



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



T E S I S

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO”

ESTUDIO DE CASO

CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA

PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

CARRILLO RAMOS YESSICA
MOYA JIMÉNEZ MONSERRAT

NUMEROS DE CUENTA

1726418

1726440

BAJO LA DIRECCIÓN DE
DRA. EN A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA

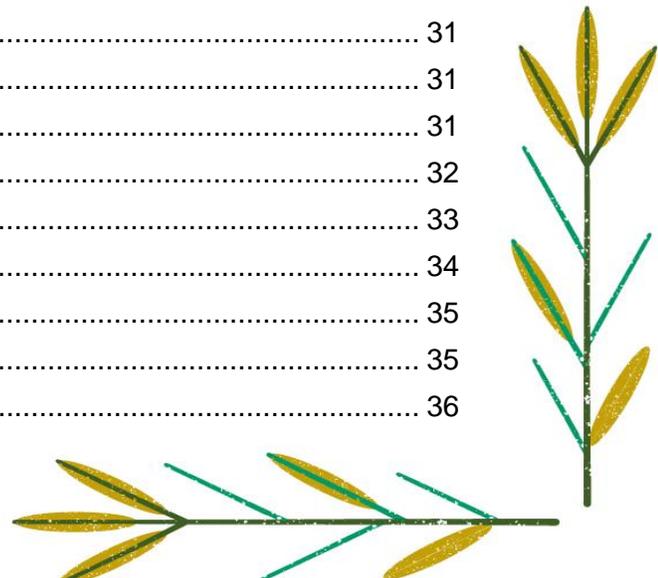
AMECAMECA, ESTADO DE MÉXICO, A OCTUBRE 2023

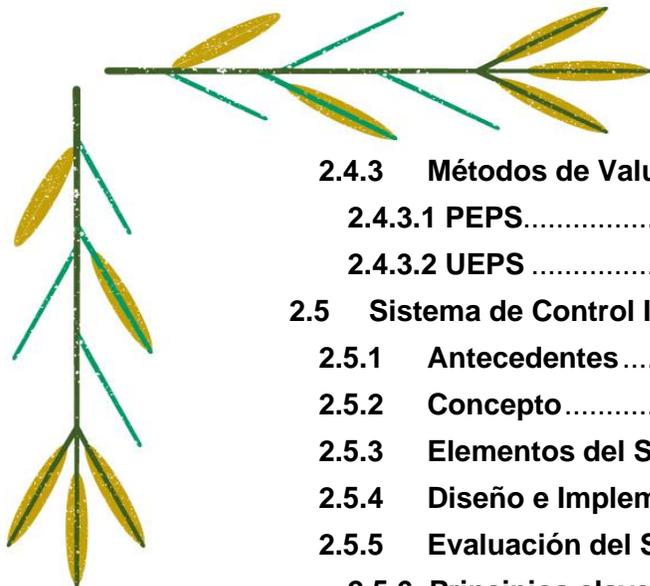




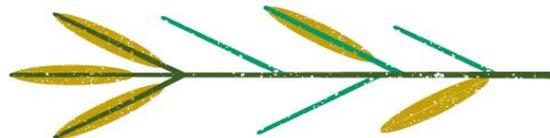
ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	5
DEDICATORIAS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO.....	9
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Planteamiento del Problema.....	16
1.2.1 Pregunta de Investigación.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Justificación.....	19
1.5 Supuesto Hipotético.....	20
1.6 Metodología.....	21
1.6.1 Tipo de Metodología.....	21
1.6.2 Nivel.....	21
1.6.3 Diseño.....	22
1.6.3.1 Universo.....	22
1.6.3.2 Muestra.....	23
1.6.3.3 Instrumento.....	23
CAPITULO II. GENERALIDADES TEÓRICAS.....	25
2.1 Administración.....	26
2.1.1 Concepto de Administración.....	26
2.1.2 Proceso Administrativo.....	26
2.2 Sistema.....	28
2.2.1 Definición de Sistema.....	28
2.2.2 Elementos de un Sistema.....	28
2.2.3 Tipos de Sistema.....	29
2.3 Control.....	31
2.3.1 Definición de Control.....	31
2.3.2 Tipos de Control.....	31
2.3.3 Niveles de Control.....	32
2.3.4 Tipos de Control.....	33
2.3.5 Proceso de Control.....	34
2.4 Inventarios.....	35
2.4.1 Definición de Inventarios.....	35
2.4.2 Clasificación de los Inventarios.....	36





2.4.3	Métodos de Valuación de Inventarios	37
2.4.3.1	PEPS.....	37
2.4.3.2	UEPS	37
2.5	Sistema de Control Interno	40
2.5.1	Antecedentes	40
2.5.2	Concepto.....	41
2.5.3	Elementos del Sistema de Control Interno	41
2.5.4	Diseño e Implementación del Sistema de Control	42
2.5.5	Evaluación del Sistema de Control Interno	42
2.5.6	Principios clave para evaluar y mejorar el control interno.....	43
2.6	Teorías.....	44
CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUIDORA CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA		46
3.1	Historia.....	47
3.2	Dirección y Ubicación	48
3.3	Estructura Orgánica	49
3.4	Servicios que Ofrece	49
3.5	Áreas y Funciones.....	50
3.6	Problemática.....	53
CAPITULO IV. ANÁLISIS GRÁFICO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....		57
4.1	Análisis Gráfico	58
4.2	Diagnostico.....	79
4.3	Propuestas.....	80
4.3.1.	Contrato	80
4.3.2.	Descripción de Puestos Área de Almacén.....	81
4.3.2.1	Supervisor de Almacén y Compras.....	81
4.3.2.2	Encargado de Almacén.....	82
4.3.2.3	Almacenista	83
4.3.3.	Políticas.....	84
4.3.3.1	Políticas de Recepción de Mercancías.....	85
4.3.3.2	Políticas de Almacenamiento de Productos Veterinarios.....	87
4.3.3.3	Políticas para el Manejo de Inventarios.....	89
4.3.3.4	Políticas de Control de Calidad de Medicamentos.....	91
4.3.3.5	Políticas de Seguridad.....	93
4.3.3.6	Políticas de Envío de los Productos.....	95
4.3.4.	Inventarios periódicos.....	97





4.3.5. Formato de Entradas y Salidas (UEPS).....	102
4.3.6 Estructura Organizacional	103
4.3.7 Organigrama	104
4.3.8 Formato para Solicitud de Pedido	105
4.3.9 Formato para el registro de Notas de Venta y Facturas Verificadas	106
4.3.10 Capacitación de áreas	107
4.3.11 Sistema de Incentivos	108
4.3.12 Sistema de Sanciones	109
4.3.13 Encuesta de satisfacción	110
CONCLUSIONES	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS.....	115
ANEXO NO. 1	116
ANEXO NO. 2	117
ANEXO NO. 3	118
ANEXO NO. 4	120
ANEXO NO. 5	121
ANEXO NO. 6	122
ANEXO NO. 7	123
ANEXO NO. 8	124
ANEXO NO. 9	125
ANEXO NO. 10	126
ANEXO NO. 11	127
ANEXO NO. 12	128
ANEXO NO. 13	129
ANEXO NO. 14	130
ANEXO NO. 15	131
ANEXO NO. 16	132
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS, IMÁGENES, FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS	
.....	133
Índice de Fotografías.....	133
Índice de Imágenes.....	134
Índice de Figuras	134
Índice de Gráficos.....	135



INTRODUCCIÓN

La administración es un proceso fundamental en cualquier organización, abarcando la planificación, organización, dirección y control de las actividades para lograr los objetivos y metas establecidas. Desempeña un papel vital para garantizar el buen funcionamiento y el éxito de una empresa. Dentro del ámbito de la administración, una herramienta fundamental para una gestión eficaz es la implantación de un sistema de control interno.

El sistema de control interno sirve como marco que permite a las empresas salvaguardar sus activos, garantizar informes financieros precisos y cumplir con las leyes y reglamentos. Abarca las políticas, procedimientos y prácticas establecidas por la administración para brindar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos.

En el panorama empresarial actual, no se puede exagerar la importancia de un sistema de control interno. Con mercados en rápida evolución, competencia en aumento y entornos regulatorios más estrictos, las empresas enfrentan numerosos riesgos y desafíos. Estos riesgos van desde el fraude y la mala gestión financiera hasta las ineficiencias operativas y el incumplimiento. Para mitigar estos riesgos y asegurar la integridad y confiabilidad de sus operaciones, las empresas deben establecer sólidos mecanismos de control interno.

En el contexto de las distribuidoras de medicamentos veterinarios, el sistema de control interno adquiere especial relevancia. Este sector involucra el manejo de productos altamente regulados que impactan directamente en la salud animal. La distribución de medicamentos veterinarios requiere el cumplimiento de estrictos estándares de calidad, trazabilidad y medidas de seguridad. Por lo tanto, la implementación de un sistema de control interno efectivo se vuelve crucial para garantizar el manejo, almacenamiento y distribución adecuados de estos medicamentos.

Para los distribuidores de medicamentos veterinarios, un sistema de control interno les permite monitorear y regular las entradas y salidas de productos, rastrear el inventario con precisión, evitar la escasez o el exceso de existencias y mantener la calidad del producto. También ayuda a identificar y mitigar los riesgos asociados con la caducidad del producto, asegurando que los artículos caducados o próximos a caducar no se vendan ni utilicen. Además, un sistema de control interno ayuda a administrar el almacén de manera efectiva, optimizar la asignación de recursos y garantizar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

Al implementar un sólido sistema de control interno, los distribuidores de medicamentos veterinarios pueden mejorar su eficiencia operativa, reducir errores y pérdidas y mejorar la satisfacción del cliente. Les proporciona los controles y salvaguardas necesarios para mantener el cumplimiento de los organismos reguladores, minimizar los riesgos financieros y proteger la salud y la seguridad de los animales.

En esta investigación se abordará el tema del sistema de control interno en distribuidoras de medicamentos veterinarios, con el objetivo de identificar las principales problemáticas que enfrentan las empresas del sector y proponer soluciones para mejorar su gestión. En particular, se analizará el caso de la distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca, con el fin de evaluar su sistema de control interno tomando en cuenta diferentes dimensiones que se encuentran situadas en la empresa y de esta forma proponer recomendaciones y soluciones para mejorar su desempeño.

CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO

Fotografía No. 1 Entrada Principal Central Veterinaria del Valle Amecameca



Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, 2023.

1.1 Antecedentes

Un Sistema de Control es un conjunto de herramientas, procedimientos y medidas que una organización utiliza para monitorear y evaluar su desempeño en relación con los objetivos establecidos. Estos objetivos pueden variar según la naturaleza y el tamaño de la organización, pero en general buscan mejorar la eficiencia y la rentabilidad de sus operaciones. El Sistema de Control proporciona información valiosa a los gerentes y otros responsables y oportunidades de mejora, y toma medidas preventivas o correctivas en consecuencia.

Según *Arens (2013)*, "Un sistema de control interno sólido proporciona a la alta dirección la seguridad de que se han tomado medidas adecuadas para gestionar los riesgos y salvaguardar los activos de la empresa".

Enfatiza que un sistema de control interno sólido proporciona seguridad a la alta dirección, al tomar medidas adecuadas para gestionar los riesgos y salvaguardar los activos de la empresa. Esto sugiere que el sistema de control interno es importante para la toma de decisiones estratégicas y para la protección de los activos.

Desde el punto de vista de *Weil (2015)*, "El sistema de control interno ayuda a la dirección a tomar decisiones más informadas y a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones empresariales".

Destaca que el sistema de control interno ayuda a la dirección a tomar decisiones más informadas y a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones empresariales. Esto implica que el sistema de control interno es necesario para mejorar el desempeño de la empresa y promover la toma de decisiones más efectivas.

Como señala *COSO (2013)*, "El sistema de control interno es un componente crítico para el logro de los objetivos de la organización, incluyendo la eficacia y eficiencia operativa,

la fiabilidad de los informes financieros, el cumplimiento de las leyes y regulaciones y la protección de los activos".

Subraya que el sistema de control interno es un componente crítico para el logro de los objetivos de la organización, incluyendo la eficacia y eficiencia operativa, la fiabilidad de los informes financieros, el cumplimiento de las leyes y regulaciones y la protección de los activos. Esto sugiere que el sistema de control interno es fundamental para el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como para la gestión de riesgos y la protección de los activos

De acuerdo con *Gandhi (2019)*, La función de un sistema de control radica en gestionar o regular la forma en que se comporta otro sistema y demás recursos para así evitar fallas.

En un sistema de control se debe manejar de forma correcta los recursos que estén al alcance en la empresa, esto con el fin de que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado, y de no ser así, se podrá tomar medidas correctivas, de esta forma se evitará pérdidas en el futuro.

Teniendo en cuenta a *Armstrong (2017)*, "Un sistema de control es esencial para cualquier empresa que busque mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Proporciona información valiosa sobre los procesos internos de la empresa y permite a los gerentes tomar decisiones informadas para mejorar la calidad y la rentabilidad".

Armstrong sostiene que un sistema de control esencial para cualquier empresa que busque mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Según Armstrong, el sistema de control proporciona información valiosa sobre los procesos internos de la empresa, lo que permite a los gerentes tomar decisiones informadas para mejorar la calidad y la rentabilidad.

Como expresa *Jones & George (2015)*, "El control es una función crítica en la administración empresarial que ayuda a garantizar que se cumplan los objetivos y las metas de la empresa. Un sistema de control efectivo proporciona una estructura y un marco para la toma de decisiones y el monitoreo de las operaciones empresariales"

Argumentan que un sistema de control bien diseñado puede ayudar a los gerentes a identificar los problemas que impiden que la empresa alcance sus objetivos y metas. Identificar los problemas permite a los gerentes tomar medidas para solucionarlos y mejorar el rendimiento general de la empresa.

Empleando las palabras de *Daft (2018)*, "Un sistema de control efectivo es esencial para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Permite a la empresa monitorear su rendimiento, identificar áreas problemáticas y tomar medidas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad".

Señala que un sistema de control efectivo es esencial para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Un sistema de control permite a la empresa monitorear su rendimiento, identificar áreas problemáticas y tomar medidas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad.

Teniendo en cuenta a *Luthans (2016)*, "Un sistema de control bien diseñado puede ayudar a los gerentes a identificar los problemas que impiden que la empresa alcance sus objetivos y metas. Esto les permite tomar medidas para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento general de la empresa".

Destaca que el control es una herramienta esencial para la gestión empresarial, ya que permite a la empresa monitorear su rendimiento y tomar medidas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Según Luthans, un sistema de control bien diseñado ayuda a los gerentes a tomar decisiones informadas y basadas en datos.

Desde el punto de vista científico de *Arens, Beasley (2013)*, "El control interno es esencial para cualquier empresa que desee lograr sus objetivos y mitigar los riesgos. Proporciona un marco de referencia para evaluar y mejorar los procesos empresariales, lo que a su vez ayuda a garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y la conformidad con las leyes y regulaciones aplicables".

Los autores destacan que el control interno es esencial para lograr los objetivos de una empresa y reducir los riesgos. También mencionan que el control interno puede mejorar la eficiencia operativa, garantizar la precisión de la información financiera y garantizar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.

Como plantean *Beasley, Buckless, Glover, Prawitt & Hoyle. (2016)*, "El control interno es un proceso continuo que ayuda a garantizar que la empresa logre sus objetivos, mitigue los riesgos y cumpla con las regulaciones. Además, el control interno también puede mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los productos y servicios, y la confiabilidad de la información financiera".

