

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



“IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES”
CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.

Proyecto de grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: DAVID QUISPE QUENTA

TUTOR: LIC. NICOMEDES RENÉ MEJÍA FLORES

LA PAZ – BOLIVIA

Octubre, 2017

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

**“IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES” CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.**

Presentada por: Univ. David Quispe Quenta

Para optar el grado académico de Licenciado en Contaduría Pública

Nota Numeral: _____

Nota Literal: _____

Ha Sido: _____

Director de la Carrera: Mg. Sc. Ronny Yañez Mendoza

Tutor: Lic. Nicómedes René Mejía Flores

Tribunal: Mg. Sc. Luis Alberto Mendoza Mendoza

Tribunal: Mg. Sc. Edwin Gutiérrez Zapana

Tribunal: Mg. Sc. Aurelio Chura Fernández

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo al amor de mi vida Dina Aruquipa y a mi pequeña hija Rut Damaris, porque son la razón de mi vida.

A mis queridos padres Florencio Quispe y Francisca Quenta por darme todo su amor, educación y dedicación durante el transcurso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darme todo lo que necesito, por ser el manantial de vida, quien permitió que pueda lograr mis objetivos hasta hoy en día.

A mi amada esposa Dina y mi pequeña Rut, porque son la inspiración de mi vida.

A mis queridos padres Florencio y Francisca por brindarme apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que permitió ser una persona de bien.

Agradezco al Lic. René Mejía, quien fue el guía del presente proyecto y haber estado en los momentos más importantes donde su ayuda fue trascendental, por ayudarme a buscar el camino a la investigación y el aprendizaje.

Finalmente agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés por otorgarme el conocimiento, la formación y ser un profesional al servicio de nuestra amada Bolivia.

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I - MARCO INSTITUCIONAL DE SUPER SUR FIDALGA S.R.L.	1
1.1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN	1
1.2. MISIÓN, VISIÓN, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y OBJETIVO EMPRESARIAL	2
1.2.1. MISIÓN	2
1.2.2. VISIÓN	2
1.2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL	2
1.2.4. OBJETIVO EMPRESARIAL	2
1.3. MARCO NORMATIVO	3
CAPITULO II - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	4
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
2.3. ESPACIALIDAD	5
2.4. TEMPORALIDAD	5
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
2.5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	6
2.5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	6
2.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.6.1. OBJETIVO GENERAL	6
2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	7
2.7.1. IDENTIFICACIÓN VARIABLES INDEPENDIENTES	7

2.7.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES	7
CAPITULO III - METODOLOGIA DEL TRABAJO	8
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	8
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	9
3.2.1. MÉTODO EXPLICATIVO	9
3.2.2. MÉTODO DE ANÁLISIS	9
3.2.3. MÉTODO DE INDUCTIVO	9
3.2.4. MÉTODO DE DEDUCTIVO	10
3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	10
3.3.1. OBSERVACIÓN	10
3.3.2. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA O INFORMAL	10
3.3.3. CUESTIONARIOS	10
CAPITULO IV - MARCO TEORICO	11
4.1 CONTROL INTERNO	11
4.1.1. DEFINICIÓN	12
4.1.2. UN PROCESO	13
4.1.3. LAS PERSONAS	14
4.1.4. SEGURIDAD RAZONABLE	15
4.1.5. OBJETIVOS	15
4.1.6. COMPONENTES	17
4.1.7. EFICACIA	20
4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	23
4.2.1. DEFINICIÓN	24
4.2.2. EL GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN	27
4.2.3. UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	30
4.2.4. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	31

4.2.4.1. PLANEACIÓN	31
4.2.4.2. ORGANIZACIÓN	32
4.2.4.2. DIRECCIÓN	33
4.2.4.2. CONTROL	34
4.2.5. INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES	35
4.2.6. FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	35
4.2.6.1. PREVISION	36
4.2.6.2. PLANEACION	36
4.2.6.3. ORGANIZACION	36
4.2.6.4. PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN	36
4.2.6.5. PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN Y CONTROL	37
4.2.6.5.1. PRINCIPIOS DE DIRECCION	37
CAPITULO V - MARCO LEGAL Y NORMATIVO	38
5.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL	38
5.2. CÓDIGO DE COMERCIO	38
5.2. LEY GENERAL DEL TRABAJO	38
5.2. LEY DE PENSIONES 065	39
5.2. LEY 2492 CÓDIGO TRIBUTARIO BOLIVIANO	39
5.2. LEY DE ADUANAS	39
5.2. CÓDIGO CIVIL	39
5.2. LEY GENERAL SOBRE MARCAS Y REGISTROS INDUSTRIALES Y COMERCIALES	40
CAPITULO VI - MARCO PRACTICO	41
6.1. ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE SUPERMERCADOS FIDALGA	41
6.1.1. FILOSOFÍA	41
6.1.2. MISIÓN	41
6.1.3. VISIÓN	41

6.1.4. METAS	41
6.2. ANÁLISIS FODA	42
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – ACTUAL	43
6.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES DE SÚPER SUR FIDALGA S.R.L.	44
CAPITULO VII - PROPUESTA	45
7.1. INTRODUCCIÓN	45
7.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
7.2.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO	46
7.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	46
7.3.1. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS U OPERACIONES	48
7.3.1.1. ¿QUÉ SON PROCEDIMIENTOS?	48
7.3.1.2. PROPÓSITO DE LOS PROCEDIMIENTOS	49
7.3.1.3. VENTAJAS DE TENER LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS	49
7.3.1.4. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	49
7.3.1.4.1. IDENTIFICACIÓN	50
7.3.1.4.2. INDICE	50
7.3.1.4.3. PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN	50
7.3.1.4.4. OBJETIVOS	50
7.3.1.4.5. ÁREA DE APLICACIÓN O ALCANCE	50
7.3.1.4.6. RESPONSABLES	50
7.3.1.4.7. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN	51
7.3.1.4.8. CONCEPTOS	51
7.3.1.4.9. PROCEDIMIENTOS (DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES)	51
7.3.1.4.10. FORMULARIOS O IMPRESOS	52
7.3.1.4.11. DIAGRAMAS DE FLUJO	52

7.3.1.4.12. GLOSARIO DE TÉRMINOS	52
7.3.1.5. INTERROGANTES PARA EL DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	53
7.3.1.5. COMO DESCRIBIR ACTIVIDADES	54
7.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO	54
7.3.2.1. CONCEPTO	54
7.3.2.2. VENTAJAS DE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN	54
7.3.2.3. ¿CÓMO SE DIAGRAMA?	55
7.3.2.4. SIMBOLOGÍA DE DISEÑO	55
7.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE ALMACENES DE SÚPER SUR FIDALGA S.R.L. - PROPUESTO	57
CAPITULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
8.1. CONCLUSIONES	75
8.2. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - SSF-ALM-RE.01 - RECEPCIÓN DE PRODUCTO PROPIEDAD DE SSF	1
ANEXO 2 - SSF-ALM-RE.27 - DESVIACIÓN EN RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	4
ANEXO 3 - SSF-ALM-FV.01 - FICHA DE VERIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE RECEPCIÓN DEL PRODUCTO	7
ANEXO 4 – ORGANIGRAMA ACTUAL	9
ANEXO 5 - ORGANIGRAMA PROPUESTO	11



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general la implementación del control interno al proceso de administración de almacenes de Supermercado Fidalga, que permita medir la eficiencia y confiabilidad de las operaciones realizadas en sus almacenes, sabiendo que este tipo de empresas se dedican a la compra y venta de mercaderías con la finalidad de obtener lucro por dichas operaciones.

Uno de los problemas que se observan en las empresas que se dedican a esta actividad económica es la falta de controles internos que se adapten a las condiciones económicas en que operan, y proporcionar nuevas alternativas que ayuden a mejorar los procedimientos administrativos y contables, con el fin de reducir los riesgos de robo y pérdida del inventario al mismo tiempo de optimizar recursos.

El inventario de las empresas constituye uno de los rubros más importantes, por concentrarse el mayor porcentaje de la inversión en el mismo, por lo tanto, si existen pérdidas en la mercancía significativas por cualquier circunstancia la empresa no genera la ganancia deseada al aumentar sus costos.

Se realizara el diseño del sistema de control interno al proceso de administración de almacenes de Supermercados Fidalga con el objetivo de minimizar las debilidades, presentar oportunamente información para la formulación de los estados financieros que sean útiles para la toma de decisiones optimizar y garantizar el adecuado manejo de los inventarios, basado principalmente en el fortalecimiento de políticas y procedimientos administrativos y controles internos.

El control interno en los almacenes es una herramienta que contribuye sustancialmente al objetivo mencionado un aspecto muchas veces descuidado en la gestión diaria de las empresas que se dedican a ala comercialización de mercaderías, el inventario de los



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



productos resulta ser una actividad esencial en el desarrollo de las operaciones teniendo un adecuado almacenamiento, control de existencias físicas, anotaciones de entrada y salidas, conciliaciones con registros, conteos físicos, control en las fechas de vencimiento entre otros procedimientos por esta razón los supermercados deben crear un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de proteger los inventarios ya que el manejo eficiente y eficaz del inventario trae beneficios como son: venta de productos en condiciones óptimas, control de costos, estandarización de la calidad, mayores utilidades, etc.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



ABSTRAC

This research has as general objective the implementation of internal control to management process stores Supermarket Fidalga, to measure the efficiency and reliability of the operations in its warehouses, knowing that such companies are engaged in buying and selling of goods in order to obtain profit by such operations.

One of the problems seen in companies that are engaged in this economic activity is the lack of internal controls that adapt to the economic conditions in which they operate, and provide new alternatives to help improve administrative and accounting procedures, with the to reduce the risk of theft and loss of inventory while optimizing resources.

The inventory of companies is one of the most important items, by concentrating the highest percentage of investment in it, therefore, if there are losses in the significant merchandise for any reason the company does not generate the desired gain by increasing costs.

the design of the system of internal control to management process stores Supermarkets Fidalga order to minimize weaknesses proper management will be held, timely submit information for the formulation of financial statements that are useful for decision making to optimize and ensure inventories, based primarily on strengthening administrative policies and procedures and internal controls.

Internal control in warehouses is a tool that substantially contributes to the objective mentioned an aspect often neglected in the daily management of companies dedicated to wing sale of goods, the inventory of products turns out to be an essential activity in the development of operations having adequate storage, control of physical stock, annotations input and output, reconciliations records, physical counts, control expiration dates among other procedures for this reason supermarkets must create an organizational



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



plan all coordinated methods in order to protect stocks as the efficient and effective inventory management brings benefits such as: selling products in optimum conditions, cost control, standardization of quality, higher profits, etc.

Palabras Claves:

- Sistema de Control Interno
- Metodología COSO
- Control de Riesgos Administrativos
- Administración
- Procesos de Almacenes.
- Inventarios – Mercaderías



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como propósito de acuerdo a la problematización planteada en determinar las causas por las cuales no existe control interno en el proceso de administración de almacenes en la empresa Súper Sur Fidalga S.R.L.

Uno de los problemas que se observan en las empresas que se dedican a esta actividad económica es la falta de controles internos que se adapten a las condiciones económicas en que operan, por esta razón se propone a la empresa nuevas alternativas que ayuden a mejorar los procedimientos administrativos de almacenes, con el fin de reducir los riesgos de robo o malversación, al mismo tiempo optimizar recursos; materiales, financieros y humanos.

El inventario de la empresa constituye uno de los rubros más importantes, por concentrarse el mayor porcentaje de la inversión en el mismo, por lo tanto, si el costo del mantenimiento de los inventarios es elevado o si existen pérdidas de mercadería significativas por cualquier circunstancia la empresa no genera la ganancia deseada al aumentar sus costos.

Se realizará el diseño del sistema de control interno, de la administración de almacenes con el objetivo de minimizar las debilidades, presentar oportunamente información para la formulación de los estados financieros que sean útiles para la toma de decisiones optimizar y garantizar el adecuado manejo del inventario, basado principalmente en el fortalecimiento de políticas y procedimientos administrativos y controles internos.

La presente investigación está estructurada en capítulos los cuales se señalara los puntos importantes a considerar, lo que se describe a continuación:



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Se enmarca las generalidades de la empresa, las leyes que la regulan, características, formas de organización, estructura organizacional operaciones mercantiles y funciones.

Se define el concepto de almacén, inventarios, su naturaleza, características importantes, clasificación, métodos de valuación, control interno y relación con otras áreas de la empresa.

Ilustrar sobre el sistema de control interno, la importancia para la empresa en estudio, los objetivos que persigue, las características más importantes, la estructura del proceso de control, sus elementos, el manejo y control de inventarios y la división del control interno administrativo.

Desarrollar el caso práctico realizando la evaluación de control interno del área de inventarios, el informe de debilidades, recomendaciones sugeridas y el diseño de un sistema de control interno para el área almacenes de la empresa que se dedica a la comercialización de productos nacionales y extranjeros, el cual contiene descripción, manual de organización, flujogramas de las áreas de (ingresos y egresos de mercaderías).

Al final se enumeran las diferentes conclusiones y recomendaciones establecidas en la investigación.



CAPITULO I

1. MARCO INSTITUCIONAL DE SUPER SUR FIDALGA S.R.L.

1.1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN

Comenzó de una pequeña casa Fidalga que la Sra. Ada Somoza abrió hace ya 37 años. Posteriormente en 1987 inauguró su primera sala de ventas.

Gracias al afán de mejorar y la ilusión puesta por la familia Schamisseddine Somoza y por el gran grupo de trabajadores que la componen, hoy en día Fidalga es la marca de referencia de los supermercados en Bolivia.

