



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**

**Para la Obtención del Título de:**

**Ingeniero en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría**

**Tema:**

**Sistema de Control Interno para Mejora de la Gestión de Inventario de  
la Empresa HERCHI, Año 2020**

**Autor:**

**Kleicer Stalin Chichanda Figueroa**

**Director del Trabajo de Titulación:**

**Eco. Carlos Carrera Montalvo MSc.**

**2021**

**Guayaquil – Ecuador**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, quienes son el pilar fundamental en mi diario vivir y siempre están apoyándome a cumplir mis metas.  
A mis hermanos que son mi motivación para superarme y de esa manera ser ejemplo para que puedan cumplir sus metas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por la oportunidad de permitirme cumplir este gran logro, agradezco a mi familia por la motivación, a mis formadores por el conocimiento brindado en las aulas, mis compañeros por sus aportes tanto laborales como académicos que han sido de gran ayuda, a la Universidad por abrirme las puertas de la educación y darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

Kleicer Stalin Chichanda Figueroa

# **SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE LA EMPRESA HERCHI, AÑO 2020**

Kleicer Stalin Chichanda Figueroa  
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil  
kleicer\_17@hotmail.com

## **RESUMEN**

El presente estudio se ha realizado para analizar el sistema de control de inventario en la empresa Herchi, de la parroquia Posorja en la provincia del Guayas. La organización presenta una estimación de datos de operatividad del periodo 2016 – 2019, con sus resultados a aplicar en 2020, por lo que manifiesta el propósito de institucionalizar un sistema de control que corrija los errores que la administración central de la empresa no ha previsto para el desempeño de actividades en la funcionalidad del departamento de inventario en la organización. La metodología de investigación fue de tipo cuali-cuantitativo, debido a que se calificó la entrevista gestión de inventario basado en el sistema SOP, que implemente una planificación de demanda y suministro con existencias revisadas en sistema informático y físicamente, con lo cual se prevé mejorar su gestión y coordinación con todas las áreas involucradas de la organización, y con ello promover beneficios operativos y administrativos para la empresa en su intervención de mercado.

Palabras clave: Control interno, inventario, procesos administrativos, mercado, control, empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente artículo científico se ha realizado para abordar la temática de sistema de control interno para la mejora de gestión de inventario en la empresa Peschifsa S.A., cuyo nombre comercial es Herchi. Esta es una empresa familiar que inició sus

actividades desde el año 2016, dedicándose a la pesca de altura y costera, extracción de peces, crustáceos y moluscos marinos, tortugas, erizos de mar, ascidias y otros tunicados, etc., ubicándose en la clasificación general de actividad económica de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que establece en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

El problema de investigación se ha suscitado, debido a que la empresa no cuenta con una política interna definida, que establezca un sistema de gestión de control para la gestión de su inventario en la administración de los diferentes repuestos que utilizan sus embarcaciones para la consecución de sus actividades comerciales. La empresa cuenta con seis (6) embarcaciones de tamaño medio para realizar sus faenas de pesca, por lo que desde la administración central de Herchi, se continúa estudiando la necesidad de implementar un sistema de control interno que defina una mejora continua para la gestión de inventario, con el objeto de promover un manejo integral, estructurado y coordinado, que permita un control interno adecuado a las demandas del mercado.

La situación que resulta de la deficiente gestión de inventario ha provocado que las embarcaciones de la empresa, en reiteradas ocasiones no puedan realizar sus actividades comerciales de faena marítima de manera normal, afectando directamente a los intereses económicos y de mercado de la organización, frente a sus clientes y socios, y a sus ingresos mensuales y anuales. Por tanto, no contar con un sistema de control interno para la mejora de la gestión de inventario constituye una problemática al desarrollo de actividades productivas y una afectación a la empresa, razón por lo que, es pertinente abordar las causas y los efectos que se derivan de este problema en la organización y poderlo corregir con elementos

adecuados de manejo institucional para prevenir y promover el desarrollo continuo de Herchi.

A través de ello, el presente estudio busca establecer la aplicación de un sistema eficiente de control para el inventario de repuestos, lo cual se espera que permita proteger y resguardar los intereses administrativos y comerciales de la empresa, verificando con exactitud y confiabilidad los datos que se reflejen en un inventario organizado y adecuado a cada embarcación. Por tanto, el presente documento pretende aportar al acervo de la gestión empresarial, promoviendo eficiencia, productividad y custodia de las operaciones de la organización, para estimular la adhesión a las directrices establecidas desde la administración central.

La determinación de la pregunta problemática se ha planteado para responder a la siguiente interrogante: ¿De qué forma la ausencia de un sistema de control interno de inventarios entrantes y salientes de la existencia, afecta a las actividades productivas de la empresa Herchi? En el orden práctico, la empresa se beneficiará con el mejoramiento de la gestión del control de los inventarios para mantener suficiente disponibilidad y prevenir situaciones de déficit, que resulta en pérdidas, evitando con ello, el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

## **1.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para la administración de los inventarios de la empresa pesquera Herchi.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Evaluar las prácticas de gestión de inventario para conocimiento del acervo de sistemas de control adecuados a la empresa Herchi.

- Analizar el estado situacional actual de inventario de la empresa Herchi mediante una entrevista en el departamento de inventario, en ejecución de actividades.
- Proponer un Sistema de Control Interno para Gestión de Inventario, que institucionalice procesos administrativos definidos para la empresa Herchi.

## **1.2 Justificación**

Los sistemas de control interno que promueven el mejoramiento de la gestión de inventario suponen implícitamente una coordinación y estructuración de que lo existente en físico y en inventario, es con lo que cuenta de manera real la empresa en su sistema de información (Giraldo, 2016). Por tanto, la premisa que representa un sistema de control interno para el mantenimiento y promoción de un inventario ordenado y adecuado al manejo administrativo es fundamental para promover una organización basada en una gestión integral.

Estos elementos constituyen las bases que justifican este estudio, ya que, al no existir un sistema de control interno establecido e institucionalizado por la organización desde sus bases administrativas, se dificultan las actividades comerciales de la empresa en el sector que realiza sus actividades. En consecuencia, el estudio se justifica porque a menudo existen discrepancias entre el *stock* físico de repuestos y el inventario registrado, lo que resulta en imprecisiones de inventario de repuestos, que pueden convertirse en un obstáculo para la mejora del rendimiento de la empresa (Espín, 2018).