Resaltan la naturaleza continua del control interno y cómo éste ayuda a garantizar que una empresa alcance sus objetivos, mitigue los riesgos y cumpla con las regulaciones. También señalan que el control interno puede mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los productos y servicios, y la confiabilidad de la información financiera.

Según Deloitte, el sistema de control interno es "el conjunto de políticas, procedimientos y acciones establecidas por la dirección para proporcionar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad".

El sistema de control interno para Deloitte se refiere a un conjunto de políticas, procedimientos y acciones establecidas por la dirección de una entidad. Estas medidas tienen como objetivo brindar una seguridad razonable en relación con el logro de los

objetivos de la entidad. En otras palabras, el control interno busca establecer un marco de control que ayude a mitigar riesgos y asegurar que las metas y objetivos de la organización se alcancen de manera eficiente y efectiva.

PwC define el sistema de control interno como "el conjunto de políticas y procedimientos adoptados por la administración para ayudar a asegurar que se logren los objetivos de la empresa en las áreas de eficacia operativa, informes financieros confiables y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables".

El sistema de control interno que define PwC se compone de políticas y procedimientos adoptados por la administración de una empresa. Estas políticas y procedimientos tienen la finalidad de garantizar que se logren los objetivos de la empresa en áreas clave, como la eficacia operativa, la generación de informes financieros confiables y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. En resumen, el control interno busca establecer un marco de gestión que promueva la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo en la organización.

En palabras del IFAC, el sistema de control interno es "un proceso integral llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables".

El IFAC menciona que el sistema de control interno es un proceso integral llevado a cabo por la dirección y el personal de una entidad. Este proceso está diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos en diferentes categorías clave: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El control interno

se enfoca en establecer estructuras, políticas y procedimientos que permitan identificar y gestionar los riesgos inherentes a la organización y garantizar un entorno de control adecuado.

Según la AICPA, el sistema de control interno se define como "un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables".

Resalta que el sistema de control interno es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el personal de una entidad con el propósito de brindar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización. Este control interno se enfoca en áreas clave como la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. En resumen, el control interno busca establecer un conjunto de prácticas y medidas que permitan a la organización alcanzar sus metas operativas, financieras y de cumplimiento de manera segura y confiable.

1.2 Planteamiento del Problema

Los Sistemas de Control Interno son un conjunto de procedimientos y prácticas que se implementan para garantizar la eficiencia y la eficacia en las operaciones de la empresa, así como para prevenir el fraude y asegurar la confiabilidad de la información financiera. La falta de un Sistema de Control Interno en las Distribuidoras de Medicamentos Veterinarios en México puede generar riesgos significativos para la salud de los animales y la seguridad alimentaria. En las Distribuidoras de medicamentos veterinarios, un Sistema de Control Interno efectivo puede ayudar a garantizar que los medicamentos se almacenen y distribuyan adecuadamente y que se evite el uso inapropiado o la falsificación de medicamentos.

En México, la falta de un Sistema de Control Interno en las Distribuidoras de medicamentos veterinarios provoca graves riesgos sanitarios, como la propagación de enfermedades animales o la presencia de residuos químicos en productos alimentarios de origen animal. Además, existen riesgos financieros como el robo o la malversación de fondos, así como problemas de cumplimiento normativo y legal. La falta de un Control Interno efectivo dificulta la identificación y prevención de estas situaciones, lo que afecta la reputación y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

En el Estado de México, la falta de un Sistema de Control Interno en las Distribuidoras de Medicamentos Veterinarios puede ser particularmente problemática debido a la gran cantidad de establecimientos y empresas en la región. La falta de supervisión y monitoreo facilita la venta y distribución de medicamentos falsificados, lo que puede tener graves consecuencias para los animales y los consumidores.

En Amecameca, la falta de un Sistema de Control Interno en las Distribuidoras de Medicamentos Veterinarios es aún más preocupante debido a la ubicación geográfica del

Municipio, que se encuentra cerca de zonas rurales y producción de alimentos. La falta de Control Interno en la venta y distribución de medicamentos veterinarios en la zona puede afectar la seguridad alimentaria y el bienestar animal de la región. Además, la falta de un Sistema de Control Interno dificulta la identificación y prevención de situaciones de fraude o malversación de fondos en la empresa, lo que podría afectar su viabilidad financiera.

Central Veterinaria del Valle Amecameca es una Distribuidora de Medicamentos Veterinarios que se ha visto afectada por la falta de un Sistema de Control Interno efectivo. Esta situación ha generado una serie de problemáticas, las cuales se enlistan a continuación:

1. Falta de responsabilidad por parte del encargado de almacén.
2. Carecen de control en las entradas y salidas.
3. Faltantes en el stock.
4. Productos a punto de caducar o caducados.
5. Facturas y notas de ventas erróneas, generando muchas cancelaciones.
6. No hay compromiso del personal por el trabajo.
7. Inconformidad de los clientes y pérdida de estos.

Todas estas problemáticas están directamente relacionadas con la falta de un Sistema de Control Interno, lo que genera la siguiente pregunta de investigación.

1.2.1 Pregunta de Investigación

¿A través de la implementación de un Sistema de Control Interno en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca se logrará controlar el inventario, al personal, elevar las ventas y retener e incrementar a los clientes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Implementar un Sistema de Control Interno en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca.
- Analizar los factores que impiden mantener un control eficiente y eficaz.
- Crear un Sistema de Control Interno de acuerdo con las Áreas de Oportunidad detectadas.

1.4 Justificación

Un sistema de control es de suma importancia en las empresas de hoy. Proporciona la estructura y los mecanismos necesarios para salvaguardar los activos, garantizar el cumplimiento, mitigar los riesgos, mejorar la eficiencia operativa, respaldar la toma de decisiones, fomentar la responsabilidad y facilitar la mejora continua. Al implementar un sistema de control eficaz, las empresas pueden superar los desafíos, lograr sus objetivos y mantener el éxito a largo plazo en un entorno comercial competitivo.

Por ello, el objetivo de la presente investigación radica en crear un Sistema de Control Interno para la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca, que al implementarse permita controlar el inventario, manejar al personal, elevar las ventas y retener e incrementar a los clientes.

1.5 Supuesto Hipotético

Si, con la implementación de un Sistema de Control Interno se logrará controlar el inventario, manejar al personal, elevar las ventas y retener e incrementar a los clientes.

1.6 Metodología

Según Babbie (2016), la metodología de la investigación es el proceso que sigue el investigador para llevar a cabo un estudio o investigación, desde la formulación de la pregunta de investigación hasta la presentación de los resultados. Incluye una serie de pasos ordenados y sistemáticos para la recolección, análisis e interpretación de los datos.

La metodología de la investigación implica la toma de decisiones en cuanto a la selección de un enfoque de investigación, el diseño de la investigación, la selección de la muestra, la recolección y análisis de los datos y la presentación de los resultados. Se trata de un proceso riguroso y crítico que busca asegurar la validez y la confiabilidad de los resultados de la investigación.

1.6.1 Tipo de Metodología

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el tipo de investigación se refiere a la forma en que se aborda el problema de investigación. Los autores señalan que existen varios tipos de investigación, tales como la investigación descriptiva, correlacional, experimental, cuasiexperimental, entre otros.

De acuerdo con Ayala, (2022) llevar a cabo una investigación mixta ofrece una amplia posibilidad y profundidad en los resultados, tanto en la corroboración de datos como en su comprensión.

En la investigación se busca integrar los métodos cualitativos y cuantitativos, en este caso siendo una investigación mixta en donde resulte ser más completa y detallada.

1.6.2 Nivel

El nivel se refiere a la profundidad y complejidad con la que se aborda el problema de investigación. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), el nivel se puede clasificar en tres niveles: exploratorio, descriptivo y explicativo. El nivel exploratorio se utiliza cuando

se aborda un tema poco estudiado o desconocido, el nivel descriptivo se utiliza cuando se busca conocer las características de una población o fenómeno, y el nivel explicativo se utiliza cuando se busca establecer relaciones causales entre variables.

El nivel de investigación que se emplea es descriptivo con ello se busca conocer la frecuencia de las irregularidades con las que cuenta la Distribuidora Veterinaria del Valle en Amecameca.

1.6.3 Diseño

El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia que se utilizará para llevar a cabo la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen diferentes diseños de investigación, como el diseño experimental, cuasiexperimental, de corte transversal, longitudinal, de caso único, entre otros.

El tipo de diseño de la investigación corresponde al transeccional por que se recolecta información en un tiempo único, en un solo momento.

1.6.3.1 Universo

El universo de estudio es el conjunto de elementos que se desea estudiar. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), el universo puede ser finito o infinito, y puede ser definido en términos de tiempo, espacio, población o fenómeno.

Establecimientos de atención veterinario, distribuidoras de alimentos e instrumentos veterinarios localizados en la región de Amecameca un total de cuatro lugares registrados con este giro, son las siguientes:

- Distribuidora Veterinaria 6 Hermanos.
- Pet clínica.
- Distribuidora Jireh.
- Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca.

1.6.3.2 Muestra

La muestra se refiere a un subconjunto del universo que se selecciona para realizar la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra debe ser representativa del universo y debe seleccionarse utilizando técnicas estadísticas adecuadas.

Distribuidora Veterinaria del Valle Amecameca S.A de C.V., especializada en comercio al por mayor de medicamentos veterinarios y alimentos para animales, excepto mascotas, fue creada y fundada en el año 1994.

1.6.3.3 Instrumento

El instrumento de investigación es la herramienta que se utiliza para recopilar datos. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), existen diferentes tipos de instrumentos, como cuestionarios, entrevistas, escalas de medición, observaciones, entre otros. Es importante que el instrumento sea válido y confiable para que los datos obtenidos sean precisos y útiles para la investigación.

Para la presente investigación se tomó la decisión de utilizar como instrumento el cuestionario. Tomando en cuenta el punto de vista de Hernández, Fernández Collado & Baptista (2014), un cuestionario es un instrumento de medición que se utiliza en investigaciones cuantitativas, compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información de las personas acerca de sus opiniones, actitudes, comportamientos y características sociodemográficas.

En el diseño del cuestionario se tomaron en cuenta las problemáticas a las que se enfrenta la Distribuidora Central Veterinaria del Valle de Amecameca y se definieron las dimensiones que éstas abarcaban: Almacén, Ventas, Satisfacción del Cliente y Satisfacción del Personal. Una vez definidas las dimensiones, se decidió realizar 10 preguntas cerradas

para cada una de ellas, lo que resulta en un total de 40 preguntas. Los indicadores que ayudarán a medir el nivel de control interno en la distribuidora son: Sí, No y No sé. A continuación, se muestra dicho cuestionario en la Imagen No.1.

Imagen No. 1 Cuestionario de Control Interno



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para colaborar en esta investigación que tiene como objetivo analizar el control interno en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca. Con su ayuda, podemos identificar y proponer soluciones en las siguientes dimensiones: almacén, ventas, satisfacción al cliente y el personal. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar el control y la gestión de la empresa.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Puesto: _____ Sexo: _____ Edad: _____ Antigüedad: _____

ALMACEN

Las siguientes preguntas tienen como objetivo medir el nivel de control interno que existe en el almacén de la empresa. Se abordan diversos problemáticas relacionadas con la gestión del almacén, con el fin de identificar posibles debilidades en el sistema de control interno y proponer acciones de mejora para prevenir y/o corregir posibles errores y/o fraudes que puedan afectar el adecuado funcionamiento del almacén.

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO SE
1	¿El encargado de almacén cumple con sus funciones en tiempo y forma?			
2	¿Se cuenta con un sistema de registro de entradas y salidas de productos en el almacén?			
3	¿Se realizan inventarios periódicos para detectar faltantes en el stock?			
4	¿Se lleva un registro de las personas que ingresan al almacén y de los productos que ingresan?			
5	¿Se cuenta con un sistema de control de calidad para detectar posibles errores en el almacenamiento de productos?			
6	¿Se realizan inspecciones periódicas para detectar productos a punto de caducar o caducos?			
7	¿Se dan de alta los productos el mismo día que se reciben?			
8	¿Se lleva un registro actualizado de los productos con fecha de caducidad próxima a vencer?			
9	¿Los productos próximos a caducar o caducados son separados del stock regular?			
10	¿Se tiene políticas claras sobre la disposición de productos caducos?			

VENTAS

La siguiente serie de preguntas tiene como objetivo medir el nivel de control interno que existe en el proceso de facturación. La precisión y la exactitud en la emisión de facturas y notas de venta son fundamentales para garantizar una adecuada gestión de ingresos y minimizar las cancelaciones.

16	¿El personal encargado de facturación tiene capacitación en la emisión de facturas?			
17	¿Existe un procedimiento formal para la emisión de facturas y notas de venta?			
18	¿Se verifica que toda la información de las facturas y notas de venta sea correcta antes de ser emitidas?			
19	¿Se cuenta con un sistema de validación de la información de facturas y notas de venta?			
20	¿Se realiza una revisión exhaustiva de las facturas y notas de venta antes de ser enviadas al cliente?			
21	¿Se han tenido inconformidades por parte de los clientes por facturas o notas de venta erróneas?			
22	¿Se realiza una reconciliación periódica de las facturas y notas de venta emitidas con los ingresos generados?			
23	¿Se lleva un registro actualizado de las facturas y notas de venta emitidas?			
24	¿Se han detectado errores en la emisión de facturas y notas de venta en el pasado?			

SATISFACCION DEL CLIENTE

Las preguntas se enfocan en determinar si existen procedimientos adecuados para atender las necesidades de los clientes, si se lleva un seguimiento de las quejas y reclamaciones, si se cuenta con personal capacitado para tratar con los clientes, entre otros aspectos relevantes.

25	¿Se han implementado medidas para evitar la emisión de facturas y notas de venta erróneas en el futuro?			
26	¿Se lleva un registro de las quejas o reclamaciones de los clientes?			
27	¿Existe un protocolo establecido para la gestión de quejas y reclamaciones?			
28	¿Se realiza un seguimiento a las quejas y reclamaciones de los clientes para verificar su resolución?			
29	¿Se cuenta con un sistema de retroalimentación con los clientes para conocer su nivel de satisfacción?			
30	¿El personal está debidamente capacitado para atender quejas y reclamaciones de manera efectiva?			
31	¿Se lleva un registro de las devoluciones de productos o servicios por insatisfacción del cliente?			
32	¿Se realizan encuestas de satisfacción del cliente de manera regular?			
33	¿El personal de ventas está capacitado para ofrecer productos y servicios de manera clara y precisa?			
34	¿Se lleva un registro de los clientes perdidos y se analizan las razones de su pérdida?			
35	¿Se realizan mejoras o cambios en los productos o servicios en función de las quejas o reclamaciones de los clientes?			

PERSONAL

Con estas preguntas se busca evaluar el nivel de compromiso y responsabilidad que tiene el personal en su trabajo. Un adecuado control interno incluye la motivación y compromiso de los empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades y tareas asignadas, ya que esto puede afectar directamente la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa.

36	¿El personal ha recibido capacitación adecuada para realizar sus tareas?			
37	¿El personal cumple con sus responsabilidades en el tiempo y forma establecidos?			
38	¿Se han registrado casos de incumplimiento por parte del personal?			
39	¿Existe una evaluación periódica del desempeño del personal?			
40	¿El personal muestra actitud positiva en el trabajo?			
41	¿El personal se siente cómodo compartiendo sus preocupaciones o problemas relacionados con su trabajo?			
42	¿El personal tiene acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?			
43	¿El personal es monitoreado regularmente para asegurar que estén cumpliendo con sus responsabilidades laborales?			
44	¿El personal es reconocido y recompensado por su buen desempeño en el trabajo?			
45	¿El personal se siente respaldado por la empresa en caso de algún problema o situación complicada?			