Fidalga, está comprometidos con Bolivia, con su gente, con sus problemas y con sus necesidades. Tener 13 sucursales en el país, gestionar correctamente un equipo de 1.300.- empleados y atender a 20.000.- personas diariamente es una responsabilidad que está dispuesto a asumir.

Con el objetivo lícito de crecer como empresa a creado, además, riqueza para nuestro país, convirtiéndonos en un medio para que los bolivianos cubran sus necesidades, socializando todos los productos, a precios imbatibles.

Fidalga a hecho de la distribución alimentaria un producto masivo, al alcance de todos y con el objetivo final de llegar a todos los rincones y escalafones del país, no solo con productos de la cesta de la compra sino también importaciones de primer nivel haciendo más prospera y cómoda la vida a los bolivianos.

Además, apoya a más de 500 proveedores, la mayoría de ellos bolivianos y sobre todo a nuestro producto nacional.



1.2. MISIÓN, VISIÓN, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y OBJETIVO EMPRESARIAL

1.2.1. MISIÓN.

Es ofrecer al mayor número de clientes de cualquier estamento boliviano la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible.

1.2.2. VISIÓN.

Es el liderazgo del mercado boliviano sobre la base del cumplimiento de nuestra misión y de nuestro objetivo principal: la satisfacción del cliente.

1.2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El afán es saber que todos los días podemos hacer algo para construir un mejor país y mejorar la calidad de vida de todos los bolivianos. Con nuestro programa de Responsabilidad Social Corporativa de Fidalga trabajamos sobre cinco cuatro fundamentales que nos permiten contribuir con una Bolivia mejor:

- Educación y capacitación a la sociedad, Inclusión Laboral de cualquier boliviano y/o residente, Desarrollo Productivo Sostenible, donaciones y aportaciones.

1.2.4. OBJETIVO EMPRESARIAL

La empresa tiene los siguientes objetivos empresariales detallados a continuación:

- Cumplir con la responsabilidad social empresarial.
- Fabricar productos que cumplan con las normas de calidad actuales.
- Ofrecer productos a precios competitivos en el mercado.
- Honestidad en el negocio hacia los clientes logrando una actitud de servicio que consiga la fidelidad y confianza de los clientes.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



- Operar la empresa, respetando la calidad y dignidad humana tanto de los empleados como de los clientes.
- Fomentar la participación de nuestros clientes en la plantación y diseño de las estrategias para lograr un alto grado de satisfacción.
- Diseñar estrategias para definir el buen manejo del negocio.

1.3. MARCO NORMATIVO

Súper Sur Fidalga S.R.L. aplica la normativa vigente del país, las principales son las siguientes:

- Código de Comercio
- Código Tributario
- Ley General del Trabajo
- SENASAG
- Ordenanzas Municipales



CAPITULO II

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Realizado un diagnóstico preliminar en lo relacionado a los almacenes de Súper Sur Fidalga S.R.L., se establece que no existe una Guía o un Manual que nos permita evaluar el Control Interno en relación a la administración de los Almacenes, este aspecto puede repercutir considerablemente en contra de la entidad, ocasionando fallas en los procedimientos de ingresos y egresos de los inventarios, obligaciones que tiene el supermercado con los proveedores como las cuentas por pagar a corto y mediano plazo, y consecuentemente que el supermercado tenga quiebres de stock.

Asimismo, se pudo identificar la inexistencia de controles adecuados a los inventarios que tiene el supermercado, debido a que no se cuenta con los respectivos kardex de inventarios, al respecto, si bien existe un Área de Recepción de Mercaderías, este no es suficiente para que la empresa administre adecuadamente sus activos, como también en el ingreso o salida de mercaderías por traspaso entre sucursales, habiéndose identificado que el gerente o el encargado autoriza la recepción de mercaderías a la hora que ellos ven conveniente ocasionando muchas veces que la factura o el documento de traspaso sea extraviado.

Finalmente se pudo establecer que el organigrama de la empresa no se encuentra actualizado, diferencias entre el inventario físico y los datos del sistema, burocracia en los procedimientos.



2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando los aspectos planteados en el punto anterior se enfocará en dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿La implementación del control al Proceso de Administración de Almacenes ayudara a mejorar el buen manejo de las mercaderías que tiene el Supermercado, asimismo las actividades del personal y los objetivos estratégicos que tiene la Empresa?

2.3. ESPACIALIDAD

El proyecto de grado se desarrollará en las instalaciones de Súper Sur Fidalga S.R.L., ubicado en la ciudad de La Paz, específicamente en la Zona de Sopocachi.

2.4. TEMPORALIDAD

El proyecto de grado tendrá como temporalidad la información recopilada en los últimos 5 años para un mejor análisis e interpretación acerca de la administración de los almacenes de la empresa Súper Sur Fidalga S.R.L.

2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación del Control Interno al Proceso de Administración de Almacenes es una de las operaciones más importantes y complejas para la Empresas por eso es necesario tomar medidas correctivas oportunamente para evitar posibles pérdidas para Súper Sur Fidalga.

2.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Los inventarios representan para la empresa, una de las partidas de mayor importancia en la composición de su activo y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia, pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la



empresa, es por eso que al realizar el estudio previo se verificó que no existe un sistema de control interno en los almacenes en la empresa Súper Sur Fidalga S.R.L., por lo que se hace necesario llevar a cabo la presente investigación con el objetivo de implementar el control interno al proceso de Administración de Almacenes para mejorar la gestión de los inventarios.

2.5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se implementara un sistema de control internos para mejorar la administración del Almacén de Súper Sur Fidalga S.R.L. con el propósito efectivizar los controles a los procedimientos que tiene actualmente la empresa relacionados con los departamentos de compras, almacenes, despacho y venta, obteniendo como resultado una buena gestión de los inventarios.

2.5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se pretende que Súper Sur Fidalga S.R.L. administre sus inventarios de manera exitosa estableciendo mecanismos de control que estén en capacidad de hacer que se lleven de manera efectiva las operaciones de los diferentes departamentos de compras, almacenes, despacho y venta.

Al considerar estos aspectos es necesario aplicar estrategias de control interno en los inventarios, ya que los mimos contribuyen uno de los componentes del activo más susceptibles a manipulaciones lo que puede traer consecuencias graves por una mala administración. Por lo tanto se propone crear políticas de controles para eliminar los riesgos de pérdidas no justificadas.

2.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un Sistema de Control Interno para la Administración de Almacenes con el fin de lograr eficiencia en el control de existencias de Súper Sur Fidalga S.R.L.



2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se pudo formular los siguientes objetivos que ayudara con el objetivo principal:

- Detectar las principales fallas en los procesos de almacenes que tiene actualmente el Súper Sur Fidalga.
- Demostrar la inexistencia en los controles de ingreso y salida de mercaderías.
- Realizar un diagnóstico del proceso de administración de almacenes.
- Identificar los principales problemas que se producen con los proveedores, durante el proceso de abastecimiento de mercaderías del Súper Sur Fidalga.
- Proponer una nueva estructura organizativa para mejorar los procesos que tengan relación a la administración de almacenes del Supermercado.

2.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.7.1. IDENTIFICACIÓN VARIABLES INDEPENDIENTES

Diseño de procedimientos de control interno, que permitan mejorar el control de los Almacenes de Súper Sur Fidalga.

2.7.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIBLES DEPENDIENTES

La implementación de las recomendaciones de control interno resultantes del diseño de procedimientos relacionados a:

- Procesos internos relacionados a la administración de almacenes.
- Movimientos y/o rotación de mercaderías.
- Personal del área que corresponda



CAPITULO III

3. METODOLOGIA DEL TRABAJO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizarán dos Tipos de Investigación: Investigación Descriptiva e Investigación Explicativa.¹

El Método Descriptivo, o de Investigación Diagnóstica, busca especificar las Propiedades importantes del Problema u Objeto de Análisis de la presente Investigación. El Método Descriptivo mide Independientemente los Conceptos y también ofrece la posibilidad de Predicciones aunque sean muy rudimentarias, su objetivo es llegar a conocer las situaciones, condiciones y actitudes a través de la descripción, que nos permitirán elaborar y mejorar el control interno del Supermercado.

La Investigación Descriptiva también nos permite encontrar Soluciones a los Problemas que surgen en todo el proceso de Administración de Almacenes de Fidalga.²

Este Método es importante para el presente trabajo puesto que nos ayudará a tener en cuenta cuales son las necesidades más prioritarias para la implementación del control interno para que se aplicado en todo los procesos de administración de almacenes.

La Investigación Explicativa está dirigido a explicar por qué ocurre un fenómeno, bajo qué condiciones se da y la razón por la que dos o más variables, factores o elementos

1 Hernández SAMPIERI, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2006, Cuarta Edición

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. (quinta edición) Pilar Baptista Lucio.



están relacionados, estableciendo una relación de causa y efecto; logrando conclusiones muy específicas.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. MÉTODO EXPLICATIVO

El Método Explicativo ayuda a explicar el Comportamiento de las Variables. Su Metodología es básicamente Cuantitativa y su fin es el Descubrimiento de las Causas.³ Este Método de Investigación Explicativo utiliza la Observación y la Descripción, importante para todo Trabajo, buscando el porqué de los hechos.⁴

3.2.2. MÉTODO DE ANÁLISIS

El Método de Análisis debe ser adecuado al Objetivo. Su aplicación depende de las Características del fin a ser Investigado, ya que los Métodos de Análisis proporcionan Exactitud y falta de Error Sistemático en los Resultados, Precisión y Validación de los Métodos de Análisis.

3.2.3. MÉTODO INDUCTIVO

El Método Inductivo es Científico, conteniendo conclusiones generales, es uno de los Métodos más usuales, en el que se pueden distinguir cuatro pasos esenciales: la Observación de los Hechos para su Registro; la Clasificación y el Estudio de estos Hechos; la Derivación Inductiva que parte de los Hechos que permite llegar a una generalización; y la contrastación donde está el Análisis y Clasificación de los Hechos; que permiten a este Trabajo obtener una Conclusión General.⁵

3 Sabino. (1992) El Proceso de Investigación. Extraído febrero, 20, 2006 de la World Wide Metodología de Investigación Caracas: McGraw-Hill.

4 RODRÍGUEZ LÓPEZ, Juan. El Método Explicativo

5 Copyright 2008-2015 Método Inductivo



3.2.4. MÉTODO DEDUCTIVO

El Método Deductivo, nos permite ir de lo General a lo Específico; será un Método que utilizaremos dentro del Trabajo, Planteando Supuestos que se limitan a incorporar las Características Principales del Proyecto.⁶

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las Técnicas e Instrumentos a Desarrollar durante la Investigación serán las siguientes:

3.3.1. OBSERVACIÓN

Es una Técnica que consiste en Examinar atentamente y en Forma Sistemática, cualquier Hecho, Fenómeno o Situación que se produzca en el Ámbito de Estudio, en Función de Objetivos de Investigación Prestablecidos.⁷

3.3.2. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA O INFORMAL

La Técnica de Relevamiento de Información, no dispone de Guía de Preguntas elaboradas previamente. Es por eso que el Entrevistador debe poseer una gran Habilidad para Formular las Interrogantes sin perder la Coherencia.

3.3.3. CUESTIONARIOS

Esta Técnica permite Recopilar Datos, que consiste en una serie de preguntas Escritas y Orales, que debe responder un Determinado Entrevistado. El Cuestionario es solo un Elemento de un Paquete de Recopilación de Datos,⁸ en forma específica y adecuada, de tal manera que concluya con elementos necesarios que ayuden al Desarrollo de la Investigación.⁹

⁶ Copyright 2008-2015 Método Deductivo

⁷ VÁZQUEZ HIDALGO, Isabel. Métodos de la investigación científica

⁸ HERNÁNDEZ. (1997) "El cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". (pág. 285)

⁹ ANDER-Egg, E "Técnicas de Investigación Social" Lumen Argentina 1995 24° edición



CAPITULO IV

4. MARCO TEORICO

4.1. CONTROL INTERNO

El control interno se define como un proceso, efectuado por los integrantes de una entidad, diseñado para cumplir con los objetivos establecidos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos vinculados al control de un negocio y más aún, facilita la focalización sobre objetivos específicos. El control interno comprende cinco componentes interrelacionados, que son inherentes a la forma en que la dirección administra la empresa. Los componentes están enlazados y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

Uno de los objetivos básicos de este estudio es ayudar a la dirección de empresas y otras entidades a controlar mejor las actividades de sus organizaciones. Pero la expresión control interno significa diferentes cosas para distintas personas. Y la amplia variedad de etiquetas y significados impide un entendimiento común del control interno. Una meta importante es entonces, integrar varios conceptos de control interno en una estructura en la que se establezca una definición común y se identifiquen los componentes de control. Esta estructura se diseña para conciliar la mayoría de los puntos de vista y aportar un punto de partida para las apreciaciones con respecto al control interno de entidades en particular, para futuras iniciativas de organismos emisores de normas y para la educación.



4.1.1. DEFINICIÓN

El control interno es un proceso, efectuado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una organización, destinado a proveer razonable seguridad en relación al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad en la elaboración de información contable;
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es meramente la existencia de formularios y manuales que contienen políticas, sino personas en cada nivel de una organización.
- La dirección y el directorio de una empresa únicamente pueden esperar del control interno que provea seguridad razonable, no seguridad absoluta
- El control interno está conectado al logro de bs objetivos en una o más categorías. separadas pero solapadas.

Esta definición de control interno es amplia por dos razones. Primero, es la forma como la mayoría de los altos ejecutivos entrevistados visualizan el control interno al dirigir sus empresas.¹⁰ De hecho, generalmente hablan en términos de "control" y estar "en control".

Segundo, abarca concepciones parciales de control interno. Aquellos que lo desean, pueden enfocar separadamente por ejemplo, controles sobre la elaboración de información contable o controles relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones. En forma similar, se puede abarcar el enfoque dirigido a controles sobre una unidad o una actividad particular de una entidad.