# DESARROLLO TEMÁTICO

## 2. Marco teórico

### 2.1 Prácticas de gestión de inventario

Las prácticas de gestión de inventario se han fundamentado sobre ideas preconcebidas para evaluar a las empresas, en función de si se ajustan a las estrategias de control de inventario regulares, como el Inventario Administrado por el Proveedor (VMI), la Planificación de Recursos Empresariales (ERP), *Just-in-time* (JIT) y Cantidad de Pedido Económico (EOQ), sobre lo cual, se evalúan las empresas basándose en una clasificación de las prácticas convencionales, tradicionales y contemporáneas (Molina, 2015). Por tanto, la literatura de la gestión de inventarios ha definido a las prácticas contemporáneas, sobre las bases de la utilización de una gestión determinada a partir de EOQ y VMI, infiriéndose que las empresas que implementan prácticas modernas logran mejores resultados y brindan ahorros de costos y una mejor rentabilidad en comparación con los modelos de inventario básicos, afirmando con ello, que los métodos de inventario tradicionales pueden no garantizar los niveles de servicio deseados.

El desarrollo de la estrategia, incluidas las estrategias para la gestión del inventario, será ineficaz utilizando un enfoque de medición única, por lo que, las empresas pueden adaptar las prácticas de acuerdo con sus objetivos. La falta de VMI o ERP no hace que estas estrategias sean ineficaces si se logran los objetivos de tener la cantidad correcta de inventario, evitar el exceso de existencias y agotar las existencias (Ferrero, Mendaña, & López, 2015). Para las pequeñas y medianas empresas, el inventario consta de materias primas, productos en proceso y productos terminados; por tanto, sus estrategias de control de inventario son críticas para

mantenerse en un nivel óptimo y garantizar la estabilidad de las ventas con el fin de ganar y mantener la rentabilidad.

Es por ello, que, para las empresas, mantener una gestión adecuada de inventario es el elemento central de estructuración y coordinación en el negocio; ya que nada funciona sin estos materiales clave, ni producción ni ventas (Baquero & Esparcia, 2015). Las pequeñas y medianas empresas (donde se ubica Herchi), tienen numerosas unidades de mantenimiento de existencias (SKU) y sus estrategias de control de inventario incluyen el equilibrio de cada inventario en función del tipo, es decir, materias primas, productos en proceso o productos terminados, y luego por categorías basadas en elementos y factores de la cadena de suministro.

### **2.1.1 Clasificación de inventario**

En la institucionalización de este elemento para la gestión empresarial, se utiliza la clasificación de inventario, donde el método ampliamente aceptado es la clasificación ABC, donde los artículos A son muy importantes para el negocio, los artículos B son moderadamente importantes y los artículos C no son importantes (Santamaría, 2017). En base a ello, la literatura administrativa afirma acertadamente que el inventario de muchas empresas incluye muchos artículos, mientras que los recursos necesarios para administrarlos a menudo son limitados.

Con ello, la recomendación del uso de la clasificación ABC del inventario, sugiere que otros factores además del uso anual en dinero efectivo, deberían usarse para clasificar el inventario y deberían guiarse por la naturaleza y el tipo de negocio, con lo cual, se propone usar plazos de entrega, obsolescencia y criticidad por encima de las preocupaciones financieras para clasificar el inventario A, B o C en orden de importancia (Vega, Aceves, & Jiménez, 2019). Al clasificar el inventario, las

empresas pueden concentrar sus recursos (tangibles e intangibles) limitados en los artículos más importantes, tal como se demuestra en la tabla 1:

**Tabla 1.** Clasificación de inventario ABC

<b>Clasificación</b>	<b>Característica</b>	<b>Políticas de control</b>	<b>Métodos de control</b>
<b>A</b>	20% de los artículos hacen el 80% del valor de inventario	Control estricto con supervisión personal. Comunicación directa con la administración y proveedores. Aproximación de <i>just-in-time</i> y <i>stock</i> balanceado. Cobertura de inventario de 1 a 4 semanas.	Se recomienda conteo físico de 1 a 2 veces por semana. Registros sistemas vs físicos. Evaluar diferentes métodos de pronósticos, recomendado suavización exponencial.
<b>B</b>	30% de los artículos hacen el 15% del valor de inventario	Control clásico de inventarios. Administración por excepción. Cobertura de inventario de 2 a 8 semanas.	Se recomienda conteo físico 2 veces al mes. Sistema de control computarizado clásico. Se puede recomendar modelos pronósticos de suavización simple. Reportes de excepciones.
<b>C</b>	50% de los artículos hacen el 5% del valor de inventario	Supervisión mínima. Pedidos bajo orden. Tamaños de órdenes grandes. No se recomienda trabajar con inventarios de seguridad. Cobertura de 3 a 20 semanas.	Se recomienda en conteo físico 1 vez cada 2 meses. Sistema de control simple. Se puede recomendar modelos pronósticos de promedios. Larga frecuencia de órdenes.

**Fuente:** (Ospina, 2019)

Sobre ello, se enfatiza que muchas organizaciones almacenan miles de SKU, y deben crear e implementar sistemas de control en preparación de la magnitud de las tareas para el control de inventario, y deben reconocer aún más la importancia de la clasificación ABC porque todos los artículos no deben ser tratados por igual (Navarrete, Sánchez, Suárez, & Rojas, 2016). Junto con la clasificación ABC, otros modelos de inventario ampliamente utilizados incluyen EOQ, *Forecasting* y JIT. Para este estudio, solo EOQ se discutirá en profundidad, debido a que es el más adecuado para la empresa Herchi y su intervención de mercado, ya que la cantidad

de pedido económico de los repuestos en inventario es fundamental para el manteniendo de las operaciones de pesca que realiza la organización.

