



DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TÍTULO DE

Máster en Administración Financiera

**“Propuesta de Implementación de herramientas de control de inventarios
bajo la metodología COSO III para eficientizar procesos y mitigar riesgos
operativos. Caso almacén El Mayoreo de Baní S.R.L.”**

SUSTENTANTE:

Aida María Báez Pezzotti

A00088228

ASESOR:

MBA José Manuel Rapozo

Santo Domingo, República Dominicana

Agosto 2021

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE
INVENTARIOS BAJO LA METODOLOGÍA COSO III PARA EFICIENTIZAR
PROCESOS Y MITIGAR RIESGOS OPERATIVOS. CASO ALMACÉN EL
MAYOREO DE BANÍ S.R.L.”**

RESUMEN

Este trabajo se realiza con el objetivo de evaluar las diferentes herramientas y mecanismos de control de inventarios y la vinculación directa de estas, con el efectivo control interno y los mecanismos de mitigación de riesgos en las empresas, con miras a crear una propuesta viable que permita la implementación de herramientas de control de inventarios en un almacén de provisiones, con la finalidad de eficientizar procesos, mitigar riesgos operativos y apoyar el logro de los objetivos del negocio. En ese sentido, una vez realizada la evaluación de los temas correspondientes, se procederá a determinar cuál es la herramienta que más se adapta a las necesidades actuales del negocio y su tipología. De igual forma, se explicarán los beneficios de la implementación de dichas herramientas de control de inventarios para el almacén de provisiones y el impacto que esto tendrá a nivel financiero.

ABSTRACT

This work is carried out with the objective of evaluating the different inventory control tools and mechanisms and the direct link of these with effective internal control and risk mitigation mechanisms in companies with a view to creating a viable proposal that allows implementation of an inventory control tool in a food supply warehouse, to streamline processes, mitigate operational risks and support the achievement of business objectives. In this sense, once the evaluation of the corresponding topics has been carried out, we will proceed to determine which is the tool that best adapts to the current needs of the business and its typology. In the same way, the benefits of the implementation of said inventory control tool for the supply warehouse and the impact that this will have on a financial level will be explained.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por ser quien guía mi camino y permite que cumpla mis metas, acorde a su voluntad y orden divino.

Al Lic. José Manuel Rapozo, gracias por su valiosa contribución al desarrollo de este trabajo final de maestría y las enseñanzas recibidas durante el trayecto de esta.

A mis compañeros de maestría, en especial a mi equipo de trabajo desde la primera materia impartida, team WAO, gracias por la linda amistad creada y todo su apoyo durante este trayecto.

A mis padres, hermano, hermanas por elección, demás familiares y todos aquellos de quienes recibí palabras de aliento y motivación durante este trayecto.

DEDICATORIA

A Larisso Báez Valenzuela, Milagros Pezzotti Zoquier y José Larisso Báez Pezzotti, ustedes son mi fuerza, el motor que me impulsa a perseguir mis sueños y dar siempre lo mejor de mí, pero, sobre todo, son mi refugio, mi lugar seguro. Los amo inconmensurablemente.

INDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

1.1	Qué es un Inventario	5
1.2	Tipos de Inventarios	8
1.3	Métodos y Herramientas de Control de Inventarios	13
1.4	Metodología COSO III y la importancia de su aplicación en el área de inventarios de un almacén	15

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA COSO III COMO BASE PARA IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE CONTROL DE INVENTARIOS EN UN ALMACÉN DE PROVISIONES

2.1	Generalidades de la empresa	18
2.2	Sector de provisión de alimentos en República Dominicana	19
2.3	Qué es un riesgo	21
2.4	Cómo se clasifican los riesgos	22
2.5	Tipos de riesgos asociados al proceso de inventario en empresas de provisión de alimentos	26
2.6	Impacto financiero de los riesgos asociados al proceso de inventario	26

2.7 Qué es un sistema de control interno.....	27
2.8 En qué se basan los sistemas de control interno y cuál es su importancia. 29	
2.09 Metodología COSO III.....	31
2.09.1 En qué se basa la metodología COSO III	32
2.09.2 Objetivos, componentes y principios	33
2.10 Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L.	38
2.10.1 Mercado meta	39
2.10.2 Principales productos consumidos por los clientes.....	39
2.10.3 Situación actual del proceso de inventarios del almacén	40
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE INVENTARIOS BAJO LA METODOLOGÍA COSO III PARA OPTIMIZAR PROCESOS Y MITIGAR RIESGOS OPERATIVOS EN UN ALMACÉN DE PROVISIONES, PERIODO 2021-2022	
3.1 Propuesta para la implementación de herramientas de control de inventarios bajo la metodología COSO III en un almacén de provisiones.....	41
3.1.1 Generalidades de la propuesta.....	42
3.1.2 Tipos de herramientas a utilizar	53
3.1.3 Beneficios de implementar herramientas de control de inventarios	58
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1.- Métodos de Control de Inventarios	14
Gráfico 2.- Riesgo Residual	21
Gráfico 3.- Tipos de Riesgos Según Tipo de Actividad	22
Gráfico 4.- Tipos de Riesgos Según su Naturaleza	23
Gráfico 5.- Cubo Marco Integrado de Control Interno COSO III	34
Gráfico 6.- Organigrama Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L.	38
Gráfico 7.- Diagrama de proceso de inventario	48
Gráfico 8.- Diagrama Subproceso Solicitud Mercancía a Proveedores	49
Gráfico 9.- Diagrama Subproceso Recepción de Mercancías	50
Gráfico 10.- Diagrama Subproceso Despacho de Mercancía a Domicilio	51
Gráfico 11.- Diagrama Subproceso Monitoreo de Inventario	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clasificación de los Inventarios	9
Tabla 2.- Costo Canasta Familiar por Regiones Geográficas 2020-2021	20
Tabla 3.- Matriz Identificación de Riesgos Operativos.....	45
Tabla 4.- Descriptivo Subproceso Solicitud Mercancía a Proveedores.....	49
Tabla 5.- Descriptivo Subproceso Recepción de Mercancías	50
Tabla 6.- Descriptivo Subproceso Despacho de Mercancía a Domicilio	51
Tabla 7.- Descriptivo Subproceso Monitoreo de Inventario	52
Tabla 8.- Planilla en Excel Para Control de Inventarios	55
Tabla 9.- Planilla Pedido de Mercancía.....	56
Tabla 10.- Planilla Recepción de Mercancía	57
Tabla 11.- Planilla Despacho de Mercancías	58

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, implementar herramientas que apoyen el control interno de las empresas tiene un impacto directo en sus finanzas y en la potencialización de su éxito, la toma de decisiones estratégicas en cualquier empresa se realiza basándose en la información financiera que genera, sin embargo, cuando no se establecen parámetros de control y/o medición en las áreas más claves, la información financiera suele ser difícil de generar y en ocasiones incorrecta.

En un almacén de provisión de alimentos, el inventario de mercancías representa el mayor activo corriente del negocio, es crucial para el desarrollo de este y, en gran parte, de la correcta administración del mismo, podría depender su éxito o fracaso.

Un comercio de esta tipología que no cuenta con una herramienta de control de inventarios suele verse afectada debido a la materialización de riesgos operativos con frecuencia, su vulnerabilidad aumenta de forma importante y es difícil cuantificar las pérdidas de inventario, lo que, a nivel financiero, podría causar grandes estragos y errores en la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo general de este trabajo se centra en la propuesta de implementación de herramientas de control de inventarios para un almacén de provisión de alimentos, que permita eficientizar las operaciones y mitigar riesgos de carácter operativo. Además de los objetivos específicos mediante los cuales se fundamentarán en sentido general los tipos de herramientas de inventario.

Se explicarán los posibles resultados de utilizar como base la metodología de control interno coso III y a través de las informaciones recopiladas se establecerá el tipo de herramienta de inventario más factible para estructurar la propuesta de implementación y poder identificar sus beneficios para el almacén de provisiones.

Es de vital importancia conocer y sobre todo manejar las diferentes áreas de los negocios, lo anterior se debe a que la cadena de valor se alimenta de eslabones, que vendrían siendo las diferentes áreas o departamentos, en caso de existir algún tipo de debilidad y materializarse algún riesgo, se ve afectada toda la cadena y por ende los resultados generales de la empresa.

En un almacén de provisiones el proceso de inventario debe ser considerado como crítico, ya que representa grandes riesgos si no es manejado de forma adecuada y no se establecen controles para manejar el flujo de entrada y salida de mercancías, lo que podría llegar a incidir negativamente las finanzas de la empresa.

Esta investigación será aplicada en el almacén de provisiones El Mayoreo de Baní, S.R.L., este se caracteriza por ser un negocio familiar con más de 40 años de trayectoria, sin embargo, a pesar de que por el tiempo de trayecto debería ser una empresa con procesos estructurados y presenta grandes oportunidades de mejora, entre estas, la implementación de controles en el área de inventario.

Actualmente el inventario del comercio se mantiene sin control alguno, es manejado de manera empírica y no se lleva un adecuado seguimiento de los productos que ingresan y/o salen de inventario, así como de los productos que presentan fecha próxima a vencimiento. Esto representa un riesgo operativo alto para este comercio considerando que por la falta de controles sus pérdidas en el área de almacén no son cuantificables.

El enfoque de esta investigación está orientado a realizar una propuesta que se adecue a las necesidades de este comercio y su naturaleza, permitiéndole al mismo mejorar su gestión de inventarios, reducir pérdidas financieras producto de la falta de controles y mitigar otros riesgos inherentes del proceso.

De igual forma, la implementación de esta herramienta permitirá que la información financiera generada sea más confiable y por ende la toma de decisiones estratégicas se realice en base a necesidades reales del almacén y encaminadas a propulsar su crecimiento.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se aplicará la metodología cualitativa no experimental, considerando que se evaluarán informaciones del comercio que permitan comprender el tipo de herramienta de control de inventario que más se adapte a la necesidad de este, sin embargo, no será manipulada la data.

En cuanto al método de investigación, se clasifica como teórico, ya que permitirá establecer y definir los criterios a considerar para la correcta implementación de la herramienta de inventario, basándose en la metodología COSO III.

Se emplearán los métodos analítico y deductivo, ya que se pretende analizar los elementos de la investigación, tales como, diferentes tipos de inventarios, riesgos operativos en área de almacén, metodología COSO III como base de apoyo para las mejoras en el área de inventario y comprender la relación entre estas variables. Asimismo, se realizarán deducciones sobre el método más factible para ser implementado en el comercio, sobre la base de sus necesidades.

Esta investigación permitirá estructurar una propuesta de implementación de herramienta de control de inventarios para un comercio de suministros de alimentos, propondremos la tipología de herramienta que mejor se adapte a la naturaleza del comercio apoyándonos en la metodología COSO III, con lo que podrán eficientizar sus procesos de almacén y mitigar riesgos operativos, que se traducen pérdidas financieras para el negocio.

En cuanto a la estructuración de este trabajo, el mismo se dividirá en tres capítulos, el primer capítulo estará orientado a brindar al lector los conceptos y conocimientos generales acerca de los inventarios, métodos, tipos, en qué consisten y la metodología de control interno COSO III y sus beneficios de aplicación en el área de inventarios.

El capítulo dos se centrará en fundamentar la metodología de control interno COSO III como base para la implementación de una herramienta de inventario, sus beneficios y como a través de esta se pueden implementar controles alineados al logro de los objetivos estratégicos del negocio.

Finalmente, en el capítulo tres se presentará una propuesta para la implementación de herramientas de control de inventarios y se evaluarán los posibles beneficios de la implementación de esta.

