

# Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil

Pavón Sierra, David Enrique<sup>1</sup>  
Villa Andrade, Luisa Carolina<sup>2</sup>  
Rueda Manzano, Mónica Catalinal<sup>3</sup>  
Lomas, Edgar Xavier<sup>4</sup>

## Resumen

Se entiende por control interno aquel conjunto de métodos generados la mayoría por la gerencia administrativa que tienen por finalidad prevenir posibles riesgos en un período y obtener una seguridad prudente sobre la eficacia y eficiencia de los procedimientos de una organización, la investigación que se presenta tiene como objetivo describir el control interno del inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil, se plantea un estudio de enfoque cuantitativo, diseño de campo con apoyo en una revisión documental, de manera que sosteniendo el objetivo organizacional, la gerencia pueda garantizar la vida útil y perdurabilidad en el mercado, se obtiene como resultado que la PyME presenta un deficiente uso de los desperdicios, poca formalidad y automatización de los procesos de inventario. Los resultados indican que el control interno de inventario presenta debilidades que deben ser corregidas para establecerse como una PyME competitiva en el mercado nacional. Se concluye que las medidas o sistemas de control

---

**Recibido: 20.12.18 Aceptado: 20.05.19**

<sup>1</sup> Magister en Auditoría Integral, CPA, en contabilidad y auditoría, docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas. Email [depavon@espe.edu.ec](mailto:depavon@espe.edu.ec) ORCID 0000-0003-4649-3237 Link <https://orcid.org/0000-0003-4649-3237>

<sup>2</sup> Magister en Marketing, ingeniería en Administración de Empresas, docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Email [luisa.villa@utc.edu.ec](mailto:luisa.villa@utc.edu.ec) ORCID 0000-0002-5702-4674 Link <https://orcid.org/0000-0002-5702-4674>

<sup>3</sup> Magister en Auditoría Integral, CPA, en contabilidad y auditoría, docente de la Escuela Politécnica Nacional. Email [monica.rueda@pavonrueda.com](mailto:monica.rueda@pavonrueda.com) ORCID 0000-0002-0742-0310, Link <https://orcid.org/0000-0002-0742-0310>

<sup>4</sup> Magister en Marketing, ingeniería en Administración de Empresas, Sub gerente de Negocios Cacpeco. Email [xlomas@cacpeco.com](mailto:xlomas@cacpeco.com)

interno deben ir de la mano con la planificación estratégica y la cultura organizacional si se pretende competir en un mercado globalizado, tecnológico y en ambiente de incertidumbre, lo que caracteriza al mundo de los negocios en estos tiempos.

**Palabras clave:** control interno; competitividad; inventario.

## *Internal control of inventory as competitive resource in a SME in Guayaquil*

### **Abstract**

Internal control is understood as that set of methods generated most by management and constituted by the board of directors of a company and whose purpose is to prevent possible risks in a period and obtain a prudent security on the effectiveness and efficiency of the procedures of an organization. The objective; Describe the internal control of inventory as a competitive resource in a SME in Guayaquil, researchers propose a study of quantitative approach, field design with support in a documentary review, so that supporting the organizational objective, the management can guarantee the useful life and durability in the market, is obtained as a result that the SME presents a poor use of waste, little formality and automation of inventory processes, in conclusion it was obtained that the measures or internal control systems should go hand in hand with strategic planning and organizational culture if you want to compete in a globalized, technological market and in an environment of uncertainty, which characterizes the business world in these times, currently the internal control of inventory presents weaknesses that must be corrected to establish itself as a competitive SME in the national market

**Keywords:** internal control, competitiveness, inventory.

### **1. Introducción**

Los avances tecnológicos, las políticas del mercado mundial y la globalización de la economía han tenido una fuerte influencia en la evolución vertiginosa de las organizaciones, de forma que los riesgos y los controles han tenido que modificarse (Estupiñán, 2015:32), la existencia de un sistema de control interno es de vital importancia dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante (PyMES), indispensable para lograr los objetivos

trazados y mejorar la productividad en todas sus actividades ya sean internas o externas, es un proceso elaborado por la organización, es controlado en cada una de sus actividades dando así una mayor seguridad en base a las metas propuestas y planteadas.