El concepto de establecer un punto en el que se debe realizar un pedido (punto de pedido) y la cantidad mínima que se debe ordenar se remonta más allá de la creación del término Cantidad de Pedido Económico (Paz & Gómez, 2018). Sobre dicho argumento, los gerentes en ejercicio de su administración entendieron el valor de saber en qué punto se debe reponer el inventario y la cantidad que se debe pedir, para prevenir la obsolescencia y gastos innecesarios, y mantener siempre vigentes y continuas las operaciones y actividades de la empresa que está a su cargo en la administración efectiva y eficiente del sector empresarial y productivo.

### **2.1.2 Factores que influyen en la adopción de prácticas de gestión de inventario**

Las tendencias y los patrones contrastantes de las prácticas de gestión de inventario y el rendimiento en diferentes sectores han descubierto que existen variaciones que impactan en el rendimiento dentro de ciertos períodos (Pérez & Aitken, 2018). Además, sobre ello coincide en que el impacto de la inversión en tecnologías de la información (TI) en el rendimiento del inventario difiere entre cada sector de mercado, por lo que, a través de ello, se proporciona una explicación de la teoría institucional de la gestión empresarial, indicando las empresas pueden optar por adoptar estrategias debido a razones normativas y presiones de su entorno (Cerezo & Gárate, 2019).

En consecuencia, sus políticas y prácticas a menudo reflejan presiones externas, incluidas las regulaciones, así como la presión pública por la legitimidad y la aceptación social (Lara, Gonzaca, Díaz, & Aldaz, 2019). La literatura de la administración empresarial declara que la teoría institucional es esencial para la comprensión de las acciones de las empresas y proporciona una explicación de cómo

responden a las presiones externas mediante la implementación de prácticas que se han institucionalizado, brindando significado y solidez a un sector que pueden afectar poderosamente el desarrollo de ciertas prácticas en una empresa.

## **2.2 Valor de la gestión de inventario**

La gestión de inventario mejora los procedimientos comerciales a través del movimiento efectivo de bienes y servicios, lo que aumenta la productividad, la ventaja competitiva, la optimización del servicio y la diversificación del mercado (Salas-Navarro, Mejía, & Chedid, 2017). Al participar en prácticas integradas de gestión de inventario, las pequeñas y medianas empresas pueden adquirir una ventaja competitiva, sobrevivir en un entorno competitivo, minimizar los costos de inventario al tiempo que evitan las consecuencias de la falta de existencias y lograr altos índices de rotación de inventario.

Aunque el sector de las pymes, han reconocido la importancia de las prácticas de gestión de inventario, se ha diferenciado hasta qué punto el control de inventario se está integrando como una herramienta estratégica para mejorar el rendimiento (Espeso & Mendaña, 2016). Sobre ello, la literatura de la gestión empresarial ha determinado que las industrias a pequeña escala reconocen la gestión de inventario como una herramienta importante para mejorar la productividad de los activos y lograr altas rotaciones de inventario, al tiempo que ayudan a dirigirse a los clientes y mejorar las redes comerciales.

Además de la utilidad como estrategia de mitigación del riesgo de la cadena de suministro, las pequeñas y medianas empresas reconocen que la utilización de estrategias apropiadas de control de inventario da como resultado una ventaja competitiva mejorada, que sugiere que este conocimiento no siempre se traducirá en práctica, sino se institucionaliza a través de un sistema de control.

### **2.2.1 Medición de la gestión de inventario a través de índices de rotación**

El índice de rotación de inventario es una medida de la eficacia con la que se gestiona el inventario, indicando con qué frecuencia el inventario de una empresa se agota y reemplaza con el tiempo (Ortiz, Narváez, Paladines, Córdoba, & Murcia, 2018). Esto tiene gran importancia en el análisis del rendimiento, ya que un índice de rotación bajo implica ventas deficientes, exceso de inventario o exceso de existencias, y un índice de rotación más alto generalmente implica un uso más eficiente del inventario. Por ello, es necesario medir el nivel de inventario de una empresa porque si está elevado aumenta el costo y otros pasivos para la organización.

Dentro de una empresa, el inventario se considera tanto un activo como un pasivo, por lo que, el balance de inventario sigue siendo un desafío para muchas organizaciones. Por tal razón, tener el inventario correcto es el objetivo clave para la gestión del inventario, y es sobre esta posición que tiene un gran impacto en la ventaja competitiva y el rendimiento general de la empresa (Suaza, 2016).

A partir de ello, la literatura de la gestión empresarial desalentó el uso de turnos de inventario para medir el desempeño, ya que los objetivos agresivos para aumentar los turnos de inventario pueden reducir los resultados de la empresa debido a los aumentos en los costos operativos (Ferrero, Mendaña, & López, 2015).

## **2.2 Control Interno**

El control se define en términos generales como un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los informes y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El control puede subdividirse en control externo e interno, sin embargo, para el propósito de este estudio, la investigación se centrará

únicamente en los controles internos (Carrión, Morales, Jaramillo, & Herrera, 2017).

En la literatura de la gestión empresarial existen muchas definiciones de control interno, ya que afecta a los diversos grupos (partes interesadas) de una organización de diversas maneras y en diferentes niveles de agregación.

El control interno es un sistema completo de controles, financieros y de otro tipo, establecidos por la gerencia para llevar a cabo los negocios de la empresa de manera ordenada y eficiente, garantizar el cumplimiento de las políticas de gestión, salvaguardar sus activos y asegurar en la medida de lo posible, la integridad y precisión de los registros. (Villegas & Portilla, 2018).

### **2.2.1 Institucionalización empresarial de un sistema de control interno**

Cada negocio tiene algún tipo de sistema contable mediante el cual se procesan las transacciones y se mantienen registros de esas transacciones. Por tanto, se estipula además que la gerencia establezca un sistema de control interno, ya sea directamente o por medio de consultores externos, auditoría interna o personal de contabilidad, debe determinar un proceso adecuado a nivel interno para obtener resultados externos que permitan una dirección estructurada de la empresa (Quinaluisa, Reyes, & Arriaga, 2017). De ello se deduce que la administración es responsable de diseñar controles para llevar a cabo el negocio de la empresa de manera ordenada y eficiente, garantizar el cumplimiento de las políticas de administración, salvaguardar sus activos y asegurar en la medida de lo posible la integridad y precisión de los registros.