CAPÍTULO I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

El objetivo de este capítulo se centrará en fundamentar el concepto de inventario, sus tipos, métodos, herramientas y conocer su importancia como parte fundamental de los activos de las empresas. Serán definidos los conceptos básicos que permitan al lector el entendimiento del objetivo general de este trabajo de investigación. Así mismo, se explicará la importancia de apoyarse en una metodología de control interno para la implementación de controles en el área de inventarios, en este caso, la metodología COSO III.

1.1 Qué es un Inventario

Existen numerosas definiciones para la palabra inventario, esta varía de acuerdo con los autores y diferentes tipos de empresa a los que se haga referencia al definir este concepto, pero en sentido general, se conoce como inventario a los productos, artículos, materia prima y/o mercancías con las que cuenta una determinada empresa para hacer frente a su operatividad.

El inventario puede estar conformado tanto por productos terminados como por materia prima para fabricación. El inventario suele ser uno de los activos circulantes más grandes en la organización, aunque esto depende en gran medida de la naturaleza de esta.

Se conoce que, desde décadas pasadas, poblaciones muy antiguas se aseguraban de mantener almacenada suficientes cantidades de alimentos y artículos de primera necesidad que les permitieran estar preparados para los tiempos de escasez que pudieran llegar a presentarse, podemos decir que desde ese entonces existe lo que hoy conocemos como inventario.

El inventario puede catalogarse como crucial para hacer frente a las demandas de clientes, claro está, esta percepción y nivel de importancia varía dependiendo del tipo de empresa a la que nos estemos refiriendo, pero en sentido general, el área de inventarios puede marcar pautas para el correcto funcionamiento de los comercios.

Dolores Molina, en el documento “Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad”, define el inventario como:

El inventario se define como el conjunto de mercancías o artículos que tienen las empresas para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación antes de su venta, en un período económico determinado. Los inventarios forman parte del grupo de activos circulantes de toda organización. Adicionalmente, es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. (P.10) (Molina, 2015)

El autor Muller Max, en su libro “Fundamentos de Administración de Inventarios”, lo define de la siguiente manera:

Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. Un inventario puede ser algo tan elemental como una botella de limpiar de vidrios empleada como parte del mantenimiento de un edificio o algo más complejo, como una combinación de materias primas y sub ensamblajes que forman parte de un proceso de manufactura. (P.2) (Muller, 2005)

Moya Navarro, Marcos J., Control de inventarios y teoría de colas, señala al respecto:

Se define un inventario como la acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o artículos en mantenimiento) que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura. (P.34) (Navarro, 1994)

Los inventarios varían en cuanto a estructura, tamaño y naturaleza de la mercancía, sin embargo, en la definición de los diversos autores se muestra como depende de estos la actividad comercial de la empresa y el cumplimiento de la demanda de los clientes.

En sentido general, los inventarios se realizan sobre artículos y/o productos que representan algún tipo de valor para su dueño, dicho esto, es necesario y relevante llevar un seguimiento continuo del mismo.

En el caso de un almacén de provisión de alimentos, el inventario representa uno de sus mayores activos, considerando que su principal actividad comercial es la venta de productos terminados para consumo masivo, dicho esto, se sobreentiende que una de las áreas de mayor relevancia y que representa en términos monetarios la mayor pertenencia del negocio.

Deben considerarse como aspectos fundamentales de la gestión de este la aplicación de controles de entrada y salida de mercancía, así como el seguimiento continuo del estado general de los productos que lo conforman y las condiciones del espacio de almacén, ya que la calidad del producto entregado a los clientes dependerá en gran medida de las condiciones de almacenamiento.

Mantener un nivel de inventarios correcto podría asegurar de forma razonable que se cubran las demandas de clientes en el tiempo y momento preciso, de igual forma se traduce en beneficios financieros para la empresa, ya que tener un nivel de inventarios por encima de las necesidades reales conlleva costos de mantenimiento y, sobre todo, recursos financieros inmovilizados.

Es de vital importancia conocer las empresas para poder determinar cuál es el tipo de inventario que mejor se adapta a sus necesidades. La correcta gestión de inventarios es fundamental para evitar la materialización de riesgos operativos con impactos financieros y se considera un eje fundamental del funcionamiento y operatividad de esta, por lo tanto, debe gestionarse a través de técnicas que permitan la optimización de estos recursos y disminución de riesgos inherentes del proceso.

1.2 Tipos de Inventarios

Las empresas pueden emplear diversos tipos y/o métodos de inventarios, esto dependerá en gran medida del tipo de empresa y actividad a la que se dedica ya que, de allí nacen sus necesidades de gestión, organización, mantenimiento y control de estos.

La clasificación que se le otorgue al inventario de una determinada empresa deberá considerar una serie de factores que van desde la naturaleza de esta, el tipo de productos que comercializa y/o produce, la actividad principal a la que se dedica, sus objetivos estratégicos y hasta el papel que juega dentro de la cadena de distribución de sus determinados productos.

Un práctico ejemplo de esto, el almacén de una empresa que se dedica a la producción de productos para distribución no tendrá la misma clasificación que el de una empresa que se dedique a la venta masiva de estos al consumidor final, ya que queda claro, que la primera debe priorizar el inventario de materias primas para la elaboración, mientras que el otro, tendrá un inventario de productos terminados.

Los inventarios pueden ser catalogados de diversas formas acorde a los parámetros que se utilicen para su clasificación, en el siguiente cuadro, se muestran diferentes clases de este:

Tabla 1.- Clasificación de los Inventarios

Clasificación de Inventarios					
Según el momento en que se realice	Según la frecuencia	Según la forma	Según la función	Según la logística	Otros tipos
Inventario inicial	Inventario periódico	Inventario de materias primas	Inventario en tránsito	Inventario de existencias para especulación	Inventario físico
Inventario Final	Inventario permanente o perpetuo	Inventario de productos en fabricación	Inventario de ciclo	Inventario de existencias obsoletas	Inventario mínimo
		Inventario de productos terminados	Inventario de seguridad	Inventarios en ductos	Inventario máximo
		Inventario de suministros de fábrica	Inventario de previsión	Inventarios de existencias de seguridad	Inventario disponible
		Inventario de mercancías	Inventario de desacoplamiento	Inventario de existencias naturaleza regular	Inventario en línea

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página web **Emprende Pyme**

Como muestra el cuadro de arriba, existen diversas clasificaciones según el tipo de inventario del que se trate.

Según en el momento en que es realizado, se refiere a la cantidad de veces en que se ejecuta inventario durante delimitados periodos:

- **Inventario inicial:** estos se realizan antes de iniciar el periodo
- **Inventario final:** estos se realizan al terminar el periodo dando a la empresa la información final del patrimonio existente.

Según la periodicidad con la que se realiza:

- **Inventario periódico:** como su nombre lo indica se realiza varias veces en un determinado periodo, se hace vía conteo físico y así se puede conocer tanto el inventario inicial como el final.
- **Inventario permanente o perpetuo:** este tipo de inventario se mantiene actualizado durante todo el periodo, ya que inmediatamente se le da salida o entrada a alguna mercancía se registra el movimiento, a través de este, se podrá conocer siempre que hay en existencia.

Según la forma, en este caso se clasifican los inventarios de acuerdo con la naturaleza de los productos que conforman el mismo:

- **Inventarios de materias primas:** como su nombre lo indica, está conformado por productos para elaboración.

- **Inventarios de productos en fabricación:** en este caso, el inventario está conformado por productos en proceso de fabricación.
- **Inventario de productos terminados:** como su nombre lo indica, contiene todos los productos que la empresa ha producido.
- **Inventarios de suministros de fábrica:** este está compuesto por los productos utilizados para fabricación, sin embargo, por su naturaleza o composición no pueden ser contados de manera exacta.
- **Inventario de mercancías:** está conformado por los productos que se adquieren para venta y no se realiza ningún cambio sobre ellos, es decir, las empresas que venden productos a consumidores finales mayormente utilizan esta tipología de inventario.

Según la función de los inventarios:

- **Inventario en tránsito:** son los productos que se encuentran en proceso de ser entregados a la empresa una vez son comprados a los proveedores.
- **Inventario de ciclo:** está conformado por los productos que se compraron o produjeron sin demanda o necesidad inmediata porque se presentó una oportunidad para ahorrar costes, por ejemplo, materias primas a menor precio.
- **Inventario de seguridad:** así se les considera a los productos que la empresa resguarda a modo de contingencia, en caso de cualquier situación atípica.

- **Inventario de previsión:** este hace referencia a los productos que se acumulan en temporadas de demanda baja, para poder hacer frente a las temporadas de demanda muy elevada.
- **Inventario de desacoplamiento:** este tipo de inventarios es utilizado para asegurar el cumplimiento de la demanda, en casos en que se presenten ralentización o situaciones que no permitan la continuación del proceso en determinadas áreas, por ejemplo, averías de equipos.

Según la logística de los inventarios:

- **Inventarios de existencia para especulación:** productos o materias primas adquiridas para aumentar la venta y/o producción en momentos que se especula habrá mayor demanda.
- **Inventario de existencias obsoletas:** productos que por diferentes razones (han caducado, han sido prohibidos, etc.) ya no pueden venderse y, por lo tanto, se traducen en pérdidas.
- **Inventarios en ductos:** estos están conformados por productos en tránsito entre las diferentes etapas de la cadena de suministros.
- **Inventario de existencias de seguridad:** este tipo de inventario se crea con la finalidad de salvaguardarse ante una variación al alza en la demanda.
- **Inventarios de existencia de naturaleza regular:** son los inventarios necesarios para satisfacer la demanda de las empresas en momentos de reaprovisionamiento o producción, es decir, garantizan la existencia en almacén.

Otro grupo de inventarios más convencionales son los inventarios físicos, mínimos, máximos, disponibles y en línea. Estos, como su nombre lo indica, hacen referencia al conteo de todos los bienes de la empresa, la cantidad mínima necesaria para operar, la cantidad máxima que se puede tener en almacén, los productos que se encuentran disponibles en el momento y los productos que se encuentran en proceso de entrar a fase de producción, este último, se da generalmente en empresas manufactureras.

1.3 Métodos y Herramientas de Control de Inventarios

Existen diversos métodos y herramientas que permiten llevar un nivel de control razonable en los inventarios, estos deben ser aplicados basándose en la tipología de la empresa y sus objetivos financieros y/o generales.

Los métodos de valuación de inventario permiten determinar el costo de venta y valor del inventario final, es importante aclarar que estos pueden ser aplicados únicamente dentro del sistema de inventario permanente o perpetuo, más no, en el inventario periódico por su naturaleza.

Cada método persigue un objetivo diferente que se adapta las diversas empresas existentes en el mercado, a modo general pueden ser mencionados los ilustrados en el gráfico a continuación.

Gráfico 1.- **Métodos de Control de Inventarios**

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página Web y Empresas

A modo más detallado, dentro de los métodos de valuación de inventario más utilizados podemos describir los siguientes:

Método FIFO o PEPS: este método básicamente lo que establece es que las primeras mercancías en entrar deberán ser las primeras en salir. Es un método que se adapta perfectamente a las empresas que comercian productos perecederos como los alimentos. De igual forma, adapta una valoración que se basa en los costos más recientes.

Método LIFO o UEPS: este método contempla que las últimas entradas deberán ser las primeras salidas, esto puede considerarse a nivel de precios y movimientos contables. Su ventaja radica en que el inventario mantiene un valor lineal ante inflación que afecten directamente en los precios.