¹⁰ El término "empresa" como se usa aquí está referido a las actividades de cualquier entidad, incluyendo organizaciones gubernamentales y otras sin fines de lucro.



La definición también proporciona una base para definir la eficacia del control interno, que se discutirá más tarde en este capítulo. Los conceptos fundamentales, referidos anteriormente a grandes rasgos, serán discutidos en los siguientes párrafos.

4.1.2. UN PROCESO.¹¹

El control interno no es un evento o circunstancia aislada, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Estas acciones son extensivas y son inherentes a la forma como la dirección maneja el negocio.

Los procesos de negocios, que son conducidos en o a través de unidades o funciones de una organización, son gestionados a través de los procesos de planificación, ejecución y monitoreo. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos. Los habilita a funcionar y monitorea su conducta y pertinencia continua. Es una herramienta usada por la dirección, no un sustituto de la misma.

Esta conceptualización de control interno es muy diferente de la perspectiva de algunos observadores quienes ven al control interno como algo agregado a las actividades de una entidad, o como una carga necesaria, impuesta por reguladores o por los dictados de burócratas demasiado celosos. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de una entidad y existe por razones fundamentales del negocio. Los controles internos son más eficaces cuando han sido construidos dentro de la infraestructura de una entidad y son parte de la esencia de la empresa. Deberían ser "construidos dentro" antes que "construidos sobre".

Los controles "construidos dentro" pueden afectar directamente la capacidad de una entidad para alcanzar sus metas y respaldan las iniciativas de calidad de los negocios. La búsqueda de calidad está directamente vinculada a como se administran y controlan los negocios. Las iniciativas de calidad pasan a ser parte de la estructura operativa de una empresa, lo cual se pone en evidencia de la siguiente forma:

¹¹ A pesar de que al control interno se lo alude como un proceso, también puede ser visto como una multiplicidad de procesos.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



- El liderazgo de los altos ejecutivos asegurando que los valores de calidad estén incorporados a la forma como actúa una compañía.
- Estableciendo objetivos de calidad enlazados con la recopilación y análisis de información y otros procesos de una entidad.
- Usando el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de clientes para impulsar mejoras de la calidad en forma continúa.

Estos factores de calidad son análogos a aquellos de un sistema eficaz de control interno. De hecho, el control interno no solo está integrado con programas de calidad, sino que es generalmente crítico para su éxito.

Los controles "construidos dentro" también tienen trascendencia en la contención de los gastos y tiempos de respuesta:

- La mayoría de las empresas se enfrentan con mercados altamente competitivos y con la necesidad de contener costos. Si se añaden nuevos procesos separados de los ya existentes se adicionan costos. En cambio si se enfoca sobre las operaciones existentes y su contribución a un eficaz control interno y se incorporan controles a las actividades operativas básicas, una empresa usualmente puede evitar procesos y costos innecesarios.
- Una práctica de establecer controles de la estructura operativa ayuda al desarrollo "gatillo" de nuevos controles necesarios para nuevas actividades de negocios. Tal reacción automática hace a las entidades más ágiles y competitivas.

4.1.3. LAS PERSONAS

El control interno es ejecutado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una entidad. Es cumplido por las personas de una organización, por lo que hacen y dicen. Las personas establecen los objetivos de la entidad y ponen mecanismos de control.

En forma similar, el control interno afecta las acciones de las personas. El control interno reconoce que la gente no siempre entiende, comunica o se desempeña en forma



consistente. Cada individuo trae al lugar de trabajo antecedentes y habilidades técnicas que son únicos y tiene diferentes necesidades y prioridades.

Estas realidades afectan y son afectadas por el control interno. Las personas deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. De acuerdo a esto, es necesario que exista un claro y cercano enlace entre los deberes de las personas y la forma en que los llevan a cabo, así como también con los objetivos de la entidad.

La expresión "personas de la organización" comprende tanto al directorio, como a la dirección y al resto del personal. A pesar de que los directores podrían ser vistos como realizando tareas de vigilancia en forma principal, también proporcionan orientación y aprueban ciertas transacciones y políticas. Como tales, los directorios son un elemento importante del control interno.

4.1.4. SEGURIDAD RAZONABLE

No importa cuan bien diseñado y ejecutado esté el control interno, éste solo puede proporcionar seguridad razonable a la dirección y al directorio en cuanto al logro de los objetivos de una empresa. La probabilidad de conseguirlo es afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho de que en la toma de decisiones el juicio humano puede tener fallas, las personas responsables de establecer los controles necesitan evaluar sus costos y beneficios relativos, y pueden desencadenarse rupturas debido a fallas humanas tales como simples errores o malentendidos. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas. Finalmente la dirección tiene la capacidad de violentar el sistema de control interno.

4.1.5. OBJETIVOS

Toda entidad se inicia con una misión, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlos. Los objetivos pueden ser establecidos para una entidad como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad. A pesar de



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



que muchos objetivos son específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son, conseguir y mantener una buena imagen dentro del negocio y frente a los consumidores, proporcionar estados contables confiables a los accionistas y operar cumpliendo con las leyes y regulaciones.

Para este estudio los objetivos caen dentro de tres categorías:

- Operaciones - relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad;
- Elaboración de información contable - relacionados con la preparación de estados contables publicados confiables;
- Cumplimiento - relacionados con el cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización permite enfocar sobre aspectos separados del control interno. Estas categorías distintas pero superpuestas (un objetivo particular puede caer bajo más de una categoría) encaran distintas necesidades y pueden ser responsabilidad directa de distintos ejecutivos. Esta categorización también permite distinguir entre lo que puede esperarse de cada categoría de control interno.

Puede esperarse que un sistema de control interno provea seguridad razonable de lograr los objetivos relativos a la confiabilidad de la elaboración de información contable y al cumplimiento con leyes y regulaciones. El logro de esos objetivos, que están basados ampliamente en estándares impuestos por unidades externas, depende de como se desempeñan las actividades dentro de los controles de la entidad.

Sin embargo, el logro de los objetivos relacionados con las operaciones -tales como un rendimiento particular de una inversión, participación en el mercado o la introducción de nuevas líneas de productos- no está siempre dentro del control de la entidad. El control interno no puede prevenir juicios o decisiones erróneas o eventos externos que pueden



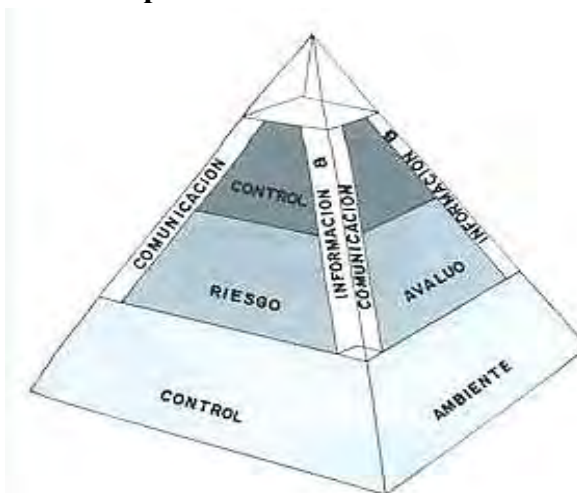
causar que un negocio falle en el logro de sus metas operativas. Para estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que la dirección y, en su rol de vigilancia, el directorio estén enterados, en forma oportuna, en la medida en que la entidad se está moviendo hacia esos objetivos.

4.1.6. COMPONENTES

El control interno comprende cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de la forma como la dirección conduce el negocio y están integrados con el proceso de gestión. Los componentes son:

- Ambiente de control - El corazón de cualquier negocio es su gente - sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia - y el ambiente en el cual se trabaja. Es el motor que impulsa a una entidad y la base sobre la que todo descansa.
- Apreciación de riesgos - La entidad debe estar al tanto y manejar los riesgos a los que se enfrenta. Debe establecer objetivos, integrados con las actividades de ventas, producción, mercadeo, actividades financieras y otras, a efectos de que la organización opere en forma concertada. También debe establecer mecanismos para identificar analizar y manejar los riesgos relacionados.

Muestra 1
Componentes del Control Interno





"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



El ambiente de control provee una atmósfera en la cual las personas conducen sus actividades y llevan a cabo sus responsabilidades de control. Sirve como el fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la dirección aprecia los riesgos relacionados con el logro de objetivos específicos. Las actividades de control se implantan para ayudar a asegurar que las directivas de la dirección para encarar los riesgos son llevadas a cabo. Mientras tanto, la información pertinente es capturada y comunicada a través de la organización. El proceso en su totalidad es monitoreado y modificado según lo requieran las circunstancias.

- Actividades de control - Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos de control para ayudar a asegurar que las acciones identificadas por la dirección como necesarias para encarar los riesgos asociados al logro de los objetivos de una entidad, sean eficazmente llevadas a cabo.
- Información y comunicación - Rodeando estas actividades están los sistemas de información y comunicación. Estos permiten a los integrantes de la entidad obtener e intercambiar la información necesaria para conducir, manejar y controlar sus operaciones.
- Monitoreo - El proceso completo debe estar monitoreado y deben efectuarse las modificaciones necesarias. De esta forma, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando cuando las condiciones lo justifiquen.

Estos componentes de control interno y sus enlaces son representados en un modelo en la Figura 1. El modelo representa el dinamismo de los sistemas de control interno. Por ejemplo, la apreciación de los riesgos no solo influye en las actividades de control, sino que también puede hacer resaltar una necesidad de reconsiderar necesidades de información y comunicación, o las actividades de monitoreo de una entidad. De ahí que, el control interno no es un proceso serial, donde un componente afecta solo al siguiente. Es un proceso iterativo multidireccional en el que casi todo componente puede e influirá sobre otro.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Ningún par de entidades tendrá o debiera tener el mismo sistema de control interno. Las compañías y sus necesidades de control interno difieren radicalmente de acuerdo al ramo de actividad y al tamaño, así como por la cultura y la filosofía de gestión. De ahí que, mientras que todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una compañía a menudo parecerá muy diferente del de otra.

Relacionamiento entre objetivos y componentes

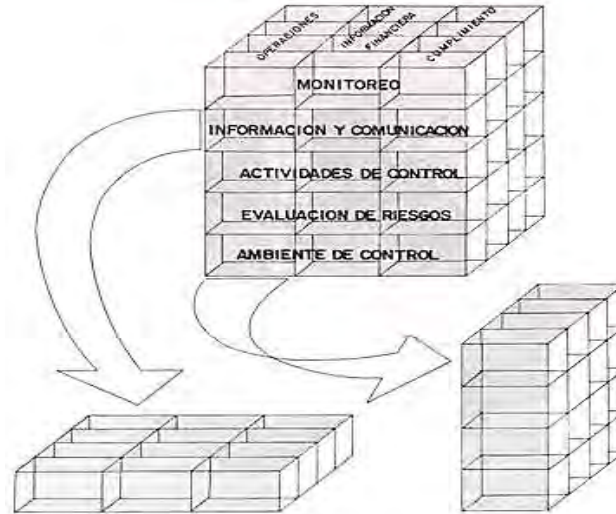
Hay una relación directa entre los objetivos, que son aquello por cuyo logro se esfuerza una entidad, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos. La relación puede ser representada por una matriz tridimensional, mostrada en la Figura 2.

- Las tres categorías de objetivos - operaciones, elaboración de información contable y cumplimiento - están representadas en las columnas verticales.
- Los cinco componentes están representados por filas.
- Las unidades o actividades de una entidad, a las que está relacionado el control interno, están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

Cada fila componente "corta a través" y se aplica a las tres categorías de objetivos. Un ejemplo es representado en forma separada, debajo, a la izquierda de la figura, como una sección arrancada: Los datos contables y extra-contables provenientes de fuentes externas e internas, que es parte del componente información y comunicación, son necesarios para manejar eficazmente las operaciones de la empresa, formular estados contables confiables y determinar que la entidad está cumpliendo con las leyes aplicables. Otro ejemplo (no representado separadamente), el establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que los planes, programas y otras directivas de la dirección sean llevados a cabo - representando el componente actividades de control - está asociado también a las tres categorías de objetivos.



Muestra 2 Relación entre Objetivos y Componentes



En forma similar, mirando a las categorías de objetivos, los cinco componentes están asociados a cada una de ellas. Si tomamos una categoría de objetivos, por ejemplo, la eficacia y eficiencia en las operaciones, los cinco componentes son aplicables e importantes para su logro. Esto se ilustra separadamente, debajo, a la derecha de la figura.

El control interno está asociado a una empresa en su totalidad o a una de sus partes. Este relacionamiento está indicado por la tercera dimensión, que representa subsidiarias, divisiones u otras unidades empresariales o actividades funcionales o de otra clase tales como compras, producción y mercadeo. De acuerdo a 10 anterior es posible enfocar sobre cualquiera de las celdas de la matriz. Por ejemplo, se puede considerar la celda de abajo- izquierda-frente, que representa como el ambiente de control se relaciona con los objetivos operativos de una división de una compañía particular.

4.1.7. EFICACIA

Los sistemas de control interno de distintas entidades operan a diferentes niveles de eficacia. De la misma manera, un sistema particular puede operar en forma diferente en



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



distintos momentos. Cuando un sistema de control interno alcanza el siguiente estándar, puede ser considerado "eficaz".

El control interno puede ser juzgado eficaz en cada una de las tres categorías de objetivos, respectivamente, si la dirección y el directorio tienen seguridad razonable de que:

- Tienen conciencia de la medida en que los objetivos relacionados con las operaciones de la entidad están siendo logrados.
- Los estados contables publicados están siendo preparados en forma confiable.
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento determinado.