Existen diversas definiciones y muchas confusiones al utilizar el término de control interno, para ello es importante esclarecer que consta de cinco componentes, relacionados entre sí, funcionado como un sistema (Coopers y Lybrand, 1997:05) "aunque

los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz; los componentes se derivan en: 1) Entorno de control; 2) Evaluación de los riesgos; 3) Actividades de control; 4) Información y comunicación y 5) Supervisión”

Por consiguiente, cuando se observa el control interno como sistema de recursos que una organización puede utilizar para el logro de sus objetivos, si una PyME posee como prioridad competir en el mercado, este sistema le puede ser muy útil como apoyo estratégico (Coopers y Lybrand, 1997:07). En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino, así el proceso o método de esta importante herramienta financiera puede a mediano y largo plazo contribuir al posicionamiento de una organización.

Por tanto, las PyMES por su estructura en algunos casos más familiar no puede someterse a mecanismos de control tan estructurados, sin embargo, las adaptaciones del control interno es una variable común en todas las organizaciones contemporáneas, donde se puede observar el surgimiento de nuevos paradigmas asociados al control interno, Márquez, (2011:117) “La concepción de control interno ha sufrido modificaciones en la medida en que se han transformado las estructuras organizacionales...” uno de los problemas que se pueden presentar, es precisamente la dirección de la empresa y la forma en que estos han llevado a cabo sus operaciones, por lo cual, es de suma importancia que los objetivos estén

definidos claramente y asociados a una intención sincera de competitividad.

De esta forma se pueden cambiar o adaptar algunas costumbres y políticas formales o informales presentes en una PyME para adecuarlas a propósitos determinantes y lograr su posicionamiento y mantenimiento en el mercado competitivo, la función de control interno de inventarios exige procedimientos donde las mercancías sean debidamente pedidas a través de una orden de compra, recepción de artículos, toma física de los inventarios, almacenamiento de los artículos recibidos para el inventario, preparación del comprobante de pago, contabilización y control, por lo que, esta investigación, tiene como objetivo describir el control interno del inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil, y de esta forma la identificación de los problemas existentes en el ciclo de almacén – inventario de la empresa, para hacer propuestas que permitan optimizar los procesos, conformando un sistema integrado que corresponda dinámicamente a los cambios del entorno y que cumpla con ofrecer soluciones a los problemas existentes.

Asimismo, a pesar de ser una PyME y el inventario de insumos representar una gran partida de sus activos, la empresa objeto de investigación no cuenta con un sistema de control interno efectivo que propicie el cumplimiento de los objetivos en el área de inventarios de manera eficiente, lo cual se evidencia en la falta de control físico que repercute en el extravío de mercancía y en desconocimiento de la existencia en un momento determinado.

Considerando lo planteado, el presente artículo deja entrever que la problemática plantea la necesidad de crear mecanismos que permitan el

funcionamiento idóneo en el manejo y control interno del ciclo de almacén-inventario adaptada a la naturaleza organizativa de la PyME en forma general; su estructura demanda sistemas de control interno menos estructurados que los convencionales y por otro lado lo importante que es implantar un sistema de control interno que le permita a la PyME ubicada en Guayaquil – Ecuador mejorar el ciclo almacén - inventario y establecerse en el mercado de forma competitiva.

En muchos aspectos el inventario es más sensible que otros activos a las fluctuaciones de los negocios en general, en algunos períodos la mercancía sale con facilidad y en consecuencia el inventario es muy movido, pero en otras ocasiones las ventas se contraen y esto produce una acumulación excesiva del inventario y la obsolescencia se convierte en una posibilidad real, por esta razón la administración se interesa fundamentalmente por la planeación y control de los mismos.

Así mismo, permite que la empresa pueda contar con actividades confiables de manera que no exista desperdicio de sus recursos, dando así como resultado el acoplamiento de los distintos y diversos procesos que son ejecutados para obtener el producto terminado logrando el crecimiento y aprovechamiento de su riqueza y técnicas empleadas, promoviendo la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de su misión y objetivos que contribuyan al mejoramiento de sus actividades, generando un beneficio colectivo que les permita elevar sus ingresos y ser competitivas en el mercado.