Costo Promedio Constante o Promedio Ponderado: en este caso se utiliza el método de valorización razonable, básicamente, se consideran dos factores: saldo en valor monetario del inventario en existencia versus la cantidad y se realiza una división entre estas variables. Este le permite a la empresa mantener un costo medio y debe actualizarse con cada nueva entrada a almacén.

Método ABC: este es un método en el que a las mercancías que componen el inventario se les otorga una clasificación de la relevancia que representan dentro del mismo, para esto se consideran tanto su rotación como su valor. Básicamente lo que persigue este método es que la empresa se supla en pro de sus beneficios y el aporte que generen los productos a la empresa y no basándose en la diversidad de estos.

1.4 Metodología COSO III y la importancia de su aplicación en el área de inventarios de un almacén

La mayoría de las empresas basan sus decisiones más importantes, las estratégicas, en la información financiera generada a través de sus diferentes departamentos, ya que esto le permite conocer la situación actual en la que se encuentra su empresa, sus necesidades y oportunidades de mejora. Es de vital importancia que dicha información sea íntegra y contenga datos correctos.

Las empresas enfrentan una serie de riesgos inherentes a los procesos que realizan día tras día, entre otras cosas, la materialización de estos podría dar paso a la generación de información financiera errónea y a pérdidas de carácter financiero, una de las formas óptimas para contrarrestar este tipo de situaciones, es a través de la aplicación de una metodología de control interno.

Se conoce como control interno al proceso ejecutado tanto por la alta dirección como por todo el personal de la compañía que tiene como meta principal asegurar de forma razonable el logro de los objetivos.

Este proceso es realizado a través de actividades tanto de supervisión como de seguimiento, busca involucrar a todo el personal de las empresas, de modo que cada uno se empodere de su rol y vele por la correcta realización de este.

Los beneficios de implementar un sistema de control interno son muchos, ya que no solo previene la materialización de riesgos o eventos de pérdida, también, fortalece la cultura de control a nivel organizacional, fomenta la ética entre los colaboradores, asegura la generación de la información financiera y es aplicable en todo tipo de empresas independientemente de su tamaño o naturaleza.

Dentro de las más conocidas se encuentra la metodología de control interno COSO III, este pertenece al Marco de Referencia COSO, el cual se ha enfocado en establecer una definición clara y común de control interno y, sobre todo, ofrecer a las empresas un modelo estructurado que permite la implementación efectiva de control interno.

Este modelo de control interno consta de 5 componentes y 17 principios, a través de ellos se establecen las pautas para la gestión e implementación de esta metodología.

Es de vital importancia para las empresas contar con una metodología de control interno y velar por su continuo fortalecimiento y optimización, la globalización y cambios acelerados que sufren hoy en día los mercados transaccionales exigen que las empresas cuenten con plataformas apropiadas que les permitan adaptarse rápidamente a estos cambios sin poner en peligro su operatividad.

En el caso de los almacenes de provisión de alimentos, el riesgo operativo al que se enfrentan podría considerarse elevado, ya que requieren manejar altos volúmenes de mercancía en almacén. Sin controles correctamente establecidos, pueden sufrir pérdidas por eventos de robo, deterioro de mercancías, deterioro de espacios de almacenamiento, multas del ente regulador por incorrecta conservación de mercancías, entre otros.

La implementación de una herramienta de control de inventarios es de vital importancia en este tipo de comercio, ya que a través de este se podrían mitigar considerablemente los riesgos operativos a los que se enfrenta, así mismo, apoyaría el fortalecimiento de las informaciones financieras internas.

Guiarse de una metodología como COSO III en la implementación de este tipo de herramientas podría potenciar el éxito de esta y aumentar los beneficios para el comercio.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA COSO III COMO BASE PARA IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE CONTROL DE INVENTARIOS EN UN ALMACÉN DE PROVISIONES

El objetivo de este capítulo se centrará en fundamentar las bases para la implementación de herramientas de control de inventarios que permitan mantener un correcto monitoreo y control de las entradas y salidas de inventario, buscará la comprensión de los términos básicos de control interno, riesgos y los marcos teóricos de control interno más utilizados. Así mismo, se explicarán de manera general los aspectos relevantes en cuanto a la empresa, su naturaleza y sector comercial.

2.1 Generalidades de la empresa

El almacén El Mayoreo de Baní S. R. L., es una empresa familiar cuya trayectoria en el mercado traspasa los 40 años, en sus inicios el señor Humberto Pezzotti, propietario y fundador, se destacaba en Baní, provincia Peravia, por ser distribuidor de alimentos de la canasta básica al por mayor, se dedicaba a vender a los empresarios locales y a nivel nacional, trasladándose a diferentes pueblos a los fines de distribuir sus productos.

Contaba con un depósito de mercancías localizado en el centro del pueblo, para el año 1979, tras el ciclón David, perdió toda la mercancía que tenía en depósito. El señor Pezzotti se vio en la obligación de reinventar y levantar prácticamente de cero el negocio, así es como nace el proyecto “Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L.”, abrió formalmente sus puertas en los años 80, en esta ocasión, abarcando tanto el sector minorista como el mayorista.

El Negocio creció rápidamente, posicionándose como uno de los más destacados almacenes de provisión de la región sur de República Dominicana, supliendo negocios más pequeños radicados en Baní y pueblos aledaños y también a las casas de familia.

Su principal actividad es la de ventas para pequeños comercios y casas de familia, de igual forma, tras la pandemia COVID-19 participan en el programa gubernamental “Comer es Primero (CPP)”, cuya finalidad es complementar la alimentación básica en los hogares de escasos recursos o catalogados con índice de pobreza I y II en el país, a través de comercios afiliados a la red de abastecimiento social. Su inventario va desde materia prima para elaboración de panes y repostería artesanal, hasta productos de consumo masivo para venta al consumidor final.

2.2 Sector de provisión de alimentos en República Dominicana

República Dominicana se caracteriza por ser una nación democrática ubicada en la región del caribe, cuenta con una población de más de 10 millones de habitantes, se encuentra posicionada como la economía número 68 por su PIB, al 2019 tenía deuda pública de 42.574 millones de euros, se estimó una deuda per cápita de 4,110 euros por habitante.

Es un país en plena vía de desarrollo, el mismo, forma parte de diversos tratados comerciales que le permiten la importación y exportación de productos de consumo masivo, entre ellos, alimentos, es importante destacar que gran parte de su población se dedica a la agricultura y cosecha de diversos frutos, vegetales y productos alimenticios en general.

La tasa de variación anual de índice de precios al consumo (IPC) en República Dominicana para el año 2020 fue del 5%, la canasta básica ha incrementado cambios importantes tras la crisis sanitaria mundial del COVID-19, a la que actualmente nos enfrentamos, a continuación, tabla en la que se evalúan las variaciones en la canasta básica familiar, publicaba por el Banco Central de la República Dominicana (Central, n.d.):

Tabla 2.- Costo Canasta Familiar por Regiones Geográficas 2020-2021

Costo Canasta Familiar por Regiones Geográficas 2020-2021					
Base Anual: Octubre 2019 - Septiembre 2020=100*					RD\$
Período		Región Ozama*	Región Norte o Cibao	Región Este	Región Sur
2020	Octubre	42,975.92	34,391.92	33,583.33	28,750.30
	Noviembre	43,229.38	34,598.20	33,718.65	28,978.98
	Diciembre	43,423.53	34,774.19	33,902.71	29,117.45
2021	Enero	43,800.60	35,121.15	34,240.53	29,471.94
	Febrero	44,080.80	35,349.23	34,532.41	29,695.71
	Marzo	44,293.66	35,610.70	34,736.01	29,903.41
	Abril	44,447.06	35,785.35	34,880.98	30,043.27
	Mayo	44,683.20	36,026.78	35,143.87	30,314.12
	Junio	44,912.26	36,294.60	35,363.11	30,557.55

*Comprende el Distrito Nacional y la provincia de Santo Domingo.

Fuente: página web del Banco Central de la República Dominicana (BCRD)

En el país existen diversas redes de distribución y ventas de alimentos, cada una dirigida a diferentes públicos y sectores considerando las variaciones en sus precios y sus ubicaciones, el país cuenta con cadenas de supermercados establecidas en diferentes puntos a nivel nacional, almacenes de provisión generalmente radicados en pueblos, mercados municipales y colmados.

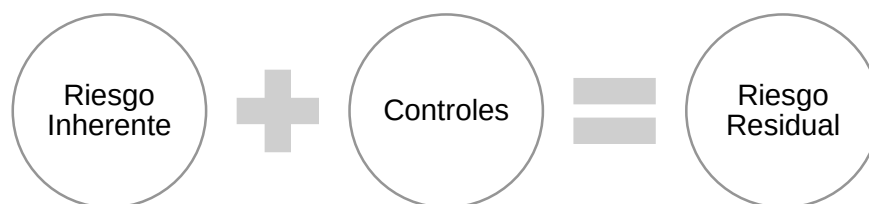
2.3 Qué es un riesgo

Se conoce como riesgo a la situación de incertidumbre que trae como resultado la ejecución de un evento o suceso en particular, los riesgos se encuentran presentes en todos los procesos realizados y a pesar de que existen mecanismos y estrategias que permiten mitigarlo, el riesgo nunca se elimina de manera total.

Estos se dividen principalmente en dos clasificaciones, el riesgo inherente se define como el riesgo total que viene dado por una actividad o proceso en particular, el riesgo residual se conoce como el riesgo que persiste tras tomar medidas para mitigar el mismo.

Existen incontables ámbitos en los que podrían materializarse riesgos, el ser humano es, por naturaleza, un gestor de riesgos, un ejemplo claro y práctico de esto es que al ingresar a un auto y colocar el cinturón de seguridad, se está mitigando el riesgo de sufrir alto impacto y probable muerte en caso de accidente automovilístico (riesgo inherente), sin embargo, a pesar de esto, no se elimina el riesgo de tener un accidente en sí (riesgo residual).

Gráfico 2.- **Riesgo Residual**

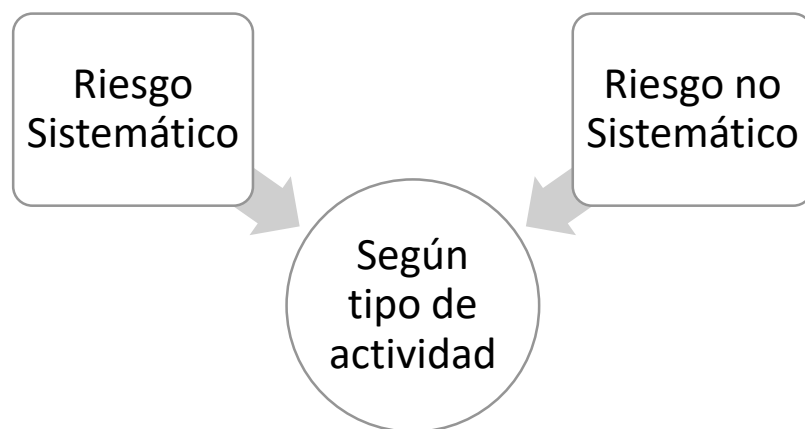


Fuente: elaboración propia a partir de definiciones y conocimientos generales

2.4 Cómo se clasifican los riesgos

La clasificación de los riesgos es bastante amplia y dependerá del ámbito de aplicación de esta, en el ámbito empresarial, existen diferentes clasificaciones, entre las más conocidas podemos citar las diagramadas en la figura a continuación:

Gráfico 3.- Tipos de Riesgos Según Tipo de Actividad

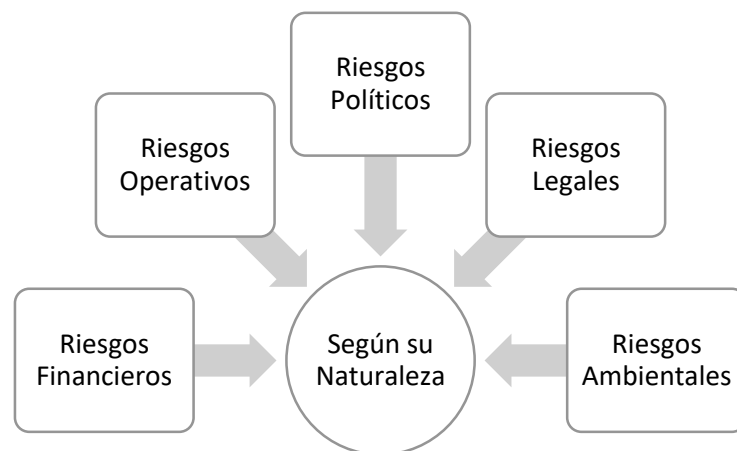


Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página web Iso Tools

Es importante destacar que los riesgos están presentes en cualquier tipo de actividad, sin embargo, en el ámbito empresarial y comercial, algunos tipos de riesgos cobran mayor importancia debido al impacto negativo que pueda tener para las empresas o comercios. Como se observó en el gráfico anterior, los riesgos empresariales se clasifican en dos grandes grupos, según el tipo de actividad y según su naturaleza.

