

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

(Para la obtención del grado académico de licenciatura en Contaduría Pública)

**“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN Y MANEJO EN ALMACENES DE PRODUCTOS
LÁCTEOS”**

“CASO: PIL ANDINA S.A.”

POSTULANTE: LILIAN GREGORY CHOQUE ESTEBAN

TUTOR: Mg. Sc. RONNY YAÑEZ MENDOZA

LA PAZ – BOLIVIA

2018



A dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que han enseñado a valorarlo cada día más;

A mi Madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo el proyecto estudiantil y la vida;

A mi Padre, por ser el pilar más importante y por demostrarme su cariño y apoyo incondicional sin importar diferencia de opiniones.

Lilian G. Choque Esteban



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. Y sé que están orgullosos de la persona en la cual me he convertido.

Finalmente agradezco a la Carrera de Contaduría Pública y a todo el personal docente en especial a mi Tutor del Proyecto, por la formación recibida.

Muchas Gracias...jj

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 MARCO INSTITUCIONAL	2
1.2.1 PIL ANDINA S.A. – ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
1.2.2 MISIÓN - PIL ANDINA S.A.....	5
1.2.3 VISIÓN - PIL ANDINA S.A.....	5
1.2.4 OBJETIVOS - PIL ANDINA S.A.....	5
1.2.5 ORGANIGRAMA PIL ANDINA S.A.....	6
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN	10
1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	11
1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	11
1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	12
1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.6.1 ALCANCE TEMÁTICO.....	12
1.6.2 ALCANCE TEMPORAL.....	12
1.6.3 ALCANCE ESPACIAL.....	13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 LA ADMINISTRACIÓN – CONCEPTO	14
2.1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
2.1.1.1 PLANEACIÓN.....	16
2.1.1.2 ORGANIZACIÓN.....	17
2.1.1.3 LA DIRECCIÓN.....	18
2.1.1.4 CONTROL.....	19

2.1.2 EL CONTROL DE GESTIÓN.....	21
2.1.3 EL CONTROL INTERNO.....	21
2.1.3.1 REQUERIMIENTOS PARA UN CONTROL EFICAZ.....	22
2.1.3.2 LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	22
2.1.3.3 ASPECTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	23
2.1.3.4 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	23
2.1.3.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	24
2.1.3.6 ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL.....	25
2.1.3.7 LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO DE CONTROL.....	25
2.1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	25
2.1.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO DE CONTROL.....	26
2.1.6 LA GESTIÓN.....	29
2.1.6.1 TEORÍAS DE GESTIÓN.....	29
2.1.7 ALMACÉN.....	29
2.1.7.1 ÁREAS DE DISTRIBUCIÓN DE UN ALMACÉN.....	30
2.1.7.2 EL ALMACÉN Y EL SISTEMA DE SEGURIDAD DE LOS BIENES.....	31
2.1.7.3 LA GESTIÓN DE ALMACÉN.....	32
2.1.7.4 TEORÍAS DE GESTIÓN DE ALMACÉN.....	33

CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.2 HIPÓTESIS.....	35
3.2.1 VARIABLES DE ESTUDIO.....	35
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.1 DESCRIPTIVO.....	38
3.3.2 EXPLICATIVO.....	38
3.3.3 PROPOSITIVO.....	39
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.5.1 EL MÉTODO DEDUCTIVO.....	40
3.5.2 EL MÉTODO INDUCTIVO.....	40
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40

3.6.1 LA OBSERVACIÓN.....	41
3.6.2 ENTREVISTA.....	42
3.6.3 ENCUESTA.....	42
3.7 POBLACIÓN.....	43
3.8 UNIVERSO DE ESTUDIO.....	43
3.9 MUESTRA DEL ESTUDIO.....	43

CAPÍTULO IV MARCO PRÁCTICO

4.1 TRABAJO DE CAMPO.....	45
4.1.1 RESULTADOS ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE PIL ANDINA S.A.....	45
4.1.2 RESULTADOS ENTREVISTA AUTORIDAD RESPONSABLE PIL ANDINA S.A.....	50
4.1.3 RESULTADOS CHEK LIST APLICADA EN LA OBSERVACIÓN.....	52

CAPÍTULO V PROPUESTA DEL PROYECTO

5.1 ESTRATEGIA PARA MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACENES, DE LA EMPRESA PIL ANDINA S.A.....	55
5.1.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA.....	55
5.1.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	55
5.1.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	55
5.1.4 RESPONSABLES.....	55
5.1.4.1 DESCRIPCIÓN GENÉRICA.....	55
5.1.4.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.....	56
5.1.5 POLÍTICAS GENERALES.....	56
5.1.5.1 DE LOS DOCUMENTOS VÁLIDOS PAGO DE PROVEEDORES.....	56
5.1.5.1.1 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	57
5.1.5.2 DE LOS DOCUMENTOS VÁLIDOS PARA DESPACHO DE PRODUCTOS TERMINADOS.....	58
5.1.5.2.1 ALTA DE CLIENTES.....	58

5.1.5.3 ALMACÉN CENTRAL.....	60
5.1.6 UNIDAD SOLICITANTE (LECHE CRUDA).....	60
5.1.6.1 CON CARÁCTER PREVIO DEBERÁ INFORMAR Y GESTIONAR LA APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN ANTE EL JEFE DE ALMACENES Y EL ENCARGADO DE AGROPECUARIA.....	60
5.1.6.2 LA UNIDAD SOLICITANTE SERÁ RESPONSABLE DE LLENAR LA REQUISICIÓN DE COMPRA.....	60
5.1.6.3 SUPERVISAR EL TRABAJO REALIZADO POR TERCEROS.....	61
5.1.6.4 LA UNIDAD SOLICITANTE, ES RESPONSABLE POR LA RECEPCIÓN.....	61
5.1.7 INCUMPLIMIENTO.....	61

**CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 CONCLUSIONES.....	81
6.2 RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 - ÁRBOL DE PROBLEMAS	9
FIGURA N° 2 – COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	24

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 – COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	28
CUADRO N° 2 - INDICADORES DE GESTIÓN DE INVENTARIOS	36
CUADRO N° 3 - INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE ALMACENES.....	36
CUADRO N° 4 – PUNTAJE FINAL CHECK LIST	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 – RECEPCIÓN DE PRODUCTOS Y CONTROL DE VERIFICACIÓN, INSPECCIÓN Y RECUENTO	45
GRÁFICO N° 2 – LAS NORMATIVAS PARA LA SALIDA DE EXISTENCIAS Y SU AUTORIZACIÓN	46
GRÁFICO N° 3 – LAS EXISTENCIAS EN ALMACÉN, SU ORGANIZACIÓN, MANIPULACIÓN Y RECUENTO	46
GRÁFICO N° 4 – USO DE HOJAS DE RECUENTO EN LA VERIFICACIÓN FÍSICA Y CONTROL DE ALMACENES.....	47
GRÁFICO N° 5 – LA EXISTENCIA Y EL MANTENIMIENTO DE STOCKS EN ALMACENES	48

GRÁFICO N° 6 – EL RECuento FÍSICO DE ALMACENES	48
GRÁFICO N° 7 – CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL ESTOCAMIENTO DE PRODUCTOS	49
GRÁFICO N° 8 – PREVISIÓN Y REGLAMENTACIÓN DE FECHAS DE VENCIMIENTO DE LÁCTEOS	50
GRÁFICO N° 9 – CUMPLIMIENTO DE PROCESOS EN ALMACENES	54

RESUMEN

Actualmente las empresas presentan una continua transformación y movilización para fortalecer su negocio, por lo cual se revisan y mejoran las operaciones de la organización con la finalidad de adaptarse a las exigencias del entorno en el que se desenvuelven.

Estos requerimientos determinan la evaluación periódica de los procedimientos operacionales y financieros de una empresa, a fin de adecuarlos a los cambios y desarrollo que se exigen para la Gestión del Control Interno de sus Almacenes. Es decir que la interacción de los subsistemas y sistemas que componen una organización, afectan el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos de acuerdo a su Plan de Operaciones, redundando en el cumplimiento de los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores de la empresa.

En este contexto, el Sistema de Control Interno en la empresa Pil Andina S.A., cumple un papel importante, porque a través de sus evaluaciones hace posible maximizar resultados en términos de eficacia productiva, como indicador principal que fortalece el desarrollo empresarial.

En este análisis y de acuerdo con las verificaciones realizadas en el Sistema de Control Interno implementado en la empresa Pil Andina S.A., se identifica que existen incumplimientos de los procedimientos vigentes que denotan ineficiencia e ineficacia en el control de los recursos puestos a disposición de la entidad y en el cumplimiento de los objetivos del Control Interno.

La propuesta que se expone, sirve de guía para identificar los procedimientos de compra de materia prima y/o contratación de servicios; para mejorar la eficacia en el proceso de organización y administración de los almacenes, es decir contar con registros de entrada, de almacenamiento y de salida, de los productos existentes en los almacenes, utilizando los documentos necesarios, los mismos deberán generar inventarios, el control de sus operaciones y la minimización de los costos de almacenamiento.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado, actualmente las empresas presentan una continua transformación y movilización para fortalecer su negocio, por lo cual se revisan y mejoran las operaciones de la organización con la finalidad de adaptarse a las exigencias del entorno en el que se desenvuelven.

Estos requerimientos determinan la evaluación periódica de los procedimientos operacionales y financieros de una empresa, a fin de adecuarlos a los cambios y desarrollo que se exigen para la Gestión del Control Interno de sus Almacenes, de acuerdo a las características propias de cada organización. En este caso, la empresa de producción de lácteos “Pil Andina S.A.” debe cumplir estas exigencias para poder procesar y obtener información necesaria en el tiempo justo que precisa una adecuada toma de decisiones, pero fundamentalmente realizar evaluaciones a las operaciones que realiza, ya que estas determinan el grado de cumplimiento de los objetivos de producción con los recursos adecuados para el logro de una efectiva gestión.

Es decir que la interacción de los subsistemas y sistemas que componen una organización, afectan el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos de acuerdo a su Plan de Operaciones, redundando en el cumplimiento de los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores de la empresa.

La Administración en general ha desarrollado un conjunto de estrategias para mejorar el Control Interno, que se precisan en todas las organizaciones, desde ese punto de vista se busca mejorar la eficacia y economía en todas las empresas, como también en la empresa de estudio.

En este contexto, el Sistema de Control Interno en la empresa de análisis cumple un papel importante, porque a través de sus evaluaciones hace posible maximizar resultados en términos de eficacia productiva, como indicador principal que fortalece el desarrollo empresarial. Se conoce que toda organización necesita de herramientas de Control Interno como medios para enfrentar los cambios del entorno socioeconómico y estos posibiliten al mismo tiempo identificar las debilidades y fortalezas de su estructura organizacional, recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros y en general de su Gestión, aspectos a tomar en cuenta por la organización analizada.

Es importante en esta perspectiva, que los trabajos de evaluación administrativa o financiera, permitan analizar el Control Interno en las organizaciones, con el propósito de la aplicación de medidas correctivas en el momento oportuno, las cuales faciliten diagnosticar la gestión de la administración en estas organizaciones.

1.2 MARCO INSTITUCIONAL

1.2.1 PIL ANDINA S.A. – ANTECEDENTES HISTÓRICOS

PIL Andina, S.A. nace en septiembre de 1996 cuando el Grupo Gloria S.A. acepta el desafío de privatizar las Plantas Industrializadoras de Leche, en La Paz y en Cochabamba. Posteriormente, en 1999, el grupo Gloria decide adquirir el 100 por ciento de acciones de PIL S.A.M de Santa Cruz, conformando IPIL Cruz, y finalmente en marzo de 2004, PIL Andina absorbe definitivamente a IPIL Cruz y, en conjunto, forma la gran familia PIL. PIL Andina tiene tres modernas plantas de producción capaces de industrializar una amplia variedad de productos.

En La Paz se acopian en promedio 50 mil litros diarios; en Cochabamba, 150 mil y en Santa Cruz, 250 mil litros diarios de leche. En las tres ciudades se elaboran productos que no sólo nutren a la familia boliviana, sino también tienen el sello de calidad y la garantía de ser hechos en Bolivia.

Las tres plantas de la empresa producen una amplia gama de derivados: yogures, quesos, mantequillas, cremas, dulces, jugos e, incluso, leche en polvo instantánea, que desde hace 2 años viene compitiendo de igual a igual con otras marcas internacionales que llegan al país.

1996

Nacimiento de Pil Andina S.A, nace el 11 de septiembre de 1996 cuando el grupo Gloria S.A, del Perú, junto a más de 6.000 pequeños productores de leche locales, organizados en dos sociedades anónimas, Prolec y Ledal, aceptan el desafío de privatizar las plantas industrializadoras de leche, en La Paz y en Cochabamba.

1999

Crece la familia Pil en septiembre de 1999, el grupo Gloria S.A, adquiere el 100% de las acciones de Pil S.A., de Santa Cruz, para luego convertirla en PIL CRUZ.

2004

Fusión de tres compañías en marzo del año 2004, Pil Andina S.A decide fusionar las tres compañías que administra en la paz, Cochabamba y santa cruz, y en conjunto forma la gran familia Pil, empresa líder en la industrialización de productos lácteos.

2005

Lanzamiento campaña 'tres vasos': distintos estudios científicos sostienen que el consumo diario de leche ayuda a fortalecer los huesos y, por ende, es un aporte vital para el crecimiento de niños y adolescentes, particularmente.

Consciente de esta necesidad, en febrero de 2005, Pil Andina lanzó una campaña que busca reforzar la importancia del calcio y de la leche como parte esencial de una dieta que nos hace crecer fuertes y saludables, la campaña está dirigida, con mayor énfasis, a niños y adolescentes. Plantea una interrogante y su respuesta: ¿quieres crecer?... ¡toma más leche!... tres vasos diarios como mínimo y obtén el calcio que necesitas para crecer más.

Se inaugura nueva planta en Cochabamba la empresa líder en la producción de lácteos inauguró otra moderna planta en su complejo industrial de Cochabamba, ubicado en el kilómetro 10.5 de la avenida blanco Galindo, esta obra, que demandó 10.3 millones de dólares, forma parte de un conjunto de inversiones y de proyectos que ejecutó Pil andina S.A en menos de un año y cuyo costo total asciende a 16.8 millones de dólares en sus tres plantas industriales de Cochabamba, santa cruz y La Paz.

En esta nueva planta se elaboran distintos productos entre los que destaca un yogurt bebible de altísima calidad hecho con tecnología de punta capaz de garantizar su 'inocuidad total', además en esta nueva planta se produce jugos de frutas, jugos sabor izados y aguas naturales tratadas y purificadas.

2006

Instalación de moderna planta de soya, Pil Andina invirtió más de 2 millones de dólares en la instalación de una moderna planta de extracción destinada a la producción de leche de soya blanca y saborizada (chocolate y vainilla) que se comercializa en todo el territorio nacional, la nueva infraestructura también está emplazada en Cochabamba, corazón de Bolivia y de Sudamérica. El primer producto que se comercializa es soy, novedoso producto que se caracteriza no sólo por su agradable sabor, sino también por tener un alto valor nutritivo y ser un alimento complementario a la leche de vaca. Soy está dirigido, particularmente, a un segmento importante de la población boliviana que confronta problemas de intolerancia a la lactosa.

Nace Soalé pensando en la salud y en el bienestar de la familia boliviana, en septiembre de 2006, nace una nueva línea de productos hechos a base de soya. Se trata de la marca Soalé que se lanzó oficialmente aprovechando la importante vitrina comercial y empresarial de la feria internacional de santa cruz (Expocruz 2006).

Este emprendimiento busca consolidarse en el mercado nacional con el propósito de ser un verdadero aporte para la alimentación y la nutrición equilibrada de niños, jóvenes y adultos. Esta novedosa línea elabora jugos de frutas con soya. 'se trata de productos de alta calidad elaborados con la proteína de soya, la proteína de la buena salud', sostiene José García miranda, sub gerente de marketing de Pil Andina, industria que con orgullo elabora y envasa estos agradables productos.

1.2.2 MISIÓN - PIL ANDINA S.A.

Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participamos a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores. Los procesos y acciones de todas las empresas de la corporación se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.

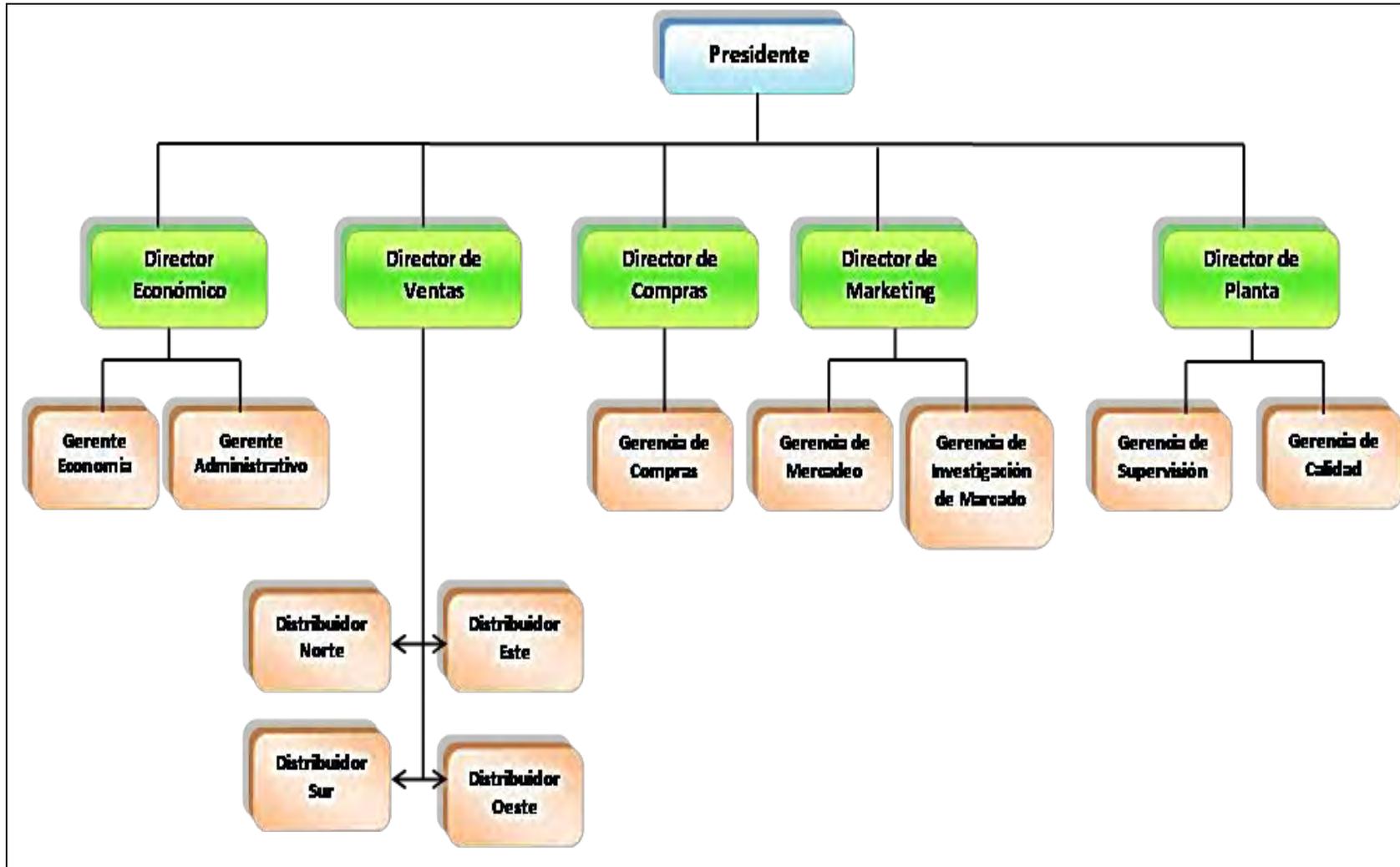
1.2.3 VISIÓN - PIL ANDINA S.A.