La determinación de si un sistema de control interno particular es eficaz es un juicio subjetivo producto de la apreciación de si los cinco componentes están presentes y funcionando eficazmente. Su funcionamiento eficaz provee seguridad razonable del logro de una o más de las categorías de objetivos establecidas. De ahí que estos componentes sean también criterios de eficacia del control interno.

A pesar de que los cinco criterios deben ser satisfechos, esto no quiere decir que cada componente deba funcionar idénticamente, o aún al mismo nivel, en diferentes entidades. Pueden existir algunas compensaciones entre componentes. Debido a que los controles pueden servir para una variedad de propósitos, los controles en un componente pueden servir al propósito de los controles que podrían estar normalmente presentes en otro componente. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el grado en que encaran un riesgo particular, de tal modo que controles complementarios, cada uno con efecto limitado, puedan ser satisfactorios.

Estos componentes y criterios son aplicables a un sistema de control interno en su conjunto o a una o más categorías de objetivos. Al considerar cualquiera de las



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



categorías – controles sobre la elaboración de información contable, por ejemplo- deben satisfacerse los cinco criterios a efectos de concluir que el control interno vinculado a elaboración de información contable es eficaz.

Deben considerarse los capítulos siguientes al determinar si un sistema de control interno es eficaz. Debe reconocerse que:

- Debido a que el control interno es una parte del proceso gerencial, los componentes se discuten en el contexto de lo que la dirección hace para conducir el negocio. No todo lo que hace la dirección es, sin embargo, un elemento de control interno. El establecimiento de objetivos, por ejemplo, siendo una importante responsabilidad de la dirección, es una pre-condición para el control interno. De similar forma, muchas decisiones y acciones de la dirección, no representan componentes de control interno. La Figura 3 lista las acciones comunes de la dirección e indica cuáles son consideradas componentes de control interno. (Esta lista no se propone incluir todo ni representar la única forma de describir las actividades gerenciales).
- Los principios discutidos son aplicables a todas las entidades, independientemente de su tamaño. Mientras que algunas pequeñas y medianas entidades pueden implantar factores componentes en forma diferente a como lo hacen otras mayores, pueden, sin embargo, tener un control interno eficaz. El capítulo correspondiente a cada componente tiene una sección ilustrando tales circunstancias.
- El capítulo correspondiente a cada componente contiene una sección "evaluación" en la que se incluyen factores que se podrían considerar en la evaluación del componente. Esos factores no intentan ser excluyentes ni son todos ellos pertinentes a cada circunstancia. Son ofrecidos como ilustración para desarrollar un programa de evaluación más comprensivo o adaptado.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Muestra 3 El Control Interno y el Proceso Administrativo	
Actividades administrativas	Control Interno
Definición de objetivos, misión y valores de la cantidad	
Planeación estratégica	
Establecimiento de factores del ambiente de control	•
Definición de los objetivos por nivel de actividad	
Identificación y análisis de riesgos	•
Administración de riesgos	
Dirección de las actividades de control	•
Identificación, captura y comunicación de información	•
Monitoreo	•
Acciones correctivas	

4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Hablar del PROCESO ADMINISTRATIVO es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control; constituyen el proceso de la administración. Considerando que cada una de las funciones cumple un rol preponderante; planteándose el poder lograr el proceso de administrar a través de estos pasos específicamente:

- **LA PLANIFICACIÓN**, para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.



- **LA ORGANIZACIÓN**, para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- **LA DIRECCIÓN** del gerente para que dirija las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.

También se ha de tener en cuenta que para lograr el Proceso Administrativo se lo ha de hacer a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, es decir son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tengan dentro de la estructura de la organización.

Por lo tanto es muy importante tener en cuenta el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman el proceso integral.

4.2.1. DEFINICIÓN

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la organización.

Henry Fayol: Plantea el poder lograr el proceso de administrar a través de pasos que específicamente son Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Esta concepción esta enmarcada como un sistema. Por la metodología de la caja negra el sistema tenía una suerte de ingresos, de procesos y de salidas.

Los ingresos es la información, ya que para poder administrar se tiene que tener información y para poder generar cada una de esas etapas lo primero que se define es el "qué"; el qué de la organización, que va a hacer, esta definición marca los objetivos organizacionales.

Una vez que se define el qué, se define el "cuándo", el "cuanto" y el "con qué" y se sigue dentro de un proceso de planificar. Es decir "cuándo se va a operar los recursos, se los analiza para lograr el objetivo organizacional. "Cuánto se necesita para la organización (recursos humanos, materiales, bienes) para que esto funcione. Y también el "con qué" que puede darse a través de una fuente de ingreso como el dinero que permite cuantificar esos recursos y permite un definición de lo fines ha convertirlos en metas.

Cuando se habla de estructura, ¿cuáles serían los ingresos?; ingresa la información y esta va a servir o permitir decir "quiénes" van a ser las personas con las que se va a contar en la organización, "dónde" se va a ubicar a cada uno de esos quienes y "cómo" van a operar c/u de esas personas para lograr el objetivo organizacional, (todo esto define el proceso de organizar). El resultado del proceso de organizar es la estructura organizacional.

Luego tenemos un proceso de adopción de decisiones, este también tiene que ver con el proceso de planificación y organización. (Se está dentro del subsistema decisorio).

Se puede encontrar el subsistema político, el subsistema decisorio y el de planeamiento.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



El político: define los objetivos y los cuantifica, cuando hace esto último, define las metas.

El decisorio: define quién y cómo se van a tomar las decisiones o qué alternativas se van a tomar para lograr esa mezcla de recursos y de personas.

El de planeamiento: va desde lo más global hasta lo más detallado (actividades), para definir c/u de las actividades que hay que seguir o desarrollar en la organización. Y esto se hace para lograr esa intención organizacional de todos.

Luego tenemos el subsistema de estructura; que es el proceso de organizar, define "quién" y "cómo" se van a desarrollar las actividades que se definieron en el proceso de planificar.

Después tenemos la "dirección"; para dirigir se coordina y la coordinación es la sincronización, armonización de los esfuerzos, cuando hablamos del proceso de dirección, se dirige a través del "mando" y se tiene mando cuando se tiene autoridad, y se tiene autoridad cuando se tiene la posibilidad de dar órdenes y el poder de hacer respetar dichas órdenes.. Pero también esto de dirigir tiene que ver con la capacidad de capacitación, no todos los miembros de la organización tienen las mismas capacidades y como tal el mas apto o capaz para dirigir la empresa, por lo tanto la dirección tiene mucho que ver con la capacidad.

Hay distintos tipos de capacidades: basada en la experiencia, en la autoridad, en el poder, en el conocimiento, en los datos adquiridos o en los dones personales. También tiene que ver el asesoramiento y este es aquel que atiende o apoya a aquel que no tiene el conocimiento basado sobre algo en particular, y le van entregando información, dictámenes o datos para que esta persona pueda utilizarlos y generar un adecuado proceso de dirección.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Por último está la supervisión, tiene que ver más con el control, con el proceso posterior a la entrega de una orden. Por Ej. Cuando se da una orden se está direccionando y cuando se busca los resultados a dicha orden se está supervisando.

La diferencia entre la supervisión y el control es que la 1º es mucho más operativa (supervisión), cuando estamos en niveles intermedios o inferiores de la organización y se habla de control cuando estamos en un nivel superior.

El control no es otra cosa que ver si realmente aquello que se había pensado en el planeamiento se ha cumplido o no.

Entonces ¿qué se hace?, se supervisa, se controla, se evalúa, y la mejor manera de concretar esto es a través de los resultados y estos son la concreción de lo planeado, es lo que se obtuvo. Se guían todos los esfuerzos de las personas, se hace el adecuado manejo de los recursos y se ve si se ha logrado el objetivo organizacional.

Esta ecuación de relación entre lo que se pretendió y lo que se obtuvo es un proceso de control.

4.2.2. EL GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN

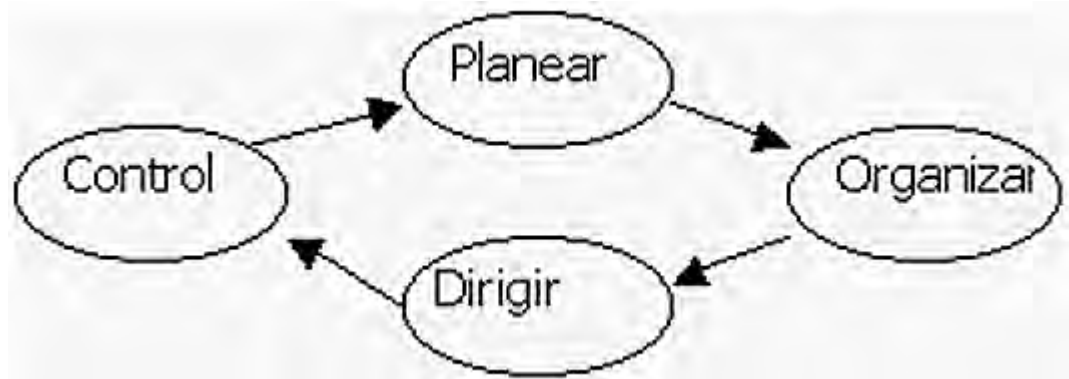
Cuando se habla de naturaleza interactiva del proceso administrativo, interactivo quiere decir que está vinculada; interactuada.

Existe una teoría de la Administración que es la teoría del “cono invertido”, donde por Ej. Relaciona 2 subprocesos, los subprocesos de planificar y organizar; el 1º va definiendo los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, las políticas, hasta llegar a un grado de desarrollo pormenorizado de esa intención organizacional que son las actividades.

Por eso el proceso de planificar define el “qué”, o sea el mayor grado de detalles en toda y c/u de las actividades que hay que llevar a cabo para que estén direccionadas al cumplimiento de la intención de la organización que es el objetivo.



Una vez que tengo definidas las actividades las voy agrupando de alguna forma y voy definiendo los puestos de trabajo, (que actividades son realizadas y por qué persona) una vez que se va definiendo esto se pasa a definir los cargos (los gerentes).



Entonces se llama el “cono invertido” porque justamente todo aquello que es más operativo, es la que esta más cerca de la zona de las actividades, es el factor común entre el proceso de planeamiento y el proceso de organización, por eso es interactivo.

¿Cómo se da esa interactividad en el proceso Administrativo?

Todos los procesos están íntimamente vinculados, el proceso de planificar se vincula con el de organizar, este con el de dirección y el de dirección con el de control. Es decir la interactividad de los procesos es la vinculación permanente entre los distintos subprocesos que conforman el proceso administrativo.

Cuándo se dice: ¿cómo se hace para lograr el proceso administrativo?

Se logra a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales,



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tenga dentro de la estructura de la organización.

Tenemos entonces, que la organización, la podemos dividir en tres niveles (superior, medio e inferior) y cada uno posee habilidades conceptuales, humanísticas y técnicas distintivas entre sí para poder administrar.

Las habilidades, son aptitudes, pero no en todos los casos son naturales; hay aptitudes que se forman a través del conocimiento.

De acuerdo a la ubicación que tenemos dentro de la organización, la aplicación de las actividades va a ser distinta.

Habilidades conceptuales: todo aquello que tiene que ver con el concepto, la naturaleza, el conocimiento; es todo aquello que puede ser explicado racionalmente, puede ser verificado. En la alta gerencia lo que más hay que tener es conocimiento.

Habilidades técnicas: la técnica nos da la posibilidad de operar una realidad, de aplicar acciones, para lograr el objetivo organizacional. Esto se aplica en el último nivel, tiene que ver con los operarios, técnicos, obreros, etc.

Habilidades humanísticas: tiene que ver con la aptitud que se tiene para direccionar, y se da en los tres niveles igualmente; por que si tomamos a la alta gerencia, esta tiene en mayor grado, la posibilidad de direccionar y no hace otra cosa que coordinar al recurso humano. Si hablamos de la gerencia media, tiene la función de supervisar y actúa de nexo entre aquello que pide la gerencia y aquello que opera y/o acciona la gerencia baja o de 1º línea; y esta última hace que vaya integrando, a través de toda la estructura de la organización, las órdenes para que de alguna manera a través de alguna aplicación de la técnica con adecuada utilización del recurso humano, se logre operar y generar la acción debida para la consecución del objetivo.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Para Koontz existe la habilidad de diseño: tiene que ver con esa visión o el manejo estratégico que se haga del recurso y de todo aquello que tiene la organización (en realidad es la anticipación a los problemas o hechos)

El Proceso Administrativo está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la:

- **MECANICA** comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de como se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones)
- **DINAMICA** aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

4.2.3. UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.



4.2.4. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.2.4.1. PLANEACIÓN:

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse. (Propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos).

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas: ¿de qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? ¿Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANIFICACIÓN

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.



4.2.4.2. ORGANIZACIÓN:

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. (División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentación, descripción de funciones).

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

4.2.4.3. DIRECCIÓN:

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. (Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión).

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama dirección.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN

Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

4.2.4.4. CONTROL:

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.



4.2.5. INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

4.2.6. FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Agustín Reyes Ponce:



4.2.6.1. PREVISION

- a) Previsibilidad: Debe de realizarse tomándose en cuenta no hay certeza completa por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo siempre existirá en la empresa un riesgo.
- b) Objetividad: Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones objetivas. El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.
- c) Medición: Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o medirlas.

4.2.6.2. PLANEACION

- a) Previsión: Los planes deben de hacerse lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.
- b) Flexibilidad: Todos los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en este.
- c) Unidad: Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista una para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados que pueda decirse que existe un sólo plan general.

4.2.6.3. ORGANIZACION

- a) Especialización: La división del trabajo influye en el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo, se llega a la especialización y de esta a la productividad.
- b) Unidad de mando: Sólo se debe de obedecer a un sólo jefe para una sola función.
- c) Equilibrio autoridad-responsabilidad: Debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico.
- d) Equilibrio dirección-control: A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados.