En este orden de ideas, cuando se dice que el control interno puede usarse como recurso competitivo dentro de una

PyMES, se plantea que teniendo un sistema de control confiable adaptado a las necesidades y objetivos de la organización se puede determinar con facilidad las ventajas competitivas y las probabilidades en el mercado donde se desenvuelve, Estupiñán, (2006:25) "existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones, asegurarse de que están logrando los objetivos establecidos, mantener una ejecutoria eficiente y determinar si la empresa esta operando conforme a las políticas establecidas".

Razón por la cual se considera que el control interno sirve como sistema para los recursos competitivos de las PyMES, apoyado en lo expresado por Bueno, (1993:136) quien define la competitividad como "la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible", asimismo las empresas requieren optimizar los procesos de gestión de inventarios con la finalidad de controlar, coordinar y planificar todos aquellos movimientos u operaciones que se realizan, siendo la gestión del ciclo almacén – inventario, uno de los procesos con más riesgos de pérdidas para las empresas y con mayor significado para las PyMES, pues estos constituyen el eje de su actividad principal de compra y venta, cuyos procesos deben ser optimizados de manera prioritaria dentro de una organización para agilizar y mejorar las transacciones comerciales.

Por tanto, el estudio que se presenta parte de una investigación de enfoque cuantitativo, diseño de campo no experimental, con la finalidad sustentar teóricamente que el control interno puede ser útil como sistema de recursos para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), y se puede aplicar iniciando en cualquier área o departamento.

Fundamentándose en el objetivo que consiste en describir el control interno del inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil, en vista de las diferentes dificultades que ha presentado para la organización manejar el flujo de entradas y salidas de sus productos, siendo esta un área crucial para el mantenimiento comercial y económico de la organización en estudio.

Se utilizan como técnicas e instrumentos de recolección de la información, la aplicación de una lista de cotejo complementada con un cuestionario y el análisis de contenido bibliográfico de fuentes primarias mediante el uso de referencias físicas como virtuales y la observación no participativa, el cuestionario fue aplicado a una población finita de once (11) personas distribuidas de la manera siguiente: un (01) director, un (01) Gerente general, un (01) Jefe de almacén, un (01) Administrador, un (01) Supervisor, tres (03) Asistentes del departamento de ventas, dos (02) Almacenistas y un (01) Asistente administrativo. La observación no participativa se llevo a cabo a través de una lista de control o ficha de observación.

Se aspira construir un antecedente que aliente a otros investigadores a indagar sobre el tema y verlo como una oportunidad de proponer cambios hacia empresas más competitivas en el

Ecuador y en Latinoamérica, se observa con preocupación que las PyMES tienen un tiempo de duración muy corto y muchas de ellas se pierden en el intento de establecerse por largos periodos en el mercado y por crecer como grandes corporaciones.

## **2. Las PyMES y su importancia en el mercado Ecuatoriano**

Se considera que la pequeña industria Ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas respecto a las PyMES: a) son factores claves para generar riqueza y empleo, b) al dinamizar la economía, c) diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad, d) requiere menores costos de inversión, e) es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas, f) es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales, g) tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector, h) el alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso, i) mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación), j) es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado (Barrera, 2001:04)

Las PyMES tienen un peso relevante en la consecución de los objetivos productivos de una nación y representan un número importante en el aparato productivo del Ecuador, Corporación Ekos & UIEM (2013:29) "La actividad de las Pymes es de gran relevancia en la economía ecuatoriana, es así como dentro del país existen más de 16 mil de estas organizaciones", sin embargo, en su mayoría presentan

debilidades estructurales, institucionales y de formación que a muchas de ellas les impide mantenerse, expandirse y ser competitivas en el mercado nacional y menos internacional, (Barrera, 2001:10) “Por algunas características de la pequeña industria se infiere que sus exportaciones son mínimas, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para exportar, no dispone de información sobre mercados, insuficientes capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones”

Otro de motivos por los cuales las PyMES en el Ecuador y en otras latitudes, poseen dificultad para desarrollarse está completamente ligado a las formalidades legales, normativas y de políticas administrativas en la estructura de su funcionamiento, esto se encuentra asociado a la vez, a la cantidad de personal que manejan para cubrir sus operaciones, las informalidades internas en sus relaciones y el costo de producción que se genera en comparación a las ganancias que se obtienen, Corporación Ekos & UIEM,(2013:41) citando los datos obtenidos del Censo Económico (2010), en Ecuador existen 496.708 empresas pequeñas y medianas, solamente el 12,9 % de ellas registran sistemas contables..., la formalización es una suma de actividades que llevan el ejercicio empresarial a una ruta de responsabilidad y reconocimiento a escala mundial.