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración Propia, 2023.

CAPITULO II.

GENERALIDADES TEÓRICAS

Fotografía No. 2 Área de Oficinas.



Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, 2023.

2.1 Administración

2.1.1 Concepto de Administración

De acuerdo con Stoner J. y Freeman E. (1996) La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización; y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

La administración busca la integración y el mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos que tiene una organización. La administración puede ser aplicada en cualquier organismo social, ya sea público o privado resultando efectivo y eficiente, es sin duda el objetivo principal de esta disciplina.

De esta manera, la administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales, mediante el esfuerzo humano y el de recursos materiales, financieros y tecnológicos. La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y la tecnología.

2.1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo cumple un papel relevante en la dirección de la empresa, ya que se marcan los lineamientos a seguir para que estos se realicen de una manera más eficiente para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Las etapas del proceso administrativo son comprendidas por dos fases, fase mecánica planeación, organización y fase dinámica dirección y control.

A continuación, se detallan las etapas del proceso administrativo:

1. Planeación: En esta etapa consiste en saber por adelantado la dirección de la empresa. Coincidiendo con Anaya M. (2020) El empleo de las preguntas conocidas como las “WH Questions” no solo servirán para esta etapa del proceso administrativo, sino que también es útil para la vida diaria.

- (a) ¿Qué va a hacer?
- (b) ¿Qué se desea conseguir?
- (c) ¿Cómo va a hacer?
- (d) ¿Por qué se va a hacer así?
- (e) ¿Quiénes van a hacerlo/ participar?
- (f) ¿Dónde va a suceder?

2. Organización: Es el proceso que permite el equilibrio de los recursos, cuyo fin es establecer la relación entre el trabajo y quien debe realizarlo.

3. Dirección: En esta etapa se debe lograr que todos los involucrados en el proceso contribuyan en el logro de los objetivos. Se establece a través de subfunciones: liderazgo, motivación y comunicación.

4. Control: Se ejerce con referencia a los planes mediante la comparación regular y sistemática

Lo antes mencionado se refleja en la figura 1.



Fuente: Ader, J. *Organizaciones*, 2002.

2.2 Sistema

2.2.1 Definición de Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (datos, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas y también interactúa con el medio o entorno que lo rodea el cual influye considerable y significativamente en el comportamiento de este.

Este conjunto de unidades recíprocamente relacionadas forma un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados.

2.2.2 Elementos de un Sistema

Para que un conjunto de elementos pueda ser considerado un sistema debe tener alguna de las siguientes características.

- a) **Objetivo:** Cada uno de los componentes o elementos del sistema contribuye al logro de un objetivo o propósito.
- b) **Entradas:** Es el punto de partida del sistema, son ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema en sus necesidades operativas.
- c) **Sinergia:** Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de estos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

- d) **Equilibrio:** Permite cambios durante el proceso de desarrollo de las propuestas, además, en ocasiones, una propuesta puede ser revocada o aceptada sin pasar por todo el proceso de estudio (sistema).
- e) **Rango:** El concepto de rango indica la jerarquía de los respectivos subsistemas entre sí y su nivel de relación con el sistema mayor.
- f) **Subsistemas:** Es el sistema que es parte de otro sistema. Un sistema puede estar constituido por múltiples partes y subsistemas. En general, desde el punto de vista de un sistema determinado, un subsistema es fundamental para el funcionamiento del sistema que lo contiene.

2.2.3 Tipos de Sistema

Existen varios tipos de sistemas como plantea Ramírez E. (2015), que estos a su vez se encuentran situados en diferentes clases.

Los sistemas de acuerdo las personas que intervenga en su realización, del objetivo perseguido y de las condiciones en las que se desarrolla, se puede clasificar de la siguiente forma:

Tipos de sistemas según su naturaleza

- a) **Sistemas conceptuales o abstractos:** Un sistema conceptual son todas las ideas, conceptos, signos, hipótesis, teorías o símbolos que se utilizan para crear un constructo, es decir, una entidad hipotética.
- b) **Sistemas reales o materiales:** Son estructuras compuestas por elementos tangibles, sean de origen natural o artificial.

Tipos de sistemas según su relación

- c) **Sistema simple:** Es el sistema que para su funcionamiento precisa de pocos elementos y relaciones.

- d) **Sistema complejo:** Es el sistema cuyo comportamiento es imprevisible e inestable, donde la más mínima variación puede modificar la interrelación y el comportamiento de un sistema.

Tipos de sistemas según el tipo de variable

- e) **Sistema discreto:** Funciona con señales discontinuas en tiempo y magnitud, este tipo de sistema está definido por las variables discretas.
- f) **Sistema continuo:** También llamado sistema convencional. Es el sistema que está definido por las variables continuas, funcionan de forma análoga y presenta continuidad en tiempo y magnitud, los mismos registran la información y la manipulan con señales análogas.

Según su cambio de tiempo

- g) **Sistema estático:** Es el sistema que se mantiene estable con el paso del tiempo.
- h) **Sistema dinámico:** Es el sistema que produce un cambio con el paso del tiempo.

Tipos según su uso

- i) **Sistema jerárquico:** Es el sistema en la cual sus elementos se encuentran relacionados por medio de dependencia u subordinación en una organización. En este sistema la información es organizada en una estructura similar a un árbol.
- j) **Sistema de control:** Es el sistema por el medio del cual se encuentra o monitorea un elemento u objeto, teniendo como objetivo la disminución de las probabilidades de fallo. De estos se destacan los sistemas de lazo abierto y los sistemas de lazo cerrado.
- k) **Sistema probabilístico:** Es el sistema que estudia los comportamientos que no pueden ser previsible. En estos no se crea una previsión detallada, más bien la previsión se enmarca en las limitaciones de la probabilidad.

2.3 Control

2.3.1 Definición de Control

Como expresan Stephen P. y Coulter Mary (2005), el control se define como el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir desviación significativa.

El control de una organización se determina por la capacidad que tiene sus dirigentes para hacer cumplir sus objetivos establecidos, sin que estos generen un resultado alterado o con presencia de anomalías.

El control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

2.3.2 Tipos de Control

El control se encarga de tener todo en orden, teniendo como objetivo detectar fallas y errores a fin de poder repararlos antes que se repitan, por esta razón el control cuenta con ciertas características que lo hacen un proceso regulador.

- Evaluación continua de procesos: se mide el funcionamiento de las actividades para asegurar su calidad y cumplimiento de lo proyectado.
- Identificación de errores, la observación y el análisis también van acompañados de la detección de fallos que afecten el proceso, con el fin de corregirlos a la brevedad.
- Elaboración de métricas la evaluación debe cumplir con los ratios y niveles óptimos de funcionamiento y producción.
- Comparación de resultados, a través del control administrativo se busca la eficiencia entre el resultado obtenido y lo que estaba establecido por la prueba.

2.3.3 Niveles de Control

A continuación, se expone el siguiente cuadro, mostrando los diferentes tipos de control que existen en una organización.

Cuadro No. 1 Niveles de control

Nivel de la organización	Tipo de control	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional.	Estratégico como sinónimo de Control de monitorización.	Genérico y sintético. Se ocupa de establecer en qué grado las políticas adaptadas, las metas establecidas, los pronósticos elaborados, los planes aprobados son los más convenientes para alcanzar sus objetivos	Orientado al largo plazo.	Considera la organización en su totalidad como un sistema.
Intermedio	Táctico. Control como sinónimo de Influencia.	Menos genérico y más detallado. Se ocupa de medir la eficiencia de los distintos sectores de la organización y establece el grado en que los productos que ella intercambia con el contexto contribuyen a las ganancias de la empresa.	Orientado al mediano plazo.	Considera cada unidad de la organización (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operativo. Control como sinónimo de supervisión.	Detallado y analítico. Se ocupa de verificar el cumplimiento de ellos planes mediante el acatamiento de las instrucciones impartidas para alcanzarlos.	Orientado al corto plazo.	Considera cada tarea u operación.

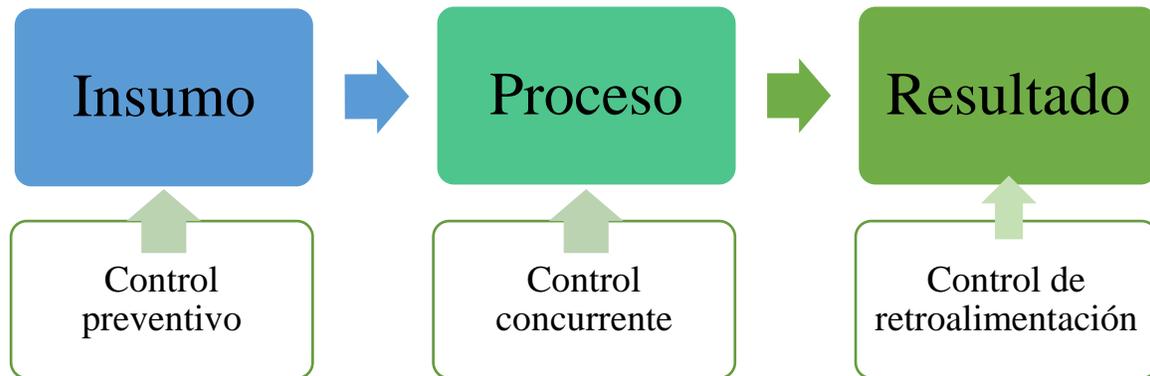
Fuente: Chiavenato, Administración, 2001.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajustan tanto sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara de ellos.

2.3.4 Tipos de Control

A continuación, se presentan los distintos tipos o clases de control que pueden existir en una organización en la figura 2 se detallan de la siguiente manera:

Figura No. 2 Tipos de control.



Fuente: Robbins y Coulter, *Administration*, 2014.

La figura anterior se puede explicar de la siguiente manera:

- **Control preventivo:** Previene los problemas de manera anticipada. Se caracteriza por tomar la acción administrativa antes de que surja el inconveniente.
- **Control concurrente o concomitante:** Se lleva a cabo mientras se desarrolla la actividad. La administración corrige los problemas antes de que se vuelvan costosos y peligrosos. Una forma conocida es la supervisión directa.
- **Control de retroalimentación:** El control se da después de que la actividad se ha realizado. Su desventaja reside en que el problema ya existe y el daño ya está hecho. Asimismo, existen dos ventajas importantes sobre los otros tipos de controles (preventivo y concurrente). La retroalimentación proporciona a los administradores la información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación.

2.3.5 Proceso de Control

El proceso se realiza de la siguiente manera:

- **Establecimiento de estándares e indicadores:** Se establecen los controles sin tomar en cuenta las condiciones especiales con el fin de evaluar desde la base. Estos deben buscar abarcar no solo a quienes laboran sino también, los procesos concluidos, terminales informáticas entre otras con el fin de conocer el rendimiento de beneficios, posición de mercado, productividad, calidad del producto, desarrollo del personal y evaluación de la actuación.
- **Medición de los resultados:** Una vez que concluye la primera etapa se realiza una recopilación de datos obtenidos con el fin de poder estudiar por completo el caso en cuestión.
- **Corrección:** Después de haber verificado todos los datos obtenidos, se procede a dar solución a los distintos fallos, errores y problemas dentro de todas las áreas evaluadas y se toman las medidas pertinentes sin consideración alguna con cualquiera de los involucrados.
- **Retroalimentación:** Posterior al control, se hace entrega de todo lo obtenido a los órganos superiores como a los evaluados para que de esta manera ambos tengan cuenta de todo lo que se hizo y puedan tomar correcciones a futuro.

Como señala Robbins y Coulter (2014), el valor del control se encuentra en la ayuda que se les brinda a los gerentes a conocer si se está cumpliendo las metas organizacionales, y en caso contrario, los motivos que impiden que eso suceda.

2.4 Inventarios

2.4.1 Definición de Inventarios

Los inventarios desde el punto de vista de Kimmel, Weygandt & Kieso (2019), son activos tangibles que se tienen para la venta en el curso normal del negocio, en proceso de producción o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso productivo. Los inventarios son considerados como un activo circulante en el balance general de una empresa.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación para su posterior venta, en un determinado periodo económico. Teniendo como propósito primordial el proveer a la empresa de materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento. Tiene un papel importante en el funcionamiento del proceso de producción que permite afrontar la demanda.

El inventario debe ser administrado eficientemente, ya que según Ehrhardt y Brigham (2007) persigue dos objetivos fundamentales:

- Garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa.
- Conservar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento).

Un inventario bajo hace aumentar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento.

El inventario representa una de las inversiones más importantes de las empresas con relación a sus demás activos, ya que son indispensables para las ventas y fundamentales para la optimización de las utilidades.

2.4.2 Clasificación de los Inventarios

De acuerdo con Horngren, Datar & Rajan (2018) existen tres tipos principales de inventarios, en el cuadro se especifican cada uno de ellos:

- a) **Inventarios de materiales y suministros:** Son aquellos bienes que se utilizan en la producción, pero no forman parte del producto final. Por ejemplo, materiales de empaque, herramientas y suministros.
- b) **Inventarios en proceso:** Son aquellos bienes que se encuentran en proceso de producción y aún no se han completado. Estos inventarios incluyen productos semiterminados y materiales que se encuentran en diversas etapas del proceso de producción.
- c) **Inventarios terminados:** Son los bienes terminados que se mantienen para su venta o distribución inmediata.

Cuadro No. 2 Clasificación de Inventarios.

Criterio	Concepto	Tipo de inventario
Funcional	Se considera tomando la función o naturaleza de la empresa. El inventario dependerá si es una empresa manufactura, comercial o de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima: material utilizado como punto de partida para el proceso de producción. • Productos en proceso: productos que están sin terminar. • Productos terminados: productos que están listos para la venta, envío o consumidor final.
Duración	Su clasificación depende de la durabilidad de este.	<ul style="list-style-type: none"> • Perecedero (mercancía que tiene vencimiento) • No perecedero (mercancía que no se vencen)
Origen	Se considera el inventario de acuerdo con la procedencia del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> • Importados (mercancía fabricada y proveniente del exterior del país) • Nacionales: (mercancía elaborada y adquirida dentro del país)
Valor (Pareto)	Se clasifica el inventario por la forma como se establece el precio del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo A (Mayor valor- se mantiene pocas cantidades) • Grupo B (Valor medio- cantidades medias) • Grupo C: (Bajo valor- se mantiene grandes cantidades)
Tipo de producto	Se clasifica de acuerdo con la naturaleza y rotación del inventario. Es decir, de la manera como está compuesto el inventario físicamente.	Central veterinaria <ul style="list-style-type: none"> • Medicamento • Alimento • Vacunas • Accesorios

Fuente: Ross, *Análisis de estados financieros*, (2006)

2.4.3 Métodos de Valuación de Inventarios

Los métodos de valuación de inventarios según Hilton (2019), se utilizan para determinar el costo de los bienes vendidos y el valor de los inventarios finales en los registros contables de una empresa.

2.4.3.1 PEPS

El método PEPS para Garrison, Noreen, & Brewer (2019), asumen que los primeros elementos ingresados al inventario son los primeros en salir del mismo. Por lo tanto, el costo de los productos vendidos se basa en el costo de los primeros artículos comprados.

Es una política de inventario que se utiliza principalmente para evitar que los productos se deterioren por factores como luz, polvo, humedad y temperatura. Sin embargo, también puede servir para evitar que los artículos se vuelvan obsoletos dentro del almacén y se dificulte enormemente su venta.

2.4.3.2 UEPS

En el método UEPS para Garrison, Noreen, & Brewer (2019), asumen que los últimos elementos ingresados al inventario son los primeros en salir del mismo. Por lo tanto, el costo de los productos vendidos se basa en el costo de los últimos artículos comprados.