Somos una corporación de capitales peruanos con un portafolio diversificado de negocios, con presencia y proyección internacional. Aspiramos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores con servicios y productos de la más alta calidad para ser siempre su primera opción.

1.2.4 OBJETIVOS - PIL ANDINA S.A.

Conocer las administraciones y operaciones que se efectúan en los procesos de la elaboración, de productos que realiza la empresa con responsabilidad, seriedad, transparencia y honestidad manteniendo siempre estándares adecuados y óptimos de calidad y de innovación permanente. PIL es lo que es gracias a la preferencia de la familia boliviana que, definitivamente, se identifica con una industria eficiente, responsable, sólida y transparente.

1.2.5 ORGANIGRAMA PIL ANDINA S.A.



1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al precisar algunos elementos de la problemática se conoce que se realizaron muchas mejoras en los procesos organizacionales de PIL Andina S.A., sin embargo en algunas áreas a pesar de los recursos invertidos y las evaluaciones de gestión en esta institución, se han identificado debilidades del Control Interno, en especial en la Gestión de los Almacenes e Inventarios, lo cual incide en su eficiencia, de acuerdo a la entrevista realizada al Encargado de Almacenes (Ver anexo N° 1), así como las encuestas de diagnóstico aplicadas en el sector de Almacenes (Ver anexo N° 2).

Según la autoridad responsable (Entrevista Ver Anexo N° 1), una de las principales debilidades, se relaciona con las Evaluaciones del Control Interno de la Administración y/o Gestión de los Almacenes e Inventarios de Productos Lácteos, de la Empresa PIL Andina S.A., ya que estas no se han realizado por más de tres gestiones (2014 al 2016).

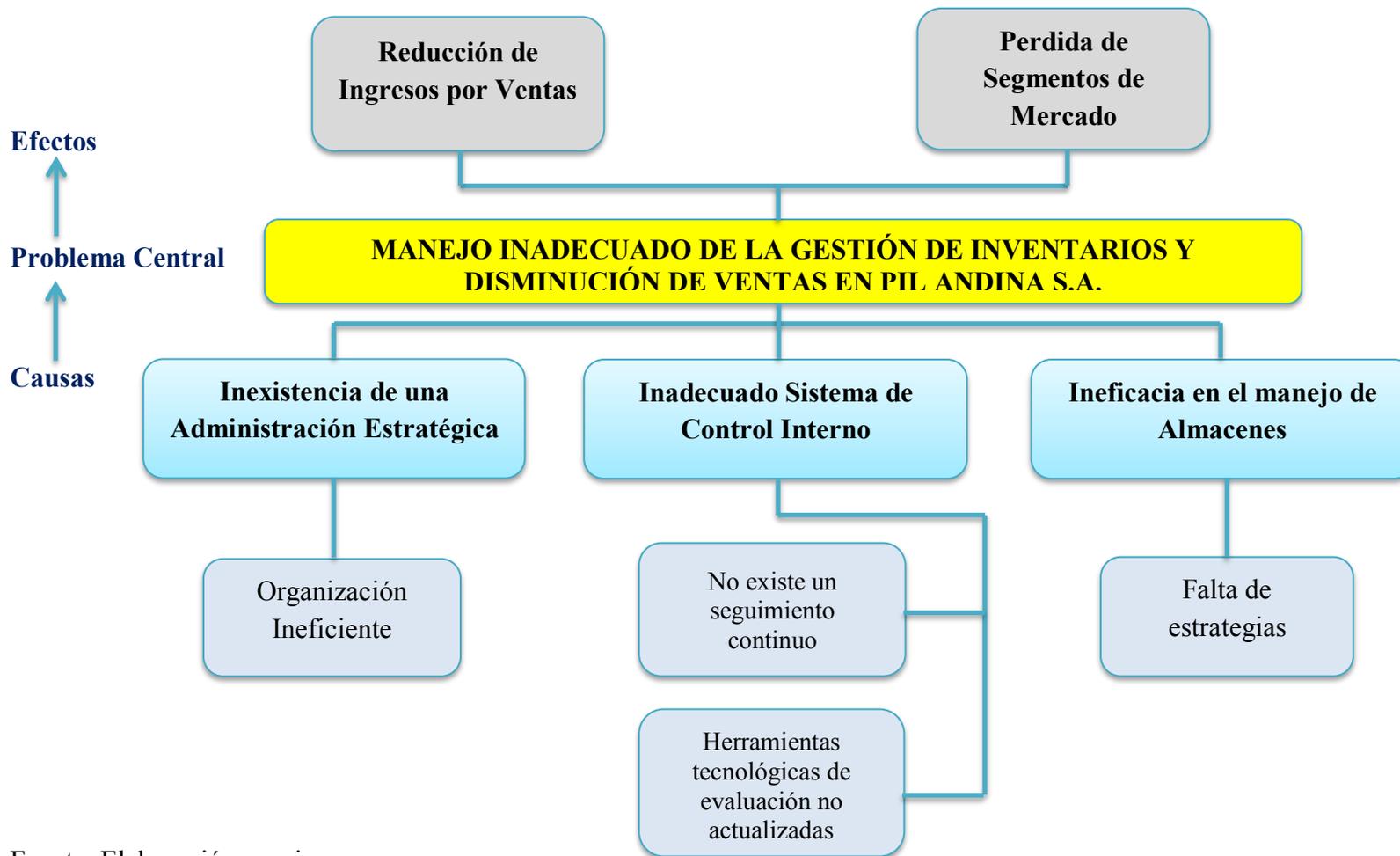
En este análisis y de acuerdo con las verificaciones realizadas en el Sistema de Control Interno implementado en la empresa de estudio, se identifica que existen incumplimientos de los procedimientos vigentes que denotan ineficiencia e ineficacia en el control de los recursos puestos a disposición de la entidad y en el cumplimiento de los objetivos del Control Interno. La situación descrita mostró además de las condiciones problemáticas señaladas, las siguientes dificultades:

- Se observa que existe negligencia en el actuar de los responsables de almacén, al no poder mostrar oportunamente el Registro de Recepciones de mercancías, impidiendo comprobar el saldo de Mercancías para la Venta, además de no contar con medios de medición, ya que estos instrumentos están des-calibrados y sin mantenimiento por más de dos años, impidiendo garantizar el despacho eficiente de las mercancías del almacén para el área de venta, lo cual imposibilita aplicar pruebas de cumplimiento a los recursos materiales.

- En las áreas de almacén no se posee las actas de Responsabilidad, estas solamente se encuentran en contabilidad y en el Almacén Central el acta se encuentra desactualizada ya que no incluye personas que allí laboran. Al precisar la aplicación o uso de las actas de responsabilidad material, ante las mercancías puestas bajo responsabilidad de almaceneros y administradores, los responsables desconocen este mecanismo, afirmando poco dominio sobre el manejo o uso de los mismos.
- Muchos de los responsables de las áreas que integran esta oficina, se limitan a exponer ciertas tareas que realizan y solo el responsable de Almacén demuestra algún conocimiento sobre las medidas de Control Interno, aunque limitado, de acuerdo a su entrevista.
- El Almacén no cuenta con un listado de personal (actualizado) con acceso al mismo y en esta medida también desconocen las acciones a realizar cuando hay un cambio o rotación de un Administrador, propiciando así la presencia de personal ajeno a estas dependencias en el primer caso y hacerse responsables de recurso sin previa determinación de la responsabilidad de los bienes custodiados, en el segundo caso.
- La empresa no cuenta con un Manual de Control Interno, el cual este diseñado según las características de Pil Andina S.A., que permita desarrollar la actividad del Control Interno sobre los inventarios, con eficiencia y adecuado a lo establecido legalmente. Tampoco existe un programa sistemático de control interno, lo que propicia un manejo ineficiente e inadecuado por parte de los trabajadores, así como los directivos responsables de las unidades que conforman la estructura organizacional de los almacenes de la empresa.

Luego de los anteriores fundamentos y presentación de la problemática del estudio, con el propósito de esquematizar este planteamiento expuesto, se desarrolla en la siguiente figura (Nº 1), un árbol de problemas que representa las causas, el problema y sus efectos en esta investigación.

FIGURA N° 1 – ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Sistema de Control Interno en la Gestión del Inventario de Almacenes y el control de existencias de Productos Lácteos, en la empresa PIL Andina S.A., para proponer estrategias que mejoren su eficacia.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las deficiencias presentes en los procesos de Gestión e Inventario de Almacenes, en la empresa de estudio, para conocer su funcionamiento específicamente en el control de existencias de productos lácteos.
- Realizar el levantamiento de los procedimientos del Inventario de Almacenes y los métodos aplicados para el registro, además del control de existencias que se efectúan en esta oficina, como parte del sistema de Control Interno.
- Determinar si existen los mecanismos para efectuar una medición de la eficacia de las operaciones efectuadas en la Administración e Inventario de Almacenes de Productos Lácteos de la empresa de análisis.
- Elaborar una propuesta en base a estrategias que coadyuven a la mejora del Sistema de Control Interno, y permitan incrementar los niveles de eficacia en la Gestión de Inventarios y Almacenes de la empresa PIL Andina S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo y la evolución social, tecnológica y económica en la actualidad, ha obligado a todas las empresas u organizaciones a modernizar sus sistemas de Control Interno y seguimiento.

En referencia a la Gestión de Almacenes e Inventarios de productos perecederos, es fundamental actualizar estas formas de control y poder diseñar estrategias que permitan una Gestión eficiente y eficaz en cualquier organización, en el caso de este Proyecto la empresa boliviana Pil Andina S.A.

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El aporte en el nivel Teórico del presente Proyecto, se fundamenta en la integración de las definiciones y conceptualizaciones, del Control Interno, el Sistema de Administración, Gestión de Almacenes e Inventarios, la descripción de las técnicas y herramientas que posibilitan su aplicación, además de integrar de acuerdo a las referencias bibliográficas, los diferentes elementos que permitan la comprensión del fenómeno y problemática que se pretende analizar y dar una alternativa de respuesta, así como la construcción de un Análisis Final.

La importancia de este estudio radica en que se analizará una organización concreta, con un contenido teórico relativo al entorno de la investigación que pueda orientar el desarrollo y aplicación de estrategias como propuesta para el Manejo del Inventario de Almacenes, de esta forma cumplir con los objetivos de gestión e integrar un eficiente sistema de Control Interno, aportando al incremento de los volúmenes de venta y respondiendo a las metas establecidas por la empresa Pil Andina S.A.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El Proyecto de investigación, aportará con una metodología de diagnóstico y análisis técnico, que de manera simple y concreta integre las herramientas de gestión en almacenes, específicamente el Control de Inventarios, investigando los procedimientos que se aplican en esta área, lo cual permita el diseño de nuevas estrategias que mejoren la eficacia de los procedimientos que se aplican en Pil Andina S.A.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la actualidad, las estrategias de Control Interno y Manejo de Almacenes e Inventarios, en empresas productivas o industrias dedicadas a la producción de un bien, son indispensables para el éxito de las organizaciones, y como consecuencia ha nacido una nueva filosofía de empresa que pone de relieve la orientación, así como la coordinación de las actividades de esta área, para conseguir los objetivos mediante un desempeño corporativo más eficiente.

Por lo cual se propondrá una estrategia concreta para el mejoramiento del Control Interno en la Gestión del Inventario de Almacenes de la empresa Pil Andina S.A., además de mejoras específicas enfocadas a los procedimientos de esta área.

1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 ALCANCE TEMÁTICO

El presente proyecto estudiará específicamente la Gestión, manejo y administración de Almacenes, en particular el análisis del Proceso de Control Interno en esta área, que presenta la empresa PIL Andina S.A.

Asimismo se revisará las referencias teóricas con relación a los Inventarios de lácteos y derivados, además de las teorías modernas relativas a la eficacia productiva, las cuales se analizarán a través de las normativas de Control que se aplican en la empresa y los criterios de evaluación que establecen las instancias pertinentes.

1.6.2 ALCANCE TEMPORAL

El proyecto estará basado en el manejo del inventario de productos y el historial de ventas de los años 2013, 2014 y 2015, en Pil Andina S.A., para identificar si existen algunos factores que afectaron a la empresa.

1.6.3 ALCANCE ESPACIAL

El proyecto se llevó a cabo en la ciudad de El Alto, en las instalaciones de Pil Andina S.A., ubicada en la Av. Juan Pablo Segundo, de la Zona Norte de esta ciudad. Tomando en cuenta las dependencias donde se gestionan los almacenes de esta empresa y se realiza el Control Interno respectivo de sus Inventarios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 LA ADMINISTRACIÓN - CONCEPTO

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minús.", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología de la Administración nos da la idea de que está se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Diferentes autores definen la Administración como:

Koontz and O'Donnell (2004): consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry, dice que: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a los subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Reyes Ponce (2003): "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Desde este punto de vista se entiende que la administración es el uso de recursos para trabajar con y a través de otras personas, para lograr objetivos de una organización.

2.1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en las organizaciones o empresas. Así también, el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes o directivos. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (Koontz y Weihrich: 2004).

Sobre esta base se entiende que el proceso de administración es una secuencia de actos que se encuentran regidos por un conjunto de reglas, establecidas por una organización o empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas.

2.1.1.1 PLANEACIÓN

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La

planeación incluye elegir, fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

a) Definición de Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce (2003).

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier. "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.

b) Importancia de la Planeación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. (Koontz y Weihrich: 2004).

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planeación es fundamental, ya que está:

- ✓ Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- ✓ Facilita la coordinación de decisiones.
- ✓ Resalta los objetivos organizacionales.

- ✓ Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ✓ Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- ✓ Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- ✓ La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✓ Facilita el control de permitir medir la eficiencia de la empresa.

Entonces la planificación es una estrategia orientada a cumplir con los objetivos y hacer realidad diversos propósitos concretos, que se tiene por una organización o empresa.

2.1.1.2 ORGANIZACIÓN

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

Posterior al paso anterior se debe diseñar la forma de combinar estos elementos en un grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa necesaria para la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada para cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

a) Definición

En este contenido se presenta una definición de Organización según algunos autores:

“Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos” (Koontz y Weihrich: 2004). “Es la acción de establecer o reformar una cosa,

sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla". (Garza T.: 2000).

Por lo tanto, la definición de organización se refiere a la acción requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también el resultado de organizar u organizarse, en lo que respecta a la vida cotidiana.

2.1.1.3 LA DIRECCIÓN

La dirección, que sigue a la plantación y la organización, constituye la tercera función administrativa. La dirección juega un papel muy importante en la administración la cual es: poner a funcionar la empresa y dinamizarla.

Ya que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización.

a) Definición

Para el autor consultado, Mercado (2004), la Dirección se puede conceptualiza como: "Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo".

Por su parte otro de los autores de referencia establece que: "La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas". Chiavenato (2001)

Para el autor antes mencionado (Mercado: 2004), la importancia de la Dirección en la Administración contempla los siguientes criterios:

- 1) Es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los elementos del proceso administrativo.
- 2) Es una función más real y humana en efecto se trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad.

Por lo cual se entiende que la dirección es aquel elemento que logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de autoridades, los cuales deben subordinar y ordenar todos los elementos del proceso administrativo.

2.1.1.4 CONTROL

En una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. (Mercado: 2004)

a) Definición

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. George R. Terry

“La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente”. Robert C. Appleby

b) Importancia del Control

Al tomar en cuenta la importancia de este elemento del proceso administrativo. Se afirma que este, según el investigador consultado (Mercado: 2004):

- 1) Cierra el ciclo de la administración y el control es un medio de previsión.
- 2) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.
- 3) El control es un elemento vital de un sistema administrativo ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación.
- 4) Sin control no se puede asegurar y mantener un sistema de calidad tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos.

Entonces se deduce que el control es el proceso o etapa que aplica un administrador para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas, como ser la planeación, la organización y la dirección.

Así mismo los administradores pueden asegurarse que las actividades realizadas estén de acuerdo a los objetivos y planes de la organización o empresa.

2.1.2 EL CONTROL DE GESTIÓN

“Es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la Corporación y de todas las unidades organizacionales claves. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de normas de desempeño para toda la firma y cada una de sus unidades, y en la comparación entre

resultados planeados y los objetivos de las operaciones”¹. Es decir que el control de gestión es un recurso que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la organización o empresa.

2.1.3 EL CONTROL INTERNO

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y todo el personal. Sirve para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- a) Seguridad de la información financiera;
- b) Efectividad y eficiencia de las operaciones; y
- c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”²

El informe COSO, establece que: “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguiente categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Fiabilidad de la información financiera; y Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”³ El Control es una función del proceso administrativo, que tiene por objetivo asegurar que las cosas se hacen de acuerdo a lo planeado⁴

El Control Interno es efectuado por el consejo de administradores hasta llegar a interactuar con todo el personal de la entidad, esto se refiere que, este control no solo va ser reflejado en los manuales, políticas, etc., sino también con cada trabajador de la empresa sin importar su orden jerárquico.

¹ MAX ARNOLDO Y MAJLUFF NICOLÁS, “Gestión de Empresas con Visión Estratégica”, Ed. Domen, Pág. 276, 1993, Santiago de Chile.

² CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 26, La Paz Bolivia.

³ COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, “Los Nuevos Conceptos el Control Interno”- Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1997, pág. 103.

⁴ El Control en el Informe COSO. [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-29.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-29.htm)

Desde este punto de vista el Control Interno es un proceso que esta efectuado por los directores de una organización, gerencia y todo el personal; para lograr la seguridad en el logro de los objetivos de seguridad de la información, Efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimientos de estatutos y leyes aplicables.