4.2.6.4. PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN:

- a) Integración de personas:
 - Adecuar funciones a los hombres
 - Proveer a los hombres de elementos administrativos para el buen desempeño de su función y



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



- Darle importancia a una buena introducción adecuada.
- b) Interpretación de las cosas:
 - Coordinación de elementos y técnicas entre sí y con las personas.
- c) Instalación y mantenimiento
 - Se debe planear como reponer los gastos y en momentos de improductividad en mantenimiento.

4.2.6.5. PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN Y CONTROL

Se debe de delegar la autoridad teniendo siempre el control sobre esa delegación que se confiere.

4.2.6.5.1. PRINCIPIOS DE DIRECCION

1. **COORDINACION DE INTERESES:** Coordinar intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.
2. **IMPERSONALIDAD DEL MANDO:** La autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
3. **VÍA JERARQUICA:** Dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.
4. **RESOLUCION DE CONFLICTOS:** Si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.
5. **APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO:** Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.
6. **ESTANDARES:** El control es imposible si no se han fijado antes los estándares. (Medidores de objetivos).
7. **MEDIR EL CONTROL:** El control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se espera.
8. **EL PRINCIPIO DE EXEPCIÓN:** Dice que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeó en un inicio.



CAPITULO V

5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

La Empresa “Súper Sur Fidalga S.R.L.” constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada deberá observar y aplicar, en lo que corresponda, las Leyes que a continuación se detalla:

5.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL

La Constitución Boliviana de 2009 proclama en su Título I como base fundamental a un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Establece que Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país. La constitución Boliviana reconoce como derecho social y económico a la propiedad privada, individual o colectiva y al derecho a la sucesión hereditaria.

5.2. CÓDIGO DE COMERCIO

El Código de Comercio regula las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial. El Código expresamente consigna a la competencia desleal, propiedad industrial, nombres comerciales, marcas registradas, patentes y derechos de autor

5.3. LEY GENERAL DEL TRABAJO

La presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica



también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan.

5.4. LEY DE PENSIONES 065

La presente Ley tiene por objeto establecer la administración del Sistema Integral de Pensiones, así como las prestaciones y beneficios que otorga a los bolivianos y las bolivianas, en sujeción a lo dispuesto en la Constitución Política del Estado.

5.5. LEY 2492 CÓDIGO TRIBUTARIO BOLIVIANO

Las disposiciones de este Código establecen los principios, instituciones, procedimientos y las normas fundamentales que regulan el régimen jurídico del sistema tributario boliviano y son aplicables a todos los tributos de carácter nacional, departamental, municipal y universitario.

5.6. LEY DE ADUANAS

Establece la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional de Bolivia y las personas, naturales y jurídicas, que intervienen en el ingreso y salida de mercancías dentro del territorio aduanero nacional. De igual forma, regula los regímenes aduaneros, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneras y tributarias y los procedimientos para su juzgamiento.

5.7. CÓDIGO CIVIL

Este Código establece las reglas de procedimiento para los distintos tipos de acciones civiles y las etapas legales a seguir por la autoridad judicial y las partes en un proceso judicial.



5.8. LEY GENERAL SOBRE MARCAS Y REGISTROS INDUSTRIALES Y COMERCIALES

Esta Ley reglamenta el uso de Marcas, Nombres comerciales, Observancia de las Leyes de PI y Leyes conexas, otros.



CAPITULO VI

6. MARCO PRACTICO

6.1. ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE SUPERMERCADOS FIDALGA

6.1.1. FILOSOFÍA

Para Súper Sur Fidalga S.R.L. el cliente es el centro y fin de todas sus actividades. Este criterio hace que Súper Sur Fidalga S.R.L. asuma con responsabilidad, el compromiso que tiene con los mismos, para mantener vigente a sus consumidores y tratar de incrementar cada vez el número de clientes y ventas de la empresa.

6.1.2. MISIÓN

Es ofrecer al mayor número de clientes de cualquier estamento boliviano la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible.

6.1.3. VISIÓN

Es el liderazgo del mercado boliviano sobre la base del cumplimiento de nuestra misión y de nuestro objetivo principal: la satisfacción del cliente.

6.1.4. METAS

La calidad de los productos son casi una obsesión para Súper Sur Fidalga S.R.L., por eso se realizan controles de calidad de manera permanente. Una buena parte del prestigio de Fidalga es consecuencia de esta preocupación y compromiso por lograr siempre una calidad superior.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Todos los productos que un cliente encuentra en Fidalga pasan por rigurosos controles de calidad que se realiza de manera continua por lo tanto se puede afirmar que Súper Sur Fidalga S.R.L. es una garantía de higiene y salud al momento de realizar cualquier compra.

Uno de los grandes desafíos y preocupaciones que tiene Fidalga desde sus inicios fue la capacitación del personal. Desafío, porque en nuestro medio no existe formación académica para los supermercados y las personas vienen con poca o ninguna experiencia sobre el manejo y manipulación de los productos.

La capacitación contempla todas las áreas del negocio por líneas maestras y en cascada; los gerentes de área empiezan transfiriendo conocimiento hacia los mandos medios y estos a sus subalternos.

Nuestros proveedores de servicios, como socios estratégicos, también proporcionan herramientas al personal, complementando la capacitación interna.

Estamos convencidos que nuestro personal es nuestra mayor fortaleza. Bajo la premisa de que todos y cada uno de los puestos de trabajo es importante y aportan a la satisfacción de los clientes, seguiremos trabajando para la superación conjunta.

6.2. ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS.

- Alta demanda de Productos.
- Productos de importación propia.
- Precios relativamente bajos.
- Proveedores comprometidos con los objetivos de la Empresa.

OPORTUNIDADES.

- Mejorar los procesos operativos para un mejor control interno.
- Mejor control en la administración de almacenes.
- Control de almacenes (Proceso administrativo).
- Buenas Prácticas de Trabajo.



DEBILIDADES.

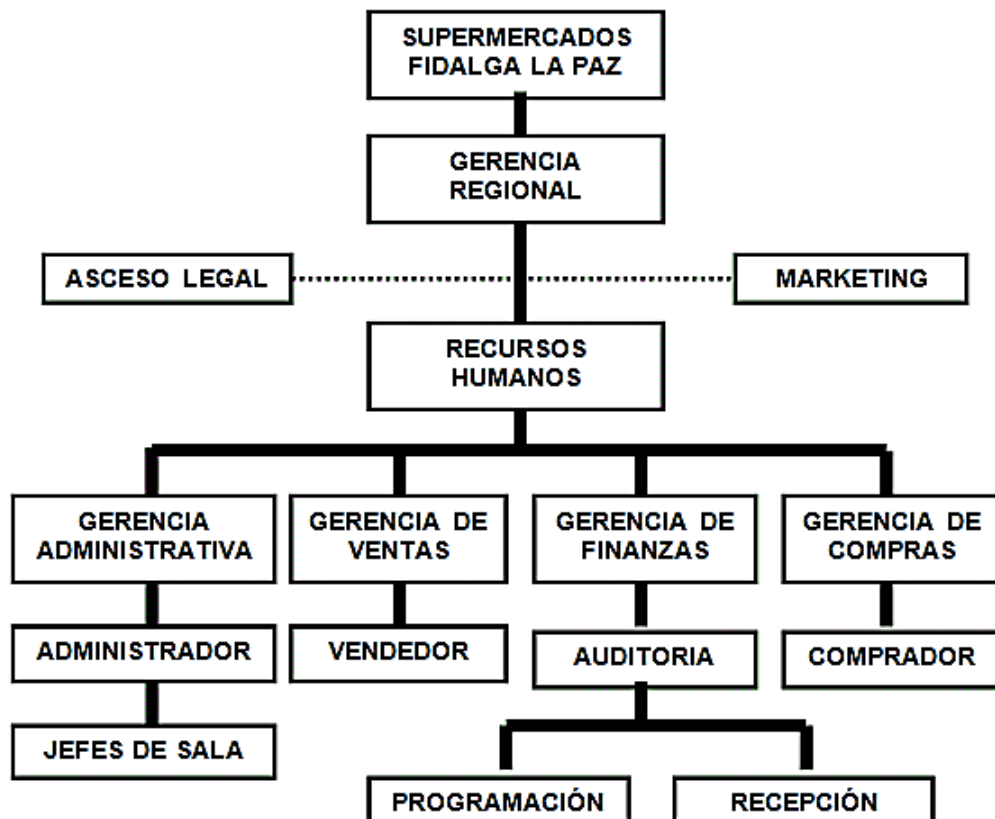
- Falta de Procedimiento para el ingreso y salida de mercaderías.
- Capacitación al personal de Almacenes.
- Mala estructura organizacional.
- Falta de Manuales de Procedimiento.

AMENAZAS.

- La competencia.
- Perdida de clientes.
- Perdida de mercaderías.
- Lealtad de los proveedores.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – ACTUAL

El organigrama actual de la empresa es como se aprecia en el siguiente grafico:





6.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES DE SÚPER SUR FIDALGA S.R.L.

Actualmente no cuenta con un Manual de procedimiento para la buena administración de Almacén de Súper Sur Fidalga S.R.L., es por esta razón la necesidad de contar con un documento aprobado por el directorio y los gerentes de la empresa.

Asimismo la empresa ha adoptado una operativa empírica, es decir, los procedimientos que siguen fueron instruidos por recomendaciones del Departamento de Auditoría, quien dio las directrices para mejorar con el control de almacenes del Supermercado.

Consecuencia de este documento, se produjeron varios problemas que afectan directamente a los intereses de la empresa, a continuación se detalla lo siguiente:

- Inventarios registrados en sistema no reales.
- Cantidad de las mercaderías en almacén no cuantificadas.
- Ingreso y salida de mercadería sin supervisión.
- Retraso en la entrega de Facturas.
- No existe políticas de devolución de mercaderías.
- Falta de coordinación entre áreas para la recepción de mercaderías.



CAPITULO VII

7. PROPUESTA

7.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día tomando en cuenta los conceptos de globalización, sociedad capitalista y muchos otros parámetros micro y macroeconómicos, las empresas destinan fuerte inversión para llevar adelante el desarrollo de sus actividades propias, desplegando mucho esfuerzo tanto humano como material hacia la consecución de sus objetivos.

Ahora bien sujetándonos a los preceptos legales, comerciales, contractuales empleador - empleado dentro del rubro de comercialización de productos en supermercados y en estos últimos años cuidando también el tema relacionado a la responsabilidad social, es decir de mejorar la calidad de vida de la población en general ofertando en el mercado local y nacional mercaderías de excelente calidad, y después de haber hecho un análisis de todo el manejo comercial de los productos comercializados por Súper Sur Fidalga S.R.L. y buscando la mejor manera de optimizar la gestiones diarias, se plantea las siguientes estrategias:

7.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

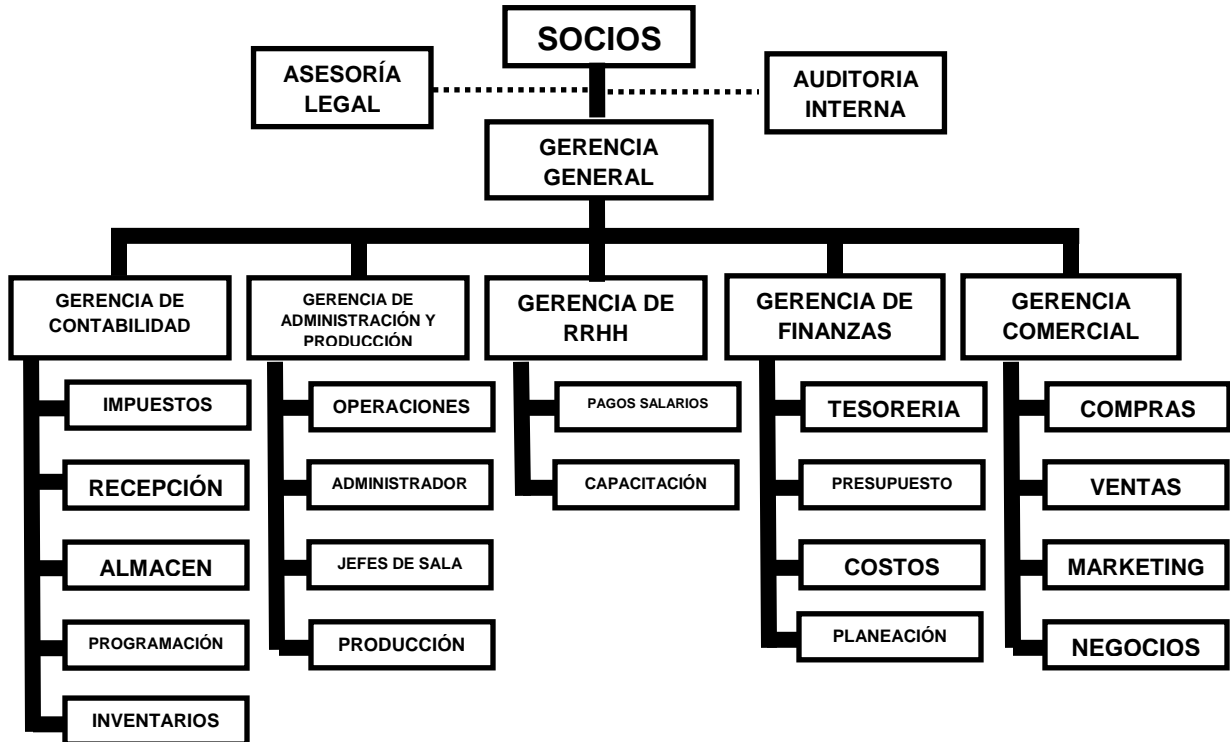
De acuerdo a los cargos que existe en la empresa, se ha podido reestructurar el organigrama de la empresa, el cual permitirá una mejor coordinación entre mandos, es decir, el Nivel Ejecutivo (Táctico) tendrá un fácil acceso entre el nivel Estratégico y con el Nivel Operativo.¹²

¹² Niveles Organizacionales.