El método que se utiliza depende de las necesidades de la empresa, la industria y las regulaciones fiscales aplicables. Es importante tener en cuenta que la elección del método de valuación puede tener un impacto significativo en el balance general y en la declaración de resultados de una empresa.

Es un sistema que se utiliza para la mercancía que no caduca en el tiempo, es una de las más sencilla de implementar, sin embargo, no se recomienda para productos sujetos a caducidades, obsolescencia, garantías de fábrica o cualquier otro factor que pudiera generarle deterioro con el tiempo.

En el cuadro no. 3 se especifican los dos tipos de inventarios:

Cuadro No. 3 PEPS y UEPS

INVENTARIOS	PEPS (PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS)	UEPS (ÚLTIMAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS)
CONCEPTO	El método PEPS consiste en realizar las salidas de productos de la empresa en el orden de “primeras entradas, primeras salidas” en lo que se refiere al almacén de mercancías.	El método UEPS consiste en realizar las salidas de productos de la empresa en el orden de “últimas entradas, primeras salidas” en lo que se refiere al inventario del almacén.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza una valuación ordenada cronológicamente y establece el orden de salida de las mercancías (primero las más antiguas). • Refleja con mayor precisión los costos de reemplazo del inventario por basarse en costos de adquisiciones recientes. • Permite crear etiquetas para toda la mercancía, para identificar el vencimiento de cada producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Últimas entradas, primeras salidas. • Sin mercancías percederas. • Cambio de valores. • Ordena dispar de registro. • Inventario sobrevalorado o infravalorado.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reporta una mayor ganancia para la empresa dado que al venderse los artículos que ingresaron anteriormente, el costo de las mercancías vendidas es menor. • Reduce el mantenimiento de registros históricos porque las existencias que salen primero son las más antiguas. • Permite un registro oportuno del inventario. • Existe una mayor rotación de los productos. • Aumenta el control de calidad y la vida útil de las garantías del fabricante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este método ofrece ciertas ventajas al comerciante, les permite obtener una ganancia buena ya que los productos nuevos por lo general llegan con un precio de vuelta diferente al que está en actual existencia en el inventario. • Van cambiándole el precio a los productos viejos con el precio nuevo de venta, haciendo que las mercancías ganen un poco más de valor en el ámbito comercial.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se pagan más impuestos debido a que el sistema PEPS produce una mayor ganancia. • No hay garantía de que los artículos más antiguos se vendan primero, lo que podría hacer que el producto llegase a su fecha de vencimiento antes de que se venda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos productos se pueden dañar de acuerdo con el ambiente donde se encuentran, tales como la madre o el hierro. • Este método no les conviene a los entes gubernamentales, ya que mediante este las empresas bajan sus utilidades, haciendo que los impuestos sean pocos, lo cual no beneficia en absoluto al ente público, que necesita de impuestos para subsistir.
NIF	NIF 2, párrafos 23 al 27	Dicho método no es aceptado para los estados financieros presentados bajo NIF.

Fuente: Sánchez, *La importancia de las políticas de inventarios*. 2022.

En el siguiente cuadro se muestra el formato del método UEPS del autor Trujillo, aplicado a una distribuidora de productos veterinarios:

Cuadro 4. Formato UEPS

Tarjeta de almacén					Empresa: Distribuidora Veterinaria Kan				
Artículo: Alimento para gato			Clave del artículo: 240322SRRY			Proveedor			
Almacén: 001		Casillero No			Unidad: Costal de 20 kg				
Límites revisados en:		FECHA		MINIMO	MAXIMO	FECHA	MINIMO	MAXIMO	
		01/03/2023 Fecha de caducidad: enero 2030		50	300	31/03/2023	50	250	
FECHA	FACTURA NO. REMISIÓN NO. REFERENCIA ORDEN NO.	UNIDADES			COSTOS		VALORES		
		ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	UNITARIO	MEDIO	DEBE	HABER	SALDO
10/03/2023	Inventario inicial			80	75.00		6,000.00		6,000.00
10/03/2023	Compra	100		180	85.00		8,500.00		14,500.00
15/03/2023	Venta		85	95	85.00			7,225.00	7,275.00
20/03/2023	Venta		15	80	85.00			1,275.00	6,000.00
30/03/2023	Venta		10	70	75.00			750.00	5,250.00

Fuente: Trujillo, J, *Sistema para el control de inventarios en una empresa*, 2020.

Este sistema sirve para vender a un precio diferente la mercancía que ya está almacenada; al basar sus costos en las últimas entradas, el costo de las primeras entradas se eleva. Es decir, los productos más antiguos pierden su valor inicial, que aumenta conforme entran nuevos productos al inventario.

UEPS es la política de inventario más sencilla de implementar, sin embargo, no se recomienda para productos sujetos a caducidades, obsolescencia, garantías de fábrica que pudiera generarle deterioro con el tiempo.

2.5 Sistema de Control Interno

2.5.1 Antecedentes

Los antecedentes del sistema de control interno se remontan a la década de 1970 en los Estados Unidos, donde se produjo una serie de escándalos financieros que generaron una gran preocupación pública. Como resultado, el Congreso estadounidense creó el Foreign Corrupt Practices Act en 1977 y la Ley de Reforma de Prácticas Contables de 1978 (Sarbanes-Oxley Act) en respuesta a estos escándalos. Ambas leyes requerían a las empresas implementar sistemas de control interno efectivos para prevenir y detectar fraudes.

Posteriormente, en 1985, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) fue creado por cinco organizaciones profesionales líderes en los campos de la auditoría, contabilidad y finanzas. Su objetivo era proporcionar orientación sobre los sistemas de control interno y la gestión de riesgos. En 1992, COSO publicó el informe "Internal Control - Integrated Framework", que estableció un marco para la implementación de un sistema de control interno efectivo.

Desde entonces, COSO ha actualizado su marco en varias ocasiones, la última vez en 2013. Además, otros organismos reguladores y estándares contables han emitido normas y orientaciones sobre el sistema de control interno, incluyendo la Junta de Normas de Contabilidad Financiera (FASB), la Junta de Normas de Auditoría (ASB) y la Junta de Supervisión de la Contabilidad de las Empresas Públicas (PCAOB).

El sistema de control interno tiene sus antecedentes en la necesidad de prevenir y detectar fraudes en los negocios, y ha evolucionado a través de los años con la emisión de leyes y normas regulatorias que lo hacen obligatorio y su posterior estandarización a través de marcos y guías como el de COSO.

2.5.2 Concepto

Teniendo en cuenta a Coso (2013), el sistema de control interno es un conjunto de políticas y procedimientos establecidos por la gerencia de una empresa para ayudar a garantizar que las operaciones se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente, que se cumplan las leyes y regulaciones aplicables, y que se logren los objetivos de la empresa. El concepto de control interno se originó en la contabilidad, pero se ha expandido para incluir todos los aspectos del negocio.

2.5.3 Elementos del Sistema de Control Interno

Los elementos clave del sistema de control interno de acuerdo con AICPA (2016), incluyen:

- **Ambiente de Control:** Se refiere a la cultura y valores de la empresa que influyen en el comportamiento de los empleados y en la forma en que se gestionan los riesgos.
- **Evaluación de Riesgos:** Se refiere a la identificación y evaluación de los riesgos que enfrenta la empresa y cómo se abordarán.
- **Actividades de Control:** Se refiere a las políticas y procedimientos establecidos para garantizar que se cumplan las políticas y procedimientos de la empresa y se logren los objetivos.
- **Información y Comunicación:** Se refiere a la capacidad de la empresa para recopilar, procesar, almacenar y comunicar información de manera efectiva.
- **Monitoreo:** Se refiere a la supervisión continua de las actividades de la empresa para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos.

2.5.4 Diseño e Implementación del Sistema de Control

El diseño e implementación del sistema de control interno desde el punto de vista de Weisenfeld & Joy (2017), involucra una serie de pasos que incluyen:

- Identificar los objetivos y riesgos de la empresa.
- Diseñar controles para mitigar los riesgos identificados.
- Implementar los controles diseñados.
- Capacitar a los empleados para asegurar que comprendan y sigan los procedimientos.
- Monitorear el sistema de control interno para detectar y corregir deficiencias.

2.5.5 Evaluación del Sistema de Control Interno

La evaluación del sistema de control interno teniendo en cuenta a PCAOB (2013), implica la revisión periódica de los controles establecidos para garantizar que sigan siendo efectivos y que cumplan con los objetivos de la empresa. La evaluación también puede identificar deficiencias en el sistema de control interno que deben ser corregidas. La evaluación se lleva a cabo mediante pruebas de controles y revisiones de documentos y registros para garantizar que se estén siguiendo los procedimientos establecidos.

Al realizar la auditoría de control interno se trata de que todo funcione y para ello son necesarios unos elementos: la supervisión constante del sistema de control, que representa un análisis cada cierto tiempo para indicar su buen funcionamiento. También acciones de control que sean proporcionales a los objetivos específicos y los riesgos que implican cada proceso de la empresa.

2.5.6. Principios clave para evaluar y mejorar el control interno

Los principios siguientes representan buenas prácticas para evaluar y mejorar los sistemas de control interno. Estos principios no están formulados para diseñar e incrementar un sistema de control interno, para lo cual se hace referencia a otros lineamientos existentes sino para facilitar la evaluación y mejora de los sistemas de control existentes, resaltando una serie de áreas en las que la aplicación práctica de tales orientaciones a menudo falla en muchas organizaciones.

- Apoyar los objetivos de la organización: el control interno debe utilizarse para apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos mediante la gestión de sus riesgos, mientras que cumple con las reglas, normativas y políticas organizacionales. La organización debe, por consiguiente, hacer el control interno una parte de la gestión de riesgos e integrar a ambos en su sistema general de gobierno.
- Determinar funciones y responsabilidades: La organización debe determinar las diferentes responsabilidades y funciones con respecto al control interno, incluyendo el organismo del gobierno, la dirección a todos los niveles, empleados, proveedores internos y externos de aseguramiento, así como coordinar la colaboración entre los participantes.
- Vinculación con el desempeño individual: El órgano de gobierno y la dirección deben vincular el logro de los objetivos del control interno de la organización con los objetivos de desempeño individual. Cada persona dentro de la organización debe ser responsable del logro de los objetivos de control interno asignados.

2.6 Teorías

El cuadro comparativo que se presenta a continuación tiene como objetivo identificar las principales similitudes y diferencias entre la teoría de sistemas, la teoría de la incertidumbre y la teoría de la expectativa, y su relación con el tema de sistema de control interno.

Cuadro No 5 Teorías

Teoría	Autor	Enfoque	Principales Conceptos	Aplicación
Sistemas	Ludwig von Bertalanffy	Interdisciplinario	Los sistemas son conjuntos de elementos interdependientes, que interactúan entre sí y se organizan para lograr un objetivo común. El enfoque de sistemas considera el todo, las partes y las relaciones entre ellas.	Se aplica en el análisis y diseño de sistemas complejos, como las organizaciones.
Incetidumbre	Knight, Frank H.	Económico	La incertidumbre es una situación en la que no se pueden asignar probabilidades objetivas a los resultados de una acción o situación. La teoría de la incertidumbre se centra en la gestión del riesgo y la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre.	Se aplica en la gestión empresarial y la economía, para evaluar los riesgos y las oportunidades.
Expectativa	Victor Vroom	Psicológico	Las expectativas de los empleados influyen en su motivación y comportamiento. La teoría de la expectativa sugiere que los empleados evalúan la relación entre el esfuerzo que ponen en su trabajo y los resultados que obtienen, y que esta relación influye en su nivel de motivación y desempeño.	Se aplica en la gestión de recursos humanos, para entender y mejorar la motivación y el desempeño de los empleados.

Fuente: Ludwig, Knight, & Vroom, *Teorías de sistemas, incetidumbre y expectativa*. 1976

- **Teoría de Sistemas:** La teoría de Sistemas es relevante en el tema de Sistema de Control Interno, ya que se enfoca en la interdependencia entre los elementos y la organización para lograr un objetivo común. En este sentido, el Sistema de Control Interno es un sistema complejo que involucra la interacción entre diferentes elementos, como políticas, procedimientos, personal y tecnología, que trabajan juntos para garantizar que la empresa logre sus objetivos y se mantenga en el camino correcto.

- **Teoría de la Incertidumbre:** La teoría de la Incertidumbre es relevante en el tema de Sistema de Control Interno, ya que este sistema tiene como objetivo minimizar el riesgo y la incertidumbre asociados con la gestión empresarial. El Sistema de Control Interno permite a la empresa identificar, evaluar y mitigar los riesgos y las incertidumbres que pueden afectar su capacidad para lograr sus objetivos. Además, el Sistema de Control Interno también ayuda a la empresa a tomar decisiones informadas en situaciones de incertidumbre.
- **Teoría de la Expectativa:** La teoría de la Expectativa es relevante en el tema de Sistema de Control Interno, ya que este sistema puede influir en la motivación y el comportamiento de los empleados. Si el Sistema de Control Interno se implementa de manera efectiva, puede crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan seguros y motivados para cumplir con los objetivos de la empresa y cumplir con los estándares de calidad. Además, el Sistema de Control Interno también puede ayudar a los empleados a comprender mejor sus responsabilidades y a sentirse más comprometidos con la empresa. En resumen, las teorías de Sistemas, Incertidumbre y Expectativa se relacionan con el tema de Sistema de Control Interno, ya que estas teorías pueden ayudar a la empresa a diseñar, implementar y evaluar un sistema de control interno efectivo que minimice el riesgo y la incertidumbre, mejore la motivación y el comportamiento de los empleados y permita a la empresa lograr sus objetivos y mantenerse en el camino correcto.

CAPITULO III.

DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUIDORA CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA

Fotografía No. 3 Primer Área de Almacén



Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, 2023.

3.1 Historia

La Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca nació como un negocio familiar en los años 90, y se estableció como una forrajera en la calle Coronel Silvestre López 10, Centro, 56900 Amecameca de Juárez, Méx. En sus inicios, su actividad principal era la venta de alimento para animales de pequeñas y grandes especies.

Tras el fallecimiento del dueño de la forrajera, el Médico Veterinario Zootecnista José Federico del Valle Miranda asumió la gestión del negocio y vio un gran potencial en la venta y distribución de medicamentos veterinarios. Con la ayuda de su hermano Francisco Javier del Valle Miranda, quien se desempeña como representante legal, comenzaron a expandir el negocio y lo trasladaron por primera vez a la calle Coronel Silvestre López 24, Amecameca, 56900 Amecameca de Juárez, Méx.

