ VALENCIA (2009) afirma que “El control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada.”

❖ *Elemento de Organización*

**Gráfico 10.** Elementos del Control Interno-Organización



**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *Elemento de Sistemas*

**Gráfico 11.** Elementos del Control Interno-Sistemas



**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *Elementos de Personal*

**Gráfico 12.** Elementos del Control Interno-Personal



**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *Elementos de Supervisión*

**Gráfico 13.** Elementos del Control Interno-Supervisión



**Elaborado por:** Pamela Montoya

### 3.1.4 Principios del COSO

En la actualidad es importante que las empresas implementen un sistema de control interno eficiente y estar actualizados en cuanto a sistemas de control que existen en la actualidad que permiten un mejor desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

El Marco integrado de control interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua. Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad. (EQUIPO AUDITOOL, 2016)

**Tabla 6. 17** Principios de Control Interno - COSO 2013

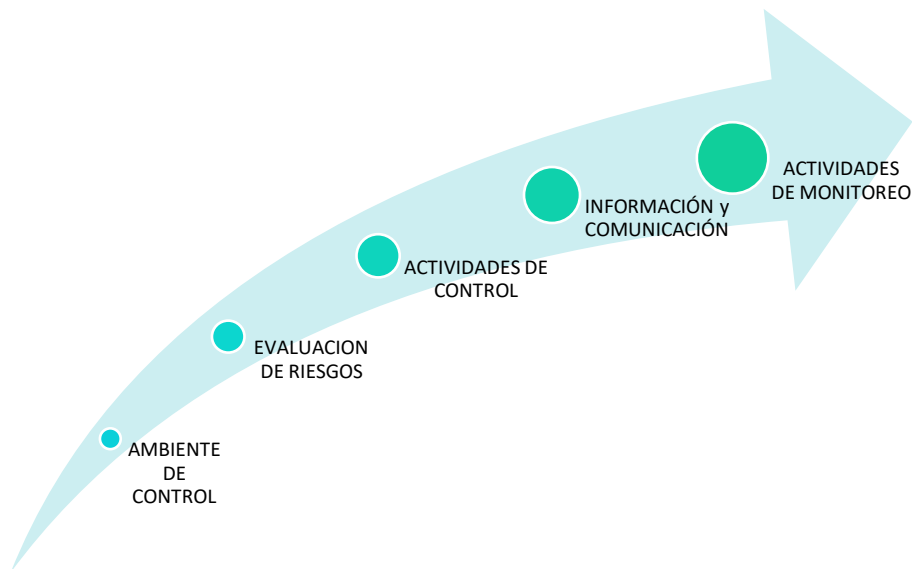
COMPONENTES	N°	PRINCIPIO
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>	1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores eticos
	2	Ejerce responsabilidades de supervisión
	3	Establece estructura, autoridad y responsabilidad
	4	Demuestra compromiso para la competencia
	5	Hace cumplir con la responsabilidad
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	6	Especifica objetivos relevantes
	7	Identifica y analiza los riesgos
	8	Evalua el riesgo de fraude
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	9	Identifica y analiza cambios importantes
	10	Selecciona y desarrolla actividades de control
	11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnologia
	12	Se implementa a través de políticas y procedimientos
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	13	Usa información relevante
	14	Comunica internamente
<b>SUPERVISIÓN DEL SITEMA DE CONTROL</b>	15	Comunica externamente
	16	Conduce evaluaciones continua y/ o independientes
	17	Evalua y comunica deficiencias

**Fuente:** (EQUIPO AUDITOOL, 2016)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

De acuerdo al último marco integrado de control interno publicado en el año 2013, establece cinco componentes que permitirá a las empresas a diseñar un sistema de control y evaluar la efectividad del mismo:

**Gráfico 14.** Categorías de los Componentes del COSO 2013



**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ *Ambiente de Control*

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que permiten realizar un adecuado control interno, el ambiente de control es el más importante ya que es la base de los cuatro restantes para diseñar una estructura que contribuya a cumplir los objetivos de la organización; también se refiere al nivel de conocimiento, capacidades y compromiso por parte del personal.

#### ❖ *Evaluación de Riesgos*

La evaluación de riesgos se refiere al análisis y revisión a los procesos que se realizan para detectar posibles riesgos que conculcan los objetivos de la organización. Para lograr una excelente evaluación de riesgos es necesario diseñar mecanismos que estén enfocados al cambio.

#### ❖ *Actividades de Control*

Se refiere a las acciones que establecen para ejecutarlas en las políticas y procedimientos que disponga la organización, esto permitirá una mejor evaluación y minimizar los riesgos asociados al giro del negocio.

#### ❖ *Información y Comunicación*

Un buen manejo de la información permite a la empresa tener un mejor control interno, en cuanto a la comunicación permite a todo el personal comprender de mejor manera cada una de sus responsabilidades dentro del desarrollo de un control interno. En la actualidad los sistemas informáticos juegan un papel muy importante por son los responsables de procesar la información más relevante.

#### ❖ *Supervisión y Monitoreo*

Realizar evaluaciones de forma seguida permite encontrar errores o riesgos oportunamente y serán comunicados a los directivos o responsables del proceso evaluado, mientras que las evaluaciones separadas o de tiempos extendidos se realizan periódicamente para emitir correcciones objetivas.

### 3.1.5 Elementos del Control Interno para Materiales

En la actualidad, contar con un adecuado control interno dentro de las organizaciones es muy importante porque permite medir la eficiencia y productividad; asegurando cumplir todos los objetivos establecidos por la empresa.

Mediante un control interno se puede medir y corregir los riesgos encontrados de manera oportuna; para ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

**Tabla 7.** Aspectos importantes para medir los riesgos

N°	ASPECTOS
1	Realizar un conteo físico de los inventarios
2	Establecer un control minucioso de entradas y salidas
3	Asignar actividades específicas a cada miembro de la bodega
4	Mantener un control de la mercancía que se da de baja
5	Mantener un adecuado almacenamiento
6	Evitar tener productos almacenados por mucho tiempo
7	Capacitar al personal para un correcto control del inventario
8	Contar con suficiente inventario disponible
9	Restringir el ingreso a personal no autorizado
10	Diseñar documentos o informes adecuados para el control de inventarios

**Elaborado por:** Pamela Montoya

## 3.2 Control de Gestión

El control de gestión es la fase más importante del proceso administrativo, mediante este se establecerán los estándares y parámetros para evaluar los resultados obtenidos para corregir, prevenir y mejorar las operaciones.