Según su tipo de actividad los riesgos pueden ser catalogados en **riesgos sistemáticos** que se conocen como aquellos que se encuentran presente en todo sistema económico y no dependen de la gestión empresarial, como, por ejemplo, las crisis financieras globales, y en **riesgos no sistemáticos**, que derivan de la gestión administrativa de las empresas y su capacidad para establecer controles definidos y adaptados a sus procesos.

Gráfico 4.- Tipos de Riesgos Según su Naturaleza



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página web Iso Tools

Es de vital importancia para las empresas la correcta comprensión del concepto de riesgos y sus clasificaciones, ya que, solo conociendo ciertamente los procesos de las empresas y los riesgos involucrados a estos, podrán ser establecidos controles preventivos, que mitiguen de manera razonable dichos riesgos y permitan a la empresa mantener una gestión integral de riesgos y un control interno efectivo.

Los riesgos pueden ser clasificados según la función de su naturaleza, esta es la clasificación que abarca más tipologías de riesgos y la más amplia, considerando que los procesos de cada empresa son diferentes y únicos, por lo que sus riesgos asociados también pueden serlo. Entre las tipologías más comunes deben ser mencionadas las siguientes:

Riesgos Financieros: tal como su nombre lo indica, estos se derivan de la gestión financiera de las empresas, principalmente, actividades que incluyen transacciones y afectan de manera directa las finanzas y economía de la empresa. Este tipo de riesgos se puede clasificar en varias tipologías, dependiendo de la naturaleza de la empresa y sus principales actividades comerciales, entre estas tipologías:

- **Riesgo de Crédito:** se refiere a la posibilidad de pérdida económica como resultado del impago de un tercero, ante una deuda contraída con la empresa.
- **Riesgo de Tasa de Interés:** se refiere a la posibilidad de cambios en tasas de intereses que puedan repercutir de manera negativa ante los intereses de las empresas (préstamos, bonos, certificados financieros, etc.)
- **Riesgo de Mercado:** se refiere a las posibles pérdidas derivadas de variaciones en precio y/o posicionamiento de algún producto de la empresa en el mercado.
- **Riesgo de Liquidez:** se refiere a la dificultad que podrían presentar las empresas para asumir sus obligaciones financieras a corto plazo debido a que por alguna situación se les imposibilite convertir sus activos en liquidez.

Riesgos Operativos: a modo general, se refiere a las pérdidas en que puede incurrir una empresa a causa de insuficiencia en sus procesos y/o errores humanos. El riesgo operativo es, sin dudas, el más extenso de los riesgos y por su naturaleza, el más difícil de cuantificar con precisión.

Existen diversas categorías de riesgos operativos, entre las que cabe destacar el riesgo de fraude tanto interno como externo, fallas tecnológicas, fallas en la ejecución de procesos y actividades, fallas en la gestión de capital humano y riesgos que puedan afectar directamente la relación con el cliente, estos dos últimos se catalogan como fallas en clientes, productos y prácticas empresariales, y riesgo reputacional.

Riesgos políticos: son aquellos riesgos de tipo gubernamental, que pueden afectar a las empresas dependiendo de las circunstancias políticas del entorno en el que operan.

Riesgos legales: hace referencia a los obstáculos de carácter legal o normativo que podrían afectar la operatividad de las empresas, debido a las regulaciones del espacio en el que operan.

Riesgos ambientales: son aquellos riesgos de carácter ambiental o social al que se encuentran expuestas las empresas debido al espacio en la que operan.

2.5 Tipos de riesgos asociados al proceso de inventario en empresas de provisión de alimentos

Los inventarios en empresas de provisión de alimentos pueden ser catalogados como uno de los procesos más importantes de la empresa, por su naturaleza, conllevan una alta probabilidad de materialización de riesgos y requieren de monitoreo constante y continuo.

Dentro de los riesgos más comunes dentro del proceso de inventario, los riesgos operativos son los más preponderantes, podemos citar el riesgo de fraude tanto interno como externo, riesgo de pérdidas financieras por caducidad de los productos, riesgo de multa de parte del ente regulador por caducidad de los productos, riesgo de incorrecta generación de información financiera, riesgo de exceso de stock por inexactitud en proyección de demanda.

2.6 Impacto financiero de los riesgos asociados al proceso de inventario

Se conoce como impacto financiero a un cambio, generalmente negativo, que afecta de manera directa las finanzas de las empresas, en el caso del proceso de inventarios, el impacto de este vendrá dado a partir de su tamaño y la gestión de este. En un almacén de provisiones, generalmente el tamaño del inventario es grande, ya que dependen en gran medida de la disponibilidad de mercancía para la ejecución de sus operaciones comerciales.

Dicho esto, el impacto financiero que pudieran generar los riesgos asociados al proceso de inventario podría ser clasificados como de alto grado, ya que cualquier tipo de irregularidad, podría verse directamente reflejada en las finanzas de la empresa.

Un práctico ejemplo de esto es que, si personal interno realiza desviaciones irregulares de mercancías y no se cuenta con herramientas de monitoreo ni controles establecidos para la gestión de los inventarios, el impacto financiero que se tendría como resultado podría ser fatal para la empresa, ya que la alta gerencia podría percatarse del riesgo materializado muy tarde como para poder aplicar acciones correctivas que amortigüen el impacto de estos.

Es por esto por lo que, en primer lugar, se debe siempre considerar el establecimiento de controles preventivos que permitan prever situaciones de impacto negativo, acompañados de controles detectivos, que puedan fungir como voz de alerta ante cualquier amenaza de materialización de un riesgo.

Todo proceso involucra riesgos muy particulares, por lo que se debe estudiar de manera puntual cada uno, a los fines de conocerlo y poder establecer controles efectivos.

2.7 Qué es un sistema de control interno

Se define como sistema de control interno al conjunto de políticas, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y control establecidos por la alta gerencia de una empresa con miras a mejorar la efectividad de sus actividades comerciales, fortalecer sus procesos internos y asegurar de manera razonable el logro de los objetivos estratégicos previamente definidos.

El sistema de control interno siempre debe estar alineado a los objetivos y necesidades de las empresas, ya que solo así, el mismo podrá suplir las necesidades para las que fue implementado. Existen diversas metodologías de control interno, las mismas buscan marcar las pautas y directrices para la implementación de un sistema de control interno efectivo.

Los sistemas de control interno pueden ser implementados en empresas de toda naturaleza y tamaño, su principal finalidad es aportar confianza en el cumplimiento de los logros y de manera integral, gestionar los procesos de la empresa de modo que los mismos trabajen alineados al mismo objetivo.

Estos involucran a todo el capital humano de la empresa, desde la alta gerencia hasta el personal de escala jerárquica más baja, sin importar la posición en la que se encuentre un recurso, el mismo debe gestionar sus tareas de acuerdo con la cultura de control interno establecida por la empresa.

Las principales pautas para el cumplimiento del mismo deben ser dadas por la alta gerencia, quienes aparte de liderar, deben adoptar conductas que demuestren su compromiso con el desarrollo del sistema de control interno de la empresa.

2.8 En qué se basan los sistemas de control interno y cuál es su importancia

Los sistemas de control interno se basan fundamentalmente en la gestión, administración, optimización y evaluación de los procesos y riesgos que derivan de las actividades comerciales de las empresas, es allí justamente, donde radica su gran importancia.

Es bastante usual que las pequeñas y medianas empresas no cuenten con mecanismos ni sistemas de control interno, mayormente, el trabajo se realiza de manera empírica, sin realizar formalizaciones en los procesos, contar con estrategias previamente establecidas ni directrices para los empleados de las empresas.

Como consecuencia, muchas pymes no logran alcanzar su máximo potencial en el ámbito comercial al que se dedican, en las empresas, como en todo, es de vital importancia contar con un plan estratégico, plantearse hacia donde se quiere llegar y establecer las pautas para ello.

Un sistema de control interno brinda múltiples beneficios a las empresas, el principal de estos es contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos, aunque a pesar de contar con este, no se asegura la consecución a un 100%, ya que, ningún sistema de control interno puede asegurar la eliminación total de los riesgos asociados a los procesos.

A largo plazo, otro de los beneficios de la implementación de un sistema de control interno es que proyecta y mejora la relación con los clientes, proveedores y con el personal de la empresa, ya que busca fomentar un ambiente de estabilidad.

Existen diferentes marcos de referencia y sistemas de control interno, en sentido general todos persiguen objetivos similares y guardan cierta analogía entre sí, sin embargo, abarcan y consideran aspectos diferentes, a continuación, se referenciarán los más utilizados:

COBIT: este es un sistema de control interno que se enfoca en las auditorías de sistemas tecnológicos que apoyan el control interno de las entidades, está dirigido a los administradores de sistemas de información de todas las empresas, considerando la globalización y la interrelación existente en los procesos y la tecnología, es indispensable contar con sistemas que permitan el constante monitoreo y control de estos sistemas. (COBIT)

COSO: es un marco de control interno que marca las pautas para la correcta administración y gestión de controles, definiendo el control interno de manera estándar y estableciendo a través de 5 principios y 17 componentes los aspectos que deben ser considerados para el diseño, gestión e implementación de controles. (COSO, 2013)

COCO: es un modelo muy similar al modelo COSO en cuanto a objetivos y definiciones, su variación viene dada en los componentes y principios, a diferencia del modelo anteriormente mencionado, este cuenta con 4 componentes y 20 criterios. (Elizalde, 2018)

2.09 Metodología COSO III

La metodología de control interno coso III, se conoce mundialmente por ser un marco catalogado como líder en diseño, implementación y gestión de control interno creada por el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) por sus siglas en ingles.

Dicha metodología ha tenido varias versiones a lo largo del tiempo, en mayo de 2013 lanzo la versión conocida como COSO III, una metodología adaptable a cualquier tipo de empresa que permite desarrollar y mantener en el tiempo de manera efectiva sistemas de control interno que facilita a las empresas la optimización de procesos, adaptación a cambios y mitigación de riesgos.

A diferencia de modelos anteriores, este ha otorgado principal relevancia al gobierno corporativo y mejoramiento de control interno, asimismo, enfoca a las empresas para hacer mejor uso de sus recursos y aprovechamiento de sus habilidades.