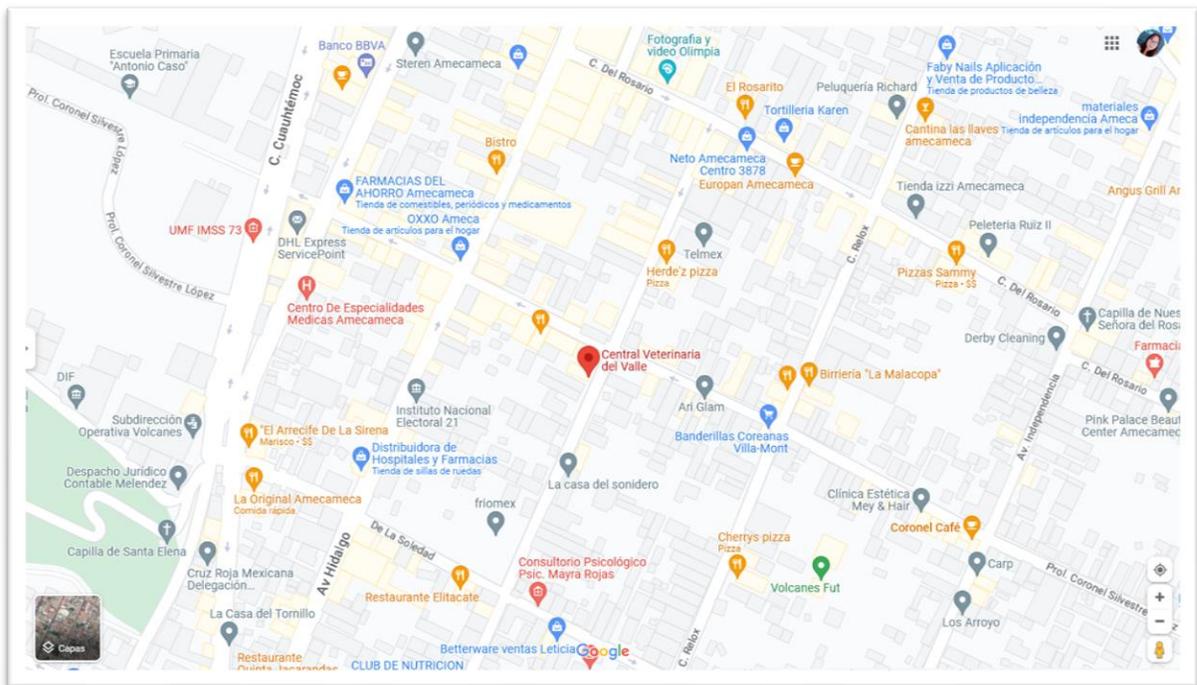
Con el paso del tiempo, la Distribuidora se hizo cada vez más conocida y la cantidad de clientes y empleados aumentó. Durante varios años, la razón social de la empresa fue Central Veterinaria del Valle, pero se cambió a Central Veterinaria del Valle Amecameca, como se le conoce hoy en día.

Actualmente, la Distribuidora se ubica en la calle Melchor Ocampo 23, Amecameca, 56900 Amecameca de Juárez, Méx., tras una segunda reubicación debido a la necesidad de contar con más espacio para almacenar sus productos. La empresa cuenta con alrededor de 1,300 clientes y 40 proveedores en su catálogo.

3.2 Dirección y Ubicación

La empresa Central Veterinaria del Valle Amecameca se encuentra ubicada en la calle Melchor Ocampo número 23, en la ciudad de Amecameca de Juárez, en el estado de México. El código postal correspondiente es 56900. Se muestra a continuación un croquis detallado de la ubicación geográfica de la distribuidora.

Imagen No. 2 Ubicación Geográfica de la Distribuidora



Fuente: *Google Maps*, 2023.

La Central Veterinaria del Valle se encuentra situada entre Prolongación coronel Silvestre López y Calle de la Soledad, a unas calles de la Parroquia de Nuestra Señora de la Asunción del centro del Municipio de Amecameca.

Horario: Lunes a Sábado de 8:00-19:00 y 8:00-15:00

3.3 Estructura Orgánica

Para la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca se le identifico la siguiente Estructura Organizacional:

1. **Dirección General**
2. **Departamento de Cuentas por Pagar**
3. **Departamento de Cuentas por Cobrar**
4. **Departamento de Facturación**
5. **Almacén**
6. **Ventas**

3.4 Servicios que Ofrece

La Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca ofrece los siguientes servicios:

- **Venta de medicamentos y productos veterinarios:** Ofrece una amplia variedad de productos para el cuidado y tratamiento de los animales. Estos pueden incluir medicamentos, suplementos alimenticios, vitaminas, vacunas, productos de higiene y limpieza, entre otros.
- **Asesoría técnica:** Cuenta con personal especializado en el área de la salud animal que puede brindar asesoría técnica a sus clientes sobre el uso de los productos, las dosis adecuadas, las precauciones necesarias, entre otros aspectos.
- **Capacitación:** Ofrece capacitación a los clientes sobre temas relacionados con la salud animal, como la prevención de enfermedades, la higiene y cuidado de los animales, entre otros; por parte de los representantes de los laboratorios (proveedores).

3.5 Áreas y Funciones

Como se mencionó en el apartado 3.3 Estructura Orgánica, la Distribuidora cuenta con 5 áreas que contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa. A continuación, se dará una descripción de cada una de las áreas.

- **Dirección general**

- a. Desarrollo e implementación de proyectos, así como de políticas legales y su actualización.
- b. Supervisar el trabajo que realizan los trabajadores y garantizarse de que lo desempeñan de manera adecuada.
- c. Asegurarse de que los objetivos que se han marcado la empresa se cumplen.
- d. Trabajo colaborativo. Es decir, colaborar con los trabajadores de la empresa, con los socios, incluso con otras compañías con el fin de que todo funcione correctamente.
- e. Debe ser una persona organizada, que se planifique bien las labores que tiene que realizar. Tiene que saber priorizar y distinguir qué tiene más importancia.
- f. Independiente. Tiene que desarrollar el trabajo sin depender de nadie, como en la toma de decisiones, en la organización y planificación de actividades o en la asignación de tareas.
- g. Organizar y gestionar tareas, las prioridades y las metas que tiene la empresa.
- h. Mejorar los proyectos y las políticas legales de la compañía.

- **Departamento de cuentas por pagar**

- a. Controlar la emisión formal de las facturas de proveedores.
- b. Controlar las notas de venta, documentos remitidos y facturas con los órdenes de compra y gestionar las aprobaciones internas.

- c. Control y archivo de la documentación general de cuentas por pagar con los respaldos correspondientes.
 - d. Elaboración de reportes a ser presentados al jefe inmediato.
- **Departamento de cuentas por cobrar**
 - a. Procesar cuentas por cobrar y pagos entrantes de conformidad con políticas y procedimientos financieros.
 - b. Realizar transacciones financieras diarias, incluidas la verificación, clasificación, cálculo, contabilización y registro de datos de cuentas por cobrar.
 - c. Preparar facturas por cobrar y depósitos bancarios.
 - d. Verificar las discrepancias y resolver los problemas de facturación de los clientes.
 - e. Generar informes y estados financieros que detallen el estado de las cuentas por cobrar.
- **Departamento de facturación**
 - a. Efectuar el procesamiento y aprobación contable de facturas en el sistema.
 - b. Encargado de la gestión del archivo y la documentación.
 - c. Colabora con otros departamentos para garantizar la exactitud de la facturación.
 - d. Tramitar nuevos contratos y ventas.
 - e. Tiene el contacto con los clientes y proveedores para el seguimiento de la facturación.
- **Almacén**
 - a. Recepción e identificación de mercancía.
 - b. Almacenamiento de mercancía.
 - c. Evaluación de las rutas para una optimización de los recorridos.
 - d. Control de inventario.

e. Conservación y preparación de pedidos.

- **Ventas**

- a. Atender a clientes.

- b. Promover la empresa.

- c. Establecer objetivos de venta.

- d. Investigar al mercado.

- e. Planificar estrategias.

- f. Retener clientes existentes.

3.6 Problemática

Central Veterinaria del Valle Amecameca es una Distribuidora de Medicamentos Veterinarios que se ha visto afectada por la falta de un Sistema de Control Interno efectivo. Esta situación ha generado una serie de problemáticas, las cuales se enlistan a continuación:

- 1) **Falta de responsabilidad por parte del encargado de almacén.** La Distribuidora de medicamentos veterinarios Central Veterinaria del Valle Amecameca enfrenta la problemática de falta de responsabilidad por parte del encargado de almacén, quien no cumple con sus funciones y no está pendiente de lo que sucede en el almacén, lo que genera desorganización y pérdida de control en la gestión de inventarios. Esta situación afecta la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.
- 2) **Carecen de control en las entradas y salidas.** Uno de los problemas principales es que la persona responsable de registrar las compras no da prioridad cuando los productos son entregados a la distribuidora, lo que dificulta tener un registro actualizado del inventario, ya que tardan días en ser registrados, además de provocar retraso en la venta y distribución de estos debido a que no se pueden realizar facturas y notas de venta si no están registrados en el sistema.

El producto que es devuelto por los clientes no se registra en el sistema el mismo día que se reciben, lo que genera retrasos y confusiones en el inventario.

También se carece de autorización para sacar productos del almacén, lo que permite que cualquier persona pueda tomar productos sin ningún tipo de registro. Esto afecta la integridad del inventario y la capacidad de la empresa para rastrear sus productos.
- 3) **Faltantes en el stock.** Esta problemática está ligada directamente a la problemática anterior, ya que al no ser dado de alta el producto en el momento que este es

entregado a la distribuidora el personal de facturación toma la decisión de hacer una cotización con el producto que no ha sido dado de alta en el sistema para que no se retrase más el trabajo de los vendedores, y cuando el producto ya se encuentra registrado en el sistema se pasan todas esas cotizaciones al formato correspondiente a cada cliente, sin embargo, esto existen discrepancias en las unidades registradas en el sistema con las unidades en stock.

Al año solo se realiza un inventario, con la finalidad de eliminar las discrepancias entre las unidades registradas en el sistema y las unidades disponibles en stock, pero al no contar con personal capacitado para llevar de manera exitosa el inventario, solo se hace un esfuerzo en vano porque siguen existiendo discrepancias.

La entrega del producto equivocado al cliente también genera problemas en el control de inventario, ya que no se hace el ajuste correspondiente en el sistema o incluso porque no se dan cuenta que se hizo entrega de un producto que no solicito el cliente.

Por si fuera poco, el almacén sufre la desaparición de productos sin ninguna explicación, debido a la falta de control y supervisión de los productos.

- 4) **Productos a punto de caducar o caducados.** Esta problemática se debe a que la empresa no cuenta con un registro de la fecha de caducidad de los productos. Además, el personal del almacén acomoda los productos más recientes al inicio de los anaqueles, así que los productos entregados a los clientes son de un periodo de caducidad más amplio y ocasiona que los productos disponibles para futuras ventas tengan menos tiempo de caducidad. Como resultado, se venden productos prontos a caducar o caducados a los clientes. Los clientes, al darse cuenta de esto, solicitan que se les venda el producto con un mayor descuento o simplemente lo regresan, lo que agrava la situación generando perdidas para la empresa.

5) Facturas y notas de ventas erróneas, generando muchas cancelaciones. Esta situación se agrava debido a la falta de atención y responsabilidad por parte del personal encargado de la facturación. Al mismo tiempo la falta de comunicación entre el departamento de facturación y el equipo de ventas complica aún más la situación, porque solo se enfocan en los errores o las omisiones cometidas por ambas partes, que en buscar la solución óptima para solucionar el problema. Los vendedores pasan sus pedidos por medio de un pedazo de hoja, anotando el nombre del cliente y los productos solicitados, pero en algunas ocasiones los vendedores no son específicos en el laboratorio o en los productos solicitados, así que se capturan productos erróneos.

La falta de control en las existencias en stock y las existencias en el sistema contribuyen a generar cancelaciones por pedidos incompletos. Estas problemáticas tienen un impacto negativo en la calidad del servicio ofrecido por la empresa y en la satisfacción de los clientes.

6) No hay compromiso del personal por el trabajo. Esta situación se debe a varios factores, como la falta de reconocimiento a su trabajo, la escasa capacitación, la falta de incentivos, la ausencia de trabajo en equipo y la falta de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.

La falta de reconocimiento a su trabajo y de remuneración es una causa importante de desmotivación entre el personal, lo que lleva a una disminución en la calidad del servicio y la productividad.

La escasa capacitación provoca que los trabajadores no se sientan seguros en sus funciones, las actividades las realicen de la misma manera que las aprendieron a pesar de que exista una forma más eficiente y eficaz de ejecutarlas, y que sigan cometiendo los mismos errores.

La falta de incentivos es otro factor que puede contribuir a la falta de compromiso del personal, ya que puede llevar a una falta de interés y motivación en el desempeño de sus tareas.

La ausencia de trabajo en equipo y la falta de crecimiento personal y profesional también afectan negativamente el compromiso del personal, ya que se sienten aislados o sin oportunidades de desarrollo.

7) Inconformidad de los clientes y perdida de estos. Esta situación es el resultado de la falta de control señalada en las anteriores problemáticas. En primer lugar, se han identificado errores en las facturas y notas de venta, tanto en los productos como en los datos del cliente, generando inconformidad y desconfianza por parte de los clientes. En segundo lugar, se ha detectado la mala aplicación de la lista de descuentos en los productos, lo que genera una percepción negativa sobre la transparencia de la empresa. En tercer lugar, los clientes han reportado que han recibido productos que no solicitaron agregados en sus pedidos, provocando confusiones. Por último, se ha identificado que los clientes han manifestado quejas por la mala actitud por parte de los vendedores o el personal de facturación.

Todas estas problemáticas están directamente relacionadas con la falta de un Sistema de Control Interno.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS GRÁFICO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Fotografía No. 4 Área de Refrigeradores



Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, 2023.

En el presente Capítulo se mostrarán los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, análisis de los resultados, el diagnóstico detallado de la situación a la que se está enfrentando la Distribuidora, así como propuestas viables que le permitan a esta disminuir el impacto a mediano plazo de las problemáticas y colocarse como una de las mejores distribuidoras de la zona.

4.1 Análisis Gráfico

Para llevar a cabo el estudio en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca, se aplicó el instrumento de investigación a una muestra de 17 personas que forman parte del personal de la empresa.

El cuestionario aplicado comprendió 4 dimensiones, que tienen como objetivo medir el nivel de control interno de la empresa, las cuales son:

- **Almacén:** Encargado de identificar posibles debilidades en el sistema de control interno, tomando acciones de mejora para prevenir el mal funcionamiento del almacén;
- **Ventas:** Medir la emisión de facturas y notas de venta son fundamentales para garantizar una adecuada gestión de ingresos y minimizar las cancelaciones.
- **Satisfacción al Cliente:** Enfocada a los procedimientos para atender las necesidades de los clientes y verificar al personal que este capacitado para tratar de forma efectiva a los clientes.
- **Personal:** Evaluación del compromiso y responsabilidad que tiene el personal con la empresa, involucrando la motivación y capacitación correcta del personal, que determina la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de manera gráfica, así como su correspondiente interpretación.

DIMENSIÓN: Almacén

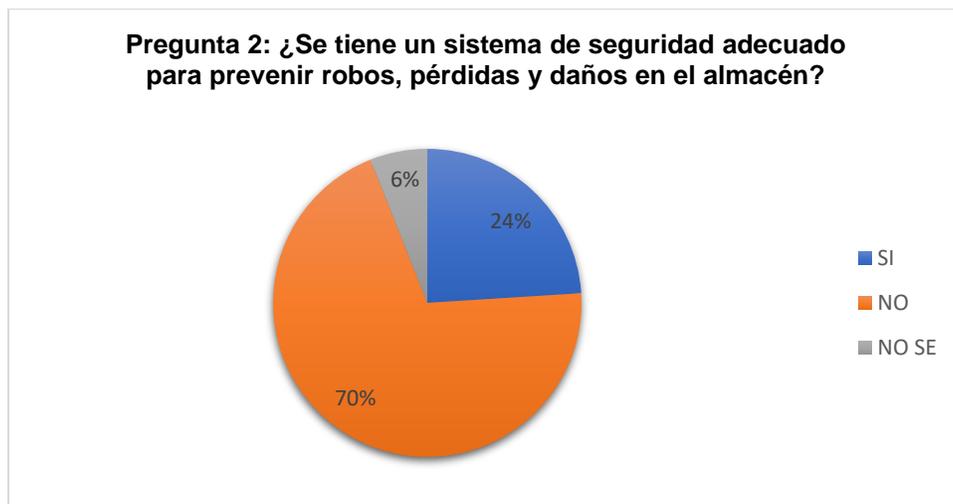
Gráfico No. 1 Funciones del encargado de almacén



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **76%** de los encuestados respondió **No**, por lo que el encargado de almacén no cumple con sus funciones en tiempo y forma.