MÜNCH & PAREDES (2014) plantea que:

Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones; incluso, para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. (pág. 11)

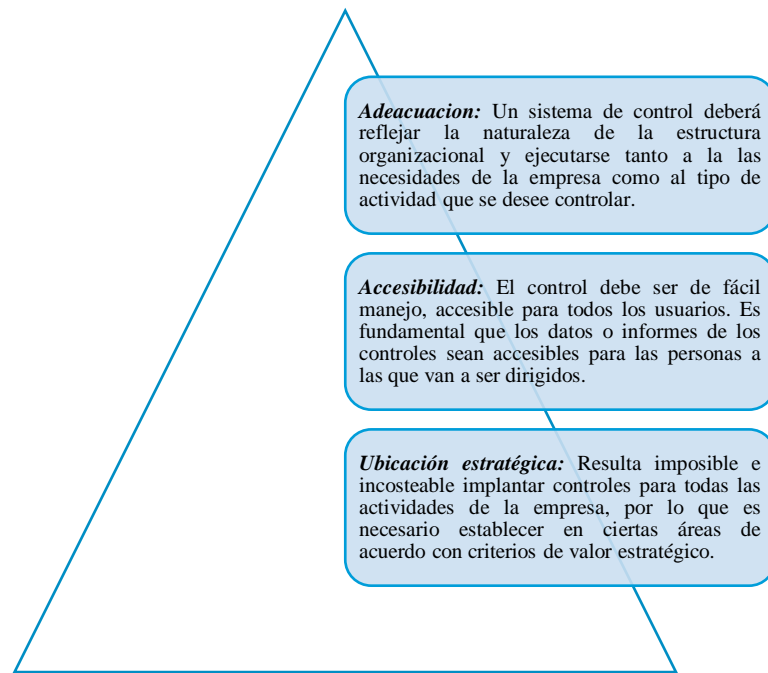
### *3.2.1 Importancia del Control de Gestión*

El control de gestión fundamental para medir la efectividad de los procesos estableciendo parámetros que aseguren la calidad y protección de los inventarios. El punto más importante del control es la prevención de errores y la reducción de tiempo y costos.

### *3.2.2 Características del Control de Gestión*

El control de gestión es un factor muy importante para alcanzar los objetivos y garantiza un alto nivel de eficacia pero para ello debe tener las siguientes características:

**Gráfico 15.** Características del Control de Gestión



**Fuente:** (MÜNCH & PAREDES, 2014)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

### 3.2.3 *Etapas del Control de Gestión*

#### ❖ *Establecimiento de Estándares*

Un control estándar puede determinarse como una unidad de medida de acuerdo al tipo de control que se realice. Los estándares más usuales son los siguientes:

**Tabla 8.** Estándares para el control de gestión

N°	ESTANDARES	DESCRIPCIÓN
1	<i>Rendimiento</i>	Las tasas de rendimiento sirven para seleccionar alternativas de operación financiera.
2	<i>Posición en el mercado</i>	Se emplea para determina la aceptación de los productos dentro del mercado, y la efectividad de las técnicas de mercadeo.
3	<i>Productividad</i>	Los índices de productividad se establecen en todas las áreas de la empresa
4	<i>Calidad del producto</i>	Se establece para determinar el cumplimiento de los estándares.
5	<i>Desarrollo del personal</i>	Establece las condiciones que debe existir para que el trabajo se desempeñe de la manera esperada para medir la productividad del personal.
6	<i>Evaluación de la actuación</i>	

**Fuente:** (MÜNCH & PAREDES, 2014)

**Elaborado por:** Pamela Montoya

#### ❖ *Medición de Resultados*

Para medir los resultados se aplica unidades de media para el desempeño de acuerdo a los estándares establecidos previamente, que pueden ser de ejecución y de resultados. Esta etapa permite determinar las fallas o desviaciones en relación a los estándares, por lo tanto para que esta función se efectúe de manera correcta se recomienda utilizar sistemas de información y e indicadores de gestión.

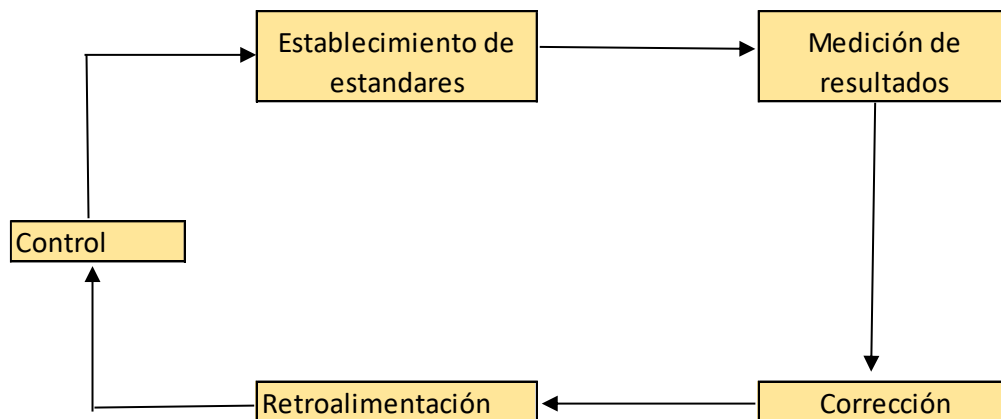
#### ❖ *Corrección*

Es la aplicación de unidades de medida para evitar las desviaciones en relación a los estándares establecidos. Es importante mencionar que, antes de hacer una acción correctiva se debe determinar y analizar cuál o cuáles fueron las causas de la desviación encontrada.

### ❖ *Retroalimentación*

En esta última etapa pero no menos importante ya que contribuye a una mejora continua, aquí se realiza una retroalimentación para efectuar las mejoras en el proceso evaluado, una buena retroalimentación depende de la calidad de la información obtenida.

**Gráfico 16.** Etapas del control de gestión



**Fuente:** (MÜNCH & PAREDES, 2014)

**Elaborado por:** Autor

### 3.2.4 *Principios del Control de Gestión*

Los principios en que se debe basar el control de gestión son los siguientes:

### ❖ *Equilibrio*

Se debe establecer un equilibrio entre el grado de delegación y control correspondiente, al igual que las responsabilidades a cada uno de los empleados y verificar si las mismas están siendo cumplidas con profesionalismo.

❖ *De la misión*

Para alcanzar la misión es fundamental, tener controles que midan el cumplimiento de los objetivos; para ellos se debe establecer medidas específicas para la evaluación mediante estándares que permitan disminuir y evitar errores, riesgos y tiempo muerto.

❖ *De la oportunidad*

Realizar evaluaciones o encontrar errores a tiempo es muy importante, porque permitirá tomar medidas correctivas sin perjudicar al resto de procesos o personal, lo esencial sería descubrir desviaciones mucho antes de que se produzcan.

❖ *De las desviaciones*

Las desviaciones encontradas durante el proceso de control, deben ser analizadas detalladamente y determinar cuáles fueron las causas que las produjo para tomar las debidas medidas correctivas y en lo posible evitarlas.

❖ *Costeabilidad*

El costo de implementación de un sistema debe ser justificado y analizado correctamente, ya que nunca debe exceder el costo en relación a los beneficios que se espera obtener y el tiempo que implica.

❖ *De excepción*

Los controles de gestión principalmente deben aplicarse en las actividades u operaciones más representativas o en las que tengan un alto grado de riesgo, con el único fin de reducir costo y optimizar el tiempo.

❖ *De la función controlada*

En este principio se debe mantener mucho cuidado y seleccionar muy bien a la o las personas que realizaron los controles ya que estas no deben estar involucradas en las actividades que se desea controlar, de lo contrario se podría tener conflictos de interés.