7.2.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO

El organigrama propuesto para Súper Sur Fidalga es:



7.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El vertiginoso ambiente que envuelve a todas las organizaciones, la creciente complejidad en sus estructuras, la adopción de tecnología avanzada, el alto volumen de operaciones que realizan, la variada cantidad de recursos que se les asignan y el aumento generalizado en la demanda por sus productos y servicios, ha generado una nueva dimensión en las funciones directivas clásicas: la administración del cambio.

La redefinición de roles y funciones en las organizaciones, conlleva indefectiblemente a la redefinición funcional al interior de ellas. La tarea es determinar qué hacemos, de qué forma lo ejecutamos y qué labores requieren ser creadas, modificadas o eliminadas.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Se desprende de inmediato que las nuevas estructuras institucionales, requieren la implantación e implementación de un nuevo estilo de gestión, que implica la transformación del antiguo modelo de gestión por normas a uno de gestión por resultados.

En el seno de todas las organizaciones específicamente en la Administración de Almacenes de Súper Sur Fidalga S.R.L, se vuelve imperativa la necesidad de contar con instrumentos administrativos como los Manuales de Procedimientos¹³, que apoyen la atención del quehacer cotidiano, de modo que, en forma ordenada, planificada y oportuna consigan la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

La solución al problema del cambio constante, no radica en un individuo con perfil de héroe que deslumbré a todos los integrantes de la organización hasta lograr que lo secunden fielmente en su propósito. En el mundo moderno, hablar de transformación implica considerar procesos estandarizados, debidamente estructurados y esquematizados que permitan transmitir al nuevo empleado y reforzar en los antiguos, en forma ágil y oportuna la cambiante dinámica laboral.

Dentro de esta perspectiva de cambio, las organizaciones demandan colaboradores cada vez más comprometidos y partícipes del quehacer organizacional y es precisamente aquí, donde debe surgir el personal que desempeña sus funciones cotidianas relacionados al área de almacenes.

El personal de almacenes posee, además de su potencial académico sobre técnicas y procesos rigurosamente establecidos, la mayor fuente de poder que existe en la actualidad "la información" porque es precisamente en los inventarios, especialmente de gestión donde se llega a dominar al pie de la letra todas las actividades, movimientos y

¹³ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1988, p. 90.



secuencia de las operaciones que se ejecutan, así como sus interrelaciones con otras dependencias.

Conscientes del papel fundamental que representa el área de almacenes en Súper Sur Fidalga S.R.L., se pretende en este trabajo, dotar a este profesional de los aspectos metodológicos básicos de análisis de inventarios, para el diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente de Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo de uso diario en cualquier proceso en almacenes que se quiera estandarizar y simplificar.

Es conveniente anotar que no se pretende abarcar toda la gama de manuales administrativos que existen ni todas las posibilidades para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio específicos para la elaboración de Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo que puedan ser verdaderamente útiles al personal de almacenes o cualquier persona que desee estandarizar y agilizar la ejecución de sus actividades cotidianas.

7.3.1. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS U OPERACIONES

7.3.1.1. ¿QUÉ SON PROCEDIMIENTOS?

Son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas.

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado¹⁴.

¹⁴ Carlos Hernández Orozco. Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos. Tercera reimpresión. San José, Costa Rica: EUNED, 2002, p. 103.



7.3.1.2. PROPÓSITO DE LOS PROCEDIMIENTOS

- Integrar la documentación básica usada para la administración de las actividades.
- Proporcionar formalidad a la Institución o empresa.
- Identificar responsabilidades.
- Interrelacionar al personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo.

7.3.1.3. VENTAJAS DE TENER LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor.

7.3.1.4. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- 1) Identificación.
- 2) Índice.
- 3) Introducción.
- 4) Objetivos de los procedimientos.
- 5) Alcance de los procedimientos.
- 6) Responsables.
- 7) Políticas o normas de operación.
- 8) Conceptos.
- 9) Descripción de las operaciones.
- 10) Formularios o impresos.
- 11) Diagramas de flujo.
- 12) Glosario de términos.



7.3.1.4.1. IDENTIFICACIÓN

Contiene la siguiente información:

- 1) Logotipo de la organización.
- 2) Nombre de la organización.
- 3) Nombre de la unidad o sección (si es específico).
- 4) Lugar y fecha de elaboración.
- 5) Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- 6) Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y número se coloca un guion o diagonal.

7.3.1.4.2. INDICE

Disposición de los capítulos que conforman el documento.

7.3.1.4.3. PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad.

7.3.1.4.4. OBJETIVOS

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual.

7.3.1.4.5. ÁREA DE APLICACIÓN O ALCANCE

Esfera de acción que cubre el manual.

7.3.1.4.6. RESPONSABLES

Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas pues, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que



momentáneamente realiza esa labor. En nuestro caso específico, nos interesa conocer las funciones y la forma en que debe ejecutarlas el área de almacenes.

7.3.1.4.7. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

7.3.1.4.8. CONCEPTOS

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual.

7.3.1.4.9. PROCEDIMIENTOS (DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES)

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en que consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

Requisitos para la redacción de los procedimientos:

- Los procedimientos se redactan en tiempo presente.
- Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, y deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.



7.3.1.4.10. FORMULARIOS O IMPRESOS

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado.

7.3.1.4.11. DIAGRAMAS DE FLUJO

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Los diagramas de flujo, son un elemento de decisión invaluable para los individuos y para la organización. Para los colaboradores porque les permite percibir en forma clara y detallada la secuencia de las actividades que deben realizar. Para la organización porque posibilita el seguimiento de las operaciones más relevantes con sus respectivos responsables por procesos.

Por otra parte, al descomponer procesos complejos en partes, se revela visualmente la duplicidad de actividades y los trámites engorrosos permitiendo así la simplificación del trabajo.

7.3.1.4.12. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Lista general de conceptos de carácter técnico o muy específicos relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales. Son de índole global.



7.3.1.5. INTERROGANTES PARA EL DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para hacer un estudio detallado de procedimientos, el analista debe estar seguro que tiene respuestas a preguntas específicas, tales como:

1. ¿Qué es lo que hace? ¿Qué propósito tiene esta operación?
2. ¿Cómo se hace? (teniendo en cuenta la aplicación de los principios de economía de movimientos)
3. ¿Quién hace el trabajo? ¿Quién podría hacerlo mejor?
4. ¿Dónde se hace? ¿Podría hacerse en alguna otra parte en forma más económica?
5. ¿Cuándo se hace? ¿Podría hacerse mejor en otro momento?
6. ¿Por qué se hace? ¿Qué podría suceder si no se hiciera? ¿Son todas las partes del trabajo necesarias?

Otras preguntas más generales tendientes a constatar que el procedimiento es funcional y respeta el esquema organizativo, son:

7. ¿Se ha proyectado el procedimiento para promover el logro de los objetivos de la Institución? Si la respuesta es afirmativa: ¿Se ha ejecutado en forma efectiva?
8. ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
9. ¿Proporciona el procedimiento actual, de forma efectiva los mecanismos de control que permitan el máximo rendimiento al mínimo costo y esfuerzo?
10. ¿Las rutinas anotadas en el procedimiento revelan una secuencia lógica?
11. ¿El procedimiento abarca todas las funciones necesarias?
12. ¿Se pueden hacer modificaciones que agilicen las actividades y logren efectividad?



La respuesta clara y concreta a estas preguntas, garantizan al analista la seguridad de no omitir aspectos importantes del procedimiento además de contar con todos los elementos que se deben considerar para proponer modificaciones en las rutinas de trabajo.

7.3.1.6. COMO DESCRIBIR ACTIVIDADES

- Cada operación o conjunto de operaciones que sean realizadas por una unidad responsable, deberán quedar claramente indicadas en el diagrama.
- Las operaciones a desarrollar, deberán expresarse en forma breve, precisa y con el símbolo correspondiente.
- Cada operación se numerara en forma progresiva, de acuerdo con la secuencia indicada en la descripción narrativa.
- Dentro del símbolo de documento se deberá indicar el nombre del formato, documento, reporte, etc.

7.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO

7.3.2.1. CONCEPTO

Son una herramienta fundamental para la elaboración de los procedimientos, permiten visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un procedimiento determinado.

7.3.2.2. VENTAJAS DE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN

- Explica las actividades que componen un procedimiento a través de símbolos y textos condensados
- Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar eficazmente sus actividades
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.



7.3.2.3. ¿CÓMO SE DIAGRAMA?

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia donde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

Seguidamente, se muestra la simbología básica para el diseño y el tipo de plantilla clásica que se emplea.

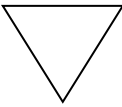
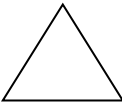
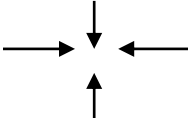
7.3.2.4. SIMBOLOGÍA DE DISEÑO

<i>FUNCION</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada / Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.

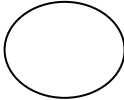
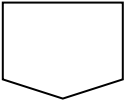

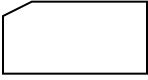



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción de archivo		Significa "sacar del archivo" o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

SIMBOLOGÍA DE DISEÑO:

<i>FUNCION</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
Conector Interno		Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible.
Conector Externo		Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.
Tarjeta		Representa una tarjeta, ficha o cheque.
Cinta Magnética		Representa una cinta magnética de grabación o video. Se utiliza un círculo con una tangente.



7.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE ALMACENES DE SÚPER SUR FIDALGA S.R.L. - PROPUESTO

El presente manual tiene como componentes integrantes a la Unidad de Planeación en coordinación con la Gerencia General de Súper Sur Fidalga S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo:	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

INDICE

	Cap.
Introducción	I
Objetivo del Manual	II
Procedimientos	III
De Almacén	III.1
Procedimiento de Recepción de Producto	
Procedimiento de Control de Movimientos Internos	
Procedimiento de Devoluciones	



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: I	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual se integro con la finalidad de atender los Lineamientos Generales para la Administración de Almacenes de las dependencias de Súper Sur Fidalga S.R.L.

En el contenido se señala los diferentes almacenes que operan en la realidad y los procedimientos que observa el personal dentro de ellos.

Cada uno de los procedimientos contiene su propio objetivo, alcance, políticas, definiciones, actividades y responsables de su atención, los documentos que se relacionan con el procedimiento, formatos e instructivos de llenado.

Los procedimientos permiten administrar, ejercer y mantener un control de las diversas actividades que se realizan en los almacenes.

En lo que respecta a los procedimientos del almacén de productos terminados, la racionalización y el aprovechamiento de los espacios se establecen como políticas internas de trabajo entre el personal.

Por ejemplo, dentro del procedimiento de acomodo y surtido se establece la política “Es responsabilidad del personal que acomoda el producto, informar de los cambios de ubicación a fin de mantener actualizado el catalogo de localización”. Esta política entre otras, evita que Súper Sur Fidalga S.R.L., existan espacios no utilizados (capacidad ociosa de almacenaje) o desaprovechados.

Con relación al procedimiento de almacén de matearles de papelería y bienes de consumo, es importante señalar que prácticamente las actividades y políticas descritas,



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



permiten reducir las mermas, optimizar los recursos y espacios con los que cuenta Súper Sur Fidalga S.R.L. Como ejemplo, se puede mencionar la siguiente política:

“Las áreas solicitantes deberán aceptar, (de ser el caso), se les suministre papelería y bienes de consumo similares a los solicitados a fin de desplazar los de poco movimiento que hay en el almacén evitando acumular material de nulo movimiento que reduzca espacios en el almacén.”



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: II	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

Dar cumplimiento mesuradamente a los lineamientos generales para la administración de almacenes de las dependencias de Súper Sur Fidalga S.R.L.

Presentar y describir los procedimientos que operan en Súper Sur Fidalga S.R.L. en materia de manejo de Almacenes.

Definir las actividades y políticas de operación que permitan el campo de actuación del personal involucrado en los procedimientos.

Servir como material de consulta para la Inducción y capacitación de personal.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

III. PROCEDIMIENTOS

3.1. De Almacén

III.1

Procedimiento de Recepción de Producto

Procedimiento de Control de Movimientos Internos

Procedimiento de Control Documental

Procedimiento de Acomodo y Surtido

Procedimiento de Empaque y Despacho

Procedimiento de Devoluciones

Procedimiento de Toma Físico de Inventarios

3.2. De Materiales

III.2

Procedimiento de Almacén de Materiales de Papelería y

Bienes y Consumo



“IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES” CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

III.1 DE ALMACÉN

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO

A. REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO

Actividad	Función	Nombre	Firma	Fecha:
Elaboró:	Gerencia de Contabilidad			
Revisó:	Gerencia de Finanzas			
Aprobó:	Gerente General			



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

1. OBJETIVO

Normar las actividades que integran el proceso de recepción de producto de Almacén Central.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a las entradas por producción de proveedores locales e internacionales.

3. POLÍTICAS

- 1) Todo el producto que ingrese al Almacén Central deberá contar con la documentación de respaldo.
- 2) El área de recepción deberá permanecer libre antes de cada recepción.
- 3) Verificar fecha de vencimiento, abolladuras, registro SENASAG y cantidades antes del ingreso del producto a Almacenes.
- 4) Revisión de facturas con la orden de compra emitida por la gerencia Comercial.
- 5) Ingresar diario de los producto/producción al sistema.