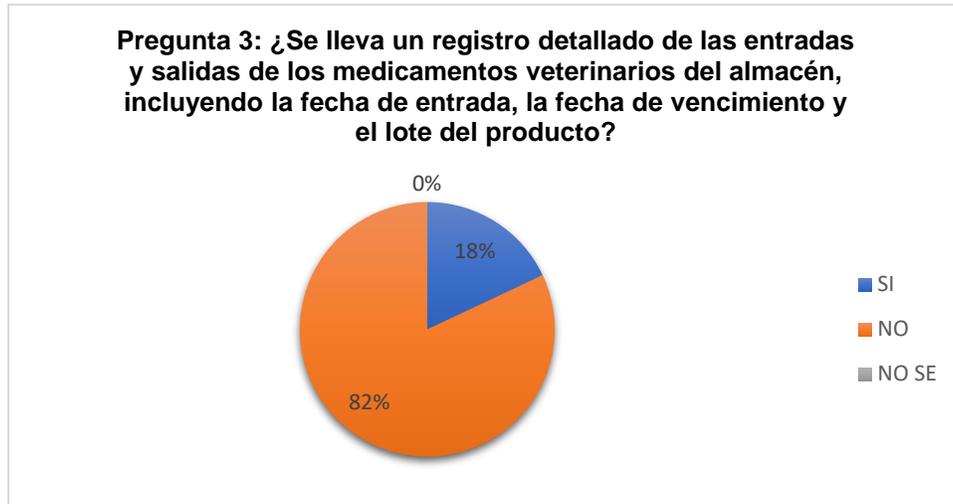
Gráfico No. 2 Sistema de seguridad en el almacén



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **70%** de los encuestados respondió que **No**, esto indica que el sistema de seguridad en el almacén no es adecuado para prevenir robos, pérdidas y daños.

Gráfico No. 3 Registro de entradas y salidas



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **82%** respondió **No**, esto indica no se lleva un registro detallado de las entradas y salidas de los medicamentos veterinarios del almacén.

Gráfico No. 4 Alta de los productos en el sistema



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **70%** respondió **No**, lo que indica que los productos no se dan de alta en el sistema el mismo día que se reciben.

Gráfico No. 5 Inventarios periódicos



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **88%** respondió **No**, lo que indica que los productos no se realizan inventarios periódicos para detectar faltantes en el stock.

Gráfico No. 6 Detección de errores en el almacenamiento



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **70%** respondió **No**, lo que indica que no se cuenta con un sistema de control de calidad para detectar posibles errores en el almacenamiento de productos.

Gráfico No. 7 Detección de productos a punto de caducar



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **53%** respondió **No**, lo que indica que en la distribuidora no se realizan inspecciones periódicas para detectar productos a punto de caducar o caducos.

Gráfico No. 8 Registro de productos próximos a caducar



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **53%** respondió **No**, lo que indica que en la distribuidora no se lleva un registro de los productos próximos a caducar o caducos.

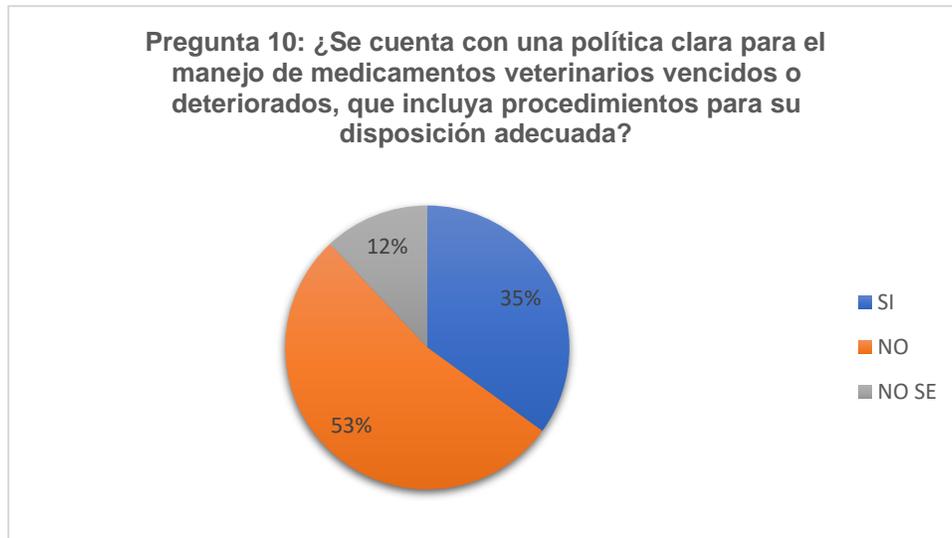
Gráfico No. 9 Separación de productos próximos a caducar



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **76%** respondió **No**, lo que indica que en la distribuidora los productos próximos a caducar o caducos no son separados del stock regular.

Gráfico No. 10 Manejo de medicamentos vencidos o dañados

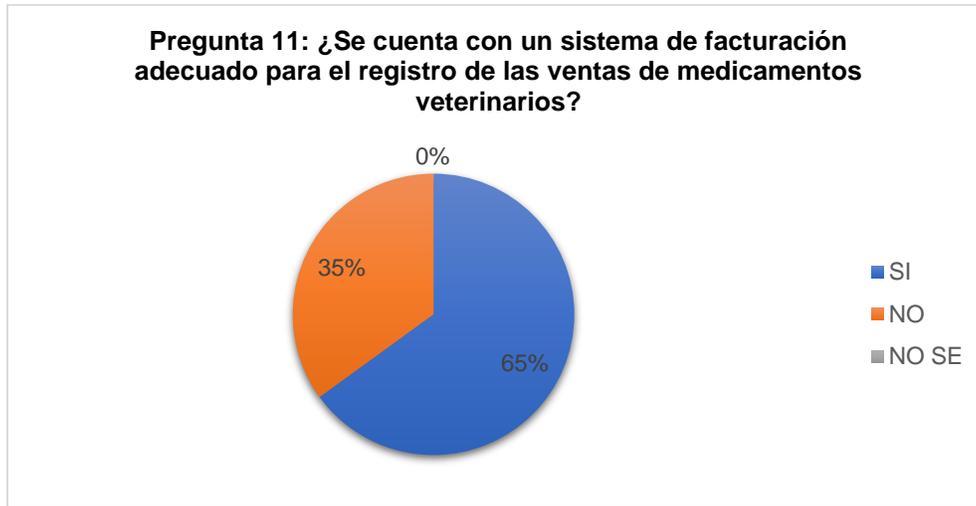


Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **53%** respondió **No**, lo que indica que en la distribuidora no se cuenta con una política clara para el manejo de medicamentos veterinarios vencidos o deteriorados para su disposición adecuada.

DIMENSIÓN: Ventas

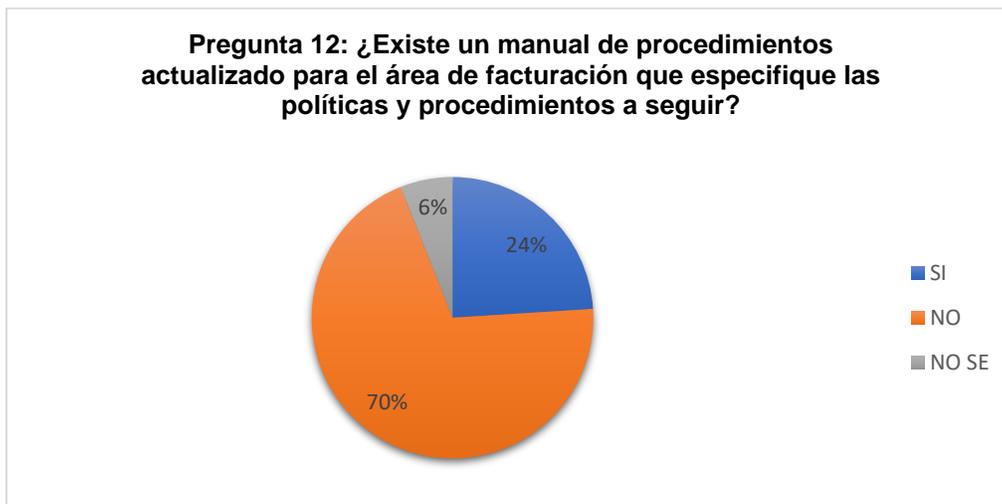
Gráfico No. 11 Sistema de facturación



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **53%** respondió **Si**, lo que indica que si se cuenta con un sistema de facturación adecuado para el registro de las ventas de medicamentos veterinarios.

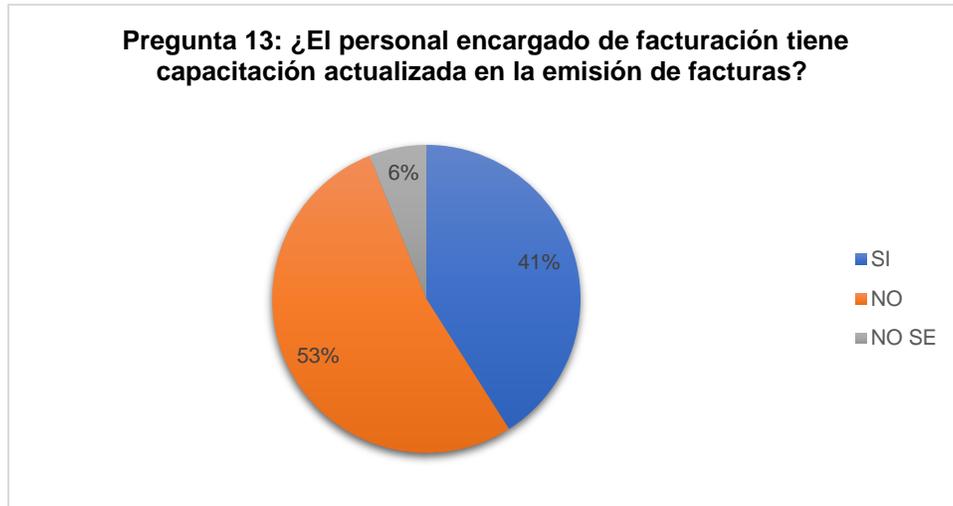
Gráfico No. 12 Actualización del proceso de Facturación



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **70%** respondió **No**, lo que indica que el área de facturación no cuenta con un manual de procedimientos actualizado que especifique las políticas y procedimientos a seguir.

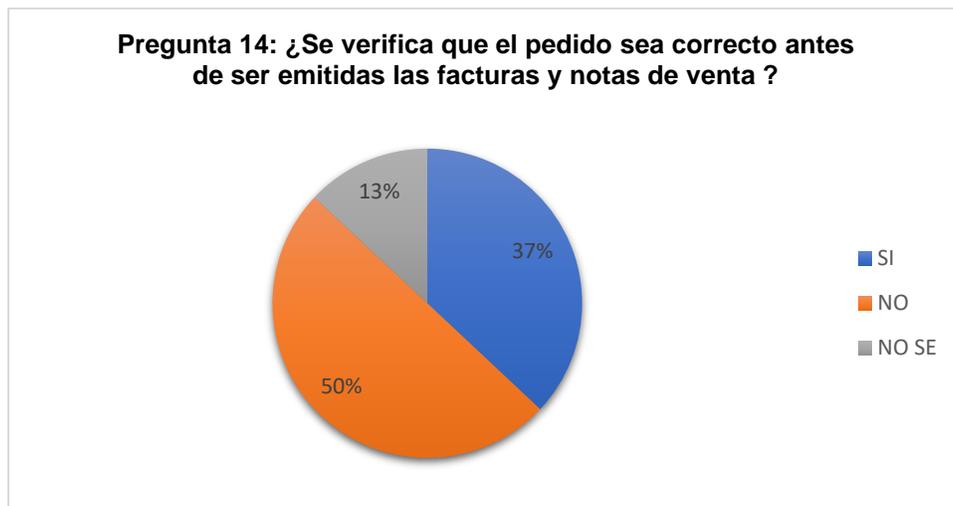
Gráfico No. 13 Capacitación actualizada



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **53%** respondió **No**, lo que indica que el personal encargado de facturación no tiene capacitación actualizada en la emisión de facturas.

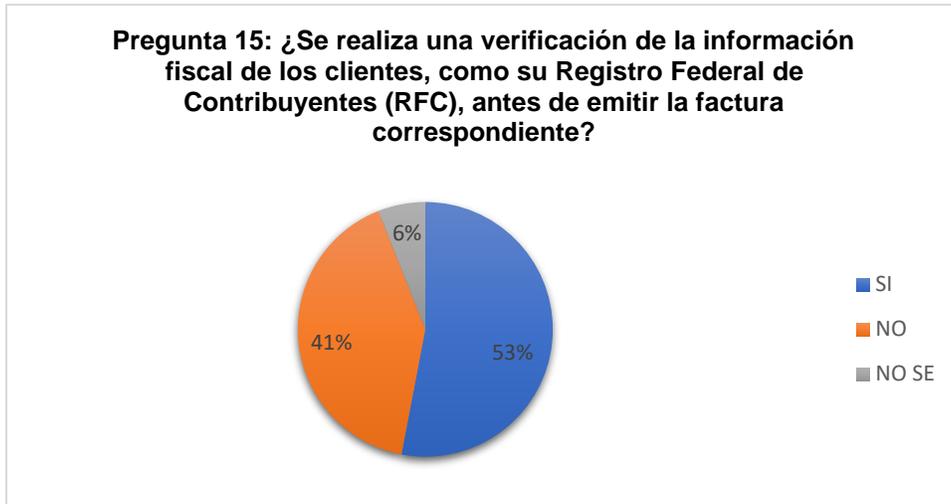
Gráfico No. 14 Verificación de pedidos



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **50%** respondió **No**, lo que indica que no se verifica que los pedidos sean correctos antes de ser emitidas las facturas y notas de venta.

Gráfico No. 15 Verificación de datos fiscales de los clientes



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **53%** respondió **Si**, lo que indica que se cuenta con una verificación de la información fiscal de los clientes antes de emitir la factura correspondiente a su pedido.

Gráfico No. 16 Inconformidad de los clientes



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **100%** respondió **Si**, lo que indica que si se han suscitado inconformidades por parte de los clientes por facturas o notas de venta erróneas.

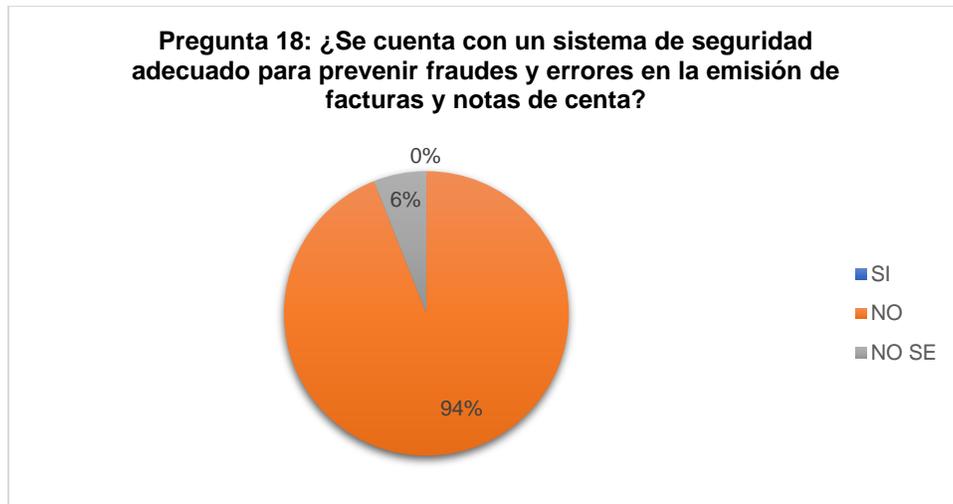
Gráfico No. 17 Comunicación eficaz



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **65%** respondió **No**, lo que indica que no existe una comunicación eficaz entre el personal de ventas y facturación.