La responsabilidad anterior se deriva de la responsabilidad fiduciaria de la administración, por lo cual, los controles internos están diseñados para adaptarse al propósito de la gestión, sin embargo, debe notarse que, aunque el establecimiento del sistema de control interno es puramente una función administrativa y el

departamento de auditoría interna contribuye significativamente en el diseño de estos controles, es necesaria una institucionalización del sistema de control interno para mantener operativa a la empresa de manera eficiente (Santillana, 2015).

### 2.2.2 Objetivos de los controles internos

La complejidad de las técnicas modernas de negocios y el aumento del tamaño de las unidades de negocios han fomentado la adopción de métodos que, al tiempo que aumentan la eficiencia del negocio, también actúan como salvaguardas contra errores o fraudes (Mosquera, 2016). Los objetivos que deben cumplir los controles internos para evitar errores y ser eficientes, basados en seguridad razonable son los siguientes:

**Tabla 2.** Objetivos de los controles internos

<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>
<i>Transacciones registradas son válidas</i>	El sistema no debe permitir la inclusión de transacciones ficticias o inexistentes en los registros contables.
<i>Transacciones debidamente autorizadas</i>	El sistema debe garantizar que las transacciones estén debidamente autorizadas.
<i>Registro de transacciones</i>	Los procedimientos deben proporcionar controles para evitar omisiones de transacciones de los registros.
<i>Valoración adecuada de transacciones</i>	Un sistema adecuado debe incluir procedimientos para evitar errores en el cálculo y registro de transacciones en varias etapas del proceso de registro.
<i>Clasificación debida de transacciones</i>	El sistema debe garantizar la contabilidad de clasificación de cuenta adecuada para las categorías o divisiones apropiadas.
<i>Registro de transacciones en el momento adecuado</i>	El registro de transacciones ya sea antes o después del momento en que tuvieron lugar, aumenta la probabilidad de no registrar las transacciones o registrarlas en la cantidad incorrecta. Por lo tanto, un sistema de control efectivo debe garantizar el registro oportuno de las transacciones.

**Fuente:** (Villota, Espinoza, & Paredes, 2019)

### **2.2.3 Tipos de sistemas de control interno para registro contable**

Los controles internos son de diferentes tipos y se agrupan en control preventivo, detective y correctivo; a partir de ello, la literatura de gestión comercial indica que los tipos de controles internos son la protección de los activos, la separación de funciones, la supervisión, la verificación, la aprobación y la autorización, la documentación y la presentación de informes (Martínez, 2018).

Los sistemas de control interno incluyen controles directivos, controles preventivos, controles compensatorios, controles de detección y acciones correctivas. Los cuales se presentan a continuación:

#### **a. Control preventivo**

Los controles preventivos son medidas implementadas por la gerencia para disuadir y prevenir el incumplimiento de directivas, políticas y procedimientos (Rios & Uribe, 2017).

#### **b. Controles de detección**

Estos son controles que tienen como objetivo detectar y descubrir problemas como fraude, irregularidades y errores después de que se hayan cometido. Aunque, la detección es necesaria, la prevención es más deseable, por tanto, estos controles son en forma de auditorías posteriores, informes de excepción y validación (Carrión & Jaramillo, 2016).

#### **c. Controles correctivos**

Se implementan para abordar cualquier cosa que sea extraña y cada problema que haya ocurrido en el sistema (Márquez & Tarazona, 2017). Este tipo de control se presenta como rediseño del sistema, seguimientos, auditorías posteriores y la aplicación de castigos por parte de la administración por hacer algo incorrecto dentro de sus labores institucionales.

#### d. Controles Directivos

Se refieren a las políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección para promover el cumplimiento de las normas de independencia (Romero, Lagos, & Vázquez, 2017).

#### e. Controles de compensación

Se establecen controles compensatorios por falta de controles en otras partes del sistema, tales como en las empresas con una base de datos electrónica que podrían mantener una copia impresa de la lista de clientes en los archivos de la oficina (Becerica & Tagle, 2019).

### **2.3 incidencia del control interno en gestión de inventario**

La revisión literaria ha presentado que el diseño de sistemas de control interno influye en la actitud del personal hacia el manejo y control de un inventario estructurado, adecuado y constantemente en observación, manteniendo coherencia entre las existencias físicas y la información del sistema; además de promover la prevención y disuasión de fraudes en las existencias (Alvarado, 2018). Por tanto, es necesario un sistema de control interno efectivo y eficiente para detener el malestar en el sector empresarial, especialmente para este estudio en la empresa pesquera Herchi de Posorja, parroquia del cantón Guayaquil. En consecuencia, se colige que las actualizaciones en los diseños de control interno deben prestar mucha atención al desempeño laboral y procesos internos, ya que, de no hacerlo, la organización podría verse afectada de manera directa en sus intereses económicos y productivos en el ejercicio de sus actividades comerciales.

Esto confirma que la presencia del sistema de control interno en el sector empresarial debe proporcionar garantías razonables con respecto a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los informes financieros y de

gestión, garantizando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a cada sector de la industria o segmento de mercado.

### 3. Marco metodológico

#### 3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación realizado es cuali-cuantitativa, debido a que se ha cualificado y cuantificado la información desde la fundamentación teórica para sustentar el estudio de sistema de control interno para la mejora de su gestión, desde los preceptos literarios. Asimismo, se ha revisado la información de la empresa pesquera Herchi sobre la problemática presentada en el departamento de inventario.

En concordancia con ello, se realizó una investigación con una entrevista al jefe del Departamento de Inventario, presentando los datos obtenidos de la gestión de inventarios, en su perspectiva de desarrollo administrativo de sus actividades, desde 2016 a 2019, presentando su estado actual para conocer el escenario sobre el cual se desenvuelve y a través de ello, estimar su situación para prevenir y corregir errores.