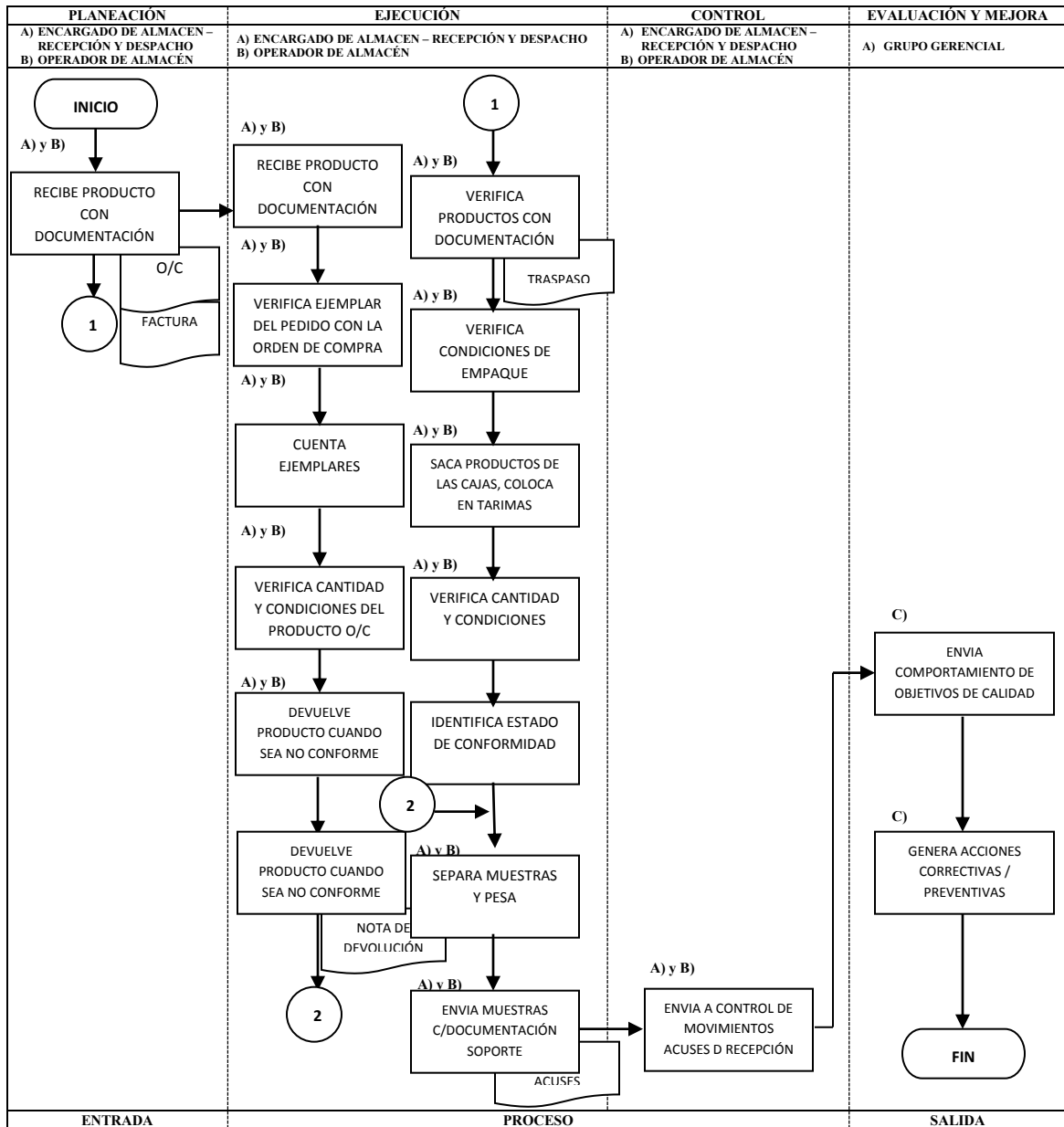
"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

4. DESARROLLO
4.1. DIAGRAMA DE FLUJO





"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

4.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Recibe la orden de compra, y la factura más copias del proveedor local, remisión del transportista y facturas por parte del proveedor internacional. En el caso de no contar con la copia de la factura se solicita al Departamento de Compras.	Orden de Compra y Facturas
2.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Verifica en la documentación: fecha vigente y número de documentación.	
3.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Determina el espacio físico provisional y personal que realizara la recepción.	
4.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Recibe producción (producción interna del Supermercado), toma un ejemplar y verifica notas de baja e ingreso para su recepción.	Recepción productos propiedad de Súper Sur Fidalga S.R.L. SSF-ALM-RE.01
5.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Verifica que la entrega se encuentre completa: Abre paquetes, verifica cantidad por ejemplares, cuenta las unidades y lo multiplica por cantidad de ejemplares. Si el total de ejemplares coincide con lo indicado en la remisión procede a realizar la siguiente inspección. Cuando la cantidad no sea la correcta regresa el producto al proveedor.	
6.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Para verificar cantidad y condiciones de ejemplares por paquete realiza muestreo en cada tarima del 5% del total de paquetes. Verifica que los ejemplares y paquetes se encuentren: - Libres de Polvo. - Las tarimas no rebasen el límite de estibas (1.30 m.). - Los paquetes no se encuentren abiertos. - En el caso de papelería estos deberán ser protegidos totalmente con plástico.	Instructivos de apoyos visuales para la operación. SSF-ALM-IT.01



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
7.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Cuando el producto no cumpla con las especificaciones de cantidad por paquete, de acomodo y de preservaciones se regresa en el momento. Cuando existan errores en la información e la orden de compra se solicita su cambio.	Desviación en recepción de producto. SSF-ALM-RE.27
8.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Cuando el producto propiedad de Súper Sur Fidalga S.R.L., es recibido y es conforme, se informa al proceso de surtido para su acomodo.	Recepción productos propiedad de Súper Sur Fidalga S.R.L. SSF-ALM-RE.01
9.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Cuando el producto no se encuentre en buenas condiciones, se devuelve el producto.	
10.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Recibe productos proveedor internacional a través del transportista con documentación soporte: orden de compra, copia de factura y remisión del transportista.	
11.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Verifica que el número de Cajas recepcionadas: - Coincida con la Orden de Compra y - Que se encuentre en Buen Estado.	
12.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Libera remisión del transportista.	
13.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Cuando el empaque del producto está dañado como resultado del traslado, o el pedido esta incompleto, se informa al departamento de Compras, vía mail o telefónica y se registra el hallazgo en el formato Desviación en Recepción de Productos.	Desviación en recepción de productos. SSF-ALM-RE.27
14.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Abre todas las cajas, coloca producto en tarima. Cuenta ejemplares por titulo, verifica que ésta coincida con la indicada en la copia de la factura y verifica condiciones de preservación: sin doblez, sin arrugas, libres de polvo.	
15.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Cuando no se encuentra completo, es decir, por cantidad , anota la cantidad real en la remisión y/o en la copia de	



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
16.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Registra información para su envío al Departamento de Compras vía mail o telefónica.	Desviación en recepción de productos. SSF-ALM-RE.27
17.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Cuando el producto es conforme se informa al proceso de surtido para su acomodo.	
18.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Separa muestras para el SSF en el producto recibido: Facturas: 2 ejemplares – Impuestos (1); Compras (1). Nota de Recepción: 2 ejemplares – Tesorería (1); Contabilidad (1).	
19.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Registra la verificación realizada en la remisión o factura con el sello de recepción. Sella y firma de aprobado en la remisión o factura.	
20.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Para la recepción de proveedores locales envía una copia de la orden de compra al área de control de movimientos.	
21.	Encargado de Almacén – Recepción / Operador de Almacén	Para las recepciones de proveedores internacionales se envía copia de las factura. Entrega al proceso de control de movimientos copia de la factura con una muestra para la toma de datos. Termina Procedimiento.	



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

5. REFERENCIAS O DOCUMENTOS RELACIONADOS

ID.	NRO. DOCUMENTO	TITULO
5.1	SSF-RD-MGC	Manual de Gestión de Calidad
5.2	SSF-RD-PR.04	Procedimiento de producto no conforme
5.3	SSF-ALM-IT.01	Instructivo de apoyos visuales para la operación.

6. ANEXOS Y REGISTROS USADOS

ID.	NRO. DOCUMENTO	TITULO
6.1	SSF-ALM-RE.01	Recepción de productos propiedad de SSF
6.2	SSF-ALM-RE.27	Desviación en recepción de Producto
6.3	SSF-ALM-FV.01	Ficha de verificación de las características de Recepción del Producto.

7. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

ID.	NRO. DOCUMENTO	TITULO
6.1	Gerencia de Contabilidad	Departamento de Almacenes
6.2	Gerencia Comercial	Departamento de Compras
6.3	Gerencia de Finanzas	Departamento de Tesorería y Costos



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE MOVIMIENTOS INTERNOS



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

1. OBJETIVO

Normar las actividades que integran el proceso de control de movimientos internos del producto cuando ingrese al Almacén Central.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación en el Almacén. Inicia con la recepción con la nota de remisión de la producción diaria, recepción del vale por reproceso o notificación de cambios en al ubicación del producto del almacén; incluye verificación de datos en las altas enviadas por el Departamento de Producción, captura las existencias, actualización de la base de datos de localizaciones y termina con la distribución automática para el proceso de surtido, envío reporte de salidas por reproceso a la Gerencia Contable y entrega de impresión del catalogo de localización al supervisor de acomodo y surtido.

3. POLÍTICAS

- 1) El personal de recepción deberá entregar al proceso de control de movimientos internos las remisiones por entrega de producción a más tardar a las 3:15 p.m. para su captura.
- 2) Para la recepción de productos debe enviar al almacén central (control de movimientos internos).
- 3) El reporte de distribución automática debe generarse al siguiente día hábil del alta de la recepción.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



- 4) El Encargado de Almacén, analiza y evalúa el comportamiento de las actividades descrita en este procedimiento y en base al resultado de este análisis, toma las acciones correctivas, preventivas o de mejora que consideren necesarias.

4. DEFINICIONES

Traspaso. Proceso por el cual se realizan transferencias de material entre almacenes.

Cortesía: Documento en que se solicitan las distinta áreas de novedades y reimpressiones para su promoción y difusión.



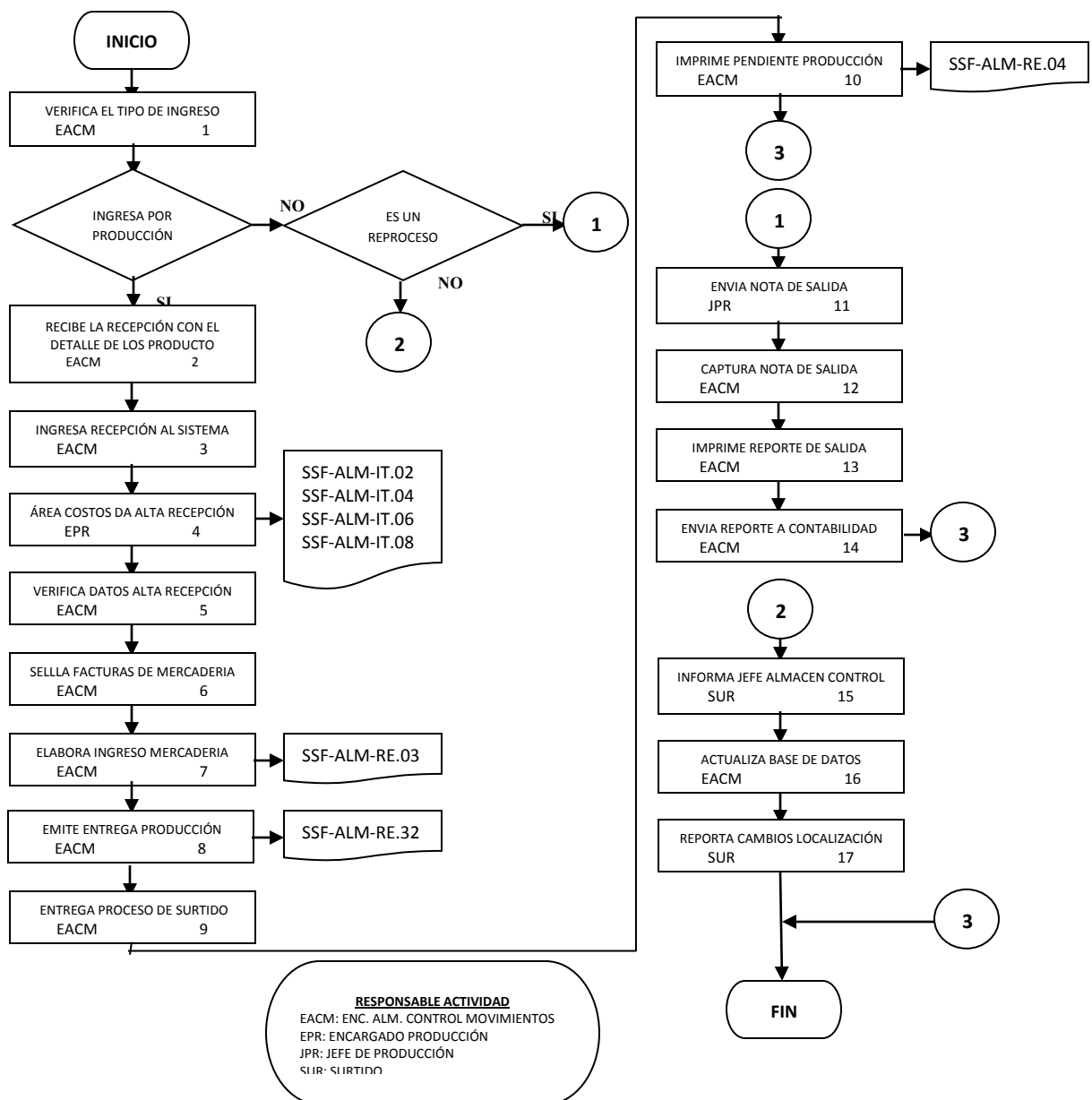
"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