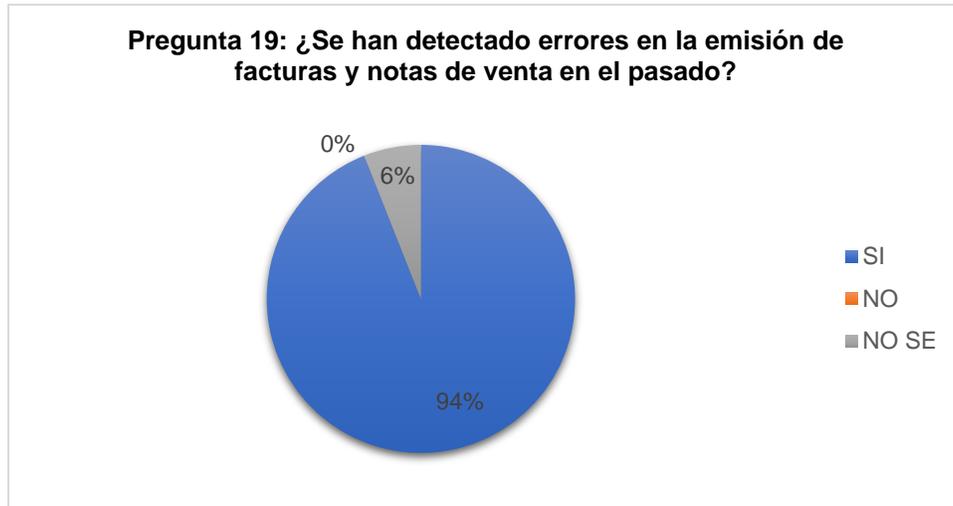
Gráfico No. 18 Sistema de seguridad contra fraudes y errores en documentos



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **94%** respondió **No**, lo que indica que no se cuenta con un sistema de seguridad contra fraudes y errores en la emisión de facturas y notas de venta.

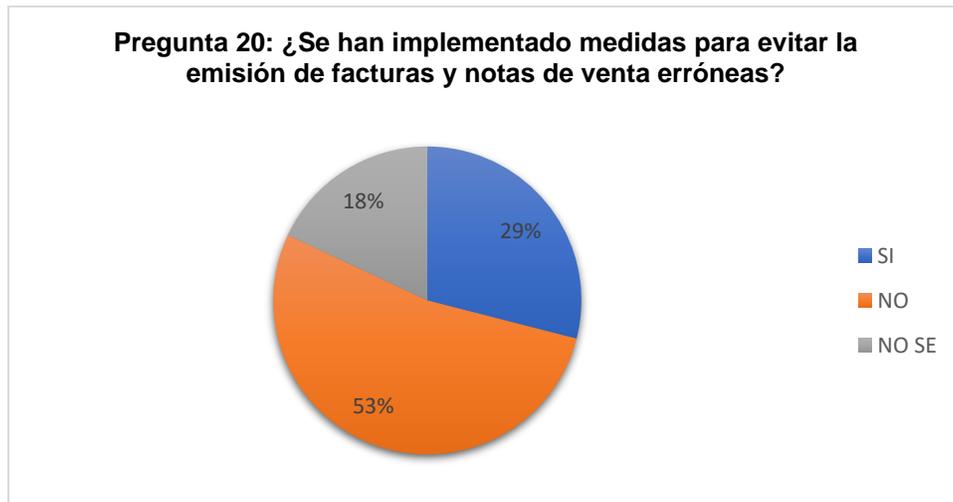
Gráfico No. 19 Detección de errores



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno, 2023.*

El **94%** respondió **Si**, lo que indica que se han detectado errores en la emisión de facturas y notas de venta en el pasado.

Gráfico No. 20 Medidas para evitar errores



Fuente: Elaboración Propia, *Cuestionario de Control Interno, 2023.*

El **53%** respondió **No**, lo que indica que no se han implementado medidas para la emisión de facturas y notas de venta erróneas en el futuro.

DIMENSIÓN: Satisfacción al cliente

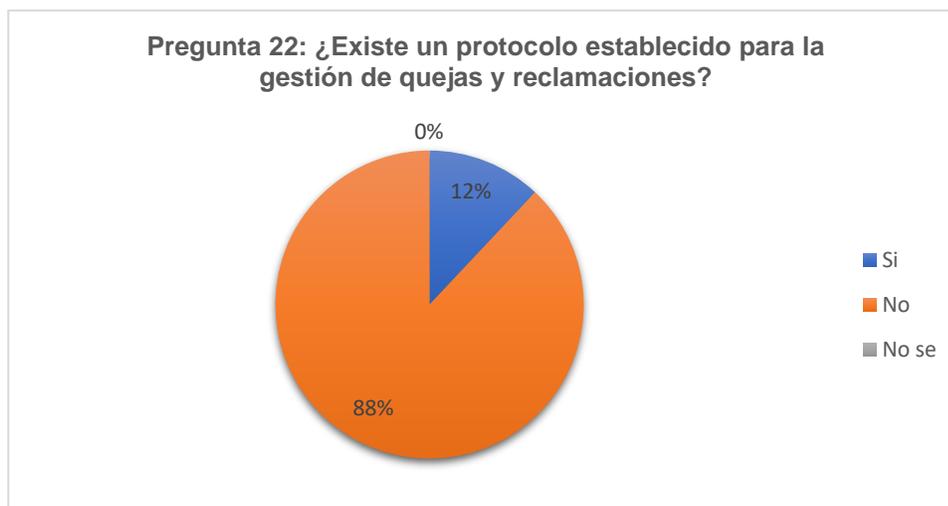
Gráfico No. 21 Registro de quejas o reclamaciones de los clientes



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **82%** respondió que **No**, lo que indica que no existe un registro de quejas y reclamaciones por parte de los clientes.

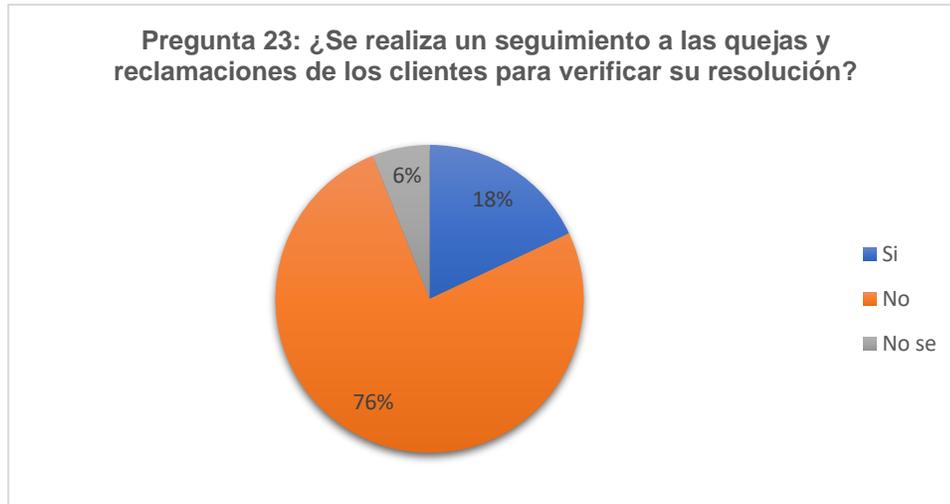
Gráfico No. 22 Protocolo de gestión de quejas y reclamaciones



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **88%** respondió que **No**, lo que indica que no hay un protocolo donde se establezca la gestión de las quejas y reclamaciones emitidas por los clientes.

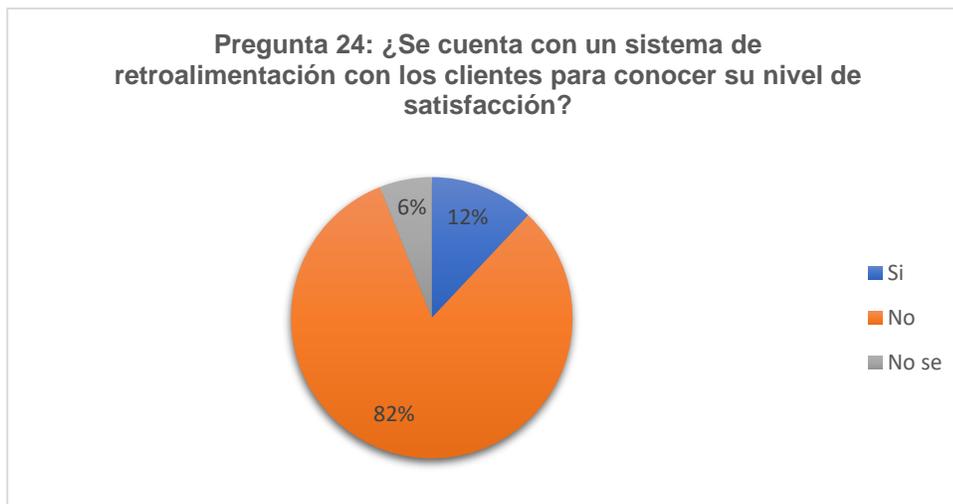
Gráfico No. 23 Seguimiento de quejas y reclamaciones para su resolución



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **76%** respondió que **No**, lo que indica que no se realiza ningún seguimiento de las reclamaciones y quejas, por lo tanto, no se verifica su resolución.

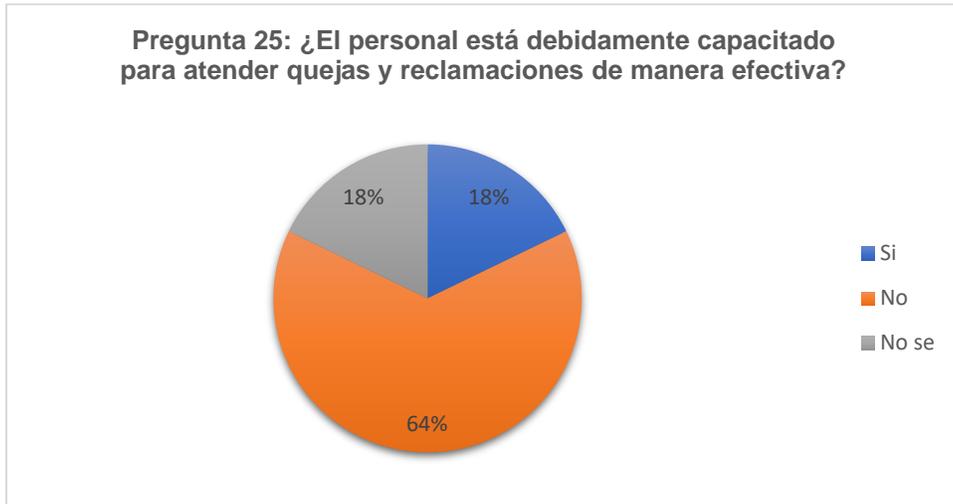
Gráfico No. 24 Sistema de retroalimentación del nivel de satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **82%** respondió que **No**, lo que indica que no existe un sistema de retroalimentación con los clientes, por ello se desconoce su nivel de satisfacción.

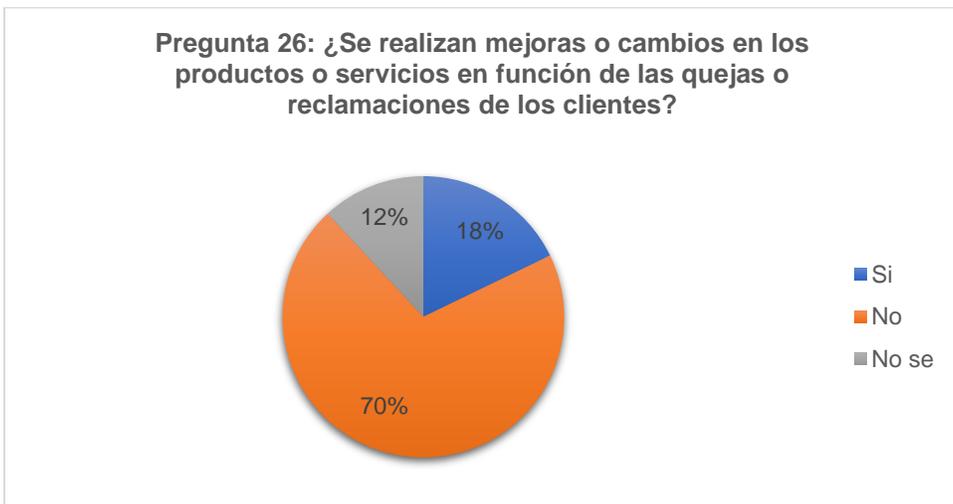
Gráfico No. 25 Personal capacitado para atender quejas de manera efectiva



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **64%** respondió que **No**, lo que indica que no hay una capacitación previa del personal para poder atender de manera efectiva las quejas y reclamaciones de los clientes.

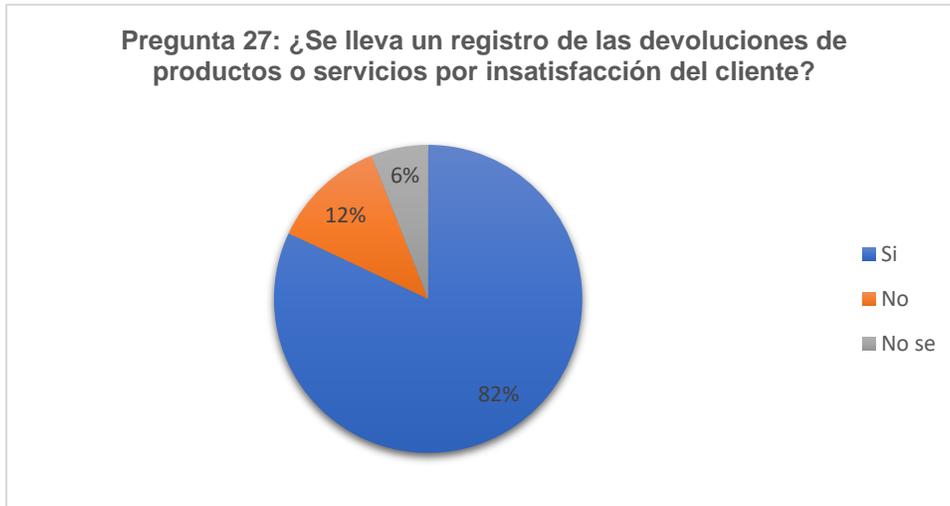
Gráfico No. 26 Mejoras en los productos en función de las quejas de los clientes



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **70%** respondió que **No**, lo que indica que no se realizan cambios ni mejoras en los productos o servicios en relación con las reclamaciones o quejas que tienen los clientes.

Gráfico No. 27 Registro de las devoluciones por insatisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **82%** respondió que **Si**, lo que indica que si existe un registro de las devoluciones de productos o servicios por motivo de la insatisfacción del cliente.