Este marco integrado engloba todas las áreas de la empresa, creando procesos integrales. Se puede decir que la implementación de un sistema de control interno efectivo requiere de un alto nivel de toma de decisiones, de igual forma, apoya a todas las partes que interactúan con la entidad, desde la administración hasta los empleados y busca el entendimiento de lo que es un sistema de control interno efectivo.

2.09.1 En qué se basa la metodología COSO III

De acuerdo con Qualpro Consulting S.C. los sistemas de control interno deben percibirse como procesos dinámicos, pero sobre todo integrados y caracterizarse por las siguientes cualidades (Qualpro):

- La aplicación deberá permitirse en cualquier ámbito y entidad y adaptarse a las necesidades de cada empresa en particular
- El enfoque principal debe estar fundamentado en principios adaptables tanto a nivel de entidad, funcional y operativo.
- Establece de manera clara los requisitos necesarios para un sistema de control interno con funcionamiento efectivo, abarcando los componentes y principios existentes, su función e interacción.
- Contempla métodos de identificación y análisis de riesgos, así como el desarrollo y gestión de respuestas adecuadas a estos riesgos, estableciendo niveles aceptables y dando mayor enfoque a medidas antifraude.
- Ofrece a la empresa la oportunidad de que el control interno pueda abarcar más allá de la información financiera otros métodos para presentación la información, las operaciones y los objetivos de cumplimiento.
- Permite la eliminación de controles redundantes o ineficientes.
- Ofrece una confianza razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Otorga a la empresa una mayor confianza en cuanto a la capacidad para la identificación y análisis de riesgo, así como para su respuesta y tratamiento, de igual forma una mayor adaptabilidad en torno a los cambios que se produzcan.
- Permite una comprensión mayor en cuanto a la necesidad de un sistema de control interno efectivo.

2.09.2 Objetivos, componentes y principios

Un sistema de control interno efectivo tiene como objetivo minimizar hasta un nivel aceptable los riesgos que podrían impedir cumplimiento de los objetivos trazados. Para esto es indispensable que sus componentes y principios se encuentren presentes y funcionando de manera integrada.

La metodología de control interno COSO 2013 (COSO III) está conformada por cinco componentes y 17 principios y puntos de enfoque que hacen referencia a las características fundamentales presentes en cada componente.

Se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos y por generar diferentes beneficios:

- Gobierno corporativo con expectativas elevadas
- Mercados y operaciones globalizados
- Adaptabilidad continua ante cambios y complejidad en los negocios
- Adaptabilidad en cuanto a leyes, regulaciones y estándares
- Expectativas elevadas de responsabilidades y competencias
- Incremento en el nivel de confianza de tecnologías volátiles y cambiantes
- Elevado enfoque en prevención de fraudes

Está conformado por cinco componentes, especificados en la gráfica a continuación (COSO, 2013):

Gráfico 5.- **Cubo Marco Integrado de Control Interno COSO III**



Fuente: Marco Integrado de Control Interno, COSO 2013

Componente I - Ambiente de control

Se refiere al entorno en que se desarrollan todas las actividades de la empresa, el mismo es influenciado tanto por factores externos como factores internos, este componente básicamente se enfoca en crear los cimientos de apoyo a la evaluación de riesgos para aportar al cumplimiento de los objetivos de la entidad, la efectividad de las actividades de control y actividades de supervisión.

Principios (COSO, 2013):

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El Consejo Directivo demuestra independencia de la gestión y supervisa el desarrollo y desempeño del control interno.
3. La Dirección establece, con la supervisión del Comité, estructuras y líneas de información, y designa apropiadamente las responsabilidades para lograr los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a individuos competentes de acuerdo con los objetivos.
5. La organización hace responsables a los individuos de sus respectivas obligaciones de control interno en la consecución de los objetivos.

Componente II - Evaluación de riesgos

Este componente se enfoca en la identificación y evaluación de los riesgos asociados a los procesos de las entidades, a través de este, se determina el tratamiento de estos con el objetivo de mitigarlos.

Estos riesgos podrían afectar a la entidad en diferentes sentidos, dependiendo de su tipología y naturaleza, por ello, el tratamiento de cada uno debe ser adaptado en función al impacto y probabilidad de ocurrencia de este.

Principios (COSO, 2013):

6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con ellos.
7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y los analiza para determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.

Componente III - Actividades de control

Debe considerarse como parte del diseño organizacional las políticas y procedimientos que permitan que las normas y procesos de la organización sean ejecutados de forma clara y precisa.

Principios (COSO, 2013):

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar el riesgo y a lograr los objetivos en niveles aceptables.
11. La empresa escoge y lleva a cabo actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen ciertas expectativas y procedimientos.

Componente IV - Información y comunicación

Este componente hace referencia a la forma en que las áreas se comunican entre sí, estableciendo que el personal no solo debe captar las informaciones, sino también, generar intercambios para desarrollar, controlar y gestionar sus operaciones.

Principios (COSO, 2013):

13. La organización obtiene, o genera, y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización provee internamente la información necesaria, incluidos los objetivos y las responsabilidades, para apoyar el funcionamiento del control interno.

15. La organización se comunica con las partes externas interesadas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

Componente V - Actividades de monitoreo

Este componente establece que todo proceso debe ser monitoreado con la finalidad de asegurar el mejoramiento continuo.

Principios (COSO, 2013):

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la Dirección y el Comité Directivo, según corresponda.

2.10 Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L.

Es una empresa de responsabilidad limitada, dedicada a la provisión de alimentos al por menor y por mayor, posee amplios depósitos en los que se almacena la mercancía sin realizar monitoreos periódicos y/o mantener una data actualizada de las entradas y salidas de productos, situación que genera una gran exposición a riesgos de carácter operativo y que afecta negativamente la información financiera de la empresa, ya que las pérdidas en depósitos no pueden ser cuantificadas.

El equipo de trabajo está conformado de la siguiente forma:

Gráfico 6.- **Organigrama Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L.**



Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

A pesar de contar con un organigrama, no cuentan con procesos definidos y responsabilidades segregadas, lo que constituye una falla en el control interno de la empresa y genera grandes riesgos operativos que podrían derivar en pérdidas de carácter financiero.

2.10.1 Mercado meta

El mercado meta o grupo de clientes al que se dirige el Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L., son todos los pequeños comercios conocidos como colmados y las casas de familia de ingresos bajos y medio bajos tanto de la provincia Peravia como de los sectores aledaños.

2.10.2 Principales productos consumidos por los clientes

Entre los principales productos consumidos por los clientes del almacén el mayoreo son los insumos para la producción de panadería y repostería artesanal y como demanda principal los productos que constituyen la canasta básica familiar, entre los que podemos citar:

- Cereales (arroz, pastas, maíz, etc.).
- Lácteos.
- Legumbres (habichuelas, gandules, lentejas, etc.)
- Otros (café, sal de mesa, condimentos, aceites)

2.10.3 Situación actual del proceso de inventarios del almacén

Actualmente el espacio de inventarios del almacén El mayoreo de Baní, S.R.L., no cuenta con controles establecidos ni procesos formalmente estructurados, se maneja de manera empírica sin seguimiento o monitoreo alguno, esta situación, no permite obtener una información certera sobre este importante rubro de los estados financieros.

Durante levantamiento de información realizado se evidenció la carencia de formalidad del proceso y la utilización de herramientas de control y registros. Asimismo, se confirmó con la administración que la última toma física del inventario (actividad que no se realizaba hace 5 años) se ejecutó en fecha 17-04-2021, utilizando métodos manuales y poco eficientes como los apuntes en cuaderno y sumatorias manuales.

En este se determinó que el valor de las mercancías en existencia asciende los RD\$8,000,000.00 lo que podría considerarse como un dato no confiable por la posibilidad de error humano en el proceso de recolección de datos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE INVENTARIOS BAJO LA METODOLOGÍA COSO III PARA OPTIMIZAR PROCESOS Y MITIGAR RIESGOS OPERATIVOS EN UN ALMACÉN DE PROVISIONES, PERIODO 2021-2022

El objetivo de este capítulo se enfocará en plantear la implementación de herramientas de control de inventarios apoyada en la Metodología de Control Interno COSO III con miras a eficientizar procesos y mitigar riesgos operativos.

3.1 Propuesta para la implementación de herramientas de control de inventarios bajo la metodología COSO III en un almacén de provisiones

La idea de esta propuesta está orientada a brindar soluciones efectivas al almacén El Mayoreo de Baní, S.R.L., a los fines de optimizar la gestión de sus inventarios y mitigar los riesgos operativos propios del proceso.

Se definirán las responsabilidades de manera clara y precisa, asimismo, lo que se espera lograr con la ejecución de cada una y se darán las pautas para el aseguramiento de la calidad y el monitoreo continuo del proceso de inventario y todas las actividades que el mismo involucra a través de herramientas que permitan llevar el control del área y optimizar procesos y recursos.

Para la estructuración de esta propuesta, se realizó un levantamiento de riesgos operativos asociados al proceso de inventario, partiendo de las informaciones levantadas con la administradora y gerente del comercio, una vez levantados los riesgos asociados a cada actividad ejecutada en el área de

inventarios del almacén, se procedió a generar un diagrama de flujo y descripción de actividades, a los fines de formalizar la ejecución.

3.1.1 Generalidades de la propuesta

A través de las mejores prácticas de control interno aplicables contenidas en la metodología COSO III, se ha estructurado un plan de acción que contempla la estructuración de las descripciones de puesto con la finalidad de segregar funciones y definir responsabilidades.

De igual forma, el levantamiento de riesgos asociados al proceso de inventario, la formalización del proceso, diagrama y descriptivo con actividades claramente definidas y responsabilidades y rol de cada puesto, asimismo, el planteamiento del uso de herramientas que permitan llevar un control constante de los inventarios y la inclusión de actividades de supervisión y monitoreo continuo.

Estructuración de la propuesta:

De acuerdo con lo establecido en el Marco de Control Interno COSO III, componente No. 1 “Ambiente de control”, principio No. 3 La administración debe establecer y designar de manera apropiada las responsabilidades para lograr los objetivos, partiendo de esta premisa, es de vital importancia que se realice una descripción de puestos clara, que indique el nivel de responsabilidad y alcance de cada posición, a los fines de contribuir con el fortalecimiento del control interno (COSO, 2013).

Propuesta de Descripción de puestos

Administrador: responsable de la dirección y planeación estratégica del almacén, debe velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos, supervisar de manera proactiva las finanzas y operatividad de la empresa.

Gerente: se encarga de estructurar y supervisar directamente las operaciones del almacén, validando las actividades ejecutadas a nivel administrativo y comercial, debe velar por el cumplimiento de las tareas establecidas y monitorear las actividades de entrada y salida de mercancías como filtro final.

Encargado de Almacén: es responsable de la ejecución de las actividades de almacén, entrada y salida de mercancías, despacho de compras a ser enviadas puerta a puerta verificando que los artículos se correspondan con los pedidos realizados, debe monitorear de manera constante el estado de los artículos en depósito y asegurar el cumplimiento de las tareas de los auxiliares de almacén.

Encargado Administrativo: debe velar por la correcta generación de informaciones financieras y el funcionamiento de la empresa a nivel administrativo, asegurando la disponibilidad de la información y gestionando de manera oportuna los reabastecimientos solicitados por la unidad de almacén y todo lo necesario para la continuidad de las actividades comerciales.

Contable: servicio subcontratado que otorga la responsabilidad de la organización y disponibilidad de las informaciones financieras de la empresa.