## **4 APLICACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTION PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS EN LA BODEGA FARMA**

### **4.1 Determinación del Sistema de Inventario que cubra todas las necesidades de la Bodega Firma**

El principal objetivo, para implementar un nuevo sistema de control de inventarios es contribuir con la empresa para tener un mejor manejo y rotación de su inventario, permitiendo un mejor desempeño en cada proceso que realiza actualmente ya que con las propuestas establecida estarán más confiados de tomar decisiones más acertadas en cuanto a calidad de sus productos, cantidad de pedidos, estrategias de venta y tiempos de almacenamiento.

Mantener un orden y buena administración de los inventarios favorece para alcanzar un mejor desempeño y mejorar las ganancias. Por lo cual en la actualidad es importante que las empresas establecer sistemas que contribuyan sin generar costos muy altos.



Después de realizar varias visitas y continuas entrevistas con el supervisor de la bodega y los auditores internos, manejan los inventarios de manera empírica y no cuentan con un sistema actual que facilite la toma de inventarios ya que la magnitud de la bodega es bastante extensa y almacenan varios productos que requieren nuevas ubicaciones para mantener un solo orden.

#### *4.1.1 Propuesta del Sistema Permanente de Inventarios*

Se ha elegido este sistema principalmente porque tiene un alto grado de control se lo puede implementar en todo tipo de artículos después de realizar un conteo físico que

Permitirá mantener un registro continuo y actualizado y finalmente nos proporcionara datos sobre e los niveles de stock.

**Tabla 9.** Propuesta del Sistema Permanente de Inventarios

PARAMETROS	DESCRIPCIÓN	ILUSTRACION
<p><b>Alto grado de control</b></p>	<p>Si se tiene un alto grado de control es casi imposible que se produzcan errores o riesgos. Dentro de los inventarios tener excelente control evitara perdidas, deterioro y robos</p>	
<p><b>Varios tipos de artículos</b></p>	<p>Este sistema se lo puede aplicar en todos los productos almacenados de la bodega</p>	 <p>© Can Stock Photo - csp23964709</p>

PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN	ILUSTRACIÓN
<b>Registro</b>	<p>Es importante tener información actualizada es decir al día, esto permitirá a los auditores y supervisores tomar decisiones oportunas en cuanto a compras de stock.</p>	
<b>Niveles de stock</b>	<p>Mantener un control seguido al menos semanal de los niveles de stock permitirá hacer pedidos acertados sin excedernos de los presupuesto y también del espacio de almacenamiento.</p>	

**Elaborado por:** Pamela Montoya

#### 4.1.2 Propuesta del Sistema de Gestión de Inventarios aplicando las 5”S” Japonesas

En las visitas a la bodega, se pudo visualizar que el espacio es suficientemente grande para tener una mejor organización de cada producto pero lamentablemente no tiene un buen control en cuanto a lotes y más aún cuando se trata de almacenar productos farmacéuticos. Es decir la bodega debe ser organizada por posiciones de almacenamiento estableciendo números y letras.

##### ❖ SEIRI-CLASIFICACIÓN

Como el enunciado lo dice, se hará una clasificación de todos los productos disponibles en la bodega, con el fin de tener un almacén más organizado. Para esto se deberá realizar una restructuración en cuanto a perchas para establecer nuevos códigos a cada producto.

Es decir los códigos actuales de RACKS deberán ser modificados de acuerdo a las nuevas ubicaciones de cada producto; se deberá tomar en cuenta numero de lote o rack, nivel de piso y ubicación horizontal.



PCP 0149

Esto quiere decir:

**PCP:** PANOLINI CONFORT PLUS

**01:** LOTE 01

**4:** PISO NIVEL 4

**9:** UBICACIÓN 9

Realizar esta nueva clasificación y ubicación, permitirá a la bodega a tener un lugar más seguro para su trabajadores, se reducen los tiempos de despacho ya que será más rápido encontrar los productos y evidentemente reflejara una mejor imagen de los stock.

#### ❖ SEITON ORGANIZACIÓN

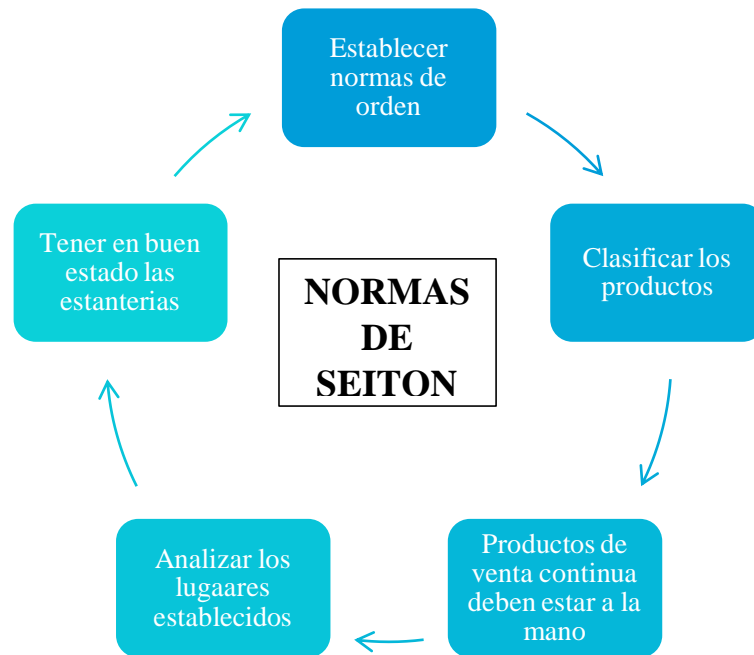
Esta fase tiene mucha relación con la anterior ya que también se debe ordenar los productos de forma adecuada de acuerdo al tamaño peso y cantidad con su respectivo código para que sea más fácil su ubicación y no perder tiempo al momento de buscarlo.

Co primer paso se deberá separar los productos de acuerdo a los parámetros antes mencionados:

- ✓ Peso
- ✓ Tamaño
- ✓ Cantidad
- ✓ Tipo de producto

Una vez realizado la clasificación, se asigna los lugares en los lotes, piso y ubicación de acuerdo a las características de cada producto.