En vista de lo expresado, en la medida en que las PyMES, formalizan sus operaciones administrativamente, tienen mayor posibilidad de encontrar apoyo financiero y mayor fiabilidad a la vista de los proveedores y compromisos crediticios que se hacen sumamente necesarios cuando se emprende un

negocio, la formalización estructural y la proyección del negocio son clave para la competitividad, es aquí donde se manifiesta la relevancia del sistema de control interno, que permitirá a largo o mediano plazo obtener resultados favorables que visibilicen las oportunidades y riesgos del mercado.

Algunos autores manejan conceptualizan al control interno como Márquez, (2011:118) “En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables”.

### **3. Control interno y las PyMES**

Es de notarse, que para que se apliquen estos sistemas dentro de las organizaciones, debe existir una intención de formalizar las diferentes estructuras que conforman la pequeña y mediana empresa, nada de esto puede hacerse si no existen objetivos claros y proyecciones reales de lo que se espera emprendiendo un negocio, (Ramírez, 2016:267), “...de manera muy general todas las PyMES comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son”: 1) al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera; 2) Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción; 3) Tienen relativamente pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos; 4) Son objetivos como empresa,

reflejan los objetivos personales del propietario; 5) Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales; 6) Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Se considera, que este tipo de estructura es eficiente para la toma de decisiones, aunque limita la cantidad de información recibida para decisiones más complejas; por lo tanto, este tipo de empresas busca la ayuda de profesionales para reunir y entender la información que requiera para toma de decisiones bien sustentadas; 7) Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tiene contactos limitados en los mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

Estas características en muchos sentidos las hacen vulnerables a los riesgos, la baja competitividad y el mantenimiento en el mercado productivo durante largo tiempo, razón por la cual deben establecer sistemas y poseer recursos que les permita seguir avanzando en tiempos globalizados y vertiginosos, el control interno le permite establecerse formalmente desde una estructura administrativa y legal para afrontar con mayor seguridad las amenazas del medio, así como proyectarse a objetivos factibles y competitivos.

#### **4.- Inventario, almacén y control interno**

La mayoría de las empresas obtienen sus ingresos vendiendo bienes, en especial las PyMES, tal es el caso de la empresa objeto de estudio, para lo que al respecto es importante considerar lo expuesto por Meigs, Williams, Haka,

Bettner (2000:89), los bienes que se compran para fines de reventa a los clientes se llaman inventario, su éxito depende de la capacidad de adquirir, distribuir y vender el inventario rápidamente, en muchos casos, el inventario es un activo relativamente líquido, es decir, generalmente se vende en un término de pocos días o semanas.

Por esta razón, el aparece cerca de la parte superior del balance general, inmediatamente debajo de las cuentas por cobrar, la serie de transacciones a través de las cuales un negocio genera su ingreso y sus entradas de efectivo de los clientes se llama ciclo de operaciones y depende básicamente de la compra de mercancía, las ventas de mercancía y cobro de las cuentas por cobrar a los clientes.

Para satisfacer sus requisitos de presentación de informes financieros, una PyMES debe medir y registrar su ingreso proveniente de las transacciones de ventas, así como del costo de los bienes vendidos, adicionalmente, el sistema de contabilidad debe proporcionar un registro completo de los activos y pasivos de la empresa, la información que aparece en los estados financieros está muy condensada, los gerentes y otros empleados necesitan información contable mucho más detallada que aquella que proporcionan los estados financieros, al facturar a los clientes, por ejemplo, los empleados de la compañía necesitan conocer el monto por cobrar a cada cliente a crédito.