Auxiliar de Almacén: se encarga de la recepción y despacho de mercancías, asegurando la calidad del servicio brindado al cliente, así como también, la puntualidad; sus tareas van desde la recepción del cliente hasta el despacho de los productos solicitados y desde la recepción de notas de compra hasta el despacho de compras puerta a puerta vía el chofer de la empresa.

De igual forma, del reabastecimiento de los tramos de mostrador de mercancías de manera oportuna, monitoreo de las fechas de vencimiento de mercancía y el orden en el espacio de depósito, todas las actividades anteriormente mencionadas deben ser monitoreadas por el encargado de almacén.

Chofer: es responsable del traslado de mercancías solicitadas a domicilio por el cliente, debe velar por la integridad de las compras entregadas y asegurar la puntualidad en el proceso de entrega.

Conserje: es responsable de mantener la higiene y medidas de limpieza correspondientes en el área de inventarios y almacén en general, velando por la salubridad y mantenimiento de las diversas áreas del comercio.

Matriz de Riesgos Operacionales Identificados y Actividades de control asociadas

La evaluación de riesgos es considerada uno de los pilares fundamentales en la correcta gestión del control interno, la identificación de los riesgos plasmados en la tabla debajo, se realizaron tomando como base lo establecido en el Marco de Control Interno COSO III, componente No. 2 “Evaluación de Riesgos”, que establece que es de importancia relevante identificar los riesgos que pudieran comprometer el logro de los objetivos con la finalidad de darles tratamiento oportuno.

Tabla 3.- Matriz Identificación de Riesgos Operativos

Matriz de Identificación de Riesgos Operativos Propuesta estructuración proceso de Inventario ALMACÉN EL MAYOREO DE BANÍ, S. R. L.									
#	Proceso	Subproceso	Descripción de los Riesgos Identificados	Impacto: Alto, Medio, Bajo	Descripción de Controles Propuestos	Frecuencia del control	¿Preventivo o Detectivo?	¿Manual o Manual dependiente de Sistema informático?	¿Control Clave?
1	Inventario	Solicitud Mercancía proveedores	1-Pérdidas económicas derivadas de cúmulo de mercancías en stock 2- Abastecimiento no alineado a las necesidades del comercio 3- Stock insuficiente para hacer frente a la demanda	Alto	Revisar pedido y aprobar pedido	Según sea necesario	Preventivo	Manual dependiente de Sistema informático	SI
2	Inventario	Recepción de mercancía	1-Recepción de pedidos incompletos, incorrectos y/o con productos en mal estado 2-Fraude	Alto	Supervisar recepción	Según sea necesario	Preventivo	Manual	SI
3	Inventario	Despacho de mercancía a domicilio	1-Envío de Mercancía con errores 2-Riesgo reputacional 3-Fraude 4-Perdidas no recuperables derivadas de envíos errados	Medio	Validar pedido	Diaria	Preventivo	Manual	SI
4	Inventario	Monitoreo de inventarios	1-Fraude 2-Pérdidas por ciclo de vida 3-Pérdidas por inventario obsoleto	Alto	Verificar inventario	Trimestral	Detectivo	Manual dependiente de Sistema informático	SI
5	Inventario	Monitoreo de inventarios	1-Fraude interno 2-Inconsistencia entre recepción y despacho de mercancías y planilla de control de inventarios 3-Fallas en la información de inventario	Alto	Validar entradas y salidas	Diaria	Preventivo	Manual dependiente de Sistema informático	SI

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Propuesta de Diagrama y Descripción de Actividades del Proceso de Inventario

Para la estructuración de esta propuesta de diagrama de flujo y descriptivo de actividades, fue realizado levantamiento de información con el personal del almacén, durante el recorrido por el proceso, fueron explicadas las actividades y transacciones realizadas con incidencia directa en el área de inventarios.

Partiendo de estas informaciones se realizó un levantamiento de los riesgos asociados al proceso y posteriormente se elaboraron diagramas de flujos y descriptivos de actividades que contemplan controles con capacidad de mitigar de manera razonable los riesgos identificados.

Es importante destacar que en la actualidad el almacén no cuenta con subprocesos segregados ni formalizados, las actividades son realizadas en su mayoría por los auxiliares de almacén sin ningún tipo de supervisión, asimismo, no se realiza ningún tipo de seguimiento constante al inventario de mercancías en existencias.

Considerando que el propósito fundamental de esta propuesta es brindar al almacén herramientas de control de inventarios que le permitan mitigar riesgos operativos y efficientizar sus procesos, como segundo elemento a considerar, presentamos diagrama de flujo y descriptivo de actividades, el mismo, ha sido elaborado considerando los aspectos detallados a continuación:

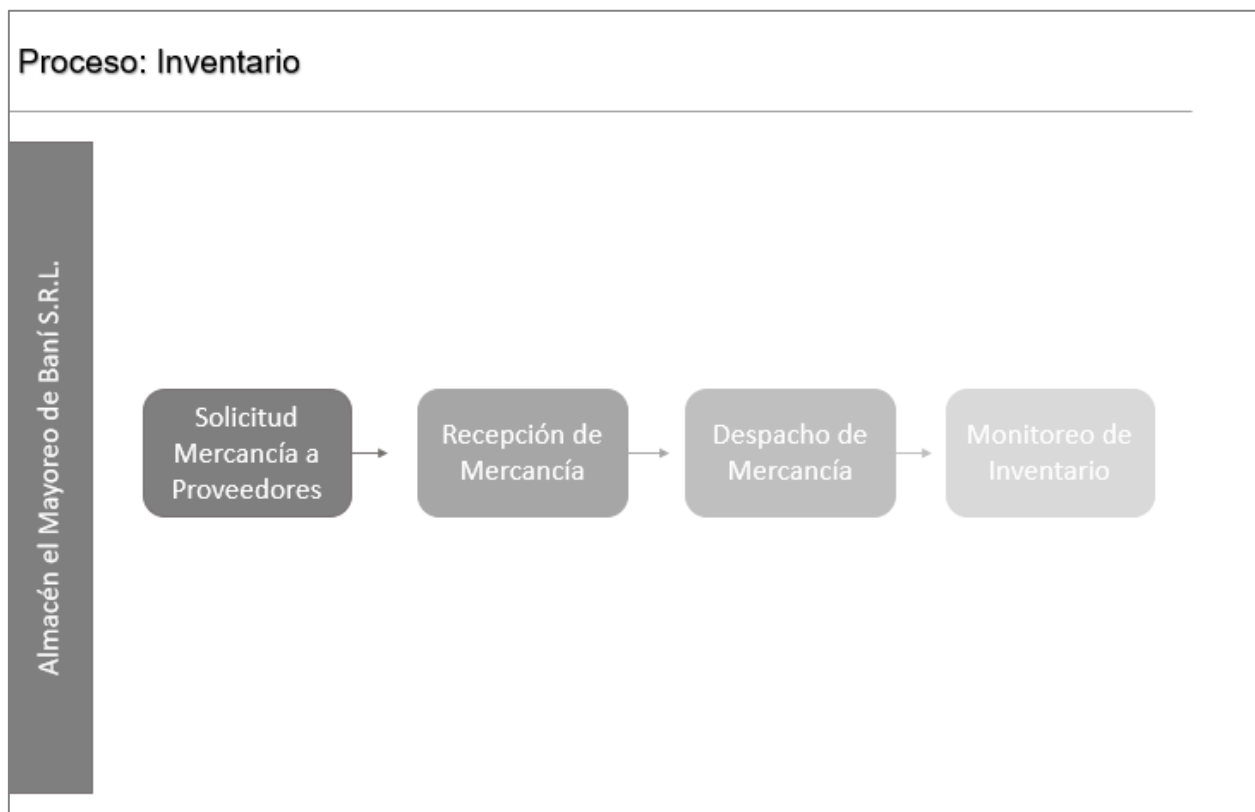
Marco integrado de control interno, componente III “Actividades de Control” que, entre otras cosas, indica que debe considerarse como parte del diseño organizacional las políticas y procedimientos que permitan que las normas y procesos de la organización sean ejecutados de forma clara y precisa.

Marco integrado de control interno, componente IV “Información y Comunicación” que establece que la empresa debe generar intercambios para desarrollar, controlar y gestionar sus operaciones, en ese sentido, los subprocesos y actividades de control propuestas, trabajaran de manera integrada entre los diferentes puestos del comercio.

Marco integrado de control interno, componente V “Actividades de Monitoreo”, que establece que todo proceso debe ser monitoreado para asegurar la mejora continua, en ese sentido se contemplaron dentro de los descriptivos, actividades como controles clave que permitan el monitoreo y supervisión del inventario. (COSO, 2013).

De igual forma, los subprocesos han sido estructurados indicando de manera clara y precisa su alcance, responsable de ejecución, segregación de funciones y supervisión proactiva, estos aspectos contribuyen a la implementación de herramientas que permitan controlar de manera efectiva e integrada las actividades y transacciones que tienen impacto directo sobre el inventario del almacén El Mayoreo de Baní, S.R.L.

Gráfico 7.- Diagrama de proceso de inventario

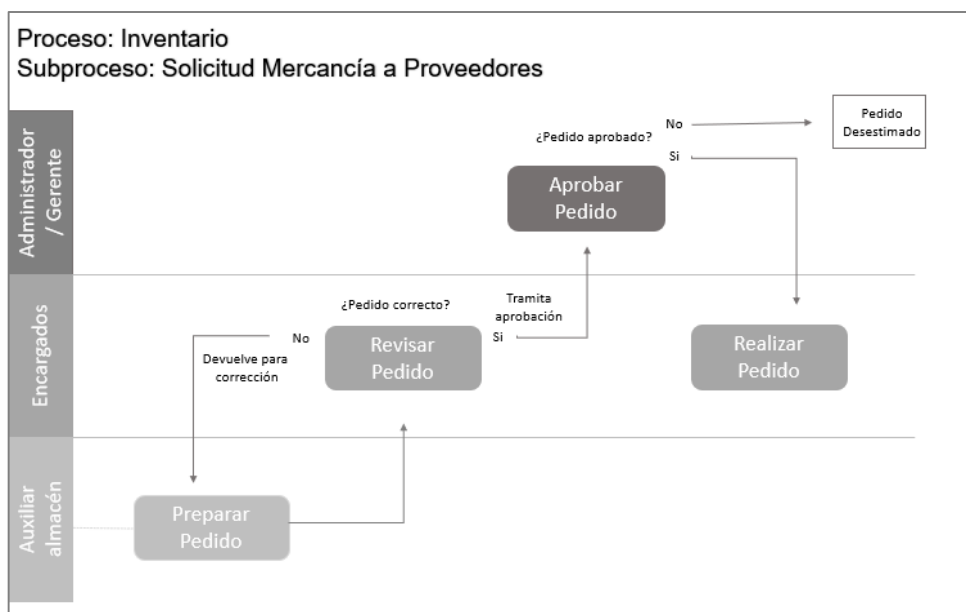


Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

El proceso de inventario propuesto contempla de manera integral los subprocesos de solicitud de abastecimiento, recepción de mercancías, despacho de mercancías y monitoreo de inventarios.

La esquematización de procesos y subprocesos permite el levantamiento e identificación de riesgos y la asignación de los controles clave asociados a cada subproceso, de esta forma, se podría mitigar de manera razonable la materialización de estos. A modo más detallado, se presentarán a continuación los diagramas de flujo y descriptivo de actividades de cada subproceso contenido en el proceso de inventario.