**Gráfico 17.** Normas de SEITON

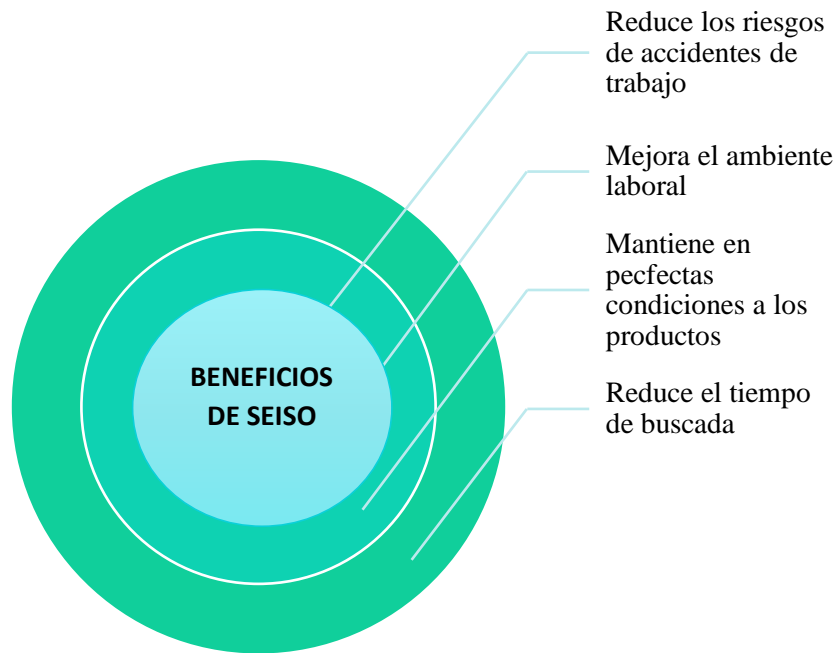


**Elaborado por:** Pamela Montoya

❖ SEISO-LIMPIEZA

Una vez clasificado y ordenado los productos de la bodega se procede a limpiar y desechar objetos sin utilidad que ocupen espacio. Tener un lugar con cosas obsoletas o sin uso tiene varias consecuencias negativas y empeoran el buen funcionamiento de la bodega.

**Gráfico 18.** Beneficios de SEISO



**Elaborado por:** Pamela Montoya

Para mantener la bodega en perfectas condiciones, es necesario capacitar a todo el personal para incentivar el hábito de cuidado y limpieza, cada trabajador de la bodega debe estar capacitado para usar todos los equipos de carga y movilización que dispone la empresa para evitar accidentes laborales.

#### ❖ SEIKETSU-ESTANDARIZACIÓN

Después de implementar las fases anteriores, se recomienda señalar toda la bodega es decir pasillos, lotes o racks, ubicación (horizontal) y pisos para facilitar la búsqueda mediante los códigos antes mencionados. La señalización debe ser visible, clara y precisa.

También es importante diferenciar y asignar actividades a cada trabajador para que cada uno sea responsable y se mantenga un orden en los procesos.

## ❖ SHITSUKE-DISCIPLINA

La disciplina cumple un papel muy importante para mantener un excelente sistema de gestión de inventarios, crear conciencia en los trabajadores para cumplir con las 5 “S” Japonesas se logra, con continuas capacitación tanto a operarios como a gerentes y supervisores.

Por este motivo, se sugiere implementar el sistema de gestión basado en las 5 “S” Japonesas, ilustrada en la siguiente tabla:

**Tabla 10.** Plan de acciones a la propuesta de aplicación de la Teoría de las 5 "s"

FASES O ETAPAS DE LAS 5 "S" JAPONESAS					
	SEIRI (CLASIFICACIÓN)	SEITON (ORGANIZACIÓN)	SEISO (LIMPIEZA)	SEIKETSU (ESTANDARIZACIÓN)	SHITSUKE (DISCIPLINA)
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar los productos disponibles en la bodega</li> <li>• Rediseñar las etiquetas de códigos</li> <li>• Reestructurar las perchas o lotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación a la bodega</li> <li>• Colocar los códigos</li> <li>• Ordenar cada producto en cada lote establecido</li> <li>• Asignar cargos a cada trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desechar objetos dañados o sin uso</li> <li>• Mantener un ambiente libre de basura y contaminación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalizar pasillos y lotes de la bodega</li> <li>• Reubicar los productos</li> <li>• Distribuir los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a todo el personal de la bodega</li> </ul>

	<b>SEIRI (CLASIFICACIÓN)</b>	<b>SEITON (ORGANIZACIÓN)</b>	<b>SEISO (LIMPIEZA)</b>	<b>SEIKETSU (ESTANDARIZACIÓN)</b>	<b>SHITSUKE (DISCIPLINA)</b>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos instructivos</li> <li>• Capacitación para el personal</li> <li>• Nuevas etiquetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de nuevas etiquetas</li> <li>• Rótulos nuevos</li> <li>• Estanterías vacías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de limpieza y organización</li> <li>• Capacitaciones y cursos</li> <li>• Carteles de señalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Diseñar Flujogramas</li> <li>• Establecer políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructivos del manejo de procedimientos</li> <li>• Encuestas de satisfacción</li> <li>• Métodos de medición de la gestión</li> </ul>
<b>RESPONSABLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>

<b>PERIODO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual o semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual o semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mensual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual o semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual o semestral</li> </ul>

**Elaborado por:** Pamela Montoya

## 4.2 Análisis del sistema actual de Control Interno

### 4.2.1 Análisis de condiciones generales de la bodega Farma

**Tabla 11.** Lista de aspectos y condiciones más importantes dentro de la bodega

N°	ASPECTOS			OBSEVACIONES
		SI	NO	
1	Espacio suficiente dentro de la bodega	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>La bodega si cuenta con suficiente espacio para almacenar los productos, de manera organizada y estratégica</li> </ul>
2	Estantería en buen estado	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente las estanterías tienen un buen estado, pero se sugiere hacer un cambio dentro de los próximos 5 años</li> </ul>
3	Buena iluminación	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>La infraestructura de la bodega es la adecuada, cuenta con ventanales lo suficientemente grandes para que ingrese luz natural durante el día, y durante la tarde se utilizan las lámparas que proveen buena iluminación</li> </ul>
4	Códigos adecuados		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los códigos que se usan actuante, deben ser reemplazados después de organizar todo el almacenamiento que tienen actualmente para que su identificación sea más rápida</li> </ul>
5	Buen procedimientos de recepción		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe políticas para la recepción de mercadería, en cuento a tiempos y encargados</li> </ul>

<b>6</b>	Pasillos libre de productos en el piso		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a la falta de políticas para la recepción de mercadería, no todos los productos están ubicados en las estanterías</li> </ul>
<b>7</b>	Maquinaria especial para organizar los productos	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Si dispone de la maquinaria especializada para la movilización de mercadería dentro de la bodega</li> </ul>
<b>8</b>	Dispositivos de seguridad para trabajadores	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los trabajadores están con los respectivos uniformes que consta de pantalón de trabajo, casco de protección y botas adecuadas con punta de acero</li> </ul>
<b>9</b>	Registro de inventarios	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen un registro bueno, pero se debería mejorar para optimizar tiempo y recursos</li> </ul>
<b>10</b>	Formatos de recepción de pedidos	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Si disponen de formatos diseñados por la empresa para la recepción de pedidos</li> </ul>
<b>11</b>	Suficiente personal para todas las actividades	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>La bodega cuenta con aproximadamente 20 personas</li> </ul>
<b>12</b>				

	Orden dentro de la bodega		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una buena distribución de mercadería, hay productos que aún no están almacenados en las estanterías</li> </ul>
13	Señalización en los lotes		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe rótulos de señalización en los lotes, esto impide una rápida búsqueda de la mercadería solicitada</li> </ul>
14	Personal capacitado		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal necesita capacitación para tener un mejor manejo del inventario</li> </ul>
15	Procedimientos para almacenamiento		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>No disponen de políticas para el almacenamiento de la mercadería</li> </ul>

**Elaborado por:** Pamela Montoya

Después de exponer las condiciones en las que se encuentra la bodega, se encuentra muchos errores y posibles riesgos en los procedimientos, ya que no cuentan principalmente con políticas de cada actividad:

- ❖ Debido a que no cuentan con políticas y procedimientos para la recepción de mercadería, es decir cualquier trabajador de la bodega puede recibirlo esto es una falta muy graba para el sistema de control de inventarios que se encarga al cuidado y mantenimiento de la mercadería existente en el almacén. Si no se toma las debidas mediad correctivas con respecto a la recepción de mercadería se puede producir robos, pérdidas o daños que obviamente generan perdida de dinero para la empresa.