2.1.3.1 REQUERIMIENTOS PARA UN CONTROL EFICAZ

Para un Control Interno eficaz se requiere desarrollar estándares para las variables que pueden controlarse para conocer si se están logrando los objetivos empresariales.

2.1.3.2 LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Con el fin de detectar en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad, eficiencia y efectividad establecidos por la empresa y también con el fin de limitar el riesgo de pérdidas, que puedan ocasionar diversas acciones no compatibles a los planes de estas; tal es el caso de la corrupción, que presenta como antecedente de alto riesgo para el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

2.1.3.3 ASPECTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

El proceso básico de control interno implica tres pasos:

- Establecimiento de normas.
- Medición del desempeño con base en esas normas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

2.1.3.4 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.

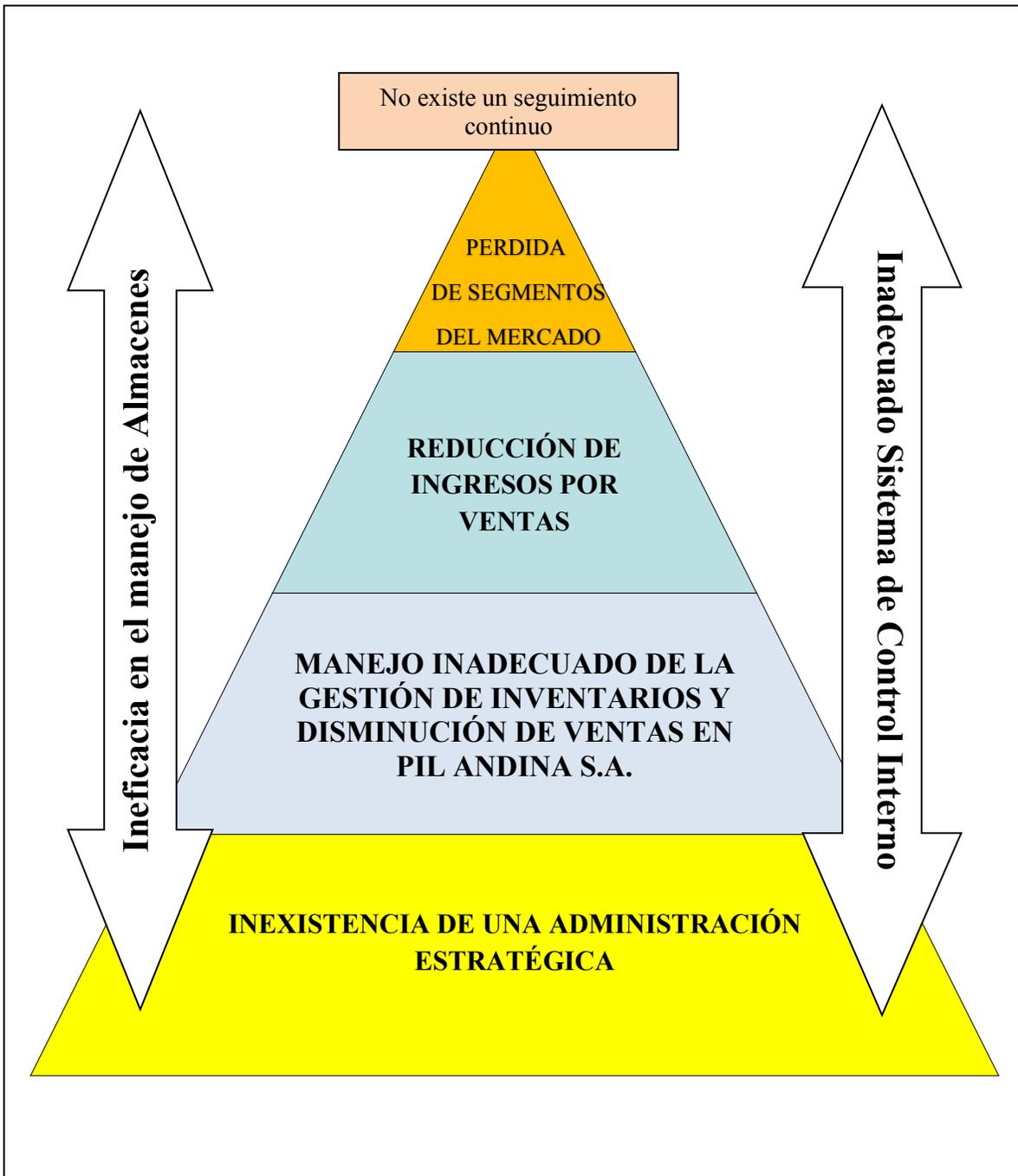
- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescriptos.

- Colusión.
- Costo-beneficio.”⁵

2.1.3.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

FIGURA N° 2 – COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

⁵ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 29,30, La Paz Bolivia.



2.1.3.6 ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL

“Como su nombre lo dice es el entorno que rodea a la entidad, en este caso el entorno que rodea a la Organización, pero no solo es eso, sino también figuran otros factores que son:

- LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O COMITÉ DE AUDITORIA
- FILOSOFÍA Y ESTILO OPERATIVO DE LOS EJECUTIVOS
- SISTEMA ORGANIZATIVO
- ASIGNACIÓN DE LA AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDADES
- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS
- ATMÓSFERA DE CONFIANZA

2.1.3.7 LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO DE CONTROL.

“Tiene influencia en la organización en el proceso de definición de los niveles de concientización que, respecto a los controles, tengan los funcionarios. Influyen en los valores de integridad, ética, competencia, autoridad y responsabilidad. Constituye la base para todos los otros componentes de Control”⁶

2.1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo que permitan a cada empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y correspondiente al cumplimiento. Dichos informes contemplan, no sólo datos generados internamente, si no también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal, es decir:

⁶ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.30, La Paz Bolivia.

- La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control.
- Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro de un sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados.

a) PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Divulgación abierta de las acciones que violan las normas de conducta ética y moral.
- Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.
- Eficacia con la que se comunica a los empleados las tareas y responsabilidades de control.
- Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar el control.”⁷

2.1.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO DE CONTROL

“Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, total o parcialmente y realizar los ajustes pertinentes.

De acuerdo con este rol la supervisión configura el autocontrol del proceso, facilitando el perfeccionamiento del resto de los componentes y procurando el mejoramiento continuo de acuerdo a las circunstancias vigentes.

⁷ CENTELLAS ESPAÑA, Rubén & GONZALES ALANES, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág.54-60, La Paz Bolivia.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

- **SUPERVISIÓN CONTINUA:** Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes, comprenden controles regulares efectuados por la dirección superior y el nivel ejecutivo (controles gerenciales); así como, las tareas que realizan los empleados en cumplimiento de sus funciones (controles de procesamiento e independientes).

- **SUPERVISIÓN PUNTUAL:** Esta referida a examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema de control interno. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

CUADRO N° 1 – COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE	SUBDIVISIÓN (SI PROCEDE)
AMBIENTE DE CONTROL	Acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la alta administración, los directores y los propietarios de una entidad sobre el control y su importancia.	Sub-componentes de ambiente de control. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridad y valores éticos. ➤ Compromiso con la competencia. ➤ Filosofía y estilo operativo de la dirección. ➤ Estructura organizacional. ➤ Consejo directivo o comité de auditoría. ➤ Asignación de la autoridad y responsabilidad. ➤ Políticas y prácticas de recursos humanos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de Riesgos. ➤ Análisis de Riesgos. ➤ Identificación de Riesgos.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Políticas y procedimientos que la administración ha establecido para cumplir con sus objetivos de informe financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiabilidad de la información financiera. ➤ Eficacia de las organizaciones. ➤ Cumplimiento de leyes y normas
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones de una entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de información. ➤ Sistema de comunicación.
SUPERVISIÓN O MONITOREO DE CONTROL	Evaluación continua y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a su objetivo y modificaría cuando sea necesario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No procede

Fuente: Elaboración propia en base a datos bibliográficos

2.1.6 LA GESTIÓN

Según Vilca (2012) conceptualiza la gestión como la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos administrativos en el proceso de obtención, utilización y mantenimiento de los medios necesarios para la realización de las acciones que deben ser ejecutadas para concretar metas y objetivos previamente definidos

Es decir que la gestión es el correcto manejo de los recursos administrativos en el proceso de cumplimiento de los objetivos definidos por una organización o empresa.

2.1.6.1 TEORÍAS DE GESTIÓN

Chunga (2014) define a la Gestión como la aptitud para planificar, organizar y dirigir los recursos de una empresa con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades mediante decisiones que necesariamente tiene que efectuar el encargado de la Gestión Gerencial esencialmente dirigidas a conseguir los objetivos y metas previamente fijadas, así como de cumplir con las obligaciones resultantes de las mismas, especialmente cuando se trata de obtener diversas fuentes de financiamiento que permitan contar con flujos de efectivo para poder efectuar las inversiones temporales y permanentes que hagan posible la continuidad de las operaciones especialmente las que están destinadas a satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes y consumidores.

2.1.7 ALMACÉN

Se puede señalar de forma general que es el área o espacio físico donde se mantiene en stock, almacenado o en exhibición de un cierto tipo de mercancía, producto o bienes para la venta. Para el autor consultado, García C. (2008), en su libro Almacenes, Planeación, Organización y Control, enuncia “El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos”.

Entonces se entiende que el almacén cumple una función logística, donde se realiza la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén, quedando bajo custodia hasta el consumo del material.

2.1.7.1 ÁREAS DE DISTRIBUCIÓN DE UN ALMACÉN

Un almacén debe tener tres áreas principales:

- a. Recepción.
- b. Almacenamiento.
- c. Despacho.

Para García Cantú (2008), “El tamaño y distribución de estas tres áreas depende del volumen de operaciones y de la organización de cada empresa en lo particular. Estas pueden estar completamente separadas e independientes unas de otras, o bien, dentro de un solo local”.

La distribución física es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso, en el momento exacto. La calidad del servicio, intrínseca a las operaciones de distribución, es fundamental desde el punto de vista estratégico, pues constituye para la empresa una importante ventaja competitiva que lleve a los clientes a su elección aunque el producto sea muy similar o incluso inferior al de sus competidores.

La distribución en planta de almacén debe estar estructurada de forma que consiga alcanzar las siguientes metas: (García: 2008).

- Un flujo con pocos retrocesos
- Mínimo trabajo de manipulación y transporte
- Mínimos movimientos y desplazamientos inútiles del personal
- Eficiente uso del espacio

- Previsión de una posible expansión

Por otro lado, las reglas que deben seguirse cuando se realiza la distribución en planta de almacenes son:

- Los artículos de más movimiento deben ubicarse cerca de la salida para acortar el tiempo de desplazamiento
- Los artículos pesados y difíciles de transportar deben localizarse de tal manera que minimicen su trabajo
- Los espacios altos deben usarse para artículos ligeros y protegidos
- Los materiales inflamables y peligrosos deben situarse en zonas cerradas y protegidas
- Los artículos grandes protegidos o insensibles al agua y al sol pueden almacenarse en algún anexo, en el exterior del edificio del almacén

2.1.7.2 EL ALMACÉN Y EL SISTEMA DE SEGURIDAD DE LOS BIENES

En este aspecto Reyes P, (2005) explica: “El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para administración, la producción o al venta de artículos o mercancías”. Entonces todo almacén puede considerarse redituable para un negocio según el apoyo que preste a las funciones productoras de utilidades, entre ellas: ventas. Es importante hacer hincapié en que lo almacenado debe tener un movimiento rápido de entrada y salida, o sea una rápida rotación.

Los siguientes principios son básicos para todo tipo de almacén (Reyes: 2005)

- La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
- El personal de cada almacén debe ser asignado a funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
- Debe existir una sola puerta, o en todo caso una de entrada y otra de salida (ambas con su debido control).

- Hay que llevar un registro al día de todas las entradas y salidas.
- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.
- La identificación debe estar codificada.
- Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por personal ajeno al almacén.
- Toda operación de entrada o salida del almacén requiere documentación autorizada según sistemas existentes.
- La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o departamento de control de inventarios.
- Los materiales almacenados deberán ser fáciles de ubicar.
- La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales.
- El área ocupada por los pasillos respecto de la del total del almacenamiento propiamente dicho, debe ser tan pequeña como lo permitan las condiciones de operación.

2.1.7.3 LA GESTIÓN DE ALMACÉN

Moreno (2009, citado por Zavaleta, 2013) define a la gestión de almacén o el almacenamiento, como aquel proceso organizacional que consiste en tomar las medidas necesarias para la custodia de stock, evitar su deterioro, ya sean estos, insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios.

La gestión de almacenes según Coello (2013, citado por Estrada, 2013) es un concepto ligado a la gestión de stocks, se trata de la gestión física de los productos almacenados. Comprende, por tanto:

- ❖ La ubicación de los productos en un almacén
- ❖ Los flujos de materiales dentro del almacén y los métodos para el movimiento de productos
- ❖ La trazabilidad de los productos almacenados
- ❖ La preparación de pedidos (Picking)
- ❖ El método estandarizado más conocido de gestión de almacenes es el método ABC que consiste en líneas generales en clasificar en tres tipos (A, B, C) los productos en función del nivel de rotación del producto y el nivel de stock que se establece como consecuencia.

2.1.7.4 TEORÍAS DE GESTIÓN DE ALMACÉN

Martínez (1990, citado por León, 2013) define a la gestión de almacenes como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. Cabe destacar, que la gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización. En conclusión, el objetivo de una gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica. Es decir que en una Gestión de Almacenes se trata de la gestión física de los productos almacenados. Es así que la gestión de almacenes comprende la ubicación de los productos en un almacén, de manera que el flujo del material dentro del almacén sea efectivo.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

Al determinar las características metodológicas de esta investigación, se contempla aplicar los enfoques Cuantitativo y Cualitativo, es decir un Enfoque Mixto, que permitirá enriquecer el Proyecto, además de complementarse de forma articulada los mismos, con las técnicas propias de cada enfoque.

a) *El enfoque o estudio cuantitativo* según la referencia consultada: "Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población" (Hernández, Fernández y Baptista. 2003: 5).

Este enfoque contempla la aplicación de encuestas pre-elaboradas a los funcionarios o personal de Almacenes, con la obtención de resultados porcentuales, así como la información medible de la problemática que se analizará en "Pil Andina S.A."

b) *El enfoque o estudio cualitativo*. Al revisar este contenido se toma en cuenta a los autores Blasco y Pérez (2007:25), quienes señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Según los investigadores referidos, el enfoque cualitativo utiliza variedad de instrumentos para recoger información como ser: las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Por lo anterior, en el presente Proyecto de Grado se aplicarán entrevista(s) abiertas, con la(s) autoridad(es) y/o responsable(s) de la Institución de estudio o del área de investigación, complementada con observaciones en las diferentes visitas a realizar a esta empresa.

3.2 HIPÓTESIS

“El Diseño de Estrategias y Procedimientos para el Control Interno en la Gestión del Inventario de Almacenes de Productos Lácteos, en la empresa PIL Andina S.A., incrementará su eficacia”

3.2.1 VARIABLES DE ESTUDIO

a) Variable Independiente

Estrategias y Procedimientos para el Control Interno en la Gestión del Inventario de Almacenes de Productos Lácteos.

b) Variable Dependiente

Incrementará su eficacia

CUADRO N° 2

INDICADORES DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

ADAPTADA DE: AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY SOCIETY
(APIC'S); (AMER PRODUCTION, 2008, P. 78; TOOMEY, 2000, P. 89)

INDICADOR	OBJETIVO
Rotación de inventarios	Medir el número de veces que un inventario gira o se renueva en un período de tiempo. Se calcula como ventas sobre inventario promedio del periodo.
Cobertura de inventario	Tiempo que la cantidad de inventario permite cubrir las necesidades de los clientes. Se calcula como 1 dividido la rotación por 365 días.
Inventario dañado y obsoleto	Mide la cantidad de inventario dañado sobre el inventario total. Este valor se puede considerar en costos o unidades según la necesidad de la empresa.
Costo del inventario	Costo de inventario considerando productos, recursos para gestión, obsolescencia, mermas. Para medir el % de participación del inventario, se divide la cantidad de este sobre los ingresos.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores de referencia

CUADRO N° 3

INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE ALMACENES

ADAPTADA DE: (TORRES, 2006, P. 200; ROUWENHORST, REUTER, & STOCKRAHM, 2000, P. 515 - 533)

INDICADOR	OBJETIVO
------------------	-----------------

Tiempo de ciclo en la recepción	Medir el tiempo desde que se descarga el camión hasta que este se inspecciona y registra en el sistema de información.
(%) de utilización de espacio o posiciones de almacenamiento	Medir la utilización de espacio de almacenamiento a través de la división de la utilización actual (m ² o posiciones) sobre su capacidad.
Eficiencia de los equipos de manejo de materiales	Se calcula como el tiempo de utilización de los equipos sobre el tiempo total disponible o utilización actual (Kg, cajas, pallets, entre otras unidades de carga) sobre la capacidad disponible.
Exactitud de la preparación de pedidos	Determinar los porcentajes de órdenes de pedidos preparadas correctas dividido con el total de órdenes preparadas.
Nivel de servicio de inventario para pedidos	Medir el porcentaje de órdenes de pedidos que son atendidas con el inventario disponible en la empresa dividido el número de órdenes totales despachadas.
Cantidad de productos no despachados	Medir los productos que no son enviados a los clientes por pedido respecto al total de productos solicitados.
Promedio de líneas despachadas por hora	Medir el número promedio de productos recogidos por línea de pedido por hora por trabajador en el almacén con el objetivo de analizar su eficiencia en el desarrollo de sus tareas.
Productividad del almacén y costos	Medir la cantidad de órdenes atendidas por el almacén dividido el costo del personal del almacén por un período de tiempo. Además, se sugiere la medición de costos.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores de referencia

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación y diferentes criterios para clasificarlos. Por lo cual esta investigación determina en su desarrollo tres tipos de alcance del estudio: Descriptivo, Explicativo y Propositivo.

3.3.1 DESCRIPTIVO

Es descriptivo porque este tipo de estudios “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista: 2003).

En este caso se pretende evaluar y describir en detalle las particularidades del Sistema de Control Interno y Gestión de Almacenes en la empresa Pil Andina S.A., específicamente en sus instalaciones ubicadas en la ciudad del El Alto.

3.3.2 EXPLICATIVO

En vista de que las características de los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o establecimiento de relaciones...; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas entre sí” (Hernández, Fernández y Baptista: 2003).

En este sentido el Proyecto integra una explicación de la situación de la empresa desde su diagnóstico hasta la propuesta de mejora del Sistema de Control Interno del área de Almacenes, así como los elementos que lo componen de forma detallada y aplicada a la realidad o contexto (ambiente, entorno) de estudio.