En especial si se centran en las actividades básicas que realizan para ser más competitivas en el mercado, Catacora, (2001:238) plantea que el control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe



una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no. Los modelos más conocidos de control interno son: el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL, (adaptación del COSO para Latinoamérica)”

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO), el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) y el Criteria of Control (COCO), son los sistemas de control interno más usados en Latinoamérica en la actualidad, esto demuestra que aun cuando el sistema es estructurado, debe existir una congruente aplicación, para ello debe considerarse la flexibilidad, sin perder la fiabilidad del mismo. Para Márquez, (2011:136) “los modelos contemporáneos de control interno mantienen aspectos similares, al darle la importancia que se merece el control interno dentro de una organización, pero hay que tener en cuenta que el mundo competitivo que se vive hoy en día trae consigo cambios tecnológicos, aperturas de nuevos mercados, incremento en las cifras de ventas, aumento en el número de empleados, globalización económica, entre otros no menos importantes, que origina una mayor complejidad en las operaciones y en consecuencia provoca cambios continuos al sistema de control interno implantado”

El informe COSO tiene una importancia significativa básicamente por dos hechos Mantilla, (2000:76), ha constituido un fenómeno mundial, ya que su aceptación ha ido creciendo en todos los sectores vinculados con los negocios, incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y

generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros, ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas, con el informe COSO esto se soluciona.

## **5. Control interno del inventario en una PyME de Guayaquil**

Luego de la aplicación de la ficha de observación, la lista de cotejo y el cuestionario se determina que respecto a la automatización de las actividades del departamento de inventarios se maneja de forma regular; se encuentran automatizadas y existen todos los formularios o formatos para la entrada y salida de mercancía del almacén, pero no se hace uso de los mismos correctamente, existen formatos que se llevan de forma manual que luego deben vaciarse en el sistema y en muchas oportunidades por no existir tiempo no se cargan o descargan oportunamente, lo cual origina que de una u otra forma la información referida al ciclo almacén – inventario no esté actualizada en el momento que se requiera la información.

Al observar la existencia de descripciones de cargos establecidas, ésta se considera regular, porque existe segregación de funciones pero en muchas oportunidades el personal no las cumple debido al incremento del volumen de trabajo, en vista del poco personal, todos hacen de todo un poco, lo cual crea un descontrol en el desarrollo de las actividades asignadas a cada empleado, así mismo se observó que las funciones no están explicadas de



manera escrita y son dadas a conocer de manera verbal, perdiéndose en algunas ocasiones el control de actividades de cada empleado.

El flujo de mercancía en la empresa es regular (Cuadro N° 1), la mercancía que existe en el sistema contable no

coincide con el físico de almacén, no todos los procesos de entradas y salidas de la mercancía al almacén son de forma automatizada, adicionalmente el personal de almacén deja de reportar faltantes tanto en el ingreso como en el despacho de la mercancía.

**Cuadro 1  
Lista de Cotejo**

N°	Parámetro a Evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Las actividades del departamento de inventarios están automatizadas			X	
2	Existencia de descripciones de cargos establecidas.			X	
3	Flujo de mercancía.			X	
4	Flujo de documentos.			X	
5	Existencia de reportes de inventarios.			X	
6	Flujo comunicacional entre los empleados.		X		
7	Existencia de días para la recepción o entrega de mercancía.		X		
8	Reposición de la mercancía.			X	
9	Manejo de Desperdicios.				X
10	Uso de procedimientos.			X	

Fuente: Elaboración propia (2018)

También ocurre, que en ocasiones, ingresa al almacén mercancía en mal estado y no es reportada en el momento de entrada, luego una vez ingresada, se hace difícil su devolución, porque el personal de almacén no detectó la falla oportunamente y se pierde tiempo, tanto para los proveedores como para almacén, no haciéndose el

reclamo, siendo asumido esto como un desperdicio para la empresa ya que la mercancía deteriorada no puede ser vendida, en ocasiones es usada como muestrario de ventas, no se controla de manera eficaz el desperdicio y no se le saca provecho, no se vende ni se regala.