Gráfico 8.- Diagrama Subproceso Solicitud Mercancía a Proveedores



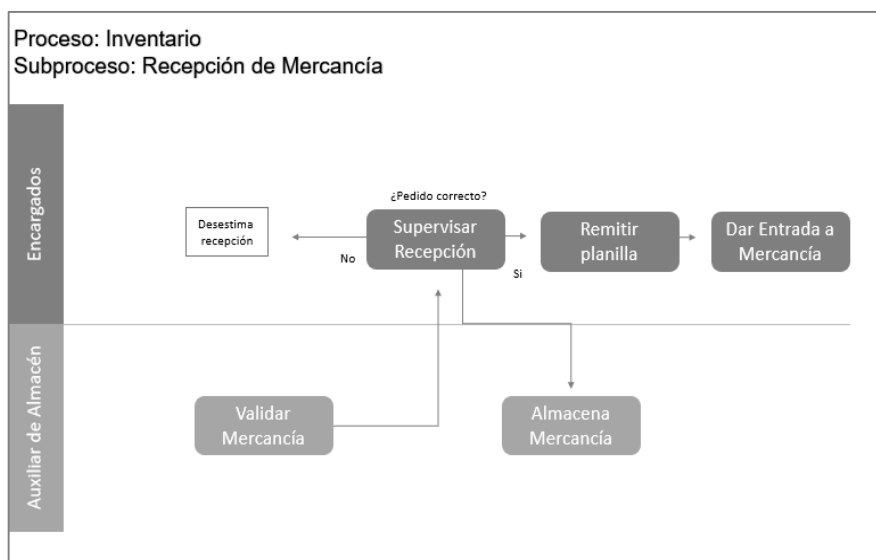
Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Tabla 4,. Descriptivo Subproceso Solicitud Mercancía a Proveedores

SUBPROCESO SOLICITUD MERCANCÍA A PROVEEDORES				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS UTILIZADOS
Preparar pedido	Auxiliar de Almacén	Según sea necesario	Prepara planilla con detalle de mercancía faltante a solicitar	Planilla de pedidos
Revisar pedido	Encargado de Almacén	Según sea necesario	Revisa planilla con detalle de mercancía faltante a solicitar y compara con mercancía en existencia	Planilla de pedidos Planilla control de inventarios
Aprobar pedido	Administrador / Gerente	Según sea necesario	Aprueban mediante firma planilla para pedido de mercancía. en caso de no estar de acuerdo desestiman pedido.	Planilla de pedidos Planilla control de inventarios
Realizar pedido	Encargado Administrativo	Según sea necesario	Verifica que la planilla contenga las firmas correspondientes y procede a realizar el pedido a los proveedores. Da seguimiento a la solicitud hasta la recepción de este.	Planilla de pedidos

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Gráfico 9.- Diagrama Subproceso Recepción de Mercancías



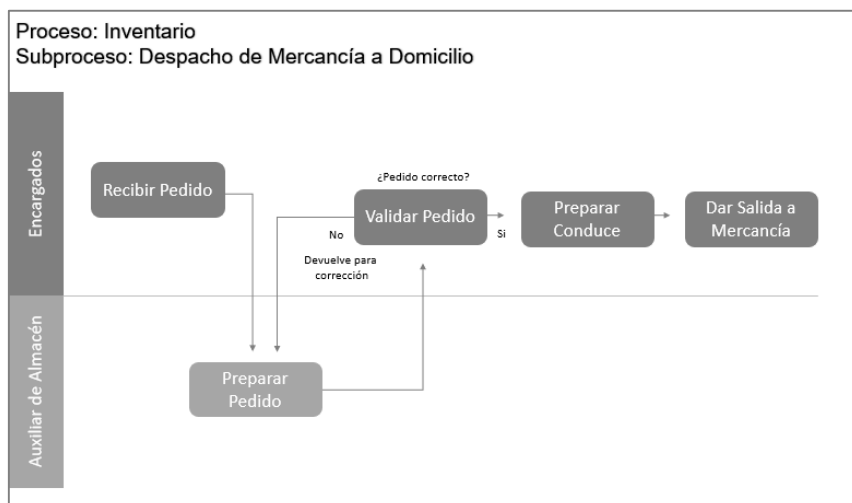
Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Tabla 5.- Descriptivo Subproceso Recepción de Mercancías

SUBPROCESO RECEPCIÓN DE MERCANCÍA				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS UTILIZADOS
Validar mercancía	Auxiliar de Almacén	Según sea necesario	Valida productos contra detalle de la solicitud para asegurar la totalidad de mercancía recibida, completa planilla de recepción plasmando todas las informaciones requeridas y firma.	Planilla de pedidos Planilla de recepción
Supervisar recepción	Encargado de Almacén	Según sea necesario	Supervisa recepción de productos, revisa información de planilla y firma. En caso de inconsistencias devuelve pedido al proveedor.	Planilla de pedidos Planilla de recepción
Almacenar mercancía	Auxiliar de Almacén	Según sea necesario	Almacena mercancía en espacios destinados para tales fines asegurando el orden del método PEPS entre los productos existentes en depósito y las nuevas entradas	
Remite planilla	Encargado de Almacén	Según sea necesario	Remite planilla a encargado administrativo para los fines correspondientes	Planilla de recepción
Dar entrada a mercancía	Encargado Administrativo	Según sea necesario	Verifica informaciones contenidas en la planilla y da entrada a la mercancía recibida en la planilla de control de inventarios	Planilla de recepción Planilla control de inventarios

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Gráfico 10.- Diagrama Subproceso Despacho de Mercancía a Domicilio



Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Tabla 6.- Descriptivo Subproceso Despacho de Mercancía a Domicilio

SUBPROCESO DESPACHO DE MERCANCÍA A DOMICILIO				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS UTILIZADOS
Recibir pedido	Encargado de Almacén	Diariamente	Recibe pedidos de clientes, verifica existencia, en caso de producto no disponible contacta al cliente y realiza ajustes. Asigna pedido a auxiliar de almacén para despacho.	Planilla de despacho
Preparar pedido	Auxiliar de Almacén	Diariamente	Prepara pedido detallado en solicitud	Planilla de despacho
Validar pedido	Encargado de Almacén	Diariamente	Valida que el pedido esté completo. En caso de inconsistencias, devuelve para corrección.	Planilla de despacho
prepara conduce	Encargado Administrativo	Diariamente	Valida planilla de despacho y entrega al chofer junto a la mercancía. Recibe planilla firmada por cliente en señal de recepción	Planilla de despacho
Dar salida en sistema	Encargado Administrativo	Diariamente	Da salida en el sistema a la mercancía entregada	Planilla de despacho Planilla control de inventario

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Gráfico 11,. **Diagrama Subproceso Monitoreo de Inventario**

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

Tabla 7.- **Descriptivo Subproceso Monitoreo de Inventario**

SUBPROCESO MONITOREO DE INVENTARIO				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS UTILIZADOS
Verificar inventario	Administrador / Gerente	Trimestralmente	Realizan toma sorpresa de inventario físico versus planilla de control de inventario existente.	Planilla de control de inventario
Validar entradas y salidas	Gerente	Diariamente	Al cierre del día valida las entradas y salidas de inventario comparando planilla de control de inventario versus planillas de recepción y despacho	Planilla de recepción Planilla de despacho Planilla de control de inventario

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones suministradas por el comercio

3.1.2 Tipos de herramientas a utilizar

Las herramientas de control de inventarios son de vital importancia para poder realizar una adecuada gestión y seguimiento de este, por la naturaleza del comercio (almacén de provisión de alimentos) el método de inventario más conveniente es el PEPS, tal y como se detalló en el capítulo 1, inciso 1.3, este método establece que las primeras mercancías recibidas en almacén deberán ser las primeras en ser vendidas.

Este método se adapta perfectamente a las empresas que comercian productos perecederos como los alimentos. De igual forma, adapta una valoración que se basa en los costos más recientes.

Para el control de inventarios del Almacén el Mayoreo de Baní, han sido diseñadas planillas de control que contemplan informaciones generales de los pedidos, informaciones generales del producto como la clasificación a la que pertenece, fecha de recepción y la caducidad de este y todas las informaciones de relevancia para la aplicación del método PEPS, ya que la forma en que se gestionará y rotará el inventario estará basada en las mismas.

La finalidad de la implementación de estas herramientas de control es que las transacciones que tengan un impacto directo sobre el inventario del comercio generen evidencia capaz de sustentar la ejecución de los controles establecidos para dicho proceso. De igual forma, el uso de estas le permitirá a la administración y la gerencia ejercer de manera más practica supervisión sobre las actividades ejecutadas en el negocio.

Propuesta de Planilla de Control de Inventarios

El objetivo principal de esta planilla de control de inventarios es que se lleve un correcto registro y monitoreo del inventario en existencia, que se pueda obtener información certera sobre la existencia de los productos, el total en monto monetario que representan en el inventario y su índice de rotación.

Estas informaciones podrían facilitar la toma de decisiones en cuanto a abastecimiento y tendrían una incidencia positiva sobre las finanzas de la empresa, considerando la optimización de recursos que derivaría de estas acciones.

Los sistemas y/o softwares automatizados siempre serán una opción con menor índice de riesgos que las herramientas que dependan de la manipulación humana, sin embargo, aplicando controles de monitoreo y asegurando el cumplimiento de estos, se mitiga de forma razonable la materialización de riesgos.

Se propone el uso de una planilla que permite consultar disponibilidad, dar entrada y salida a los productos a través de un código de producto único, esto ofrecerá al almacén un control mayor sobre su inventario y la implementación de la metodología PEPS.

A través del registro de entradas y las informaciones requeridas en dicha plantilla, complementado con los controles y monitoreos de inventarios propuestos en el descriptivo del subproceso “Monitoreo de Inventario” se podrá tener un adecuado control de las mercancías y el orden en que deberán ser despachadas las mismas.

Tabla 8.- Planilla en Excel Para Control de Inventarios

Almacén el Mayoreo de Baní Control de Inventarios			
Código:		Valor:	
Descripción:		Fecha:	
Cantidad:			

Fuente: elaboración propia

Propuesta Planilla Pedido de Mercancías

Es importante previo a la solicitud de nuevas mercancías para abastecimiento, manejar con exactitud la cantidad que se posee en existencia de cada producto, de esta forma, se estarían realizando reabastecimientos estratégicos y alineados a las necesidades reales del cliente.

De igual forma, es importante que el proceso de compras sea monitoreado y agote un proceso de supervisión y aprobación, toda transacción con impacto financiero sobre la empresa debe ser revisada y aprobada por los altos mandos, considerando estos aspectos fue estructurada la siguiente planilla que contempla todas las informaciones relevantes para el proceso de solicitud de mercancías a proveedores:

Tabla 11.- **Planilla Despacho de Mercancías**

ALMACÉN EL MAYOREO DE BANÍ, S.R.L.																															
Planilla Despacho de Mercancías																															
Cliente:	Fecha:																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Artículo</th> <th style="width: 50%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Artículo	Cantidad																													
Artículo	Cantidad																														
Recibido Confirme _____																															

Fuente: elaboración propia

3.1.3 Beneficios de implementar herramientas de control de inventarios

La implementación de herramientas de control de inventarios es de vital importancia para todas las empresas, el no tener control sobre estos podría derivar en grandes pérdidas e impedir el alcance del máximo potencial del comercio, contar con actividades de control, realizar monitoreos periódicos y supervisiones proactivas supone un gran compromiso con el logro de los objetivos planteados.

En el caso específico del almacén de provisiones para el que se plantea esta propuesta, la implementación de herramientas de control de inventario representan grandes beneficios tanto a nivel comercial como a nivel administrativo.