3.3.3 PROPOSITIVO

Al tomar en cuenta la conceptualización de la investigación propositiva, según Bunge (2007) es un alcance generalmente utilizado en el ámbito jurídico cuando se propone algún cambio, enmienda, adición o supresión normativa.

Sin embargo adecuando esta definición al ámbito del presente estudio, es posible considerar que el Proyecto a desarrollar es de tipo Propositivo, porque la información a obtener en este trabajo tiene como fin diseñar algunas Estrategias de solución o respuesta a la problemática analizada, haciendo también una descripción de los procesos existentes referidos al manejo de Inventarios de Almacenes de productos Lácteos, en Pil Andina S.A.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación en este Proyecto es de tipo No Experimental, los autores consultados afirman que estos diseños:

“Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente o contexto natural para posteriormente analizarlos” (Hernández y otros: 2003). El diseño además es transeccional, porque se toman en cuenta los datos e información de un momento determinado.

Es decir en este caso se trata de investigar la problemática, sin un manejo intencional de las variables de estudio, porque no se tiene control directo sobre ellas, lo que se hará es observar y describir al fenómeno tal cual se expone, es en su propio ámbito, para después analizarlo y proponer su mejoramiento o alternativa de solución.

3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos a emplear en este Proyecto, son el método deductivo de forma principal y el método inductivo complementariamente, a partir de la determinación del enfoque de investigación mixto.

3.5.1 EL MÉTODO DEDUCTIVO

“La deducción es el enlace de juicios que llevan a la inferencia. Una inferencia o razonamiento es la combinación de dos o más juicios. En sentido riguroso, inferir significa obtener un juicio llamado conclusión” (Zorrilla y Otros: 1997). Este es uno de los métodos a ser aplicado y que deriva directamente de la Investigación o enfoque cuantitativo mediante la aplicación de pruebas estandarizadas o encuestas. Por lo cual a partir de estas encuestas, así como de la información documentada a recabar en el proceso investigativo, se obtendrán registros objetivos y concretos que permitirán deducir la situación de la Gestión de Almacenes y Control Interno de los Inventarios de la empresa PIL Andina S.A.

3.5.2 EL MÉTODO INDUCTIVO

Entre los métodos generales de investigación requeridos está el método inductivo o cualitativo, que según la definición consultada:

“Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtiene conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (Munch y Ángeles: 2007). Este método aplicará la observación en referencia al sistema de Control Interno y gestión del Inventario de Almacenes que presenta Pil Andina S.A. También integrará entrevistas con la autoridad y/o responsable del nivel ejecutivo de esta entidad.

3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, las entrevistas, las encuestas y otros.

En este sentido, las técnicas que se aplicarán para la realización de la investigación del presente Proyecto de Grado, han guiado la elaboración de los instrumentos (cuestionario, guía de entrevista), además posibilitarán el recojo de la información o datos y el posterior análisis de la información recabada en el presente trabajo.

Complementariamente los medios a utilizar en la recolección de la información documentada pertinente, serán los informes financieros o de gestión, informes estadísticos, documentos institucionales y otros relacionados con el tema de investigación, además de contemplar en las referencias los medios electrónicos (internet), así como artículos y libros relativos a esta temática. Es por ello que se seleccionó las siguientes técnicas:

3.6.1 LA OBSERVACIÓN

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias...La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción” (Hernández y otros: 2003).

En términos generales, puede dividirse la observación en dos grandes clases: *observación estructurada o controlada* y *observación no estructurada o no controlada*.

La primera consiste en establecer de antemano los aspectos que se han de observar, en la segunda se anotan los hechos observados sin recurrir a la ayuda de técnicas especiales. Es decir, se hacen apuntes de aquellos que, en lo personal, se considere significativo para, más adelante, clasificar y utilizar los datos que requieran los objetivos de la investigación.

Puede agregarse que la observación también asume la forma de *participante* y *no participante*. “A la primera se le atribuye la posibilidad de examinar al grupo de forma interna y externa...”

La segunda, la no participante, se trata de una observación con propósitos definidos para estudiar al grupo y en la que el observador permanece ajeno a éste.” (Hernández y otros: 2003)

Esta técnica final fue la que se ha desarrollado en momentos de diagnóstico e intervención con la organización de estudio, observando particularidades del entorno en su aspecto interno, así como identificando elementos que son parte del Control Interno y pueden ser visualizados inmediatamente en la información que ofrece o integra una empresa.

3.6.2 ENTREVISTA

Tamayo y Tamayo (2008), dice que la entrevista “es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. La técnica de la entrevista a desarrollar, proporcionará valiosa información y se la aplicará a la principal Autoridad responsable de los Almacenes de Pil Andina S.A.

De esta forma se podrá identificar las condiciones y estrategias de Control Interno, así como precisar las problemáticas en la gestión de almacenes en particular de los productos lácteos, en la entidad de estudio, y los procedimientos que se aplican para estos procesos en la empresa.

3.6.3 ENCUESTA

Según Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

En este Proyecto, para la obtención de los diferentes datos que la investigación presenta y expone, se empleará también la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un Cuestionario para evaluar el Sistema de Control Interno, al personal del área de Almacenes de Pil Andina S.A., que se efectuarán en las fechas de trabajo de campo y recolección de información previstas de acuerdo al Cronograma establecido (integrando las preguntas más relevantes referidas a la situación problemática señalada anteriormente)

3.7 POBLACIÓN

Una población es un conjunto de todos los elementos que se estudia, acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones, considerando todos los elementos de la misma especie, con una característica determinada o que corresponden a un mismo concepto. El investigador es el que define a quién o quiénes, se estudia, estos pueden ser seres humanos, organizaciones, procesos, etc. (Mansilla: 2007)

3.8 UNIVERSO DE ESTUDIO

También se denomina universo y población a la colección de unidades (elementos o individuos) de los cuales se desea obtener información (Grande: 2002).

El universo o población para la elaboración del presente proyecto son las *autoridades y funcionarios o trabajadores de PIL Andina S.A.*

3.9 MUESTRA DEL ESTUDIO

A partir de lo mencionado anteriormente, **la muestra** de investigación se divide en 2 grupos de estudio:

a) Primer grupo de estudio

En este Proyecto el primer grupo de estudio lo integra la Autoridad y/o Responsable del Área de Almacenes de Pil Andina S.A., y se efectuará también alguna entrevista con un experto en Sistemas de Control Interno y Gestión de Almacenes de Empresas Industriales Lácteas.

b) Segundo grupo de estudio

Para este segundo grupo se contempló encuestas dirigidas al Personal y Funcionarios de Pil Andina S.A., en las áreas involucradas en el Sistema de Control Interno de la empresa.

En ambos casos de la Población y Grupos de Estudio, se aplicará la técnica no probabilística denominada Censo. En estadística descriptiva, se denomina “Censo”, al recuento de individuos que conforman una población, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realiza las observaciones. El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento. (Triola: 2004).

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja con una muestra, sino considera a la población total, en especial cuando la cantidad de sujetos no son más de treinta.

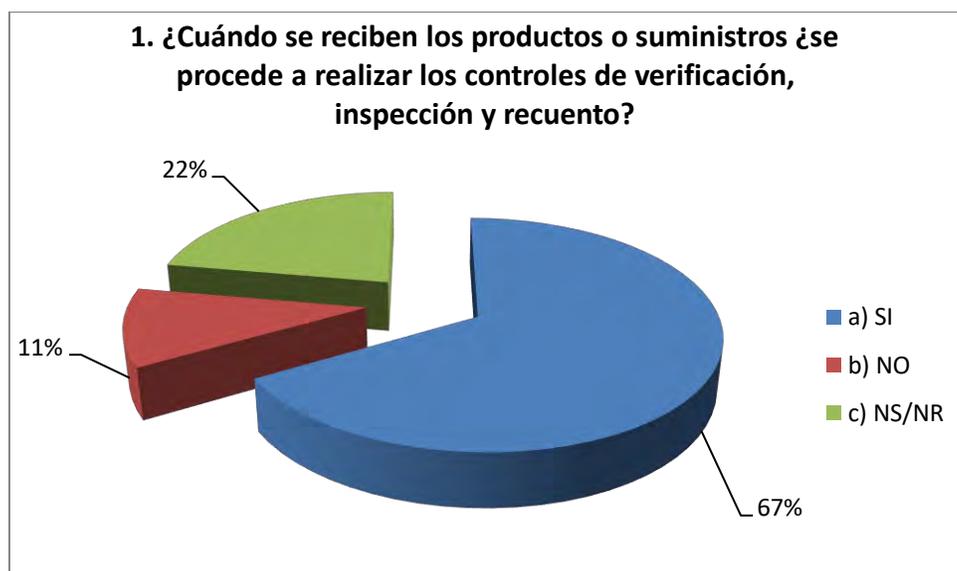
Es por eso que se aplicará esta técnica con el personal responsable y dependiente de almacenes, en el control, gestión y operaciones de esta área de Pil Andina S.A., conformados por el Jefe o Encargado, los supervisores (6) y personal de apoyo (12), es decir un total de una autoridad y **18 trabajadores** dependientes, que conforman la presente muestra. Para corroborar las necesidades o problemáticas que presenta la empresa.

CAPÍTULO IV MARCO PRÁCTICO

4.1 TRABAJO DE CAMPO

4.1.1 RESULTADOS ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE PIL ANDINA S.A.

GRÁFICO N° 1 – RECEPCIÓN DE PRODUCTOS Y CONTROL DE VERIFICACIÓN, INSPECCIÓN Y RECUENTO

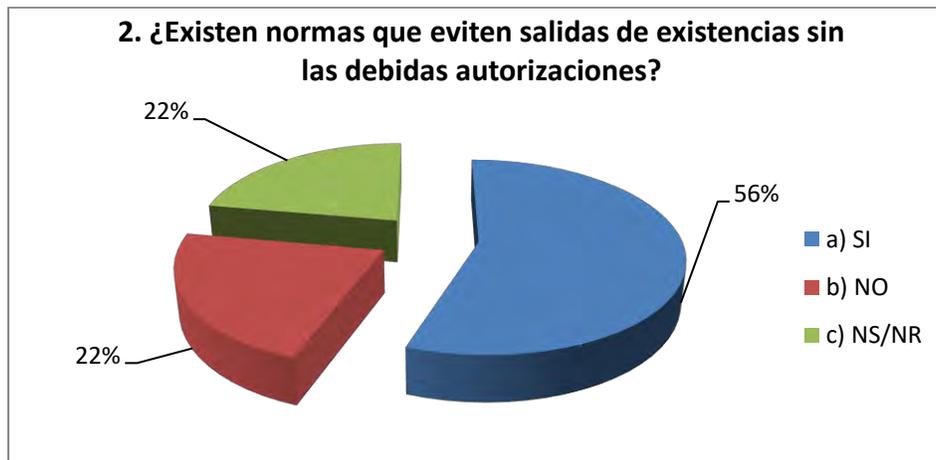


Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

Los encuestados responden en un 67% que SI se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento, un 11% señala que este proceso NO se realiza y un 22% No sabe o no responde esta pregunta.

Los resultados de esta pregunta determinan que 3 de cada 10 funcionarios de la empresa desconocen si se reciben los productos o suministros mediante controles de verificación, inspección y recuento.

GRÁFICO N° 2 – LAS NORMATIVAS PARA LA SALIDA DE EXISTENCIAS Y SU AUTORIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

Para el 56% de los encuestados SI existen normas que evitan salidas de existencias sin las debidas autorizaciones, un 22% dice que NO se tienen normas y otro 22% No sabe o No responde esta pregunta

GRÁFICO N° 3 – LAS EXISTENCIAS EN ALMACÉN, SU ORGANIZACIÓN, MANIPULACIÓN Y RECuento



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

Para el 67% de los empleados encuestados, las existencias almacenadas SI se encuentran ordenadas de tal manera que facilita y simplifica la manipulación y recuento de los artículos.

Para un 11% NO se encuentran organizadas y el restante 22% No sabe o no responde esta pregunta.

GRÁFICO N° 4 – USO DE HOJAS DE RECUESTO EN LA VERIFICACIÓN FÍSICA Y CONTROL DE ALMACENES

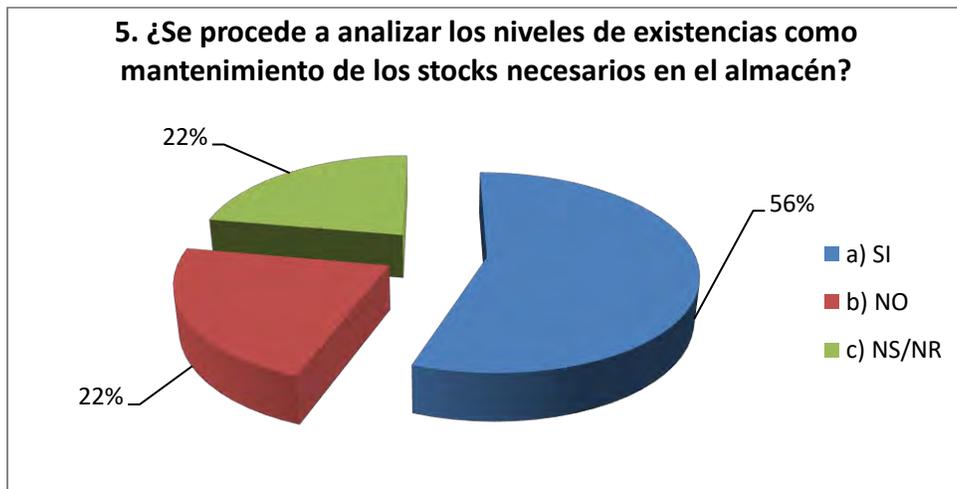


Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

En esta pregunta, un 45% de los encuestados opina que SI Se utilizan hojas de recuento o similares definidas y numeradas para la verificación física y su posterior control, pero un 22% dice que NO se aplican estos controles y el restante 33% No sabe o no responde a la pregunta.

Es decir que más del 50% de los trabajadores, desconocen el procedimiento y aplicación de las Hojas de Recuento, además del sistema de numeración establecido, lo cual limita un control físico más eficiente de los suministros.

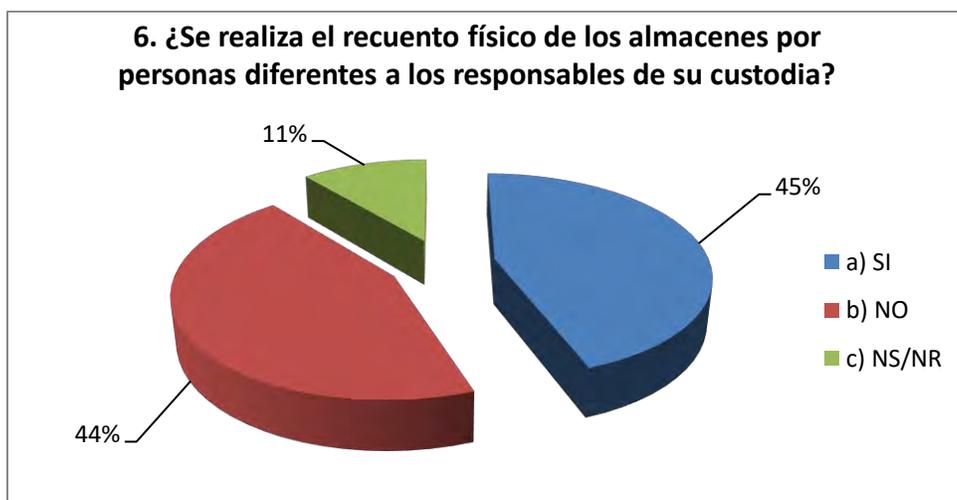
GRÁFICO N° 5 – LA EXISTENCIA Y EL MANTENIMIENTO DE STOCKS EN ALMACENES



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

Los trabajadores respondieron en un 56% que SI Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios en el almacén, pero un 22% señala que NO efectúa este análisis o supervisión, y otro 22% No sabe o No responde.

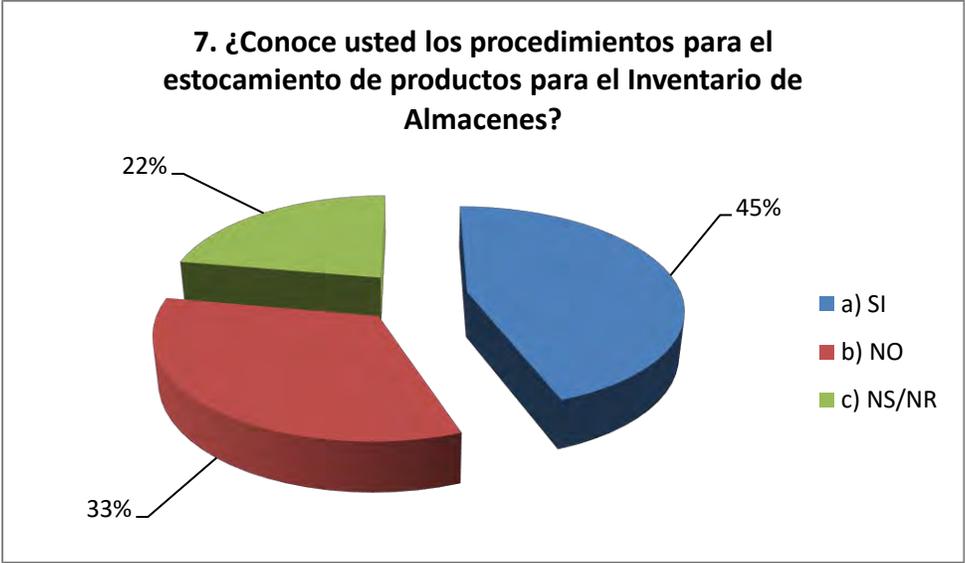
GRÁFICO N° 6 – EL RECuento FÍSICO DE ALMACENES



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

En este caso solo un 45% afirma que SI, se realiza el recuento físico de los almacenes por personas diferentes a los responsables de su custodia, para un 44% esta labor de control no se efectúa y un 11% No sabe o no responde a este criterio.