Al observar el flujo de documentos, se puede indicar que es regular, por lo

que se expresó anteriormente, no toda la emisión de formatos se realiza de manera automatizada y adicionalmente no todos los formatos existentes son utilizados, además de que carecen de lineamientos de jerarquización: firma, sello y validación de quien lo autoriza, quien los emite

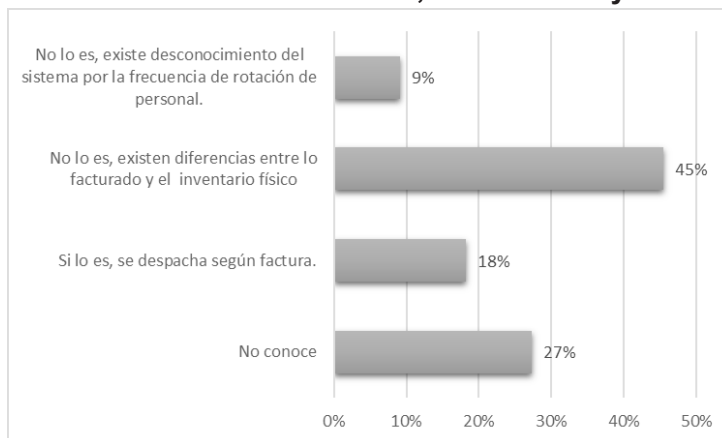
Por otra parte, no se concilia esta documentación ni en el ciclo de compras ni en el ciclo de ventas, es decir, no se realiza un seguimiento adecuado de los documentos, siendo importante destacar que las órdenes de compra, facturación y notas de entrega para su pago sólo son revisadas por el departamento de administración de manera continua, cuando se pregunto si la información de los inventarios era confiable y

actualizada, el 45% del personal encuestado contesto que no lo era, que existían diferencias entre lo facturado y el inventario físico.

Respecto a la existencia de reportes de inventarios, (Grafico 1), puede ser mejorada ya que los formatos existentes son adecuados pero carecen de los espacios para dejar evidencia de revisión y aprobación, lo cual es importante para el cumplimiento de estos procedimientos; además no todo el personal los usan, algunos son llenados de manera manual y por el exceso de trabajo que en ocasiones se presenta, la información no es actualizada en el sistema contable, siendo esta una de las causas por lo que la información del sistema no es confiable.

**Gráfico 1**

**La información de los inventarios, es confiable y actualizada**



Fuente: elaboración propia (2018)

El flujo comunicacional entre los empleados de los departamentos de almacén, administración, ventas y gerencia es bueno, entre ellos se comunican la mayoría de las transacciones del almacén, aunque nada escrito todo de manera verbal.

En relación con la recepción o entrega de mercancía, estas actividades se pueden catalogar como regulares, la mercancía se despacha con factura en mano del cliente o en su defecto una nota de entrega para posteriormente ser facturado; en el aspecto de la recepción, el material es recibido y verificado por almacén en cuanto a cantidades con las facturas de los proveedores y firmado por el jefe de almacén para posteriormente pasar a administración para su debido cargo en el sistema administrativo. No existe ningún día formal para la entrega o recepción de la mercancía, por ser una empresa comercializadora, se despacha y se recibe mercancía de acuerdo a las necesidades del entorno económico, bien llamada demanda.