#### 3.3 Entrevista

La entrevista será realizada al jefe del Departamento de Inventario, con los siguientes datos:

*Tabla 3.*

Datos de entrevista

<i>Entrevistado</i>	<i>Jefe de Departamento de Inventario</i>
<i>Empresa</i>	Herchi
<i>Lugar</i>	Posorja
<i>Fecha</i>	Miércoles 15 de julio de 2020
<i>Hora</i>	10H00

*Elaborado por:* Kleicer Stalin Chichanda Figueroa

En consecuencia, la entrevista se ha realizado con el objetivo de analizar el estado situacional de inventario de la empresa Herchi en ejecución de sus actividades, específicamente para el periodo 2016 – 2019, por lo cual se expone a continuación.

### **3.3.1. Primera pregunta de entrevista**

**¿Considera usted que la gestión de inventario en la empresa Herchi se ha desarrollado de manera satisfactoria, específicamente en el periodo 2016 – 2019?**

El entrevistado ha respondido que la gestión de inventario de la empresa, para el periodo 2016 – 2019, ha presentado falencias debido a que la empresa no cuenta con una política interna definida que haya trazado los procesos dentro de cada departamento, lo cual genera desorganización al momento de coordinar y estructurar el inventario en relación con la ejecución de actividades para cada embarcación y de los repuestos existentes para el desempeño de un control interno integral.

### **3.3.2. Segunda pregunta de entrevista**

**¿Cree usted que la administración de la empresa Herchi ha prestado la atención necesaria a los requerimientos del departamento de inventario para el mejoramiento de su gestión?**

El entrevistado jefe del Departamento de Inventario considera que, aunque la administración de la empresa Herchi sí este preocupada por el desempeño y gestión interna de la empresa, considera que no se ha hecho suficiente en cuanto a la unificación de procesos internos que conlleven un control interno. Por tanto, estas falencias han promovido que la gestión de inventario se vea afectada en el desempeño de actividades en relación con las embarcaciones y los repuestos disponibles.

### **3.3.3. Tercera pregunta de entrevista**

**¿Considera usted los resultados administrativos en inventario desde 2016 a 2019, requieren atención inmediata y conjunta entre la administración de la empresa y la dirección departamental?**

El entrevistado considera que sí es necesaria una atención inmediata y conjunta entre la administración central de la empresa Herchi y el Departamento de Inventario, debido a que, a través de ello, se coordinaría un sistema de control interno que permita una mejor gestión de inventario, beneficiando así a toda la organización en la disponibilidad de repuestos a las embarcaciones, sin retrasos ni deficiencias en las existencias al momento de ser necesarias por la empresa.

### **3.3.4. Cuarta pregunta de entrevista**

**¿Cree usted que un sistema de control interno para la gestión de inventario mejoraría los procesos administrativos definidos para la empresa Herchi?**

El jefe del Departamento de Inventario considera que un sistema de control interno para la gestión de inventario sí mejoraría los procesos administrativos en todos los aspectos para la empresa, debido a que con ello se promovería mayor eficiencia y disponibilidad de las existencias, y con ello la fluidez de operatividad se vería beneficiada en tiempo y servicio.

### **3.3.5. Quinta pregunta de entrevista**

**¿Estaría dispuesto a iniciar una cooperación y colaboración entre el departamento administrativo y el departamento de inventario para coordinar los procesos administrativos de gestión de inventario en incidencia para toda la organización?**

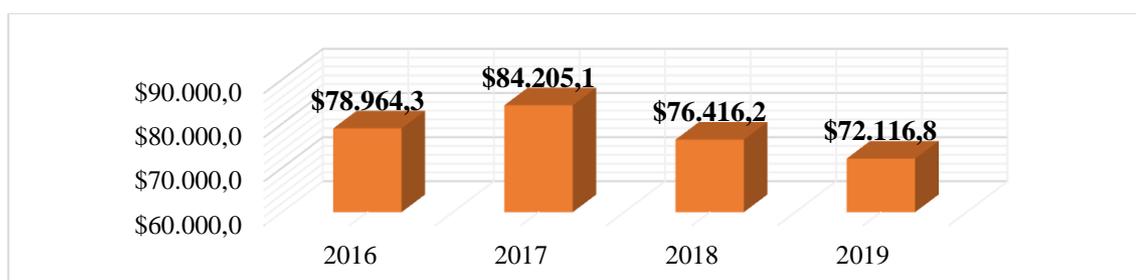
El jefe del Departamento de Inventario ha manifestado estar completamente dispuesto a iniciar una cooperación y colaboración interdepartamental, para mejorar

los procesos internos que se vean reflejados en una mejor operatividad interna y con ello, se promueva un mejoramiento de los resultados externos de la organización.

### 3.4 Resultados de gestión de inventario en empresa Herchi (2016 – 2019)

La empresa Herchi realiza actividades comerciales desde el año 2016 hasta la actualidad, desempeñándose como una de las empresas líderes en el sector de mercado que se desenvuelve (sector pesquero) del cantón Posorja. Desde que inició sus actividades comerciales la empresa se ha posicionado en su mejor año, con un 16,2% del mercado pesquero local, lo cual representa un segmento económico – productivo significativo para la organización y su estimación de cuota de mercado.

La empresa ha podido mantener su operatividad comercial a pesar de los resultados obtenidos en los dos últimos años (2018 – 2019) en comparación con los años 2016 - 2017, por lo que ha visto un decrecimiento de sus actividades debido a que en reiteradas ocasiones las embarcaciones no han podido salir a altamar a realizar sus faenas pesqueras, ya que no han contado en el momento necesario con los repuestos para las embarcaciones (barcos pesqueros). La figura 1 presenta resultados de ingresos:



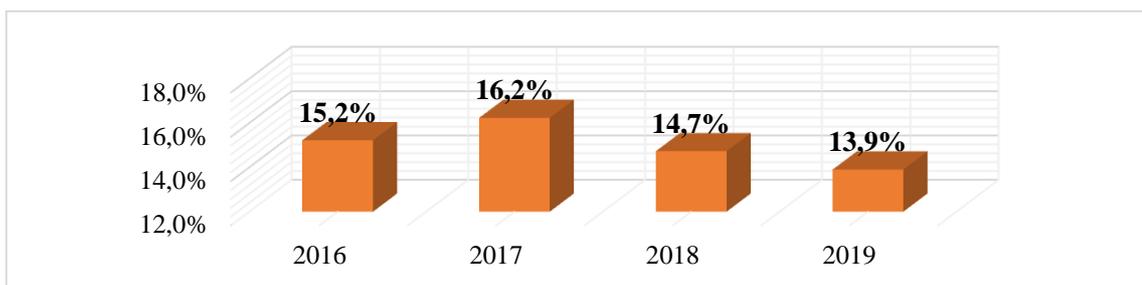
**Figura 1.** Balance comercial de ingresos 2016 – 2019