- ❖ Si no se hace una reorganización de la mercadería y establecer nuevos códigos a cada producto, se seguirá perdiendo el tiempo al momento de buscar los productos para la venta o para la toma de inventarios ya que esto toma mucho tiempo a los auditores ya que los productos no tienen una buena organización.
  
- ❖ El personal necesita ser capacitado, para mejorar los procesos de la bodega y asignar a cada uno actividades y responsabilidades específicas.

En conclusión, todas las fallas encontradas se desencadenan por la falta de políticas y diagramas que permitan tener un mejor manejo de los inventarios. Pero en general el estado físico de la bodega se encuentra en buen estado.

#### *4.2.2 Desarrollo de cuestionario para comprobar el nivel de Control Interno*

Se realizó varias visitas conversaciones con el personal de la bodega, a partir de esto se ha planteado algunas preguntas para medir el nivel de control interno.

N°		PREGUNTAS	SI	NO
1	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	¿Cuentan con políticas y procedimientos para las actividades principales de la bodega?		X
2		¿Tienen restricciones para el personal que desea ingresar a la bodega?		X
3		¿El espacio de la bodega es suficiente para la cantidad de mercadería almacenada?	X	
4		¿Tienen responsables o encargados para la recepción y despacho de mercadería?		X
5	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	¿La bodega cuenta con un seguro de robos para el inventario?		X
6		¿Se ha capacitado al personal para reducir la pérdida o desaparición de mercadería?		X
7		¿La bodega cuenta con cámaras de seguridad en puntos estratégicos para prevenir robos?	X	
8		¿Cuentan con suficiente iluminación y ventilación?	X	
9	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	¿La bodega tiene un correcto manejo de pedidos para el stock?	X	
10		¿Realizan conteos físicos de los inventarios?	X	
11		¿Todos los trabajadores tiene tareas específicamente asignadas?		X
12	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	¿Hay buena comunicación entre el jefe de bodega, supervisor de logística y los auditores?	X	
13	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	¿Disponen de un cronograma de actividades para la toma de inventarios?	X	
14		¿La bodega cuenta con un supervisor de la bodega?	X	

Elaborado por: Pamela Montoya

#### 4.3 Implementación de Políticas y Procedimientos para las principales actividades de la bodega con representaciones de diagramas

Antes de proponer las políticas y procedimientos es importante conocer el significado de un manual de procesos y diagrama de flujos.

##### ❖ *Manual de Procedimientos*




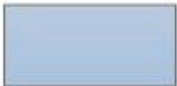

El manual de procedimientos es un sistema de control interno que permite obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral de todas las instrucciones,

responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (GOMEZ , s.f.)

❖ *Diagrama de Flujos*

El diagrama de flujos o flujograma, es la representación de las actividades que realiza cada departamento o área, a continuación se describe cada figura que se emplean:

**Gráfico 19.** Símbolos del diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

**Fuente:** (RAFFINO, 2018)


**Elaborado por:** Autor

#### *4.3.1 Recepción de mercadería*

El proceso de recepción de mercadería que mantienen en la actualidad, es decir cuando el camión de mercadería llega a la bodega no disponen de documentos para la recepción de la misma y un encargado de bodega que controle tiempo, cantidad y calidad.

Los bodegueros se encargan de bajar la mercadería y dejarla en la entrada de la bodega hasta cuando se disponga de tiempo y espacio para ser ubicada en las diferentes perchas y lotes. es de forma empírica, no tienen un adecuado control de tiempo.

El supervisor de logística da órdenes sin mantener un registro de quien lo está realizando para evitar errores o pérdida de mercadería. Cuando se recibe mercadería dañada, la colocan a un lado de la bodega para almacenarla en un cuarto de “deshechos”.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Recepcion de Mercaderia	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

## 1. Objetivo


Establecer normas para las actividades que intervienen en el proceso de recepción de mercadería a la bodega.

## 2. Alcance

El manual de procedimiento se aplicara a todas las entradas de mercadería ya sean locales o internacionales.

## 3. Políticas

- ✓ Toda la mercadería que desee ingresar al almacenamiento de la bodega debe contar son todos los soportes de documentación solicitada.
- ✓ El lugar donde se recibirá la mercadería debe estar despejada.
- ✓ Nombrar a personal que se encargue específicamente a la recepción de mercadería.
- ✓ Realizar revisiones a la mercadería antes de recibirla.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Recepcion de Mercaderia	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

#### 4. Descripción de actividades


N°	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS	RESPONSABLE
1	Verificar el área de descarga se encuentre libre para la recepción		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
2	Recibir remisión original y dos copias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura</li> <li>• Remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
3	Verificar que toda la documentación solicitada tenga la fecha correcta, numero de documento, autorizaciones previas y precios correctos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
4	Revisar los productos de caja ejemplar y verificar que estén en perfecto estado para ser recibidos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
5	Hacer un conteo rápido para verificar que todas las cajas estén completas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
6			