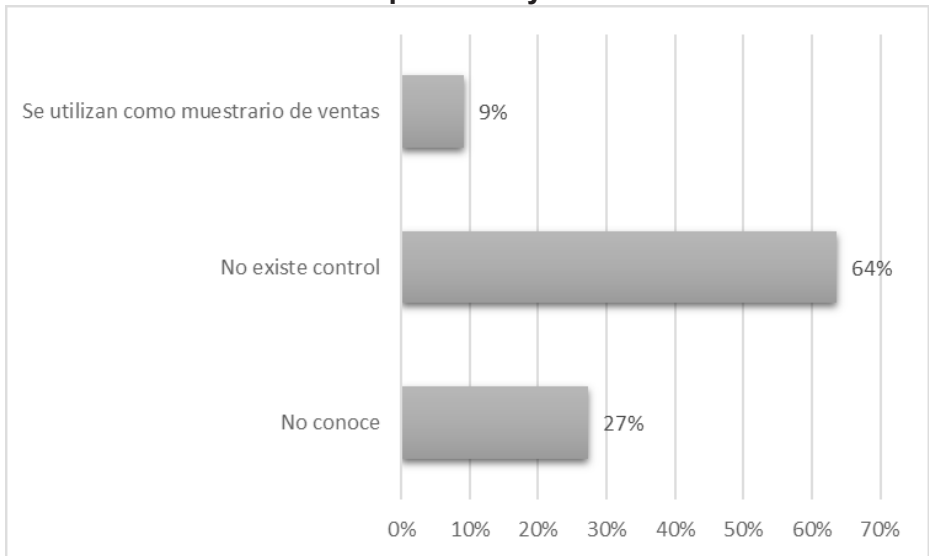
En cuanto a la reposición de la mercancía, este proceso es regular, ya que la requisición de mercancía es realizada en la mayoría de los casos por el departamento de ventas o de administración, formando parte de este proceso muy pocas veces el departamento de almacén; no se controlan los máximos y mínimos de una manera formal, aunque el personal de almacén de manera visual establece las necesidades de una mercancía o de otra, informando a la administración sobre esta evaluación, o en el peor de los

casos al momento de realizar un pedido un cliente, se evidencia que el material no está disponible, y hay que perder la venta por presentar déficit en cierto tipo de material. Es importante destacar que esta situación ocurre con los productos de mayor salida, aunque una de las maneras de vender ciertos productos, costosos y de difícil almacenamiento, es contra pedido.

En el manejo de desperdicios, se observa que este proceso es deficiente, no se hace uso de este tipo de material, ni como venta de material de segunda ni de los desperdicios o materiales como chatarras para la recuperación de costos, sencillamente este material es arrumado y olvidado en áreas del almacén; usando este tipo de material un espacio valioso en la estructura y organización adecuada del almacén. Cuando se encuestó a los trabajadores el 64% afirmó que no existe control alguno de los desperdicios o mercancía dañada.

Con respecto al uso de procedimientos, (Gráfico 2), se puede catalogar como regular, ya que existe delegación de funciones, formatos y lineamientos pero por todo lo mencionado anteriormente no se llevan adecuadamente, el personal que ingresa en muchas ocasiones no termina de conocer las funciones inherentes a su cargo, el aprendizaje se da de forma empírica, sólo el personal que tiene tiempo en la empresa conoce qué debe y qué no debe hacer, manejando un conocimiento que puede ser aprovechado por la empresa en función de la satisfacción del cliente.

**Gráfico 2**  
**Control de los desperdicios y mercancía dañada**



Fuente: Elaboración propia (2018)

A su vez en el logro de los objetivos empresariales, no existe ningún procedimiento por escrito, que pueda permitir a la gerencia vigilar y controlar las operaciones de cada empleado, al momento de existir conflictos laborales o un problema de un proceso mal manejado, no existe responsable, la gerencia asume el error, y trata a todos los empleados por igual como acción correctiva, cuando el responsable no es identificado.

observó que el personal más antiguo en la empresa es el jefe de almacén, y manifiesta resistencia al cambio de cualquier procedimiento establecido por administración, siempre alega que su experiencia laboral dentro de la empresa siempre ha sido la misma y no va a cambiar ahora, además presenta resistencia al uso

del sistema contable computarizado, recientemente adquirido en la empresa para la sistematización y control de todas las actividades de la misma, por lo que existen algunos formatos que se llenan de manera manual para luego ser ingresados al sistema, realizando un proceso dos veces y en consecuencia retardando muchas actividades y trabajo, ocasionando discrepancia entre sistema e inventario físico por omisión de ingreso de información manejada en los formatos manuales. Estos resultados y sus coincidencias indican la importancia de formalizar los procesos dentro de la PyME, específicamente en el área de inventario, siendo necesario intervenir con un proceso de control interno para fortalecer los procedimientos habidos y por consiguiente entrenar al personal para la consecución de los mismos,

la guía de funcionamiento sería una importante herramienta para ello.