Tener un manejo de inventarios eficientes representa para el comercio oportunidades de controlar sus costos y pérdidas, ofrecer productos de calidad y en condiciones óptimas, de igual forma, permite la generación de información financiera confiable y certera.

Por la naturaleza de un almacén de provisiones, la información financiera deriva en gran parte de las transacciones comerciales registradas, partiendo de esta premisa, se puede asegurar que la falta de implementación de controles en el área de inventarios y manejo de entradas y salida de mercancías constituye un alto riesgo, por lo que implementar herramientas que permitan medir y controlar las actividades tanto a nivel comercial como administrativo, supone un gran paso hacia el fortalecimiento del control interno de la empresa y la optimización de sus recursos.

CONCLUSIONES

Implementar controles apoyándose en metodologías de control interno es de vital importancia para las empresas sin importar su tamaño, pues permite de forma precisa la generación de datos, manejo de actividades ejecutadas y en este sentido permite la mitigación de riesgos que puedan amenazar la estabilidad financiera y el logro de las metas propuestas.

De igual forma, basar las actividades de un comercio en metodologías de control interno garantiza de forma razonable el buen funcionamiento y desarrollo de esta, todos estos factores fueron considerados en la realización de la propuesta, por lo que a través de las herramientas planteadas se estima el logro de estas variables.

Los principales factores que caracterizan el control interno son la eficacia y eficiencia, su mayor logro radica en que permite a las empresas trabajar bajo directrices estructuradas basándose en componentes que abarcan los aspectos más importantes de la empresa, esto le permite mitigar de forma razonable sus riesgos dando paso al aumento de su rendimiento, de igual forma, valorar y medir sus procesos y subprocesos.

A pesar de las acciones que puedan encaminarse, el riesgo nunca es eliminado de forma completa, siempre existirán riesgos residuales presentes, pero debe tenerse en cuenta que, aplicando controles preventivos efectivos, los efectos de estos riesgos no serían catastróficos para la empresa.

A través de la matriz de riesgos y controles aplicada al Almacén el Mayoreo de Baní S.R.L., fueron identificados los riesgos presentes en sus actividades diarias, a través de las herramientas de control interno contempladas, se permitirá el tratamiento y prevención de estos, tanto a modo preventivo como detectivo, con la finalidad de prevenir el impacto financiero directo en la operatividad de la empresa.

Las herramientas de control de inventarios representan un rol muy importante, no solo en las grandes empresas, sino también en las PYMES, sin embargo, no son tan utilizadas por estas últimas como es el caso del Almacén El Mayoreo de Baní, S.R.L., debido a esto fueron identificadas inconsistencias a nivel administrativo, como la falta de información confiable, pérdidas de carácter financiero derivadas de riesgos de carácter operativo y muy escasos niveles de supervisión y gobernanza.

Para un almacén de provisión de alimentos el inventario representa su mayor activo corriente por lo que es crucial para la empresa llevar un efectivo manejo del mismo a los fines de salvaguardar sus finanzas.

Implementar herramientas que permitan controlar las entradas y salidas de almacén, como también, herramientas que permitan el control y monitoreo constante del inventario, esto contribuye al fortalecimiento del control interno de la empresa y permite a los administradores ejercer un rol de supervisión proactiva, que resulta efectivo en la detección oportuna de riesgos.

Las herramientas de control en las empresas a nivel general han ido incrementando con el paso del tiempo, considerando lo efectivo que resulta para los administradores medir la rentabilidad de manera precisa y controlar los eventos negativos que puedan afectar sus finanzas.

De igual forma, permite establecer controles en los puntos más pasibles de riesgos mediante procesos formalizados y estructurados que otorgan una visión más amplia de su gestión y evolución.

Existen numerosos métodos para implementar controles en un área de inventarios, en el caso del almacén el Mayoreo de Baní por la naturaleza de la empresa, el método PEPS es el que más se adapta a sus necesidades en estos momentos, la implementación de herramientas de control que permitan establecer un orden lógico de entradas y salidas es vital para evitar inventarios obsoletos, pérdidas por ciclo de vida e insatisfacción del cliente por productos que no cumplan sus expectativas.

Realizar las actividades apoyándose en herramientas de control interno permitirá al comercio mantener y gestionar las operaciones de manera integrada, y representa uno de los mecanismos más efectivos a la hora de salvaguardar los activos y optimizar recursos, permitiendo comprobar su rentabilidad y asegurando la confiabilidad de la información contable.

Tener productos de consumo sobre los cuales no se tiene control y una gestión adecuada puede llegar a causar considerables pérdidas o disminuciones en las utilidades del comercio, ya sea de manera abrupta o con el paso del tiempo y por factores que van desde la disminución en la calidad del producto hasta desviaciones no autorizadas. Dicho esto, es fundamental y determinante para el desarrollo del almacén conocer y administrar de manera eficiente sus inventarios.

La implementación de las herramientas propuestas permitirá al comercio el control sobre su operatividad, los presupuestos que deben contemplarse para reabastecimiento, definir y tener visibilidad sobre los costos de inventarios derivados de la gestión de este, el control sobre las solicitudes y gestión de compras, la recepción de mercancías hasta su correcto almacenaje y despacho de estas.

De igual forma, permitirá documentar de manera adecuada cada movimiento en inventario, a los fines de asegurar la generación de información financiera confiable. La gestión de los inventarios sin duda alguna constituye un aporte significativo a las utilidades percibidas por la empresa, permitiendo la optimización de recursos y mejorando la experiencia del cliente tanto interno como externo.

RECOMENDACIONES

Para el Almacén el Mayoreo de Baní, sería significativo considerar los hallazgos de la investigación realizada tanto a nivel práctico, con el objetivo de optimizar los procesos involucrados en la gestión de sus inventarios, mitigar sus riesgos operativos y las implicaciones de estos a nivel financieros y mejor la calidad de su información financiera, de igual forma deben considerar aspectos tales como:

- Establecer una cultura de control interno entre sus empleados que derive del ejemplo y la aplicación de esta desde la administración, contar con un código de ética, establecer parámetros de medición para el rendimiento de los colaboradores y encaminar esfuerzos a mejorar y fortalecer el control interno a nivel general en el comercio.
- Asegurar la integridad de los espacios de almacenamiento, los mismos deben permanecer organizados de acuerdo con el método “Primeras Entradas, Primeras Salidas”, en orden lógico y de fácil acceso y localización de los productos; de igual forma, asegurar el seguimiento a las existencias por tipo de producto (a través del registro de entradas y salidas) y conciliar esta información diariamente.
- Contemplar la capacitación de su personal de trabajo, con la finalidad de que los empleados encargados de la gestión de inventarios lo realicen de manera óptima, en base a conocimientos, contribuyendo a la mitigación de riesgos y minimización de impacto y materialización de estos.

- Fortalecer la estructuración del plan estratégico de la empresa, con la finalidad de establecer objetivos específicos y definidos por periodo que puedan ser medibles y cuantificables, para a través de estos, medir la evolución y desempeño de la empresa a partir de la implementación de las mejoras propuestas.

BIBLIOGRAFIA

- Caurin, J. (28 de Marzo de 2017). *Emprende Pyme*.
- Central, B. (s.f.). *Banco Central República Dominicana*. Obtenido de Bancentral:
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/2534-precios>
- COBIT, G. I. (s.f.). *Cobit Marco Referencial*.
- COSO. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*.
- Datos Macro. (s.f.). Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/paises/república-dominicana>
- Deloitte. (2015). *COSO, Marco de Referencia para la implementación, Gestión y Control de un Adecuado Sistema de Control Interno*.
- Durán, Y. (2012). *Administración del Inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades de la empresa*.
- Elizalde, L. (2018). *Control Interno Desde el Enfoque Contemporáneo (Modelos COCO y COSO). Contribuciones a la Economía*.
- H., B. R. (2004). *Logística y Administración de la Cadena de Suministro, Quinta Edición*. Pearson Prentice Hall.
- Iso Tools. (12 de agosto de 2019). Obtenido de
<https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/>
- Molina, D. (2015). *Gestión de Inventarios: Una Herramienta Útil para Mejorar la Rentabilidad*.
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Editorial Norma.
- Navarro, M. J. (1994). *Unitec*.
- Qualpro. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno, COSO III*.

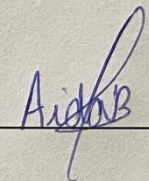
ANEXOS

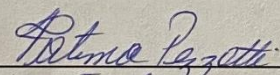
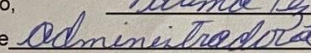
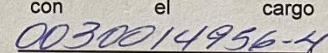
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION – CUESTIONARIO DE ELABORACION PROPIA	
Almacén el Mayoreo de Baní, S.R.L.	
Nombres y Apellidos:	<u>Fatima Pezzotti</u>
Cargos:	<u>Administradora</u>
1- Actualmente el almacén cuenta con políticas establecidas para el manejo de los inventarios?	
No.	
2-Qué tipo de herramientas de inventario manejan?	
No se cuenta con herramientas de manejo de inventario.	
3- El almacén cuenta con alguna herramienta administrativa que permita llevar control sobre existencias, entradas y salidas?	
No. Las existencias se manejan por conteo cuando quedan pocas cantidades del producto, para realizar pedidos. En el caso de las entradas se cuentan los productos al recibirlos y para las salidas no se efectúa ningún control, solo se recibe el pedido y se despacha acorde a disponibilidad.	
4-Con qué frecuencia se verifican las existencias físicas?	
No se tiene una frecuencia definida. Se verifica cuando queda poca cantidad de un producto para reabastecer.	
5- ¿Existe algún control sobre la recepción y despacho de mercancías, así como un responsable de estos controles?	
Al recibir el auxiliar cuenta los productos y los almacena, al despachar se hace a medida que el cliente va solicitando o por medio de nota tomada por vía telefónica. No hay un responsable determinado para estas actividades	
6-Hay algún tipo de proceso de aprobación y verificación para el proceso de reabastecimiento?	
No. Cuando se van agotando los productos los auxiliares lo informan y la gerente hace el pedido.	
7-Cuales son las actividades centrales realizadas que tienen incidencia directa en el área de inventarios	
las solicitudes de mercancía, recepción y almacenamiento de las solicitudes y el despacho a clientes	
8- El inventario existente genera algún tipo de pérdidas? ¿Las mismas son cuantificadas monetariamente?	
Si. Con frecuencia se dañan productos por fecha de caducidad, algunos dejan de ser demandados por los clientes y tienen años sin salida, también, hemos tenido pérdidas por productos que se dañan el empaque por la forma en que lo almacenan. Generalmente no se cuantifican estas pérdidas, solo se desechan.	

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Aida María Báez Pezzotti** cédula **402-2531563-5**, matrícula de la Universidad APEC **A00088228**, estudiante de término del programa de Maestría en **Administración Financiera**, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicito la autorización de Almacén El Mayoreo de Baní S.R.L. para realizar mi trabajo final sobre: **Propuesta de Implementación de herramienta de control de inventarios bajo la metodología COSO III para efficientizar procesos y mitigar riesgos operativos. Caso almacén El Mayoreo de Baní S.R.L.**", y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

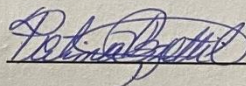
Este trabajo tiene por objetivo, establecer propuesta de implementación de una herramienta de gestión de inventarios bajo la metodología coso III, en el almacén El Mayoreo de Baní, S.R.L, para efficientizar las operaciones y mitigar riesgos de carácter operativo.

 (Firma)

Yo,  con el cargo
de , cédula 

autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☒ Utilizar el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad
APEC
- ☒ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

 (Firma y sello)