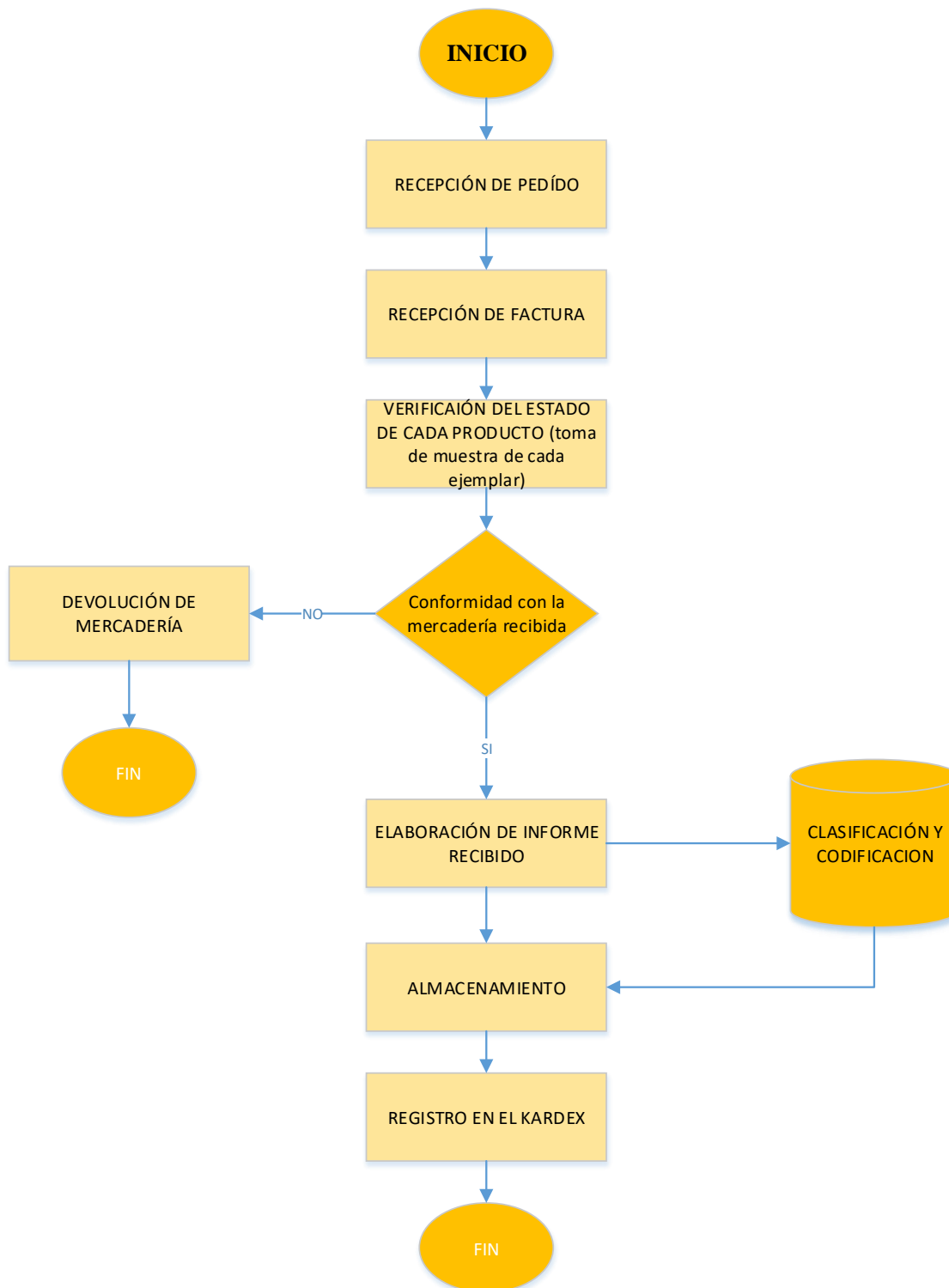
	Si la mercadería no se encuentra en buenas condiciones, se hará la devolución inmediata del mismo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
<b>7</b>	Verificar que coincidan el número de cajas y las solicitadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• factura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
<b>8</b>	Cuando el empaque o caja del producto se encuentre en mal estado, se procede a la devolución del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviación de recepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de logística</li> </ul>
<b>9</b>	Si la mercadería recibida es la correcta se debe asignar una etiqueta verde para proceder al almacenamiento del mismo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> <li>• Operarios</li> </ul>
<b>10</b>	Verificar que los equipos de movilización y descarga se encuentren libre y en perfecto estado.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> <li>• operarios</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Recepcion de Mercaderia	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

### 5. Referencias o documentos relacionados

<b>ID</b>	<b>NOMBRE DOCUMENTO</b>	<b>TÍTULO</b>
5.1	EC-RM-MGC	Manual de gestión de calidad
5.2	EC-RM-PNC	Procedimiento no conforme
5.3	EC-RM-PC	Procedimiento conforme


	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Recepcion de Mercaderia	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>



#### 4.3.2 *Venta de mercadería*

El proceso de venta de mercadería lo realiza únicamente por medio de correo con una prefactura que envía el departamento de compras, este documento el supervisor de bodega entrega al bodeguero para que verifique los productos solicitados y sean colocados en la puerta de la bodega para después ingresar al sistema y validar con la prefactura, sin embargo no existe otro método que controle la salida de mercadería para evitar pérdidas o daños en la misma.

El documento que manejan es una orden de salida de mercadería que firma quien despacha la misma pero no hay una firma de supervisión. También existe una falta de control del tiempo y personal que moviliza la mercadería.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Salida de Mercadería	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

## 1. Objetivo


Establecer normas y parámetros para la salida de mercadería de la bodega hacia los distintos puntos de distribución de la empresa.

## 2. Alcance

Este manual de procedimientos se aplicara a todas las solicitudes de salida de mercadería recibidas.


## 3. Políticas

- ✓ Registrar firmas autorizadas para los formularios de salida de mercadería.
- ✓ Verificar que la solicitud de salida de mercadería cuente con todas las autorizaciones establecidas.
- ✓ Verificar si se cuenta con la cantidad de productos solicitados antes de aprobar la salida de los mismos.
- ✓ Realizar los registros en el kardex, inmediatamente a la salida de mercadería.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Salida de Mercadería	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