## 6. Conclusiones

Las PyMES se encuentran en un entorno de constante cambios y sumamente competitivo, el desarrollo de ventajas competitivas es vital para las empresas, sea familiar o no, el contar con una estructura organizativa; donde estén bien definidas sus políticas, métodos y procedimientos, les ayudara a crear acciones para generar mecanismos de prevención y de detección, en busca de una mejora continua en las áreas administrativas y contables para que la información sea confiable, esto permitirá credibilidad para encontrar créditos y financiamiento entre otras ventajas.

Así mismo, el empresario o dueño de la PyME objeto de estudio no debe confundir la propiedad con la capacidad de gerenciar, debe confiar en su personal y en quienes descansa la responsabilidad de las operaciones de misma, delegar funciones y rodearse de personal capacitado en pro del logro de los objetivos organizacionales.

El control interno no es una suerte de resolver todos los problemas organizacionales, ni se puede dar por sentado que este por si solo, llevara a la empresa a la cumbre del éxito competitivo, es un sistema donde las organizaciones pueden apoyarse para obtener recursos competitivos, normalmente se piensa en él, como una herramienta administrativa para conocer, evaluar y evitar riesgos, pero a través de este estudio se ha dejado entrever que posee condiciones y características que aplicándolas y aprovechándolas en un área, y luego paulatinamente en el resto se pueden introducir a una PyME en el mercado competitivo.

Esta problemática puede dar pie a conclusiones entre el personal de la organización, así como a pérdidas y cualquier otra clase de irregularidades difíciles de detectar, por lo que se hace necesario el diseño de una guía de funcionamiento para el manejo y control interno del ciclo almacén – inventarios que permita optimizar los procesos, que corresponda dinámicamente a los cambios del entorno, y dotar la organización de efectivos controles preventivos y de detección, evitando operaciones no autorizadas y no documentadas, contando con un sistema adecuado y un personal competente que lo maneje.

Una guía correctamente redactada puede ser un valioso instrumento administrativo, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información, coadyuda a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propicia la uniformidad en el trabajo, sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales y proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

## Referencias bibliográficas

- Barrera, Marco (2001), Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional, Cámara de la pequeña industria de Pichincha (CAPEIPI), Seminario taller: **Mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI**. Montevideo, Uruguay
- Bueno, Eduardo (2004), **Curso básico**

- de economía de la empresa: un enfoque de organización**, Madrid, España: Ediciones Pirámide, 4ta. edición.
- Catacora, Fernando (2001), **Contabilidad**, Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- Coopers & Lybrand (1997), **Los nuevos conceptos de control interno** (Informe COSO). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Estupiñán, Rodrigo (2006), **Control interno y fraudes, Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales**, Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE, 3ra. edición.
- Estupiñán, Rodrigo (2015), **Control interno y fraudes, Análisis de informe COSO I,II y III con base en los ciclos transaccionales**, Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE, 6ta. edición.
- Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) (2013), **PyMES: Contribución clave en la economía. Corporación EKOS. Revista Ekos. Especial I**. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf> [Consultado, Mayo 25, 2016]
- Mantilla, Samuel (2000), **Control Inter-**
- no – Informe COSO**. ECOE Ediciones, Colombia, Segunda Edición.
- Márquez, Glenda (2011), **Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Revista Venezolana Observatorio Laboral**. Volumen (4, N° 8), julio-diciembre, 2011: 115-136, Universidad de Carabobo, Venezuela
- Martínez, Víctor (2002), **Diagnostico Administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking**. Tercera Edición, Editorial Trillas, C.A., México.
- Meigs, Roberts.; Williams, Jan.; Haka, Susan.; Bettner, Mark.; (2000), **Contabilidad una base para decisiones gerenciales**, Undécima Edición Venezuela: Editorial Irwin McGraw-Hill Interamericana, Colombia.
- Ramírez, Cynthia (2016), **Control Interno de las Pymes**, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, Recuperado de: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2667-2686%20Control%20Interno%20de%20las%20PYMES.pdf>. [Consultado, Mayo 28, 2017]
- Whittington, Ray y Pany, Kurt. (2001), **Auditoría un enfoque integral**, Bogotá. Colombia, Editorial Mc Graw Hill, Doceava Edición.

• Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 3.0 Unported. [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)