**Fuente:** (Empresa Pesquera Herchi, 2020)

Estas falencias operativas han sido el resultado de una gestión de inventario deficiente, que ha generado una verdadera afectación a las actividades pesqueras y ha representado un descenso en los ingresos económicos de la empresa. Los antecedentes económicos presentados en el Balance Comercial de ingresos 2016 –

2019, exponen que las actividades de mercado de la empresa inician con ingresos de US\$78,964,3 (2016) y se incrementan hasta US\$84,205,1 (2017) en su segundo año de actividades.

Este incremento se presenta debido a que en aquel segundo año no fue necesario en gran medida un reemplazo de componentes con repuestos, ya que las embarcaciones estaban iniciando operaciones y se encontraban todas en óptimas condiciones; pero a medida que avanzó el tiempo, y debido a la continuidad diaria de las actividades, las embarcaciones necesitaban un reemplazo de elementos con repuestos, que al no encontrarse inventariados, no se presentaban en las existencias físicas y como resultado no se podía realizar de manera continua la pesca como lo exigía las obligaciones comerciales de la empresa.



**Figura 2.** Cuota de mercado 2016 – 2019

**Fuente:** (Empresa Pesquera Herchi, 2020)

La cuota de mercado de la empresa pesquera Herchi, ha decrecido debido a que no existe una gestión de inventario institucionalizada en la organización, por lo que, en una cuota de mercado total de US\$518,545,0, la empresa ha ido perdiendo representación en su sector comercial, que inicialmente tuvo (2016) de un 15,2% y que en su mejor momento estuvo en 16,2% (2017) de cuota de mercado, y que en el balance enero – diciembre 2019, resultó en 13,9%. Por tanto, si no se diseña un sistema de control interno para la administración de inventario, la empresa continuará perdiendo su representación de mercado, afectando a sus actividades comerciales y a su mantenimiento a través del tiempo.

### 3.5 Sistema de Control Interno para Gestión de Inventario

El sistema de control interno para la gestión de inventario en la empresa Herchi debe priorizar las principales actividades de la organización con respecto al proceso de evaluación de riesgos. Las actividades de control deben consistir en:

**Tabla 4.**

Actividades de control interno de inventario

<i>Segregación de actividades</i>	
<i>Actividades de control para gestión de inventario</i>	Autorización de transacciones y actividades
	Controles de información del sistema
	Controles físicos
	Revisión del desempeño institucional
	Desarrollo de recursos humanos
	Establecimiento y revisión de indicadores de desempeño
	Grabación precisa y oportuna
	Restricciones de acceso
	Responsabilidad por los recursos y el registro
	Documentación adecuada

**Elaborado por:** Kleicer Stalin Chichanda Figueroa

Para el control interno de gestión de inventario, es adecuado un sistema de información contable, ya que es un sistema informático creado para transformar los datos contables en información de las existencias y requerimientos. Por tanto, el instrumento que se puede utilizar en el sistema de documentación es el Diagrama de flujo de datos, el Diagrama de flujo y el Diagrama de proceso de negocio, que sería institucionalizado en beneficio del desarrollo y organización para la empresa Herchi. (Ver anexo 2). Se detalla las actividades asignadas al jefe del Departamento de Inventarios y al Encargado de Bodega:

### **Actividades para el jefe del Departamento de Inventarios**

- **Autorización de transacciones y actividades** (Ordenes de retiro, adquisición, etc. Debidamente firmadas y selladas)
- **Controles de información del sistema** (Supervisión del Software de Inventario)
- **Revisión del desempeño institucional** (Evaluación semanal o mensual del registro de entrada y salida de productos o materiales de bodega)
- **Desarrollo de recursos humanos** (Capacitación y formación para los encargados de bodega)
- **Grabación precisa y oportuna** (Cámaras de seguridad)
- **Establecimiento y revisión de indicadores de desempeño** (Ratio de existencias, Rotación de inventario, Precio de inventario, Mercancía disponible, Mercancía fuera de stock, Cobertura de stock)

### **Actividades para el Encargado de Bodega**

- **Restricciones de acceso a las bodegas** (Control de ingreso del personal a las bodegas)
- **Responsabilidad de los recursos y el registro** (Sistemas de ingresos, softwares, notas de pedidos, etc.)
- **Documentación adecuada** (Reportes diarios, mensuales, con firmas y sellos respectivos)
- **Controles físicos** (Comparaciones entre el registro sistemático y físico del inventario)

Todas estas actividades asignadas al Encargado de Bodega deben estar registradas en un archivo Excel detallando todos los movimientos y a su vez tener una bitácora de los controles y reportes que se den a diario para que estos registros sean revisados,

aprobados e ingresados en el Sistema de Inventario por el Jefe de Departamento de Inventarios.

## **CONCLUSIONES**

El propósito de este estudio fue diseñar un sistema de control interno para la administración de inventarios en la empresa pesquera Herchi de la parroquia Posorja en la provincia del Guayas, con la finalidad de proponer un sistema de control para gestionar los problemas que ocurrieron en el inventario de la organización. En la consecución del primer objetivo específico, la evaluación de las prácticas de gestión de inventario para el conocimiento del acervo de sistemas de control adecuados presentó una literatura acorde a los procesos de control internos que referencian la institucionalización para la administración de la empresa desde una perspectiva operativa.

El segundo objetivo específico presentó el estado situacional de la empresa mediante una entrevista al jefe del Departamento de Inventario, demostrando que existen falencias en la realización de actividades de control, debido a la descoordinación de procesos internos, que resultan en segregación de funciones que no se distribuye de manera uniforme, en el sistema de información de la empresa, por tanto, no se cubre toda la actividad operativa, en consecuencia, presenta decrecimiento de mercado y operatividad para la organización.