#### 4. Descripción de actividades

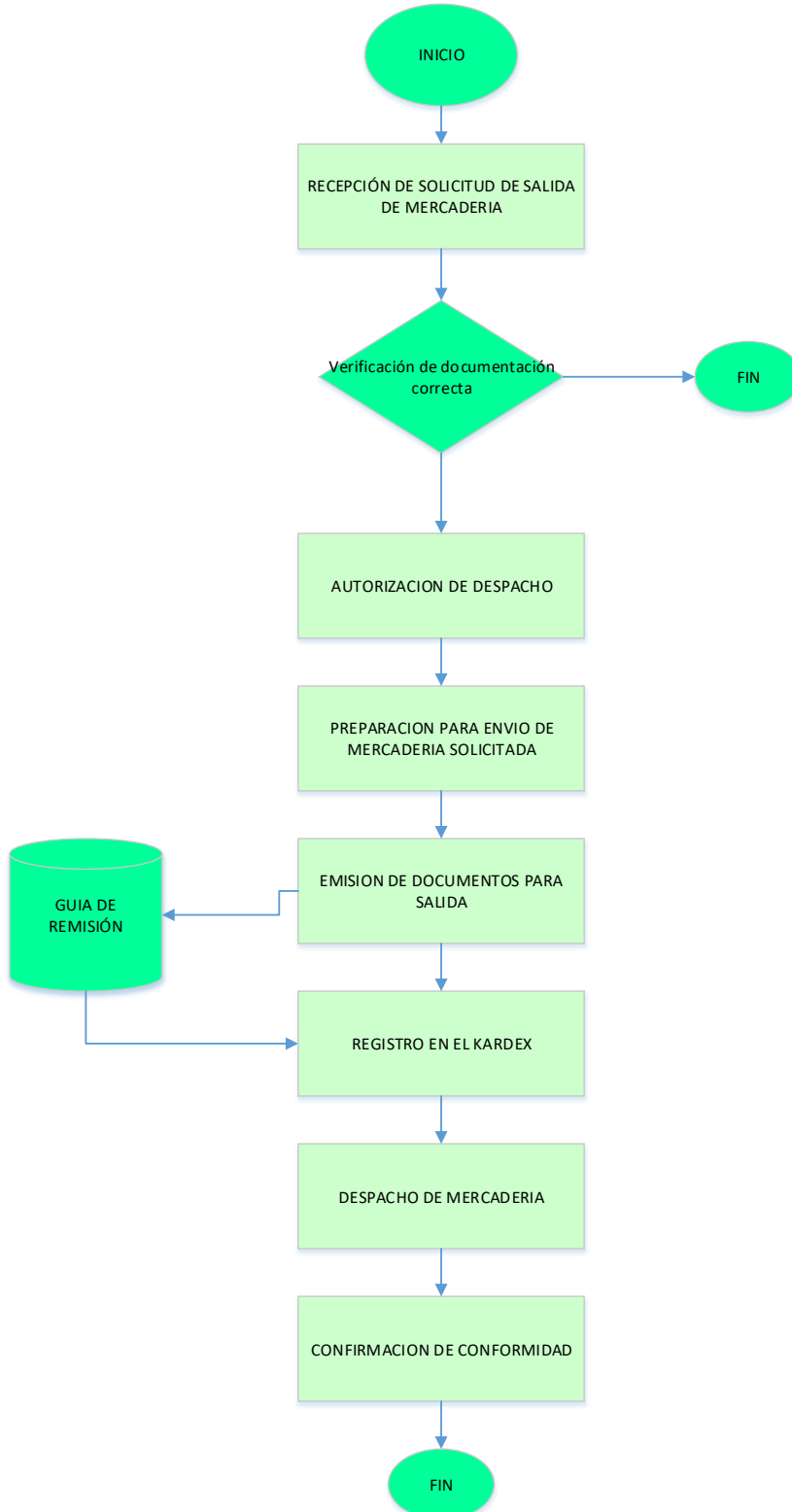
N°	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS	RESPONSABLE
<b>1</b>	Verificar mercadería solicitada en la bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de pedido receptada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega</li> <li>• Operarios</li> </ul>
<b>2</b>	Aprobar la solicitud de pedido		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
<b>3</b>	Firmar los documentos para la salida de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
<b>4</b>	Registrar la salida en el kardex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
<b>5</b>	Establecer tiempos y horarios para la salida de mercadería		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Salida de Mercadería	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

### 5. Referencias o documentos relacionados

<b>ID</b>	<b>NOMBRE DOCUMENTO</b>	<b>TÍTULO</b>
5.1	EC-SM-GR	GUIA DE REMISIÓN


	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Salida de Mercadería	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>



### *4.3.3 Toma física de inventarios*

Este proceso lo realizan dos auditores con ayuda directa del supervisor de logística y los bodegueros, ellos son los encargados de realizar el conteo de mercadería.

El problema de este proceso es que lo realizan de forma empírica ya que imprimen la mercadería existente según los registros que tiene el supervisor de logística, después se da una copia a cada jefe de bodega de los distintos lotes para comenzar la toma física el mismo procedimiento lo realizan los auditores para finalmente comparar los resultados de los bodegueros. Si existen diferencias los auditores realizan ajustes y se da por terminado el proceso de toma de inventarios.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Toma física de inventarios	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

### 1. Objetivo


Realizar la toma de inventarios de manera semestral, de toda la mercadería disponible en la bodega, lo cual permitirá tener un mejor control, evaluar el nivel de desempeño y tomar decisiones acertadas.

### 2. Alcance

Realizar la toma física de inventarios a todos los productos de la mercadería y finalmente actualizar las existencias en el sistema informático.


### 3. Políticas

- ✓ Se debe coordinar con el supervisor de logística las fechas y horarios para la toma de inventarios y evitar la suspensión de actividades durante mucho tiempo.
- ✓ El máximo de días para realizar la toma de inventarios no deberá exceder de cinco días laborables.
- ✓ Se deberá informar las fechas establecidas con mínimo tres semanas de anticipación a todo el personal que labora en la bodega, vía correo electrónico.
- ✓ La mercadería que este pendiente de despacho o mercadería recibida hace pocos días antes de la toma de inventarios, no deberán ser tomadas en cuenta.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Toma física de inventarios	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

- ✓ Los encargados de cada lote deberán organizar la mercadería a su cargo verificando que los códigos estén en perfecto estado.
- ✓ Los lotes o racks se podrán ubicar de la siguiente manera “PCP 0049” que significa:


<b>PCP:</b>	PANOLINI CONFORT PLUS
<b>01:</b>	LOTE 01
<b>4:</b>	PISO - NIVEL 4
<b>9:</b>	UBICACIÓN HORIZONTAL

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Toma física de inventarios	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

#### 4. Descripción de actividades


<b>N<sup>o</sup></b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DOCUMENTOS/ MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Realizar una programación o cronograma de inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditores</li> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
<b>2</b>	Comunicar al personal de la bodega las fechas para la toma física de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación vía correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditores</li> </ul>
<b>3</b>	Organizar (orden y limpieza) la bodega antes de la toma de inventario		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
<b>4</b>	Capacitar al personal la toma de inventarios, es decir estar preparado para cubrir a tiempo con todos los requerimientos de los auditores		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
<b>5</b>	Establecer grupos de trabajo para obtener un		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>