GRÁFICO N° 7 – CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL ESTOCAMIENTO DE PRODUCTOS

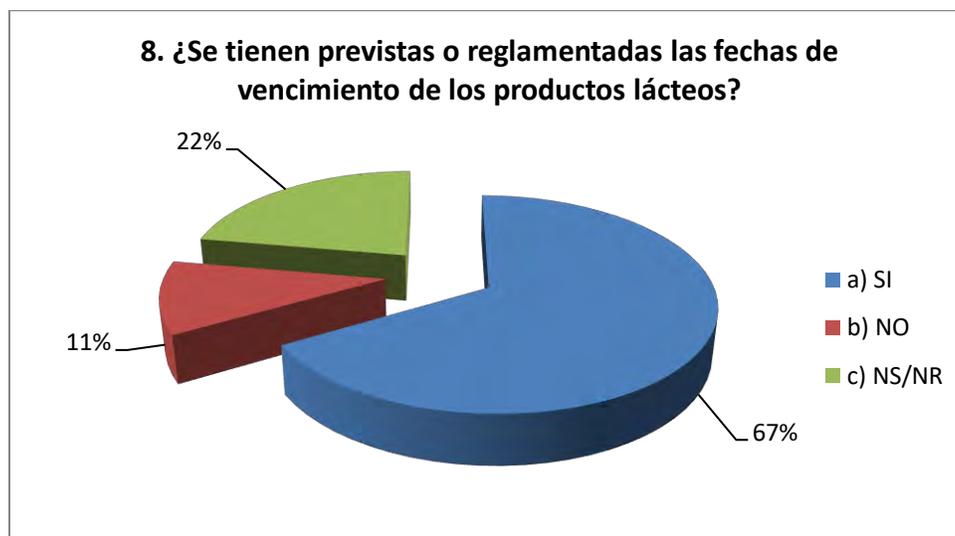


Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

Las respuestas obtenidas exponen que solo un 45% de los empleados encuestados SI conocen los procedimientos para el estocamiento de productos para el Inventario de Almacenes, un 33% afirma no saber adecuadamente estos procedimientos y un 22% No sabe o no responde.

El análisis de los resultados de esta pregunta, determina que 5 de cada 10 funcionarios No conocen o no tienen ninguna información acerca de los procedimientos para el estocamiento de productos para el Inventario de Almacenes. Esta limitación tiene impacto sobre la productividad y rendimiento de la organización, especialmente en temporadas altas o ante pedidos mayores a lo programado.

GRÁFICO N° 8 – PREVISIÓN Y REGLAMENTACIÓN DE FECHAS DE VENCIMIENTO DE LÁCTEOS



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta

Finalmente en esta pregunta un 67% menciona que SI, se tienen previstas o reglamentadas las fechas de vencimiento de los productos lácteos, para un 11% No se detallan estos controles periódicamente y un 22% No sabe o No responde.

4.1.2 RESULTADOS ENTREVISTA AUTORIDAD RESPONSABLE PIL ANDINA S.A.

En este punto se detalla la entrevista con el señor Juan Quispe, Encargado de Almacén de PIL ANDINA S.A. – Nivel La Paz

Al consultar si le parece eficiente el manejo de inventarios (productos lácteos) en PIL S.A., este señaló que, si le parece casi eficiente, aún con dificultades de control de los productos, principalmente lácteos, ya que la producción es voluminosa y para tener un mayor control de los productos se debe tener una mejor administración y control de los movimientos del almacén, ya que en algunos casos falta la estandarización de procesos y el control de su eficacia.

Cuando se preguntó sobre cómo se realiza el orden de los productos, El responsable expuso que se implementa el Sistema Peps (Primeros en Entrar, Primeros en salir), el cual permite tener un control con los productos y fechas de vencimientos. Sin embargo no se tiene un sistema de control de alerta en las fechas de vencimiento, lo cual es una deficiencia para garantizar los productos de PIL Andina S.A.

Asimismo, al consultar sobre cómo se realiza el control de la fecha de vencimiento del producto. El Encargado de Almacenes señaló que NO tienen un sistema de control que alerte al control de fechas de vencimiento. Para el control que se realiza el lote tiene inscrito su vencimiento de manera manual, para que el almacén despache los que están a pronto vencimiento.

Además, se preguntó en que momentos o cada cuanto realizan la toma de inventarios. Respondiendo que para un control y verificación de los productos (Mercadería), se realiza inventarios mensuales, para así mejorar el control de los productos.

Finalmente se consultó sobre el estocamiento de los productos lácteos. En este aspecto se remarcó un problema muy grande sobre estocamiento en la leche pura, ya que debido a una determinación del gobierno por la problemática presentada con los productores, se dispuso que la empresa debía adquirir más producción de leche que en este caso excedió la capacidad de procesamiento, esta situación determino tener almacenado mayor volumen de materia prima sin procesar, por lo cual se tomó la decisión de hacer leche en polvo, para tener más de tiempo y elaborar los productos derivados, aun así no se logró aprovechar más que un 60% de lo adquirido, y en este año se realizó la venta de la leche a el grupo GLORIA ya que ellos tienen una producción mayor a la empresa PIL ANDINA S.A..

4.1.3 RESULTADOS CHEK LIST APLICADA EN LA OBSERVACIÓN

CRITERIOS PARA EL CHECK LIST		
[Seleccionar una puntuación a cada criterio entre 0 y 10.]	Nota (0-10)	Obs.
10 = Cumple perfectamente con el criterio.		
5 = Cumple pero presenta anomalías.		
0 = No cumple con el criterio		
CHE CKLIST PARA EL CONTROL DE CONSERVACIÓN Y ALMACENAMIENTO		
Almacenamiento a temperatura ambiente:		
¿Se realiza en un lugar fresco, seco y bien ventilado? ¿Evitamos focos de calor, como motores, y compresores?	5	
¿Se rotan los alimentos según FIFO?	5	
¿Está el suelo libre de cajas para facilitar la limpieza?	5	
¿Usamos estanterías de madera que acumulan suciedad? Mejor acero o plástico.	10	
¿Productos de limpieza se almacenan en lugar seco y separado?	5	
¿No se almacena en vestíbulos de acceso a servicios higiénicos o vestuarios?	10	
¿Están los materiales desechables de servicio: servilletas, vasos plásticos, bien almacenados evitando el polvo?	5	
Almacenamiento de Congelados (cámaras de congelación y arcones):		
¿Están las temperaturas a -18°C?	10	
¿Están bien aislados los productos evitando contaminación cruzado?	5	
¿Los productos elaborados están bien etiquetados: ¿identificación de producto, fecha de elaboración y de consumo?	10	
¿Se introducen géneros calientes, ayudando a la proliferación de microorganismos patógenos?	5	
¿Los alimentos están al menos a 15 cm del suelo, a 50 cm del techo, y a 10 de la pared?	5	
¿Se controlan las mercancías garantizando la rotación?	10	
¿Se registran 2 veces al día: una al inicio de la jornada y apertura de cámaras?	5	
¿Funcionan correctamente las iluminaciones interiores de las cámaras?	10	

¿No se congelan alimentos descongelados anteriormente?	5	
¿No se sobrecargan los arcones y no se almacenan en bolsas de compra?	10	
Almacenamiento de productos en frío(Cámaras refrigeradoras y expositores)		
¿A excepción de expositores de postes y leche o productos lácteos no hay más cámaras de cara al público?	10	
¿Están bien los alimentos aislados con tapa o film transparente evitando contaminaciones cruzadas?	10	
¿Están los elaborados etiquetados: producto, fecha de elaboración y consumo máximo?	5	
¿Están los alimentos crudos abajo y los elaborados arriba?	5	
¿Están los alimentos que pueden coger olores: lácteos y derivados con otros que desprenden olor?	5	
¿No se almacenan géneros calientes ya que proliferan microorganismos?	5	
¿No se introducen cajas de cartón ni de madera son higiénicamente inseguros?	10	
¿Los alimentos refrigerados están entre 0°C y 4°C?	10	
¿Hay algún producto caducado?	5	
¿Están separadas las materias primas de los alimentos elaborados?	10	
Normas de uso de las cámaras (Congeladores y refrigeradores)		
¿Se han introducido alimentos calientes?	0	
¿Se abren las puertas de las cámaras el mínimo tiempo posible?	5	
¿Está el interior limpio y seco?	10	
¿Hay hielo o escarcha acumulada dificultando enfriamiento y funcionamiento?	5	
Medidas preventivas en almacenamiento de productos enlatados		
¿Se usan exclusivamente latas de uso industrial?	10	
¿Se almacenan en lugar seco y a Tª ambiente, nunca pasando los 40°C?	10	
¿Hay latas hinchadas, oxidadas, abolladas, desprendiendo gas a su apertura, olor desagradable?	5	
¿Se usa menaje limpio en la apertura de la lata, está el abrelatas limpio e higienizado?	10	
¿Una vez abiertas se pasan a recipientes con tapa y refrigeradas?	10	
¿Una vez abierta se consume rápidamente, evitando alteraciones?	5	

Fuente: Elaboración propia con base a resultados del Check List

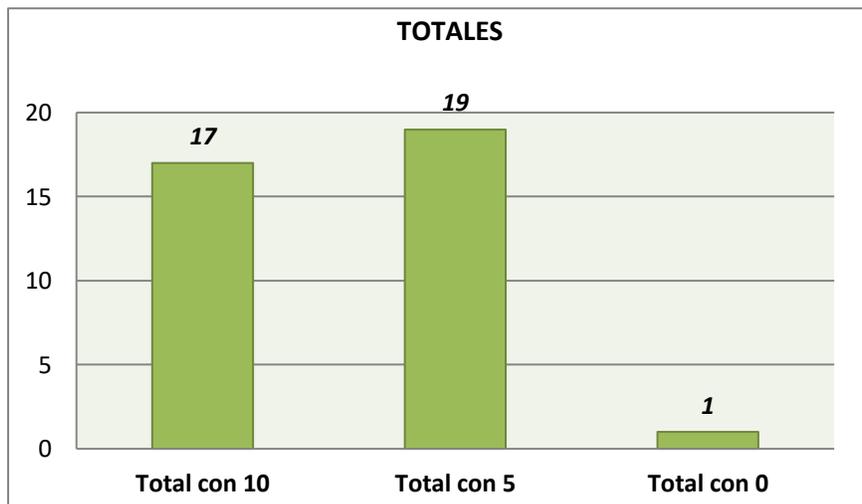
CUADRO N° 4 – PUNTAJE FINAL CHECK LIST

PUNTUACIÓN TOTAL (Sobre un total de 370 puntos)	265
% Sobre total	72%
Total con 10	17
Total con 5	19
Total con 0	1

Fuente: Elaboración propia con base a resultados del Check List

Los resultados que se obtienen luego del registro en la lista de chequeo, determinan un cumplimiento del 72%, en relación al Control de Conservación y Almacenamiento del área de estudio específica de esta investigación. Lo cual evidencia que falta un 28% de cumplimiento el cual aún presenta anomalías o no se cumple con el criterio que se precisa para lograr los niveles de calidad establecidos.

GRÁFICO N° 9 – CUMPLIMIENTO DE PROCESOS EN ALMACENES



Fuente: Elaboración propia con base a resultados del Check List

Se observa en la puntuación final, que los resultados totales exponen que 17 criterios han sido calificados con la máxima puntuación, sin embargo, existen 19 criterios que se han calificado con cumplimiento, pero con anomalías y un criterio no se ha cumplido.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL PROYECTO

5.1 ESTRATEGIA PARA MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACENES, DE LA EMPRESA PIL ANDINA S.A.

5.1.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se expone, sirve de guía para identificar los procedimientos de compra de materia prima y/o contratación de servicios, manejo de almacén, tiene por objeto establecer en forma escrita los procedimientos y políticas que deben seguir los responsables, con el fin de mantener estándares de calidad, eficiencia y control.

5.1.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Mejorar la eficacia en el proceso de organización y administración de los almacenes, es decir contar con registros de entrada, de almacenamiento y de salida, de los productos existentes en los almacenes, utilizando los documentos necesarios, los mismos deberán generar inventarios, el control de sus operaciones y la minimización de los costos de almacenamiento.

5.1.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Comprende procedimientos relativos a Recepción, Registro, Almacenamiento, Salida y/o Distribución, medidas de salvaguarda y control de los bienes de consumo, para Almacén Central de La Paz.

5.1.4 RESPONSABLES

5.1.4.1 DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Los responsables de Almacenes deben responder ante Jefe de Almacenes de La Paz por el cumplimiento de los procedimientos y/o instructivos establecidos.

Los anteriores criterios estandarizarán el desarrollo de las funciones de cada responsable, desde la entrada de los productos, administración, salvaguarda de productos y control.

5.1.4.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Son también responsables principales ante el Jefe de Almacén por:

- a) El manejo de productos en lo referente a la organización y administración, funcionamiento y control.
- b) Por daño, pérdida o utilización indebida, los mismos que deberán ser comunicados inmediatamente a través de informes verbales o escrito.
- c) Por la adecuada conservación, mantenimiento y salvaguarda de los productos.
- d) Que la empresa cuente con la documentación legal de los bienes que son de su propiedad o estén a su cargo, así como de la custodia y registro de esta documentación en las instancias correspondientes.

5.1.5 POLÍTICAS GENERALES

5.1.5.1 DE LOS DOCUMENTOS VÁLIDOS PAGO DE PROVEEDORES.

Para hacer efectivo el pago a proveedores de materia prima, necesariamente deben presentar la siguiente documentación:

- Planilla de liquidación de productores de leche cruda.
- Resumen de liquidación
- Resumen de general de planillas
- Planilla de montos de pagos por asociación
- Total de recolección de leche

Mismas que deben indicar en forma detallada el producto, con precios unitarios y cantidades totales, nombre y firma de los proveedores.

5.1.5.1.1 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

✚ El candidato a proveedor debe presentar una “Solicitud de Inspección” al área de agropecuaria y puede adjuntar los documentos detallados a continuación:

- Certificado original de vacunación de la última campaña de vacunación contralada fiebre aftosa.
- Carta de aceptación de los representantes del acopia, donde pretenden entregar la leche.
- Dirección y/o croquis de la ubicación de la granja lechera
- Carta donde declare o especifique el volumen de leche a entregar
- Capacidad del tanque (En caso de ser productor / granja individual).
- Carta donde indique a que asociación pertenece o quiere pertenecer y en la cual se efectuara indique por la entrega de leche cruda.

Nota: Estos requisitos pueden presentar antes o durante la inspección técnica de parte de la empresa Pil Andina S.A.

✚ El encargado de Agropecuaria & Recolección instruye a los Supervisores de campo realizar una visita técnica inicial para verificar entre otros puntos información de:

- Volumen de leche a entregar (Volumen real versus el número de ganado lechero).
- Cantidad de ganado; vacas, vaquillonas y terneras.
- Ubicación (Condiciones del camino para acceso de la cisterna).
- Infraestructura y equipamiento
- Condiciones higiénicas – sanitarias de acuerdo a requisitos.

- ✚ El supervisor debe extraer muestras, para análisis en laboratorio de control de calidad.

- ✚ Al seleccionar al proveedor y al aceptarlo se deberá incluir en la Lista de Proveedores Aprobados de Leche Cruda en una lista de proveedores en Excel.

5.1.5.2 DE LOS DOCUMENTOS VÁLIDOS PARA DESPACHO DE PRODUCTOS TERMINADOS.

Deberá contar con documentación, mismo que cuente con tabla en Excel, donde se detalle lo siguiente:

- Descripción del producto.
- Presentación
- Cantidad
- Cliente
- Destino
- Entre otra información, sirve para efectuar el despacho de producto terminado.

Mismo que nos permita administrar el proceso de despacho.

5.1.5.2.1 ALTA DE CLIENTES

El supervisor tiene las siguientes responsabilidades y funciones:

- Proponer la habilitación de nuevos clientes, en función a las necesidades de mercado y canal respectivo al jefe de Ventas, para lo cual deberá presentar la Carta de Solicitud (Cliente) acompañada de su informe de la necesidad y/o la justificación de la solicitud.

- Debe llenar el formato de “información del Cliente”

- Fotocopias actualizadas de los ambientes que usara tanto para oficinas como para almacenamiento.
 - Información de la dirección y nombre de los responsables que decepcionaran los productos comprados.
 - Reporte de análisis crediticio (elaborado en coordinación con el área de finanzas)
-
- Debe presentar la documentación mencionada en los puntos anteriores junto con el “Alta de Cliente” a la jefatura de ventas, para su evaluación y aprobación respectiva.
 - En caso de existir garantías, deberá solicitar la aprobación respectiva del Área Legal y de la Gerencia de Finanzas.
 - Si ha cumplido con el indicado en los acápites anteriores debe enviar el registro “Alta de Cliente”, al Administrador Regional de Ventas vía correo electrónico adjuntado la aprobación de la jefatura de ventas.
 - El final del proceso y con todas las aprobaciones del caso, debe crear el archivo (File) del cliente con toda la información.

5.1.5.3 ALMACÉN CENTRAL

Deberá mantener actualizado un *Listado y/o Catálogo* de los productos debiendo comunicar a las unidades de distribución la cantidad de los productos existentes y el ingreso de nuevos productos oportunamente vía correo electrónico.

Cualquier modificación en documentos en la Unidad Administrativa de Almacén, de inventario, recepción, salida de productos y distribución, deberá ser consultado y autorizado por el jefe de almacén.

Cada fin de mes se procederá al CIERRE DE ALMACÉN por inventarios, con el objeto de efectuar el conteo y/o verificación física de existencias en los almacenes, mismos que deben guardar relación con los kardex, de existir diferencias las mismas deben ser reportadas oportunamente, para el ajuste que corresponda.

5.1.6 UNIDAD SOLICITANTE (LECHE CRUDA)

5.1.6.1 CON CARÁCTER PREVIO DEBERÁ INFORMAR Y GESTIONAR LA APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN ANTE EL JEFE DE ALMACENES Y EL ENCARGADO DE AGROPECUARIA.

El inicio del proceso de compras y contratación de proveedores (pueden ser planificadas, que figuren en el Presupuesto aprobado para la gestión y/o Compras de productos no presupuestados).

5.1.6.2 LA UNIDAD SOLICITANTE SERÁ RESPONSABLE DE LLENAR LA REQUISICIÓN DE COMPRA.

Según el formato brindado por el departamento correspondiente, con la justificación del requerimiento (informes escritos de ser necesario), incluyendo todas las características o especificaciones técnicas (calidad, cantidad, peso, tamaño, etc.), de los productos solicitados.

5.1.6.3 SUPERVISAR EL TRABAJO REALIZADO POR TERCEROS.

5.1.6.4 LA UNIDAD SOLICITANTE, ES RESPONSABLE POR LA RECEPCIÓN EN:

- Compras, verificar los atributos físicos, técnicos y funcionales y dar su conformidad firmando en las notas de pedido y/o compras.
- Servicios, Supervisar y dar su conformidad verificando el cumplimiento de los términos y condiciones del contrato y/o acuerdo pactado, a través de un informe de recepción, aspecto que no exime las responsabilidades del contratista, respecto de la entrega del bien y servicio.

5.1.7 INCUMPLIMIENTO

El incumplimiento del presente manual generará responsabilidades, donde Jefe de Almacenes La Paz, determinará las sanciones correspondientes.