5. DESARROLLO
5.1. DIAGRAMA DE FLUJO





"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Si es un ingreso por producción continuar. Si es un reproceso ir a paso 11. Si se trata de una actualización ir paso 15.	
2.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Recibe el proceso de Recepción de producción más notas de respaldo.	
3.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Ingresa datos de Recepción a la Base de datos con el número de correlativo y cantidad de productos recibidos.	SSF-ALM-IT.02 SSF-ALM-IT.04 SSF-ALM-IT.06 SSF-ALM-IT.08
4.	Encargado de Producción	Por sistema el Jefe de Producción envía alta de recepción.	
5.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Verifica datos capturados con el alta enviada por la gerencia de Producción. Cuando se trata de una recepción normal se hace la captura en los siguientes subinventarios: 1. Disponible. 2. Distribución Automática. 3. Distribución Interna.	
6.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Sella notas de recepción como evidencia del ingreso.	
7.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Elabora reportes de movimientos de entrada al departamento de costos acompañado de la nota de recepción. Archiva documento.	Reporte movimiento de entrada por producción SSF-ALM-RE.03
8.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Emite distribución automática para entregas por concepto de entradas a producción.	Resumen movimiento de artículos SSF-ALM-RE.32
9.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Entrega al proceso de surtido distribución automática en original y copia.	
10.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Imprime pendientes de entrega de productos a la base de datos. Termina Procedimiento.	SSF-ALM-RE.04
11.	Jefe de Producción	Envía nota de salida en original y dos copias por concepto de reproceso. El Enc. Almacén – Control Movimientos lo distribuye de la siguiente manera: Original al departamento contable, Copia 1 Almacén, copia 3 Proveedor.	Y dos copias por concepto de reproceso



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
12.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Captura base de salida en el modulo de trasposos, con un motivo de salida por reproceso.	
13.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Imprime reporte por datos de salida por reproceso.	
14.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Envía reporte al departamento contable con acuse con tota de salida en original. Archiva acuse. Termina Procedimiento.	
15.	Surtidor	Informa al Encargado de Almacén – Control Movimientos los cambios de ubicación del producto en el almacén.	
16.	Encargado de Almacén – Control Movimientos	Actualiza base de datos de localizaciones y realiza trasposos a otras sucursales.	
17.	Surtidor	Reporta cambios de localización al Encargado de Almacén – Control Movimientos y actualiza en la base de datos	
		Termina Procedimiento	



CAPITULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación, puede afirmarse que la organización no cuenta con un sistema de control interno acorde con las necesidades emergentes del giro propio de la empresa, eso significa la implementación de un sistema de control interno respecto al manejo de los almacenes, que en lo posible elimine o minimice la falta de control de Súper Sur Fidalga S.R.L.

La implementación de un control interno tiene total aplicación en la investigación que nos ocupa y con el trabajo de campo se llega a la conclusión que, dicho control es muy importante para la empresa ya que la complejidad de sus operaciones impulsa a que se realicen de forma eficaz, económica y efectiva.

Se pudo evidenciar que las actividades que actualmente desarrollan los servicios en lo que se refiere al control de almacenes no son los mas eficientes y efectivos, por cuanto requieren de normas internas que ayuden a las actividades diarias de la empresa.

La implementación de este control interno también se extenderá en su aplicación a la comercialización de los productos y una mejora sustantiva en la gestión logística.

Los procedimientos propuestos en el presente trabajo están de acuerdo a las particularidades del almacén del tipo de negocio que les caracteriza, por que para el proceso de la elaboración del trabajo se utilizaron procedimientos acordes a las actividades que realiza cada almacén y permitirán beneficios a corto plazo a la



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



institución preservando un ordenamiento lógico que brinda coherencia y se orienta hacia la forma mas práctica del manejo y disposición de los inventarios.

Para la alta gerencia de la empresa es primordial alcanzar resultados óptimos (Eficiencia) con el menor costo posible (economía). Para ello debe controlar que sus decisiones se cumplan adecuadamente.

Finalmente se pudo analizar que la estructura organizacional que cuenta actualmente no aporta para el desarrollo óptimo para el funcionamiento de eficaz de la empresa.

8.2. RECOMENDACIONES

Una vez concluido, presentado y aprobado el presente Trabajo por las unidades correspondientes, se recomienda a los directores de cada servicio que en futuro inmediato implementen el “Manual de procedimientos de Control Interno en el Manejo de los Almacenes”.

Se recomienda también que, siguiendo las normas internas de procedimientos de aprobación se proceda a la legalización del manual, para dar carácter formal para su implementación y aplicación obligatoria.

Es responsabilidad de los Gerentes del Súper Sur Fidalga del, difundir entre el personal las normas y procedimientos contenidos en el presente manual y velar por su cumplimiento y aplicación.

Finalmente debe modificar a la brevedad la estructura organizacional para un mejorar la administración general de la empresa.



BIBLIOGRAFIA

Barquero Corrales, Alfredo. Administración de Recursos Humanos. - 10 - reimpresión de la 1ra. Edición. San José, C. R.: EUNED, 2002.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1988.

Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 1988.

Costa Rica. Poder Judicial. Manual de Inducción al nuevo empleado. San José: Departamento de Publicaciones e Impresos del Poder Judicial, 1999.

Manual de Procedimientos. San José: Departamento de Planificación del Poder Judicial, 1998.

Domínguez, Talía. Archivonomía, Teoría y Práctica. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. De C. V., 1990.

Franklin, Enrique. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. Primera Edición. México: Mc Graw Hill, 1999.

Hall, Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso. Tercera edición. México D.F., Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1987.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Hernández, Carlos. Análisis Administrativo. Técnicas y métodos. Tercera reimpresión de la Primera Edición. San José, Costa Rica: EUNED, 2002.

Jiménez, Wilburg. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. México: Limusa, 1987.

Kotter, John P. El Factor Liderazgo. España: Ediciones Díaz Santos, S. A., 1990.

El Líder del Cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. México: Mc Graw-Hill, 1997.

Núñez Fernández, Eduardo. Organización y gestión de archivos. España: Ediciones Trea, S.L., 1999



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



ANEXOS



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

ANEXO 1

SSF-ALM-RE.01

**RECEPCIÓN DE PRODUCTO
PROPIEDAD DE SSF**



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

		CÓDIGO DEL DOCUMENTO: SSF-ALM-RE.01
RECEPCIÓN DE PRODUCTO PROPIEDAD DEL SSF		
PROVEEDOR:	①	_____
FECHA DE RECEPCIÓN:	②	_____
TÍTULO:	③	_____
<u>CANTIDAD DE PAQUETES O CAJAS</u>	<u>CANTIDAD POR PAQUETES O CAJAS</u>	<u>TOTAL DE EJEMPLARES</u>
④	⑤	⑥
<u>ESTADO DE INSPECCIÓN</u>		
⑦		



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

INSTRUCTIVO DEL LLENADO

- 1. TITULO:**
RECEPCIÓN DE PRODUCTOS PROPIEDAD DE SSF.

- 2. OBJETIVO DEL REGISTRO:**
Contar con un formato que permita la identificación del producto propiedad del SSF así como el estado de su inspección.

- 3. RESPONSABLE DE SU LLENADO:**
Encargado de Almacén – Recepción y Despacho, Operador de Almacén.

- 4. FORMA DE LLENADO:**
Manual

- 5. DESCRIPCIÓN DE LLENADO DE ELEMENTOS:**

ID.	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1.	Proveedor	Anotar la Razón Social del proveedor que entrega el producto propiedad del SSF.
2.	Fecha de Recepción	Registrar el día y mes de la recepción del producto.
3.	Documento	Verificar factura de los productos que se ha recepcionado.
4.	Cantidad de cajas o paquete	Registrar el número de cajas o paquetes que se recibieron.
5.	Cantidad por paquete o caja	Registrar el número de ejemplares que contiene cada caja o paquete.
6.	Total de ejemplares	Anotar y registrar todos los ejemplares que se recibieron.
7.	Estado de inspección	Ingresa mercadería a almacén en conformidad, de lo contrario devolver al proveedor.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

ANEXO 2

SSF-ALM-RE.27

DESVIACIÓN EN RECEPCIÓN DE PRODUCTOS



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2



DESVIACIÓN EN RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

ALMACÉN CENTRAL

Fecha:
Referencia:
Origen:

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:

ACCIÓN A TOMAR:



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

INSTRUCTIVO DEL LLENADO

1. **TITULO:** Desviación en recepción del producto.

2. **OBJETIVO DEL REGISTRO:**
Mantener un registro del producto no conforme detectado en el procedimiento de recepción del producto.

3. **RESPONSABLE DE SU LLENADO:**
Persona que identifica el producto.

4. **FORMA DE LLENADO:**
Manual

5. **DESCRIPCIÓN DE LLENADO DE ELEMENTOS:**

ID.	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1.	Fecha	Registrar el periodo a que corresponda el reporte.
2.	Referencia	Anotar la referencia de la factura u orden de compra presentado por el proveedor.
3.	Origen	Anotar la localidad de donde proviene el producto.
4.	Descripción de no conformidad	Detallar la conformidad identificada en el producto que entrega el proveedor.
5.	Acción a tomar	Describir las acciones que se tomaran al momento y posteriores indicadas por el cliente.
6.	Elaboró	Registrar el nombre de la persona que elaboro el documento.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

ANEXO 3

SSF-ALM-FV.01

FICHA DE VERIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE RECEPCIÓN DEL PRODUCTO



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2



Ficha verificación de las características del procedimiento

Fecha de revisión: 31-03-2017	Fecha de liberación: 31-03-2017
Referencia: III	Capítulo: III

Característica	Método	Muestreo	Frecuencia	Parámetro de Control	Registro	Plan de reacción/ acciones en caso de no conformidad
Títulos	Visual	Por pedido	Cada Orden de Compra	Lo indicado en la Orden de Compra	Revisión de facturas y orden de compra.	Se modifica factura e informa al SSF o realiza modificación en la orden de compra en el caso de recepción internacional
Cantidad Completa	Conteo	Por pedido	Cada Orden de Compra	Lo indicado en la Orden de Compra	Revisión de facturas y orden de compra.	Se modifica factura e informa al SSF o realiza modificación en la orden de compra en el caso de recepción internacional
Empaque del producto Condiciones	Visual Conteo	5% de paquete	Por Cantidad	Cantidad completa por paquete. Acomodo de acuerdo a requerimiento. Libres de polvo. Retractificado sellado.	Etiqueta para identificar la mercadería	Regresa producto al proveedor local. Cuando es internacional se identifica el producto en sectores ya establecidos.



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

ANEXO 4

ORGANIGRAMA ACTUAL

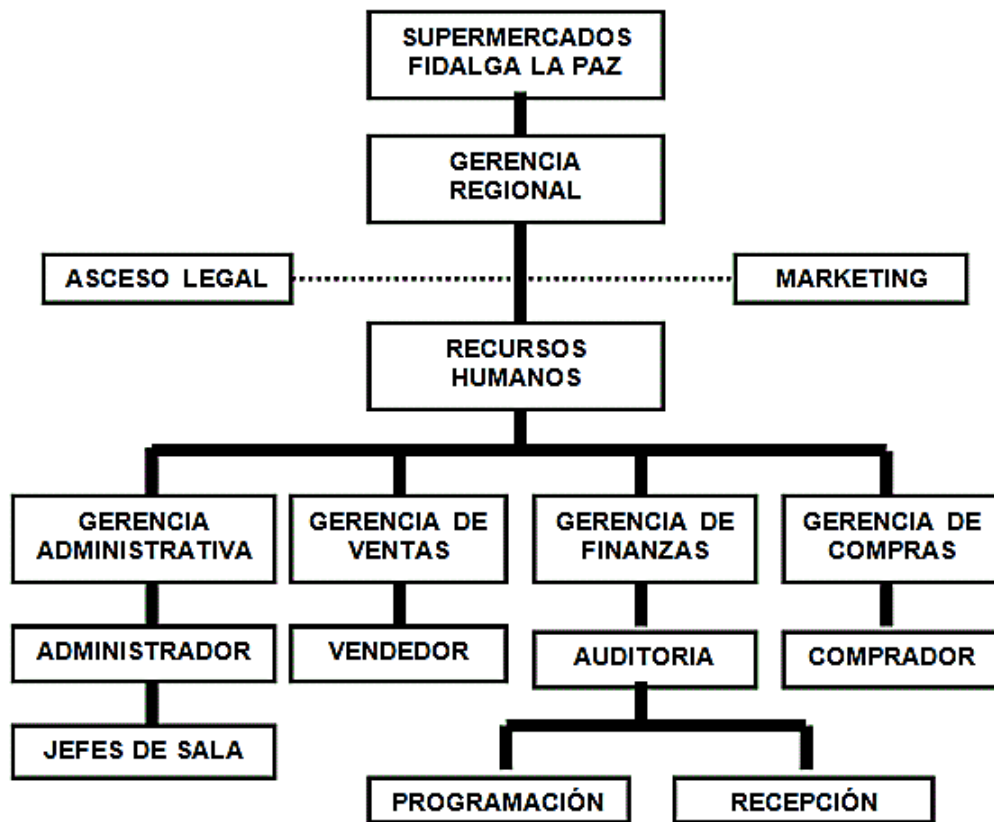


"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2





"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capitulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

ANEXO 5

ORGANIGRAMA PROPUESTO



"IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES" CASO SUPER SUR FIDALGA S.R.L.



Manual de Procedimientos para el Manejo de Almacenes

Fecha de liberación: 31-03-2017	Área responsable: Gerencia de Contabilidad, Administración y Finanzas	
Capítulo: III	Tipo de documento: Procedimiento	Nivel: 2