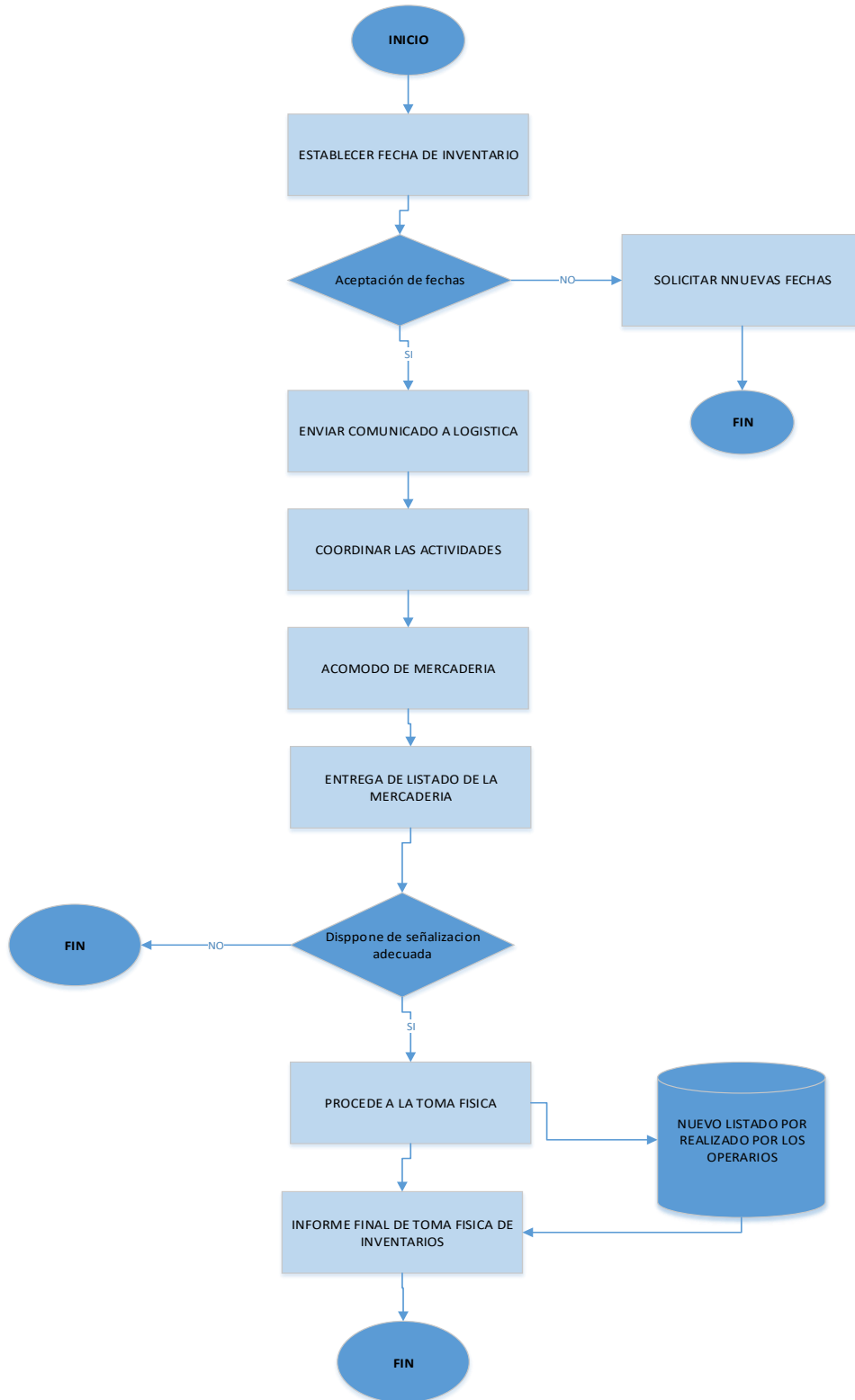
	mejor desempeño de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de objetivos alcanzados</li> </ul>	
<b>6</b>	Entregar a cada miembro de la bodega el cronograma de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
<b>7</b>	Diseñar y entregar manual de procedimientos de la toma de inventarios		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
<b>8</b>	Entregar los materiales necesarios a todo el personal para la toma física de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Esferos</li> <li>• Cascos de protección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
<b>9</b>	Verificar y comparar los resultados al final del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes finales de la toma de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditores</li> <li>• Jefe de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>
<b>10</b>	Efectuar una reunión para discutir los resultados obtenidos y novedades encontradas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditores</li> <li>• Jefe de logística</li> <li>• Jefe de bodega</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Toma física de inventarios	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>

### 5. Referencias o documentos relacionados

<b>ID</b>	<b>NOMBRE DOCUMENTO</b>	<b>TÍTULO</b>
5.1	EC-TFI-CA	CONTROL DE ACTIVIDADES
5.2	EC-TFI-FOA	FORMATO DE OBJETIVOS ALCANZADOS

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Código</b>
	Toma física de inventarios	<b>Revisión</b>
<b>Requerimiento:</b>		<b>Fecha:</b>



## CONCLUSIONES

Al concluir con el trabajo de investigación, se ha determinado que la bodega Farma de la empresa Ecuaquímica C.A. tiene varias falencias en cuanto a procedimientos y políticas que se realiza dentro de la bodega debido a que la misma no cuenta con un Manual de Políticas y procedimientos para un mejor manejo y control de los inventarios este ha sido el causante principal de pérdida de varios recursos, tiempo muerto y retraso de las actividades diarias que realiza la bodega.

También se realizó un análisis del nivel de control interno que maneja la bodega Farma, y se llegó a la conclusión que no posee un buen nivel de control para el manejo del inventario en cuanto a segregación de funciones, codificación de productos y señalización de la bodega, recepción de mercadería, organización de lotes para el almacenamiento del inventario.

El trabajo de investigación finalizó con el diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para las actividades principales de la bodega recepción de mercadería, toma física de inventarios y salida de mercadería. Con la implementación de dichos manuales mejorará el notoriamente el Sistema de Gestión para el Control de Inventarios, alcanzar los objetivos y tomar mejores decisiones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda al Supervisor de Logística implementar los Manuales de Políticas y Procedimientos para mejorar el nivel de control interno.
- ✓ Se recomienda al jefe de bodega y a los auditores realizar controles internos semestrales para detectar futuros riesgos y evitar errores.
- ✓ Desarrollar la aplicación de las 5 “S” Japonesas por parte de los auditores en las actividades de la bodega, recursos existentes y responsabilidades de cada trabajador.
- ✓ Mantener un seguimiento en conjunto con el control interno a los procedimientos que se efectuaron los cambios.

## Bibliografía

- Arreaga, D. &. (s.f.). Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de inventarios y su influencia en la gestión de los procesos de compras, ventas y almacenaje de la empresa comercial Asisco S.A. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.
- Bastos, M. P. (2006). *Introducción a la Gestión de Stocks*.
- COALLA, P. P. (2017). *GESTION DE INVENTARIOS*. ESPAÑA.
- CUZ FERNANDES, A. (2017). *GESTION DE INVENTARIOS*. IC EDITORIAL.
- ECUAQUIMICA C.A. (s.f.). *Ecuaquimica*. Obtenido de <http://www.ecuaquimica.com.ec/>
- EQUIPO AUDITOOL. (1 de JUNIO de 2016). *Auditool.org*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- ESTUPIÑAN GAITÁN RODRIGO. (2015). *Control Interno y Fraudes; análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Eco Ediciones.
- GOMEZ, G. (s.f.). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- HERNANDEZ MUÑOZ RAFAEL. (s.f.). *LIBRO DE LOGISTICA DE ALMACENES*. Obtenido de [https://www.academia.edu/19744365/Logistica\\_de\\_almacenes](https://www.academia.edu/19744365/Logistica_de_almacenes)
- LOJA GUARANGO, J. (s.f.). Propuesta de un Sistema de Gestión de Inventarios para la empresa Femapre CIA.LTDA. (*TESIS INGENIERIA*). UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, CUENCA.
- Meana, P. P. (2017). *Gestión de inventarios*.
- MÜNCH & PAREDES. (2014). *EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN*. MEXICO: TILLAS S.A.
- RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2009). *Control Interno un efectivo sistema para la empresa*. Mexico.
- ROSAS, J. (s.f.). *WWW.PARITARIOS.CL*. Obtenido de [http://www.paritarios.cl/especial\\_las\\_5s.htm](http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm)
- TECHNOLOGIES. (marzo de 2015). Obtenido de <http://technologies.gxpsites.com/portada/ampliacion-portada/clasificacion-abc-multi-categoria-y-multi-variable-con-asignacion-de-pesos>

THOMPSON, I. (s.f.). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

TRENZA, A. (22 de 03 de 2018). *MARKETING DIGITAL*. Obtenido de <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

Zapata, C. P. (2011). *Contabilidad General*. Bogota.