OBJETIVO	Describir como se realiza la asignación y programación de rutas de recolección de leche para asegurar el recojo de leche cruda
ALCANCE	El presente instructivo es aplicable a todos los choferes de camiones cisterna de recolección de leche.
RESPONSABILIDADES	El Encargado de Agropecuaria, son responsables del cumplimiento del respectivo instructivo.
CONDICIONES	<p>La asignación de rutas que realiza el Supervisor de Recolección ejecuta bajo 2 criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de la cisterna versus volumen de la ruta a ser asignada. • Evaluación de las rutas asignadas mensualmente: para lo cual se tomara en cuenta el patrón geográfico. <p>El encargado de Recolección realizara una evaluación de las rutas asignadas mensuales antes de realizar la rotación mensual de la programación.</p>
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Las cisternas que recolectan la leche cruda de los módulos / centro de acopio y granjas presentan diferentes capacidades volumétricas de la leche cruda (14000, 15000, 16000 y 17000 L). • Las rutas establecidas para la recolección de la echa cruda se encuentran identificadas de la siguiente forma: • De forma mensual el encargado de recolección tendrá que realizar la revisión del volumen de entregado por los centros de acopio en función a lo cual antes de que concluya el mes en curso se tenga

	<p>asignado la propuesta de ruteo por mes de las cisternas que debe ser comunicada a los choferes de las cisternas de leche cruda. El nuevo plan de rutas debe ser aprobado por vía correo electrónico por el encargado de Agropecuaria.</p> <ul style="list-style-type: none">• Las cisternas de leche cruda tendrán asignadas de 2 a 3 rutas diarias considerando la cercanía de los productores. <p><u>Las rutas se diseñaran con la finalidad de que la leche en los centros de acopio jamás se recoja en un tiempo mayor a las 48 Hrs.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Las nuevas rutas serán creadas en función a la necesidad de optimizar el transporte cuando ocurren incrementos del volumen de la leche por parte de los productores.• Cada una de las cisternas de leche cruda tendrá asignadas 2 rutas mensuales, la 3ra ruta se asignara en caso de que exista un incremento en el volumen de leche cruda entregada por centro de acopio y granja de forma mensual.• El orden de descarga de leche cruda en planta se asignaran en primer lugar a las cisterna con 3 rutas y las distancias recorridas y finalmente se concluye con las cisternas con 2 rutas.
--	--

APROBACIÓN DE LAS RUTAS ASIGNADAS

- Cumplidos todos los pasos anteriores, el encargado de la recolección enviara un correo electrónico al Encargado de Agropecuaria y al Jefe de Almacenes La paz.
- El Encargado de Agropecuaria revisara las propuestas de las rutas asignadas y enviara las mismas como aprobación de la asignación de rutas para que se comunique a los choferes de las cisternas.
- Cada mes se publicara una pizarra en el área de agropecuaria donde con ayuda de una grafico se encontrara la asignación de rutas a las cisternas con el fin de que los choferes al momento de recoger los formularios de control de entrega de volumen de cada acopio y/o granja.

Ejemplo de lo que figurara en la pizarra:

Nombre del propietario	1ra	2da	3ra
Cisterna 1	RC-01	RC-26	RC-15
Cisterna 2	RC-04	RC-20	
Cisterna 10	RC-13	RC-22	RC-18

REGISTRO

- Correo electrónico “Asignación de rutas a cisternas MES-AÑO”
- Correo electrónico “Reasignación de rutas por contingencias”



INSTRUCCIÓN DEL TRABAJO:

ALTA Y MANEJO DE ALMACÉN

OBJETIVO

Establecer las actividades a llevarse a cabo para garantizar una correcta manipulación, conservación y almacenamiento de productos envasados en bolsas kraft, tetra pak y enlatados.

El objetivo de un correcto almacenamiento de productos es conservar los alimentos seguros, limpios y secos, puesto que un almacenamiento inadecuado puede provocar el deterioro de los envases, la contaminación de los alimentos, absorción de olores, etc.

Mantener actualizado el sistema de inventarios, para realizar la toma de inventarios físicos periódicos, planificados y sorpresivos, mediante el registro oportuno del ingreso de bienes en la recepción, guarda y custodia.

ALCANCE

La presente guía se aplica a los ambientes denominados almacenes donde se tienen (Productos de larga vida):

- Productos en polvo
- Productos en envase tetra (Leche y Jugos)
- Productos enlatados (Leche evaporada, leche condensada, sardinas y atunes).

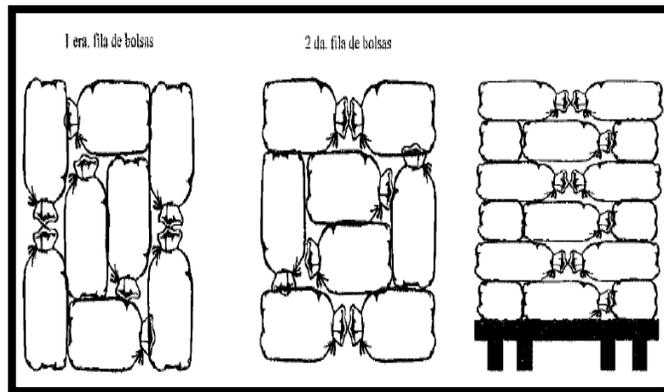
RESPONSABILIDADES

El Jefe de Almacenes de La Paz, es responsable del cumplimiento del respectivo instructivo.

<p>POLÍTICAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Todos los bienes adquiridos sin excepción, deberán ser entregados a Almacén Central para su registro. 2) Todo bien que sea recepcionado en almacén deberá contar con la documentación soporte. 3) Los lugares destinados a almacenes en sus diferentes divisiones deberá permanecer libre, limpio y en orden. 4) Informar a Jefe de Almacén La Paz, sobre actividades relevantes respecto al requerimiento, recepción, salida, baja y/o devolución de bienes y otros que considere importante.
<p>ASISTENTE DE ALMACÉN (Operador del Sistema)</p>	<p><u>ACTIVIDAD</u></p> <p>REGISTRO DE INGRESO AL SISTEMA</p> <p>Realizar correctamente el registro de ingreso al sistema, reuniendo la siguiente documentación:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Reporte de Ingreso emitido por el Sistema b) Factura con el sello de recepción c) Nota de pedido y/o Solicitud de compra (para archivo) d) Formato de devolución y corrección (si es el caso) <p>La documentación soporte de ingreso (arriba mencionados) debe ser entregada oportunamente (dentro de las 48 horas) al Departamento de Contabilidad para el pago a los proveedores.</p>
<p>PROVEEDOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá hacer la entrega de los bienes en estricto apego a lo señalado en los contratos respectivos; acompañados con la Factura y/o documento equivalente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá sustituir los bienes e insumos que no se encuentren de acuerdo a las características y especificaciones técnicas señaladas en los contratos o pedidos respectivos, oportunamente.
<p>TRASLADO DE PRODUCTO TERMINADO</p>	<p>i. Condiciones generales</p> <p>Antes de proceder con el ingreso de productos a los almacenes se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los ambientes se encuentren limpios, secos y ventilados. • No deben existir huecos o rendijas que permitan el ingreso de insectos, roedores, verificar que las puertas de ingresos permitan un cierre totalmente hermético. • La disposición de los productos será de tal forma que queden separados del suelo y de las paredes para permitir la limpieza y permitir la circulación y renovación de aire al interior • En caso de tenerse productos alimenticios y productos químicos de limpieza, en el mismo ambiente se deben separar los mismos para no comprometer la aptitud de los productos terminados para su despacho. <p>ii. Conformación de arrumes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las instrucciones que traen los empaques de los productos: <u>la cantidad que se puede apilar y como deben ser colocados.</u>

- Los arrumes deben conformarse sobre estibas de madera y/o plásticas a una altura de 15 cm del suelo.
- Los productos deben ser almacenados en sus envases originales verificando las fechas de vencimiento para asegurar una correcta rotación de los productos.
- Los arrumes de las bolsas o cajas, debe formarse firmemente y trabarse (colocando cada capa de bolsa o cajas en dirección opuesta a la anterior) para impedir que el arrume caiga.



- La formación del arrume debe permitir su fácil conteo. Igual número de bolsas o cajas por arrume.
- Cada arrume debe tener un solo tipo de producto, con empaque o embalaje similar y con misma fecha de vencimiento.
- Deben hacerse en lo posible arrumes por sabor: Natural, chocolate y vainilla de acuerdo a las cantidades recibidas.

- Los enlatados deben arrumarse en posición vertical, para evitar que se deteriore el producto.
- Los arrumes deben hacerse a alturas moderadas (referida al embalaje o a la distancia del techo), para impedir que los empaques y/o embalaje se aplasten y queden cerca al techo.
- Cuando no existan estibas o estantes el producto nunca deberá tener contacto directo con el piso.
- En caso de identificarse productos dañados y/u observados separarlos e identificarlo para evitar su despacho.

iii. Elaboración de tarjetas de identificación de productos

- Cada uno de los arrumes debe llevar su respectiva identificación como se presenta a continuación:

El formulario es una tarjeta vertical con un borde verde. En la parte superior izquierda, el campo 'PRODUCTO' contiene un ícono de una lata. Los campos están etiquetados como sigue:

- PRODUCTO
- FECHA DE PRODUCCIÓN
- FECHA DE VENCIMIENTO
- CANTIDAD
- OBSERVACIONES

- Cada una de las tarjetas de identificación debe presentar la siguiente información: Nombre del producto, fecha de producción, fecha de vencimiento, cantidad y observación. Para más detalle de la identificación de los lotes.

iv. Manipulación y almacenamiento de productos

- Para el traslado de productos utilizar carritos manuales (burritos), hidráulicos o montacargas tanto para la recepción como para los despachos para apilar o trasladar, teniendo el cuidado necesario para que la horquilla del montacargas no toque las bandejas y rompa los envases.
- Las bandejas de los productos tetra no deben ser alcanzadas de una persona a otra.
- Las bandejas de los productos tetra no deben ser lanzadas de una persona a otra.
- Las bandejas de los productos tetra en caso de transportarse manualmente deben ser sujetados tetra en caso de transportarse manualmente deben ser sujetados por las dos manos y nunca así del plástico.
- Utilizar el sistema PEPS (Primeros en Entrar, Primeros en Salir) para la rotación de productos que se tienen en estos almacenes.



INSTRUCCIÓN DEL TRABAJO:
DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO

OBJETIVO	Asegurar el correcto y continuo flujo de los productos terminados que se despachan de plata PIL ANDINA S.A. para el abastecimiento del mercado local.
PROPÓSITO	Mantener actualizado el sistema de inventarios, mediante el adecuado registro de salidas y establecer la secuencia de actividades que deberán realizarse para la entrega en tiempo y forma de los productos.
ALCANCE	Almacén central
RESPONSABILIDADES	El Jefe de Almacenes de La Paz, es responsable del cumplimiento del presente procedimiento. Los encargados de almacenes son responsables de la ejecución del presente procedimiento.
POLÍTICAS	<ol style="list-style-type: none">1. La salida de un bien necesariamente debe estar respaldada por un documento (Notas de salida o transferencias) autorizadas.2. Registrar toda salida del producto en el Sistema. Sin este registro no puede salir ningún producto de almacén central. <p>Garantizar que la entrega física de los Producto, cumplan con las características solicitadas, así como su grado de conservación, poner cuidado en la manipulación de los</p>

	<p>productos distribuidos, verificando calidad, cantidad, peso, tamaño, etc.</p>
<p>DESARROLLO</p>	<p>ACTIVIDADES PREVIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Área de Distribución</u> Entregar las Notas de Pedido a Almacén Central, señalando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de Pedido - Código del producto - Descripción del producto - Unidad de medida - Cantidad solicitada • <u>Área de Pedido</u> Recepcionar las Notas de Pedido y verificar que esté debidamente llenada, que las firmas de la misma sean las autorizadas para la atención del requerimiento. • <u>Jefe de Almacenes</u> Debe coordinar con su equipo respecto a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La cantidad de notas de pedido recibidas. ✓ Verificar la existencia física suficiente de los productos para la distribución a las sucursales y áreas solicitantes. ✓ Designar a su equipo para la preparación del requerimiento por Agencias y Distribuidoras Autorizadas, quienes asumen la responsabilidad respectiva.

- **Almacén Central**

Una vez preparado el requerimiento, entregar la Nota de Pedido al operario del sistema RESALTANDO el producto pendiente de entrega, para el registro único de los productos preparados para salida.



INSTRUCCIÓN DEL TRABAJO:

REGISTRO DE SALIDA EN EL SISTEMA

OBJETIVO

Asegurar el correcto y continuo flujo de los productos terminados que se despachan de plata PIL ANDINA S.A. para el abastecimiento del mercado local.

PROPÓSITO

Mantener actualizado el sistema de inventarios, mediante el adecuado registro de salidas y establecer la secuencia de actividades que deberán realizarse para la entrega en tiempo y forma de los productos.

ALCANCE

Almacén central

DESARROLLO

- **Asistente de Almacén**

Recibe las Notas de Pedido e introduce al Sistema, solo las cantidades preparadas y empaçadas para su despacho e imprime el comprobante de salida, la misma debe presentar las firmas y nombre del Asistente de Almacenes (elaboración) y Jefe de Almacenes (autorización).

Adjunta una copia del “Reporte de Salida” del sistema a las Notas de Pedido (ORIGINAL) y envía a los Agencias y distribuidoras Autorizadas para las firmas respectivas, junto a los productos preparados y empaçados.

- **Transporte y Almacenes**

Una vez empacados los productos, llevar y entregar a los Distribuidores Autorizados y Agencias, adjuntando la documentación correspondiente.

- **Distribuidores Autorizados y Agencias**

Previa revisión en cantidad y calidad, firmar la documentación soporte, donde declara su conformidad.

Cuando el bien no sea aceptado en el momento de la recepción y se tenga que realizar devoluciones, estas deben constar en forma legible en la NOTA DE PEDIDO.

- **Transporte**

Entrega la documentación recibida al almacén para su archivo.



INSTRUCCIÓN DEL TRABAJO:

REGISTRO DE SALIDA EN EL SISTEMA

OBJETIVO

Establecer los pasos necesarios y ordenados para efectuar registros de Mermas de productos en el sistema con el fin de:

- Identificar clasificar y contabilizar las mermas
- Verificar y liberar las mermas

PROPÓSITO

Mantener actualizado el sistema de inventarios, mediante el adecuado registro de salidas y establecer la secuencia de actividades que deberán realizarse para la entrega en tiempo y forma de los productos.

DEFINICIONES

- **MERMA:** Es una pérdida o reducción de alguna de las características físicas de los productos obtenidos o de alguno de los factores utilizados para su obtención.

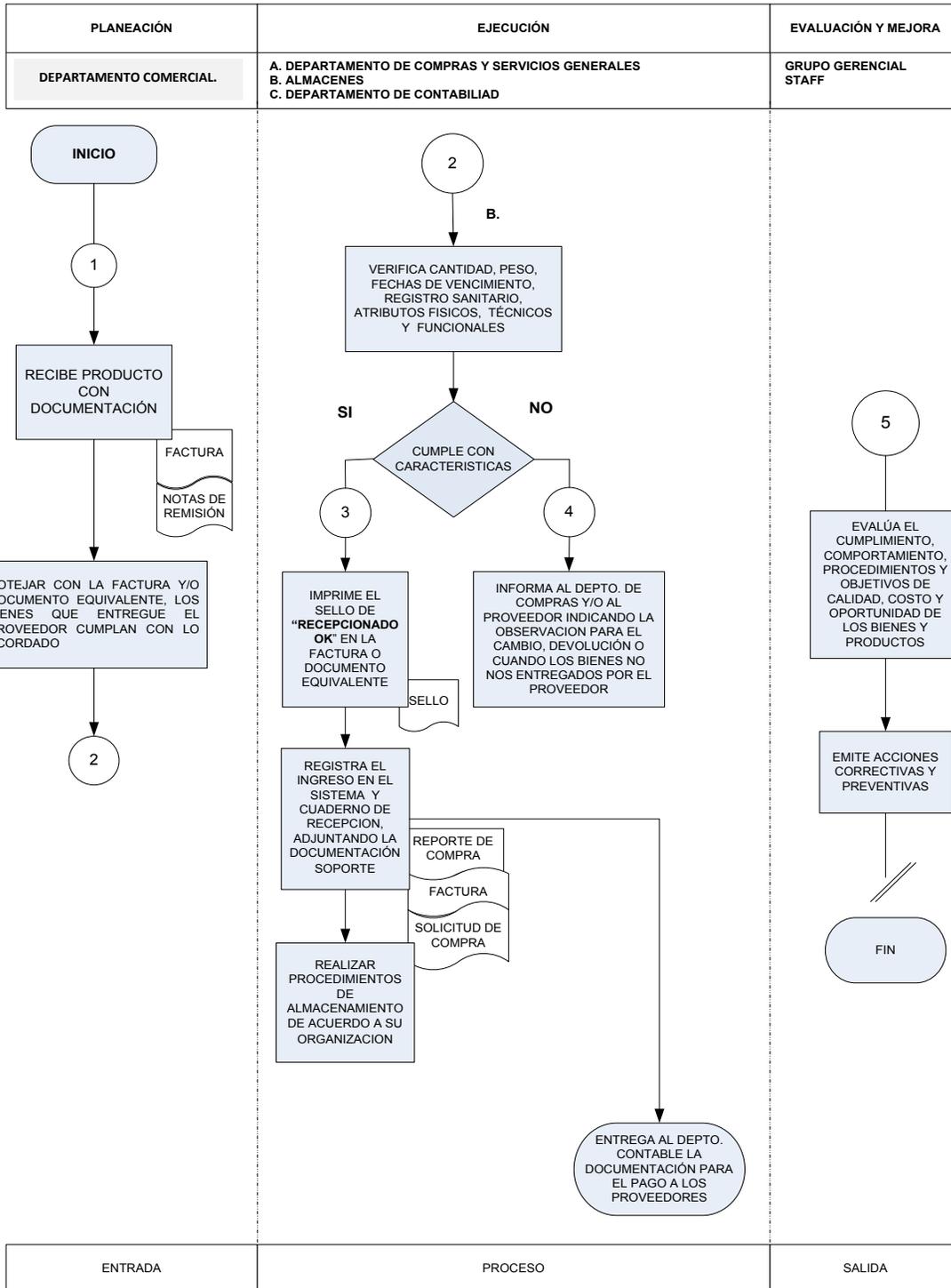
RESPONSABILIDADES

- El jefe Nacional de Almacenes es responsable de asegurar el cumplimiento de la presentes instrucción
- El jefe de Almacenes es responsables de la aplicación y seguimiento de la presente instrucción.
- El responsable de Almacenes es el encargado de ejecutar la presente instrucción, así como de registrar las operaciones según especifica este documento.
- El área de control de calidad, realiza la verificación y liberación de las mermas.