Se propuso un sistema de control interno para la gestión de inventario que institucionaliza los procesos administrativos internos, mediante un sistema SOP, que pretende compartir algunas cargas de trabajo y responsabilidades, realizando auditorías periódicas sobre la información del sistema, usando el estándar propuesto para la adquisición directa y un nuevo diagrama de flujo, con mapas y tarjetas de

inventario, diseñando un nuevo indicador clave de rendimiento e implementando un buen sistema de monitoreo que proporcione un espacio exclusivo para la documentación del inventario.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarado, R. A. (2018). *Gestión empresarial por objetivos y su relación con los resultados de una empresa de productos químicos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado. Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial. Lima: UNMSM.
- Baquero, J. D., & Esparcia, A. C. (2015). *Gestión comercial para el desarrollo empresarial* (Segunda ed., Vol. IV). Madrid, España: ESERP.
- Becerica, L. M., & Tagle, R. M. (2019). *Evaluación de control interno de la empresa Ingeniería Laboral y Ambiental S.A.* Investigación científica, Universidad Empresarial, Escuela de Gestión Empresarial y Financiera, Lima.
- Carrión, M. C., & Jaramillo, F. M. (2016). *El control interno contable y su incidencia en los estados financieros de la finca bananera Kaita* . Investigación científica, Universidad Técnica de Machala, Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Contabilidad y Auditoría, Machala.
- Carrión, P. A., Morales, L. O., Jaramillo, F. Y., & Herrera, N. (09 de Septiembre de 2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista Espacios*, 39(3), 24.
- Cerezo, F., & Gárate, M. A. (2019). *Emprendimientos productivos para el desarrollo económico - social*. Informe de Desarrollo Empresarial y Socioeconómico, Ministerio de Desarrollo Empresarial y Productivo , México D.F.

- Empresa Pesquera Herchi. (2020). *Balance comercial de ingresos económicos de actividades de pesca (Informe comercial 2016 - 2019)*. Informe económico, Peschifsa S.A., Departamento Administrativo, Posorja.
- Espeso, P. A., & Mendaña, M. C. (2016). *Aplicación práctica de los modelos de gestión de inventarios*. Investigación científica, Universidad de León, Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, León.
- Espín, G. E. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo empresarial*. Investigación científica, Universidad Técnica del Ambato, Programa de Maestría en Gestión Empresarial, Ambato.
- Ferrero, P., Mendaña, M. C., & López, E. (2015). *La gestión de inventarios. Aplicación práctica en una empresa del sector pyme*. Investigación científica, Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela de Postgrados: Grado en Administración y Dirección de Empresas, León.
- Giraldo, J. P. (2016). *Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial*. Investigación científica, Universidad de los Llanos, Programa Doctoral de Administración de Empresas, Bogotá.
- Lara, Á. D., Gonzaca, K. A., Díaz, M. M., & Aldaz, O. R. (09 de Septiembre de 2019). Proceso contable y gestión de inventarios implementados en la compañía DETEICELI-Departamento Tecnológico Eléctrico Industrial y Comercial Cía. Ltda. *Revista Espacios*, 40(30), 16.
- Márquez, S. N., & Tarazona, A. M. (2017). *Sistema de control interno del departamento de compras y su efecto en la gestión de las existencias en la*

- empresa Deltrónico S.A.C.* . Investigación científica, Universidad Tecnológica del Perú , Programa de Maestría en Contabilidad y Finanzas, Lima.
- Martínez, R. G. (Marzo de 2018). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *Revista de Consultores en Gestión Empresarial, II*, 16.
- Molina, D. (2015). *Gestión de Inventarios: Una herramienta útil para mejorar la rentabilidad. Su aplicación en Empresas con bienes no tradicionales.* Investigación científica, Universidad FASTA, Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Económicas, Buenos Aires.
- Mosquera, L. N. (2016). *Sistema de control interno para el área contable y el área financiera de la empresa Productora Avícola del Oriente S.A.S. en Colombia.* Investigación científica, Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Bogotá.
- Navarrete, Y. H., Sánchez, K. I., Suárez, J. F., & Rojas, J. E. (2016). *Manual de inventarios para pymes, basado en el modelo de revisión continua.* Investigación científica, Universidad Sergio Arboleda, Escuela de Gerencia Logística, Bogotá.
- Ortiz, M. A., Narváez, M. F., Paladines, M., Córdoba, R. R., & Murcia, L. J. (2018). *Gestión de inventarios, almacenes y aprovisionamientos.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Escuela de Ingeniería Industrial . Bogotá : UNAD.
- Ospina, J. R. (2019). *Clasificación de Inventarios.* Artículo científico, Instituto de Asesorías en Gestión Empresarial, México D.F.

- Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2018). *Administración de las Operaciones. Gestión de stocks*. Artículo científico, Universidad Nacional de Mar del Plata, Escuela de Ciencias Económicas y Sociales, Buenos Aires.
- Pérez, M. M., & Aitken, H. G. (Enero de 2018). Gestión de inventarios en la empresa Soho Color Salón & Spa en Trujillo, Perú. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(27), 56.
- Quinaluisa, N. V., Reyes, M. Á., & Arriaga, M. V. (03 de Junio de 2017). Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 3(8), 28.
- Rios, P. A., & Uribe, M. C. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa Sajoma S.A.S.* Investigación científica, Pontificia Universidad Javeriana, Programa de Contaduría Pública, Bogotá.
- Romero, S. G., Lagos, E. O., & Vázquez, J. C. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos del Proceso Contable*. Investigación científica, Instituto Nacional de Obras y Servicios , Dirección de Contabilidad y Presupuesto, México D.F.
- Salas-Navarro, K., Mejía, H. J., & Chedid, J. A. (18 de Julio de 2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro . *Revista Chilena de Ingeniería Empresarial*, 25(2), 328.
- Santamaría, A. A. (Marzo de 2017). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Revista Pensamiento y Gestión Empresarial*(32), 146.
- Santillana, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno* (Tercera ed., Vol. II). México D.F., México: Pearson.

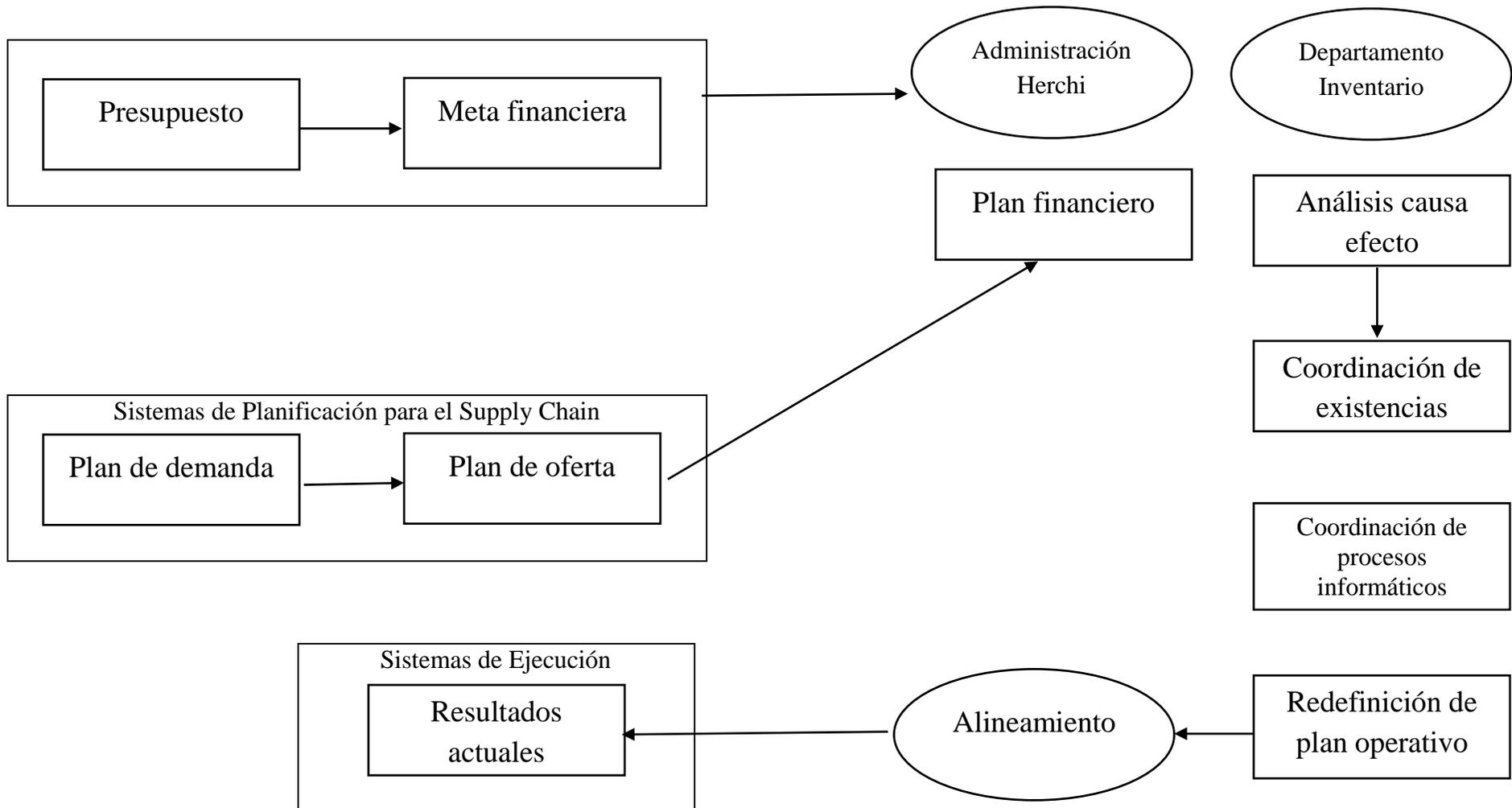
- Suaza, B. A. (2016). *Gestión de Inventarios y Almacenamiento. Tecnología en Gestión Logística*. Investigación científica, Corporación Universitaria Remington, Facultad de Ciencias Empresariales, Bogotá.
- Vega, D. G., Aceves, J. N., & Jiménez, I. L. (2019). *Tipos de controles de inventario*. Instituto Tecnológico de Sonora, Programa de Maestría en Contaduría y Finanzas. Sonora: ITSON.
- Villegas, E. L., & Portilla, K. A. (2018). *Control interno basado en el COSO III, a los procesos de gestión del área financiera del concesionario Imbauto de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Investigación científica, Universidad Técnica del Norte, Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, Ibarra.
- Villota, W. A., Espinoza, D. J., & Paredes, J. A. (Marzo de 2019). Sistema de Control Interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 7.

## ANEXOS

### Anexo A. Preguntas de encuesta

 <b>UTEG</b> <b>ENTREVISTA PARA INVESTIGACIÓN</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Analizar el estado situacional actual de inventario de la empresa Herchi mediante una entrevista en el departamento de inventario en ejecución de actividades.</p> <p><b>Lugar:</b> Empresa Herchi, Posorja.</p> <p><b>Entrevistado:</b> jefe del Departamento de Inventario de la empresa Herchi.</p> <p><b>Fecha y hora de entrevista:</b> miércoles 15 de julio de 2020, a las 10H00.</p>	
No.	PREGUNTAS
1	¿Considera usted que la gestión de inventario en la empresa Herchi se ha desarrollado de manera satisfactoria, específicamente en el periodo 2016 – 2019?
2	¿Cree usted que la administración de la empresa Herchi ha prestado la atención necesaria a los requerimientos del departamento de inventario para el mejoramiento de su gestión?
3	¿Considera usted los resultados administrativos en inventario desde 2016 a 2019, requieren atención inmediata y conjunta entre la administración de la empresa y la dirección departamental?
4	¿Cree usted que un sistema de control interno para la gestión de inventario mejoraría los procesos administrativos definidos para la empresa Herchi?
5	¿Estaría dispuesto a iniciar una cooperación y colaboración entre el departamento administrativo y el departamento de inventario para coordinar los procesos administrativos de gestión de inventario en incidencia para toda la organización?

Anexo B. Proceso SOP para gestión de inventario



*Anexo C.* Proceso SOP para gestión de inventario