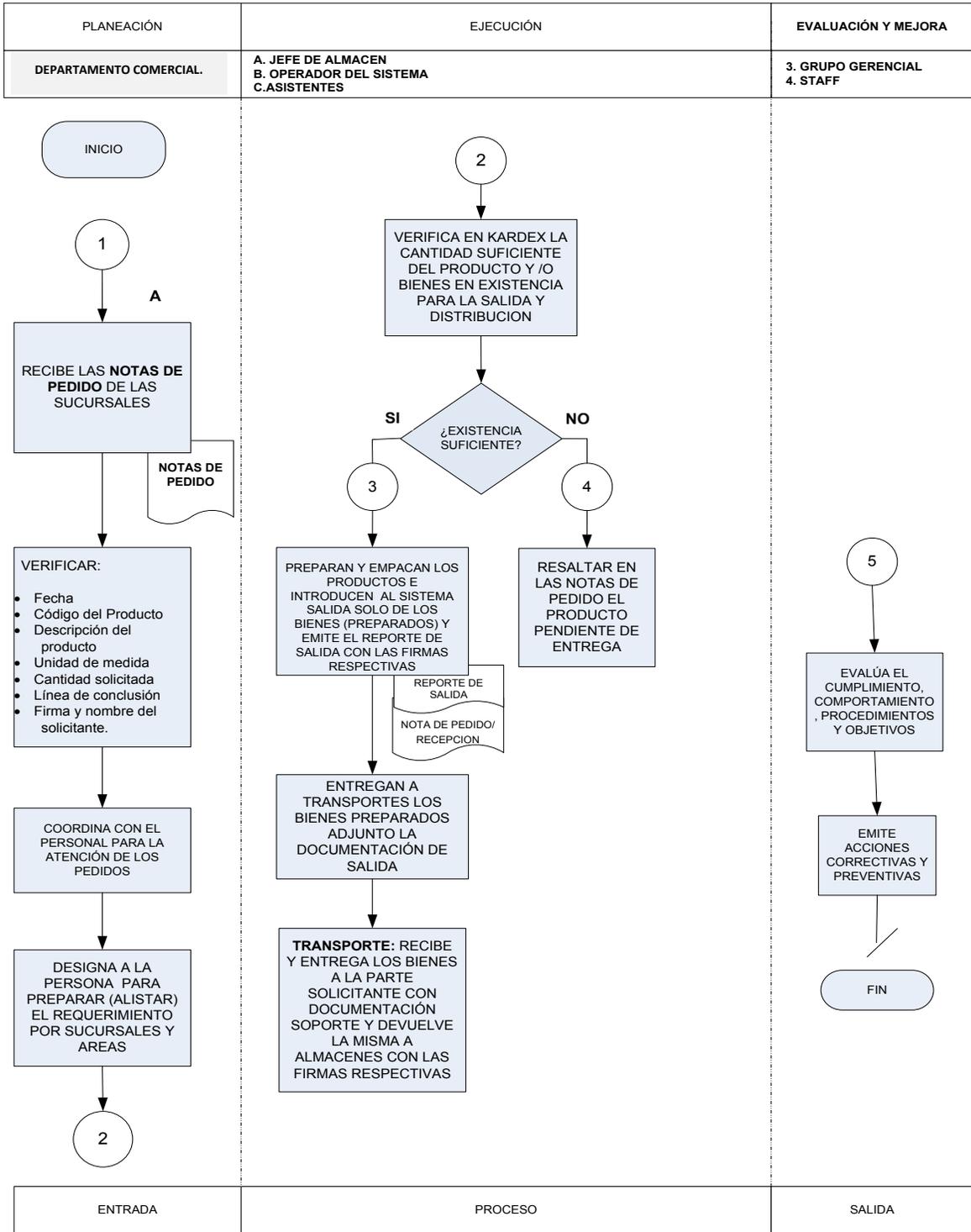
	<ul style="list-style-type: none"> • Otras responsabilidades específicas se detallan en el desarrollo del presente documento.
<p>DESARROLLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente el Responsable de Almacenes detecta los productos que serán considerados como mermas, este se establece según criterio de evaluación. • El Responsable del Almacén registra las mermas previamente verificadas en el sistema. Se debe seleccionar la transacción “Merma Interna Producto Observado” y la Opción “Nuevo”. • A continuación se despliega la lista de productos de la planta y se debe seleccionar el producto mermado se registra la información de cantidad, fecha y el motivo de la merma. • Para generar el reporte se debe realizar por ítem y seleccionar “Agregar Solicitud”. Una vez terminado el reporte se procede a imprimirlo. • El responsable del Almacén lleva físicamente los productos al sector de mermas (Área de Control de Calidad) con el reporte de productos mermados. • El Responsable / Auxiliar de Merma (Control de Calidad) firma en constancia de la recepción el formulario (Este detalle es imprimirá 3 veces: para almacén, merma y control de calidad). • Una copia es entregada a control de calidad quien determina su liberación. • Una vez generado el reporte debe realizarse la transacción en el sistema correspondiente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se registra en “Registrar Traspaso: Nuevas posiciones” los datos planilla de Excel además del destinatario. • Con la información generada y el Número de Transacción se procede a guardar e imprimir según corresponda
REGISTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de producto observado No conforme.
PROHIBICIÓN	<p>El responsable de Almacenes está prohibido:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Mantener bienes en almacenes sin haber efectuado el registro de ingreso y salida b) Mantener bienes (materia prima, productos de reventa, etc.) en almacenes y sub-almacenes con fechas de vencimiento vencidas. c) Entregar bienes sin documento de autorización d) Entregar bienes en calidad de préstamo sin autorización por instancia competente e) Usar o consumir los bienes para beneficio particular o privado sin autorización.

RECEPCIÓN DEL BIEN



SALIDA



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Luego de efectuado el trabajo investigativo, se concluye en función al objetivo general del Proyecto que se pudo evaluar las características más importantes del sistema de Control Interno en la Gestión del Inventario de Almacenes y el control de existencias de Productos Lácteos, en la empresa PIL Andina S.A. En este sentido se finaliza este trabajo con la presentación de una propuesta que identifica las estrategias y procesos más relevantes, con cuya aplicación permitirá mejorar la eficacia de control y gestión de esta área en la empresa de estudio.

Al efectuar el análisis en cada una de las preguntas de las encuestas, se pudo comprobar que la hipótesis planteada es consistente o a su vez, siendo más precisa, responde a la realidad del negocio. En esta primera etapa del trabajo se pudo diagnosticar aquellas deficiencias o problemas que se presentan en los procesos de Gestión e Inventario de Almacenes, en PIL ANDINA S.A., lo cual permitió identificar de forma objetiva el funcionamiento relativo al control de existencias de productos lácteos. Para cumplir con el propósito antes señalado, se aplicaron instrumentos técnicos metodológicos como la entrevista al responsable del área de almacenes y una encuesta a los funcionarios de estas oficinas.

Asimismo para realizar el levantamiento de los procedimientos del Inventario de Almacenes y los métodos aplicados para el registro, además del control de existencias que se efectúan en esta oficina, como parte del sistema de Control Interno, se aplicó un formulario o “Chek List” con el cual se pudo evaluar la aplicación efectiva de estos procesos en base a criterios de valoración relativos a la gestión de almacenes.

Debido a que aun en los mejores sistemas existen discrepancias entre lo que existe físicamente y lo que el kárdex o el sistema computarizado, se concluye también que se tiene

la necesidad de efectuar inventarios físicos a fin de comparar ambas cantidades periódicamente.

Los intermediarios aún se mantienen como clientes, pero estos afirman que en muchos casos la mercadería solicitada no es receptada en el periodo establecido, ni mantiene las características de refrigeración y condición del producto, generando en algunos casos malestar a los intermediarios lo que no es favorable para las relaciones comerciales de la empresa. El motivo principal por el se presentan inconvenientes, es el tiempo de recepción de mercadería y el método de entrega deficiente de mercadería.

El personal administrativo indica que la empresa no mantiene políticas de control para los inventarios, no registran todas las entradas y salidas de existencias de la bodega, se ven en la obligación de eliminar varios productos por fechas de vencimiento e inadecuada conservación del producto, debido a la ineficiente gestión de almacenes. En cuanto a los responsables de almacenes, estos manifiestan que la empresa no los capacita al momento de designar las tareas, por lo que solicitan mercadería sin clasificar sus características y volumen de demanda debido al desconocimiento de control de inventarios.

Por otra parte los mecanismos existentes para efectuar una medición de la eficacia de las operaciones efectuadas en la Administración e Inventario de Almacenes de Productos Lácteos de PIL ANDINA S.A., son insuficientes y deben efectuarse de forma más periódica. En este sentido y en base a los resultados obtenidos así como las conclusiones arribadas, se ha elaborado una Propuesta de mejora de los procedimientos establecidos en almacenes integrando estrategias que coadyuvarán a la mejora del Sistema de Control Interno, y permitirán con su aplicación incrementar los niveles de eficacia en la Gestión de Inventarios y Almacenes de la empresa PIL Andina S.A.

Con el fin antes señalado se diseñó de forma complementaria un formulario de Control y Evaluación de los procesos y tareas que debe cumplir la unidad de estudio para mejorar su eficacia en las tareas y funciones específicas que realiza.

6.2 RECOMENDACIONES

Una vez realizado el estudio de la empresa PIL ANDINA S.A., se recomienda al personal directivo, Gerentes y El Administrador de Almacenes, lo siguiente:

Elaborar, y que sea conocida por los trabajadores, una gráfica u organigrama general y por departamentos de la organización actual.

Elaborar los manuales sobre los sistemas y procedimientos de las actividades administrativas y de producción que se realizan en la organización, actualizando los mismos cada vez que las circunstancias lo requieran. Estos manuales y sus modificaciones deben ser conocidos por los trabajadores.

La Empresa PIL ANDINA S.A., debe contratar auditores externos para la realización anual de la auditoría de gestión y de estados financieros, una vez terminados sus ejercicios económicos.

Exigir a los auditores externos y a los responsables de almacenes, una revisión de los controles internos administrativos, contables y de producción, y el señalamiento de sus debilidades en sus respectivos informes.

La gerencia general debe exigir a las demás dependencias o departamentos bajo su subordinación, informes financieros y de producción mensuales, acompañados de análisis y comentarios apropiados, con el fin de disponer de suficiente información para la toma de decisiones.

Rotar, de manera periódica, al personal administrativo con el fin de evitar manejos no acordes con una sana administración de los recursos.

El personal de contabilidad debe participar como observadores cuando se realizan los conteos físicos de los inventarios. Asimismo, deben investigar los sobrantes o faltantes que se reflejen en las existencias.

El conteo físico de los inventarios es una actividad que, por lo importante para la información contable, debe ser ejecutado por personas ajenas a su custodia, siguiendo instrucciones por escrito.

Los rubros que componen los inventarios deben ser almacenados en forma ordenada y sistemática de modo que facilite el conteo, la manipulación y la localización de los mismos.

Es necesario Prohibir, sin excepción, el acceso a las áreas de almacén a los trabajadores que no laboran en las mismas.

Suministrar información por escrito sobre sus responsabilidades al personal que registra las entradas, las salidas y que almacena los rubros de inventario. Asimismo, sus funciones deben estar separadas y deben ser rotados frecuentemente.

Se deben exigir informes mensuales de recepción de materia prima, de suministros de fábrica y de productos terminados, e implementar indicadores que permitan medir la eficiencia en el manejo y control de los inventarios.

Asimismo se deberá instrumentar un programa de capacitación del personal, con el fin de que cumplan con sus responsabilidades e incrementar su productividad y eficiencia.

También se sugiere, elaborar un manual de cargos y perfiles de desempeño con el fin de medir el grado de competencia del personal en relación con sus actividades y actualizar el manual de funciones existente

Finalmente se recomienda implementar políticas de seguridad y resguardo sobre los activos o productos, que permita a la gerencia la toma de decisiones acorde con los objetivos de producción y ventas programados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso (2002). “Evaluación del control de inventarios en la sección de almacén de la Empresa Agropecuaria Marapure C.A; ubicada en San Fernando de Apure _ Edo. Apure”. Trabajo de grado no publicado, universidad de Carabobo. Valencia.
- Aldana M (2002). Enciclopedia de Contabilidad. Manejo de Inventarios. Primera Edición Venezuela. Editorial Panamericana. Colombia.
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. España. Editorial Club Universitario.
- Centellas España, Rubén & Gonzales Alanes, Carlos, “Contabilidad Internacional”, Ed. Centro de estudios de Contabilidad y Auditoría, Pág. 26, La Paz Bolivia.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, “Los Nuevos Conceptos el Control Interno”-Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1997, pág. 103.
- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración Proceso Administrativo. 3ra edición. México: Editorial McGraw-Hill
- García Cantú, Alfonso. (2008) Almacenes. Planeación, Organización y Control. Editorial Trillas. México. 4ta. Edición.
- Grande Esteban Idelfonso (2002) Fundamentos y Técnicas de investigación Comercial.

- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill México DF.
- Kazmier, L. J. (1998) Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. O'donnell, Weihrich. (2004). Elementos de la Administración. McGraw Hill. Tercera Edición. México.
- Max Arnoldo y Majluff Nicolás, "Gestión de Empresas con Visión Estratégica", Ed. Domen, Pág. 276, 1993, Santiago de Chile.
- Mercado, Salvador (2004) Administración Aplicada. Teoría y Práctica. Primera Parte (Primera Edición) Editorial: Limusa, México D.F., México.
- Reyes Ponce, Agustín (2004). Administración de Empresas Teoría y Práctica. 1ra edición. México: Editorial LIMUS.
- Rodríguez Peñuelas (2008) Material de Seminario de Tesis. (Guía Para Diseñar Proyectos de Investigación de Tesis) del Doctorado en Estudios Fiscales de la FCA de la UAS.
- Tannenbaum, R.; Weschler, y Maparik, F. (1970) "Liderazgo en la Organización, Sao Paulo, Ed. Atlas.
- Terry, George R. (1986) Principios de Administración. Stephen G. Franklin y traducción de Alfonso Vasseur Walls. Pie de Imprenta México: Continental.
- Triola, Mario F. (2004) Estadística. Novena edición Pearson Educación, México

- Whittington O.Ray, Pany Kart, “Principios de Auditoria”. 14ª. Edición, Mc Graw Hill, México DF, México, 2005, pág. 219.

FUENTES DE INTERNET O PÁGINAS WEB

- Diccionario Logística y Supply Chain – Fesc (Visitada el 20/02/2017)
www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf
- Historia y Antecedentes de PIL ANDINA S.A.
<http://administracion2012walter.blogspot.com/2012/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html>
- Página WEB PIL ANDINA. S.A. <http://pilandinaleche.blogspot.com/p/mision.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTA – RESPONSABLE DE ALMACÉN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

PIL ANDINA S.A.

Nombre: Juan Quispe

Cargo: Encargado de Almacén – Nivel La Paz

1. LE PARECE EFICIENTE EL MANEJO DE INVENTARIOS (PRODUCTOS LÁCTEOS) EN PIL S.A.

Sí, me aparece **casi** eficiente, aún tenemos dificultades con el control de los productos **principalmente lácteos** ya que la nuestra producción es en gran cantidad, y para tener un mayor control de los productos se trata de tener el una buena administración y control de los movimiento del almacén, por lo que falta la estandarización de procesos y el control de su eficacia.

2. COMO SE REALIZA EL ORDEN DE LOS PRODUCTOS.

Nosotros implementamos el Sistema de Peps (Primeros en Entrar, Primeros en salir), el cual nos permite tener un adecuado control con los productos y fechas de vencimientos. Sin embargo no tenemos un sistema de control que nos alerte con el control de fechas de vencimiento, lo cual es una deficiencia en nuestro control de fechas en los productos de PIL Andina S.A.

3. COMO SE REALIZA EL CONTROL DE LA FECHAS DE VENCIMIENTO DEL PRODUCTO.

No tenemos un sistema de control que nos alerte con el control de fechas de vencimiento, el cual es una deficiencia en nuestro control. Para nuestro control el lote tiene inscrito su vencimiento de manera manual, para que el almacén despache los que están a pronto vencimiento.

4. CADA CUANTO USTEDES REALIZAN LA TOMA DE INVENTARIOS.

Para un control y realizar la verificación de los productos (Mercadería), se realiza inventario mensuales, para así mejorar el control de los productos.

5. TUVIERON SOBRE ESTOCAMIENTO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS.

Si, tuvimos un PROBLEMA MUY GRANDE sobre estocamiento en la leche pura, esto fue porque en el gobierno nos obligó a que adquirir más leche de la necesaria, el cual nos llevó a tener más producto sin procesar, es entonces que se tomó la decisión de hacerla leche en polvo, para tener un poco más de tiempo para realizar nuestros productos, aun así con nuestros intentos de querer mantener la leche más tiempo no lo logramos, pero en este año realizamos la venta a nuestro grupo GLORIA ya que ellos tienen una producción mayor a la nuestra.

ANEXO N° 2
ENCUESTAS PERSONAL DE ALMACENES PIL S.A.

1. Cuándo se reciben los productos o suministros ¿se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?
2. ¿Existen normas que eviten salidas de existencias sin las debidas autorizaciones?
3. Las existencias almacenadas ¿se encuentran ordenadas de tal manera que facilite y simplifique la manipulación y recuento de los artículos?
4. ¿Se utilizan hojas de recuento o similares definidas y numeradas para la verificación física y su posterior control?
5. ¿Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios en el almacén?
6. ¿Se realiza el recuento físico de los almacenes por personas diferentes a los responsables de su custodia?
7. ¿Conoce usted los procedimientos para el estocamiento de productos para el Inventario de Almacenes?
8. ¿Se tienen previstas o reglamentadas las fechas de vencimiento de los productos lácteos?

ANEXO N° 3

LA RAZÓN – NOTICIA PORTADA DEL 29 AGOSTO 2016

PIL TIENE ACOPIADAS 12.430 T DE LECHE

Y 4.730 DE ELLAS EXPIRAN ESTE MES

La Razón Digital / Rodolfo Aliaga / La Paz/ 09:03 / 29 de agosto de 2016

PIL pretendía vender en el mercado nacional e internacional leche en polvo a granel en presentaciones de 25 kilogramos mediante una oferta pública, pero los resultados no fueron los esperados.



Bolsas de leche en polvo acopiadas en el almacén que tiene la empresa en Cochabamba. Foto: PIL

La empresa PIL Andina S.A. tiene acopiadas 12.430 toneladas (t) de leche en polvo a granel y más de un tercio (4.730 t) expira este mes, según revela hoy **La Razón** en su edición impresa. Leche entera, descremada, entera instantánea y leche saborizada en polvo son los alimentos que caducan en pocos días, lo que genera preocupación en las directrices de la compañía y los productores de leche porque no se encuentran compradores dentro ni fuera del país.

Este mes expiran 4.730 toneladas de leche

El producto está acopiado en instalaciones de PIL Cochabamba.

Tipo de leche en polvo (Expresado en TM)	2016 (vencim. a ago.)	2016 (sep. a dic.)	2017 (ene. a mar.)	2017 (abr. a jun.)	2017 (sep. a nov.)	2018 (mar. a jul.)	Total
Entera (Medium Heat)	1.617,1	19,3	246,7	1.920,0	467,6		4.270,7
Entera (High Heat)	73,8				94,2		168,0
Descremada (Medium Heat)	423,6	40,0	462,7	205,4	8,3	195,6	1.335,5
Descremada (High Heat)						159,2	159,2
Entera instantánea	2.613,8	86,2	3.519,5	266,9	1,5		6.487,8
Lep saborizada	2,4	1,3	6,0				9,6
	4.730,7	146,8	4.234,8	2.392,3	571,5	354,8	12.430,8

Infografía: La Razón

PIL pretendía vender en el mercado nacional e internacional leche en polvo a granel en presentaciones de 25 kilogramos mediante una oferta pública, debido a que gran parte del producto almacenado estaba cerca de vencer. Pero los resultados no fueron los esperados, pues las ofertas recibidas no cumplían con las expectativas. Apenas recibieron ofertas de \$us 860 por cada tonelada métrica, publica **La Razón**. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en Bolivia el consumo per cápita de leche es de 60,2 litros, uno de los más bajos en la región y lejos de los 182 litros que recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS). (29-08-2016).

ESTADOS FINANCIEROS DE PIL ANDINA S.A. – MEMORIA ANUAL 2015

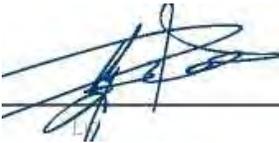
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014 (Expresado en Bolivianos)			
ACTIVO	NOTA	2015	2014
			(Reexpresado)
			Reclasificado) Bs.
ACTIVO CORRIENTE			
Disponibilidades	4.a	12.229.304	22.114.187
Cuentas por cobrar	3.b y 4.b	79.372.451	72.239.038
Cuentas por cobrar a empresas relacionadas	4.c	19.949.882	33.141.011
Otras cuentas por cobrar	4.d	57.635.105	105.183.013
Inventarios	3.c y 4.e	652.005.001	493.096.581
Cargos diferidos	4.f	2.237.726	7.837.447
Total activo corriente		823.429.469	733.611.277
ACTIVO NO CORRIENTE			
Otras cuentas por cobrar	4.d y 8.b	16.545.801	17.249.633
Cargos diferidos	3.e y 4.f	11.274.361	14.620.962
Activo fijo, neto	3.d y 4.g	1.556.230.606	1.474.291.968
Intangible, neto	3.f y 4.h	15.971.313	19.154.817
Inversiones	4.i	503.972	30.050.370
Total activo no corriente		1.600.526.053	1.555.367.750
TOTAL ACTIVO		2.423.955.522	2.288.979.027
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores	4.j	315.822.013	329.135.495
Cuentas por pagar a empresas	4.c	100.957.196	76.432.435
Sueldos y cargas sociales	4.k	31.762.623	37.266.066
Impuestos y retenciones	4.l	49.033.554	48.638.926
Obligaciones financieras	4.m	12.171.227	35.185.901
Bonos por pagar	4.o	45.000.000	46.914.228

Otros pasivos	4.n	58.679.145	50.716.821
Total pasivo corriente		613.425.758	624.289.872
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones financieras	4.m	703.122.694	431.087.011
Bonos por pagar	4.o	202.500.000	258.028.253
Previsiones	4.g	53.275.446	46.122.046
Total pasivo no corriente		958.898.140	735.237.310
TOTAL PASIVO		1.572.323.898	1.359.527.182
PATRIMONIO NETO			
TOTAL PATRIMONIO NETO (Sg. estado adjunto)	3.h	851.631.624	929.451.845
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		2.423.955.522	2.288.979.027

Las notas 1 a 14 que se acompañan forman parte integrante de estos estados financieros.



Contador



Daniel Aguilar C.
Gerente Administrativo, Financiero y de Logística



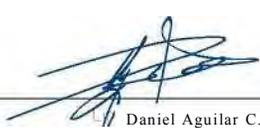
Lic. MBA. Pablo Vallejo R.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
Por los ejercicios terminados al 31 de Diciembre de 2015 y 2014			
(Expresado en Bolivianos)			
	NOTA	2015	2014 (Reexpresado Bs)
INGRESOS			
Venta de productos	4.r	2.299.503.981	2.444.565.260
(-) COSTO DE VENTAS			
Costo de productos vendidos	4.s	(1.838.637.147)	(1.998.877.780)
(-) Fondo ProLeche	4.t	8.692.257	9.634.508
Total costo de ventas		(1.829.944.890)	(1.989.243.272)
Utilidad bruta en ventas		469.559.091	455.321.988
(-) GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de administración	4.u	(125.028.829)	(78.165.306)
Gastos de venta	4.v	(288.463.328)	(259.335.346)
Gastos tributarios	4.w	(76.170.573)	(74.445.556)
Utilidad (Pérdida) de operaciones		(20.103.639)	43.375.780
OTROS INGRESOS (GASTOS) NO OPERACIONALES			
Ingresos financieros	4.x	2.682.660	3.869.918
Gastos financieros	4.y	(35.279.898)	(21.158.698)
Otros ingresos	4.z	47.599.186	42.940.365
Otros egresos	4.z	(49.124.679)	(30.824.330)
Ajuste por inflación y tenencia de bienes		27.885.829	27.303.795
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos		(26.340.541)	65.506.830
Impuesto a las utilidades de las empresas		(18.139.746)	(26.321.467)
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO		(44.480.287)	39.185.363

Las notas 1 a 14 que se acompañan forman parte integrante de estos estados financieros.


Sr. Oscar Sanchez
Contador


Lic. MBA. Pablo Vallejo R.


Daniel Aguilar C.
Gerente General

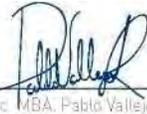
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO

Por los ejercicios terminados al 31 de Diciembre de 2015 y 2014

	Capital social	Ajuste	Reserva	Reserva	Reserva por	Ajuste de	Resultados	Patrimonio
	pagado	de capital	legal	extraordinari	revaluó	reservas	acumulados	neto
				Para	de terrenos	patrimoniales		
	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs
Saldos al 1° de enero de 2014	436.512.300	143.260.753	29.791.448	-	-	14.298.023	76.694.661	700.557.185
Distribución de resultados de la gestión 2013	-	-	-	-	-	-	-62.538.393	-62.538.393
Constitución de la reserva legal	-	-	3.678.729	-	-	-	-3.678.729	-
Constitución de reservas extraordinarias	-	-	-	7.357.458	-	-	-7.357.458	-
Capitalización de reservas extraordinarias	7.357.400	-	-	-7.357.400	-	-	-	-
Constitución de reserva por revaluó técnico	-	-	-	-	169.870.000	-	-	169.870.000
Capitalización de reserva por revaluó técnico	169.870.000	-	-	-	-169.870.000	-	-	-
Actualización del patrimonio	-	42.017.039	-	-	-	2.825.159	1.210.205	46.052.403
Utilidad del ejercicio	-	-	-	-	-	-	37.586.493	37.586.493
Saldos al 31 de diciembre de 2014	613.739.700	185.277.792	33.470.177	58	-	17.123.182	41.916.779	891.527.688
Reexpresión del patrimonio neto		35.587.791				2.336.366		37.924.157
Saldos al 31 de diciembre de 2014 (Reexpresados)	613.739.700	220.865.583	33.470.177			19.459.548	41.916.779	929.451.845
Saldos al 1° de enero de 2015	613.739.700	185.277.792	33.470.177			17.123.182	41.916.837	891.527.688
Distribución de resultados de la gestión 2014	-	-	-	-	-	-	-31.948.518	-31.948.518
Constitución de la reserva legal	-	-	1.879.324	-	-	-	-1.879.324	-
Constitución de reservas extraordinarias	-	-	-	3.758.649	-	-	-3.758.649	-
Actualización del patrimonio	-	33.971.745	-	-	-	2.991.251	-	36.962.996
Resultados ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-430.255	-430.255
Utilidad del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-44.480.287	-44.480.287
Saldos al 31 de diciembre de 2015	613.739.700	219.249.537	35.349.501	3.758.649	0	20.114.433	-40.580.196	851.631.624


 Sr. Oscar Sánchez
 Contador


 Lic. Daniel Aguilar C.
 Gerente Administrativo, Financiero y de Logística


 Lic. MBA, Pablo Vallejo R.
 Gerente General

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014		
	2015	2014 (Reexpresado Bs)
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio	-44.480.288	39.185.362
Ajustes por:		
Depreciación de activo fijo	111.384.514	115.394.817
Previsión para beneficios sociales	20.803.441	19.849.489
Bonos y primas por pagar	28.279.195	25.011.562
Amortización de activos intangibles y otros activos	4.657.869	4.299.878
Previsión para obsolescencia de inventarios	39.526.052	2.952.769
Previsión para otros pasivos	9.868.758	1.843.454
Previsión para cuentas incobrables	5.596.360	897.224
Ajuste por inflación y tenencia de bienes	-27.885.829	-27.303.791
Reexpresión del efectivo y sus equivalentes al inicio del ejercicio	13.682.516	-6.082.350
	161.432.589	176.048.413
Cambios en activos y pasivos operativos:		
Disminución (Aumento) en cuentas por cobrar	-12.729.773	21.184.602
Disminución (Aumento) en cuentas por cobrar a empresas relacionadas	13.191.129	69.049.036
Disminución (Aumento) en otras cuentas por cobrar	48.251.740	-862.668
Aumento en inventarios	-198.434.470	-111.681.978
Aumento en otros activos	-	-6.385.588
Aumento (Disminución) en proveedores	-13.313.481	43.326.521
Aumento en cuentas por pagar a empresas relacionadas	24.524.761	34.061.773
Disminución en obligaciones laborales y de impuestos	-33.388.010	-28.836.125
(Disminución) Aumento en otros pasivos	-1.906.433	-39.654.261
Pago de beneficios sociales	-13.650.044	-12.652.879
Efectivo neto generado (aplicado) en actividades de operación	-26.021.993	143.596.845
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Adiciones de activos fijos	-193.323.151	-493.469.090
(Adiciones) Bajas de cargos diferidos	7.841.373	-14.620.962
(Adición) Baja de inversiones	29.546.397	-37.007
Efectivo neto aplicado en actividades de inversión	-155.935.381	-508.127.059
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Pago de préstamos bancarios	-222.612.529	-61.396.241
Obligaciones financieras contraídas	471.633.537	423.415.314
Pago de bonos emitidos	-45.000.000	-18.244.422
Pago de dividendos	-31.948.518	-65.198.676
Efectivo neto generado en actividades de financiamiento	172.072.490	278.575.975
Aumento (Disminución) neto de efectivo y sus equivalentes	-9.884.883	-85.954.239
Disponibilidades al inicio del ejercicio	22.114.187	108.068.426
Disponibilidades al final del ejercicio	12.229.304	22.114.187

1a 1/4 que

 Sr Oscar Sánchez
Contador


 Daniel Aguilar C.
 Gerente Administrativo, Financiero y de Logística


 Lic. MBA. Pablo Vanejo K.
Gerente General

ANEXO N° 5
CUESTIONARIO DE INVENTARIO DE ALMACENES

SISTEMA ORGANIZATIVO

Entidad:

Alcance:

Supervisado por:

1. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?

¿Existe una adecuada dimensión de las áreas y unidades administrativas en comparación con las operativas que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos de gestión?

2. ¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?

¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?

3. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las unidades o entidades desconcentradas de la entidad?

¿La entidad exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades de las desconcentraciones organizativas?

4. ¿La entidad tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión?

¿Existen procedimientos administrativos y éstos están incluidos en los reglamentos específicos?

- ¿Existen procedimientos operativos y éstos están incluidos en el manual de procesos?
5. ¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?
- ¿Existen reglamentos específicos para todos los sistemas de administración?
 - ¿Existen evidencias de la aprobación de dichos reglamentos por la máxima autoridad ejecutiva?
6. ¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?
- ¿La entidad ha realizado recientemente una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?
7. ¿La entidad ha elaborado el manual de organización y funciones?
- ¿Este documento representa la estructura organizacional vigente?
 - ¿Se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas?

COMPETENCIA DEL PERSONAL

Entidad:

Alcance:

Supervisado por:

Hecho por:

1. ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?

¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?

2. ¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?

¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a la entidad?

¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos?

3. ¿Poseen la Dirección de la entidad y los ejecutivos que ocupan los cargos de mayor responsabilidad una amplia experiencia funcional?

¿La máxima autoridad ejecutiva y sus asesores directos tienen formación profesional y experiencia acorde con las operaciones principales que desarrolla la entidad?

¿Existe una adecuada experiencia funcional en el responsable de la Unidad de Recursos Humanos?

EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES

Entidad:

Alcance:

Supervisado por:

Hecho por:

1. ¿La entidad ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?

¿Existen procedimientos administrativos u operativos inefectivos cuyos productos no afectan o no influyen en los objetivos que debe cumplir la entidad?

¿Existen tareas improductivas que si no se realizaran no afectarían el cumplimiento de objetivos de la entidad?

2. ¿La entidad ha establecido actividades de control para asegurar que estructura de la entidad no incluya unidades funcionales innecesarias para el cumplimiento de objetivos?

¿Se han realizado análisis que permitan determinar la existencia de unidades improductivas o cuyos productos o servicios no son necesarios o se podría prescindir de ellos?

3. ¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?

¿Existen ineficiencias por impedimentos o trabas generadas por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?

4. ¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?

¿Existen análisis estructurales y mediciones sobre el desempeño de las unidades que permitan identificar excesos o defectos en la cantidad de personal operativo y administrativo?

5. ¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?

¿Existen medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa?

¿Existen responsables designados para la generación de la información que permita evaluar los niveles obtenidos de eficacia y eficiencia de las operaciones?

¿Se ha definido la periodicidad de las evaluaciones de eficacia y eficiencia?

¿La Dirección de la entidad conoce oportunamente los desvíos y los niveles de eficacia y eficiencia de las operaciones más significativas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos?

6. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?

¿Existen actividades de control suficientes para verificar el cumplimiento de especificaciones de los productos finales e intermedios?

¿Se informan los desvíos en las especificaciones para que se generen las acciones correctivas correspondientes?

7. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la integridad en el desarrollo de los procesos?

¿Existen actividades de control suficientes para verificar el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones?

¿Se informan los desvíos en las especificaciones para que se generen las acciones correctivas correspondientes?

8. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar niveles de inventarios adecuados?

¿Existen insumos o productos almacenados que por su naturaleza implican compras innecesarias de acuerdo con los objetivos operativos que ha definido la entidad?

¿Existen cantidades significativas en almacenes que exceden la rotación normal que la entidad puede presentar en una gestión generando problemas de ubicación física, conservación y/o aplicación excesiva de recursos?

9. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para identificar activos fijos que no están en condiciones de utilización y que pueden perjudicar el desarrollo normal de las operaciones?

¿Existen activos fijos críticos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?

10. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control sobre las adquisiciones para asegurar que se adquieran y se contraten los bienes y servicios necesarios?

¿Existen planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?

¿Existe definición de stocks mínimos y puntos de pedido para iniciar el proceso de compras oportunamente?

¿Existen prácticas inapropiadas o que se pueden considerar como despilfarros?

11. ¿La entidad ha diseñado actividades de control suficientes para la protección física de los activos consumibles y activos fijos?

¿Existe acceso restringido a los Almacenes para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?

¿Existen instalaciones con protección adecuada contra siniestros?

¿Los activos consumibles y los activos fijos tienen asignados los responsables de su custodia?

¿Los bienes consumibles ingresan y salen de almacenes con documentación que autorice el movimiento de inventarios por los funcionarios de nivel adecuado previamente establecidos?

12. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control independientes sobre las existencias físicas?

- ¿Existen actividades de control suficientes a desarrollar por unidades independientes?
- ¿Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos?
- ¿Se compara con registros y se determinan las diferencias existentes?
- ¿Se informa convenientemente para que se tomen las acciones correctivas correspondientes?
- ¿Los responsables superiores conocen las diferencias detectadas en los inventarios y arqueos?

13. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la oportunidad de los servicios que se prestan a los usuarios?

- ¿Existen actividades de control suficientes para la verificación del cumplimiento de los cronogramas y tiempos de producción?
- ¿Se informan los desvíos en los tiempos incurridos para que se generen las acciones correctivas correspondientes?

14. ¿La entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar las operaciones?

- ¿Existe la designación de funcionarios con el nivel jerárquico adecuado para autorizar el inicio de las operaciones?
- ¿Existe la designación de funcionarios con el nivel jerárquico adecuado para aprobar el producto o servicio generado por las operaciones?
- ¿La aprobación implica la verificación y conformidad con las especificaciones cumplidas?

15. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control suficientes para asegurar la protección física de la información de la entidad?

¿La documentación del movimiento de bienes está en lugares físicos protegidos y con acceso restringido?

¿Existen responsables de la custodia de los documentos que constituyen información crítica de la entidad?

¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información que pueda perjudicar la eficiencia o eficacia de las operaciones?

16. ¿Los procedimientos incluyen actividades de supervisión durante el desarrollo de las operaciones?

¿Existe la designación de funcionarios para ejercer tareas de supervisión?

¿Se ha establecido la oportunidad y las características a verificar en la supervisión?

¿Se informa el resultado de la supervisión para que se tomen las acciones correctivas correspondientes?

¿Los niveles superiores conocen las deficiencias detectadas en la supervisión?

ANEXO N° 6

IMÁGENES DE PIL ANDINA S.A. – PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS LÁCTEOS



IMÁGENES DE PIL ANDINA S.A. – PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS LÁCTEOS



IMÁGENES DE PIL ANDINA S.A. – PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS LÁCTEOS



ANEXO N° 7

IMÁGENES DE PIL ANDINA S.A. – PRODUCTOS LÁCTEOS Y OFERTAS



IMÁGENES DE PIL ANDINA S.A. – PRODUCTOS LÁCTEOS Y OFERTAS



10 Razones para tomar Yogures PíL

- Son una gran fuente de Calcio y Vitamina D
- Te brindan energía y las proteínas que necesitas
- Regularizan tu digestión y estimulan tus defensas
- Te acompañan donde vayas, fortaleciendo tu cuerpo
- Son deliciosos y son de PíL

IMÁGENES DE PíL ANDINA S.A. – PRODUCTOS LÁCTEOS Y OFERTAS



IMÁGENES DE PIL ANDINA S.A. – PRODUCTOS LÁCTEOS Y OFERTAS