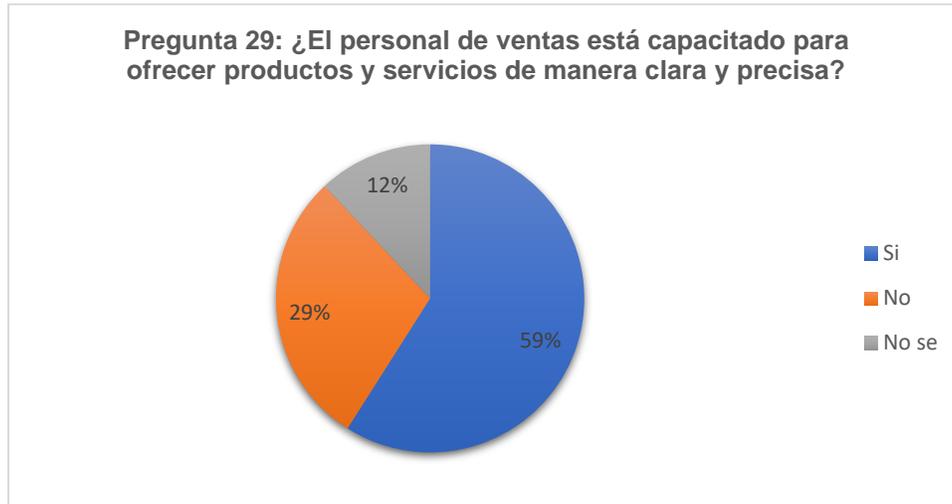
Gráfico No. 28 Encuestas de satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **100%** respondió que **No**, lo que indica que no se realizan de manera regular encuestas sobre la satisfacción del cliente.

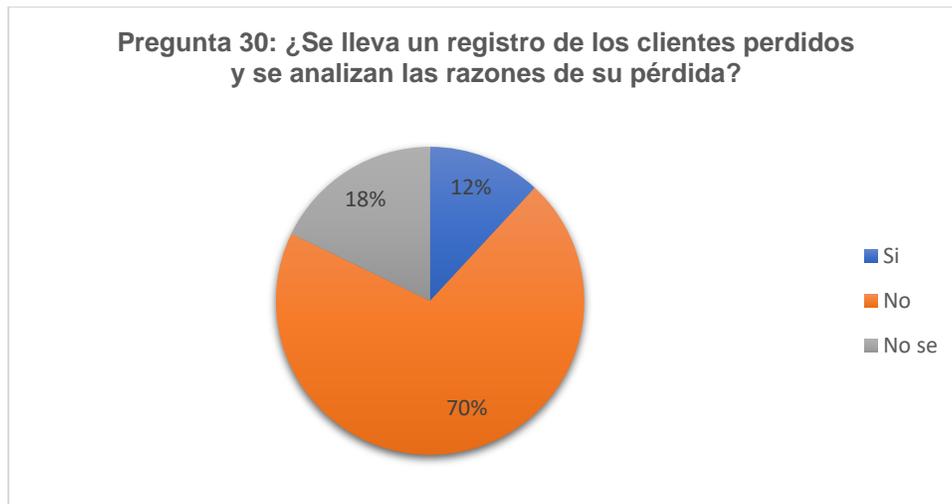
Gráfica 29. Capacitación del personal de ventas para ofrecer productos y servicios de manera clara y precisa



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno, 2023*.

El **59%** respondió que **Si**, lo que indica que el personal de ventas si recibe una adecuada capacitación para ofrecer los servicios y productos de una forma clara y precisa al cliente.

Gráfico No. 30 Registro de los clientes perdidos y análisis de las razones de su perdida

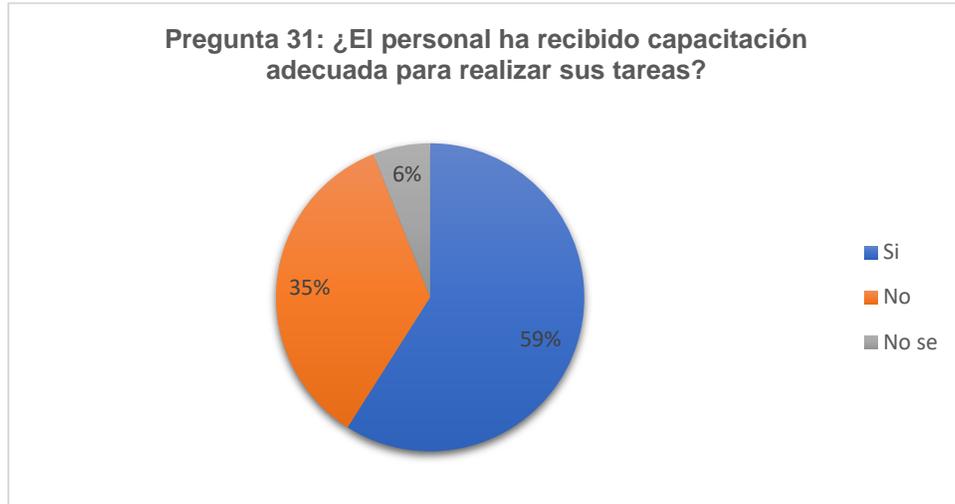


Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno, 2023*.

El **70%** respondió que **No**, lo que indica que no se lleva a cabo un registro de los clientes perdidos y no existe un análisis de su pérdida.

DIMENSIÓN: Ventas

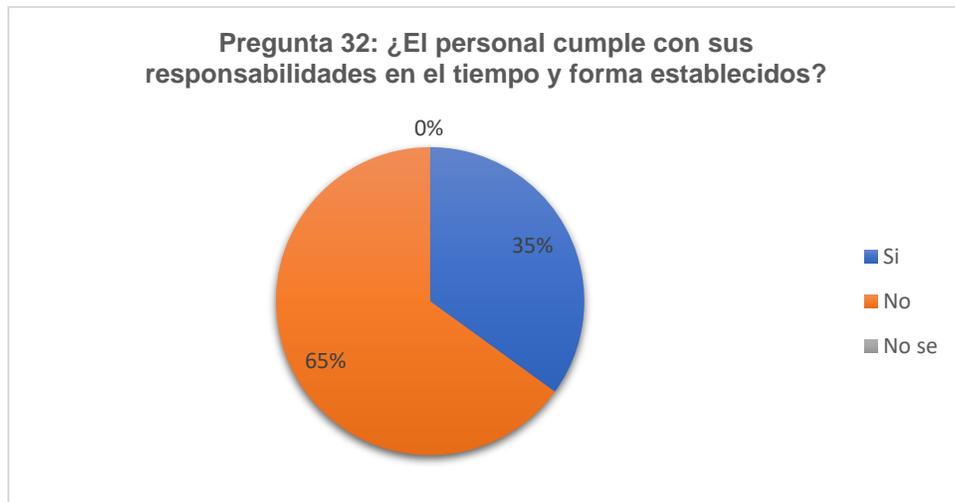
Gráfico No. 31 Capacitación adecuada al personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de control interno*, 2023.

El **59%** respondió **Si**, lo que indica que el personal si recibe capacitación adecuada para poder realizar sus tareas.

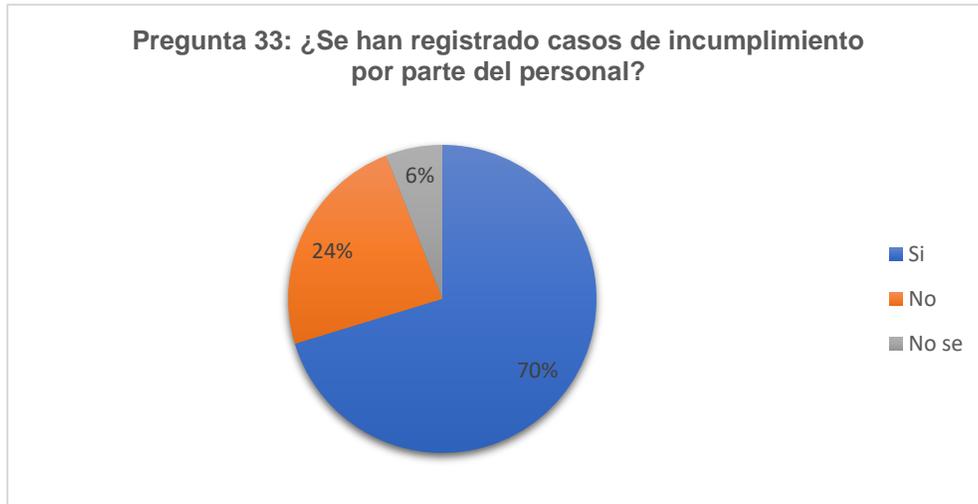
Gráfico No. 32 Cumplimiento de responsabilidades del personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **65%** respondió **Si**, lo que indica que si hay un cumplimiento en tiempo y forma de responsabilidades por parte del personal.

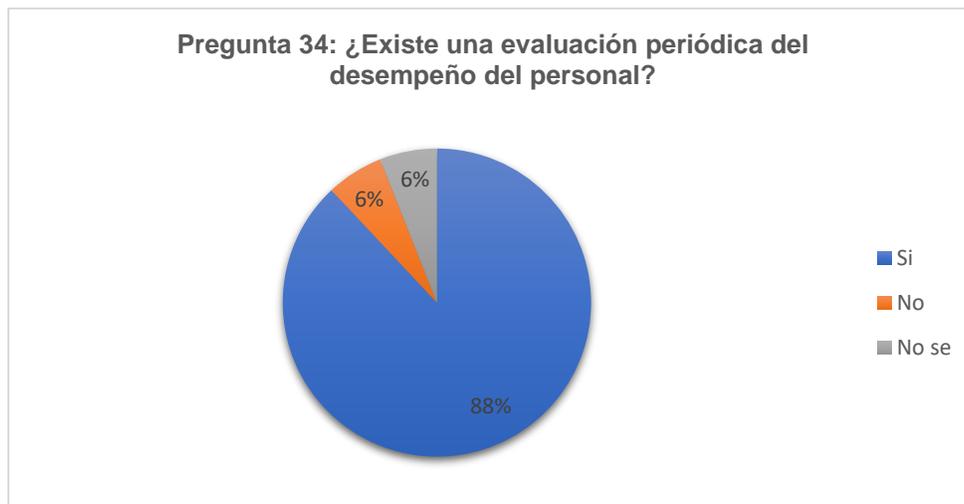
Gráfico No. 33 Registro de casos de incumplimiento del personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **70%** respondió **Si**, lo que indica que por parte del personal se han registrado casos de incumplimiento.

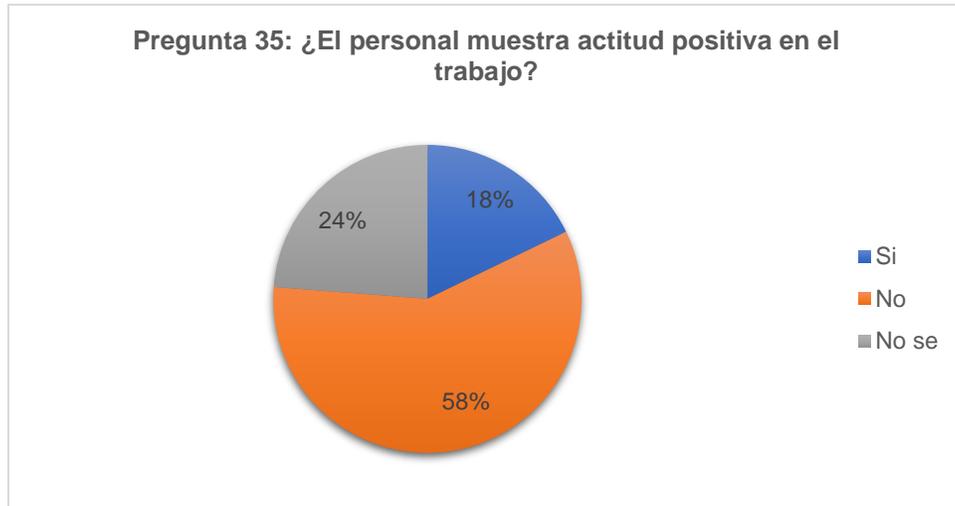
Gráfico No. 34 Evaluación del desempeño del personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de control Interno*, 2023.

El **88%** respondió que **Si**, lo que indica que si existe una evaluación que indique el desempeño que obtuvo el personal de forma periódica.

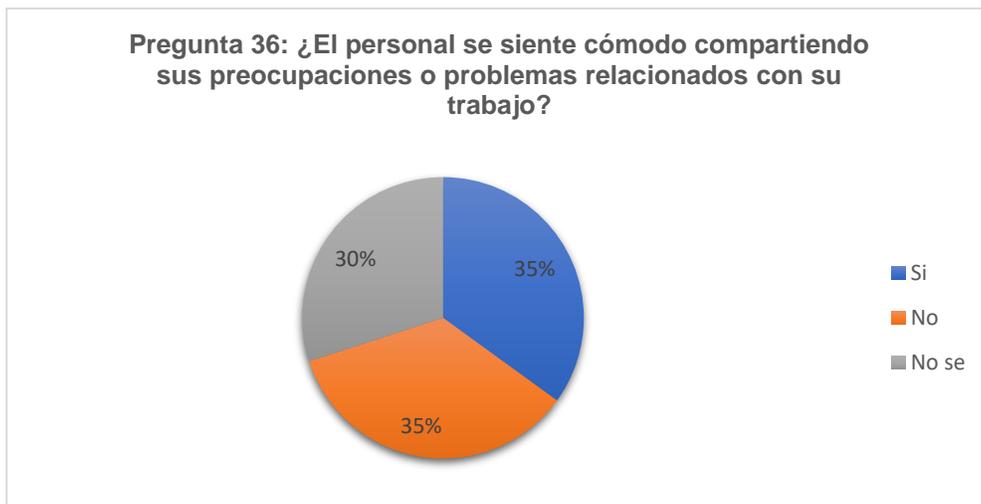
Gráfico No. 35 Actitud del personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **58%** respondió que **No**, lo que indica que en el trabajo el personal no muestra una actitud positiva.

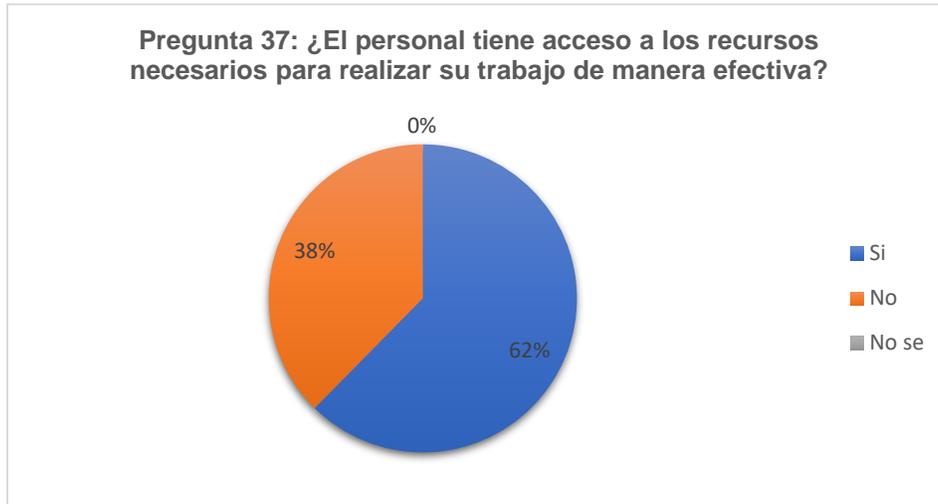
Gráfico No. 36 Comodidad del personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **35%** respondió **Si**, otro **35%** respondió que **No**, lo que indica que el personal tiene una opinión dividida de si se siente cómodo compartiendo sus preocupaciones o problemas relacionados con su trabajo.

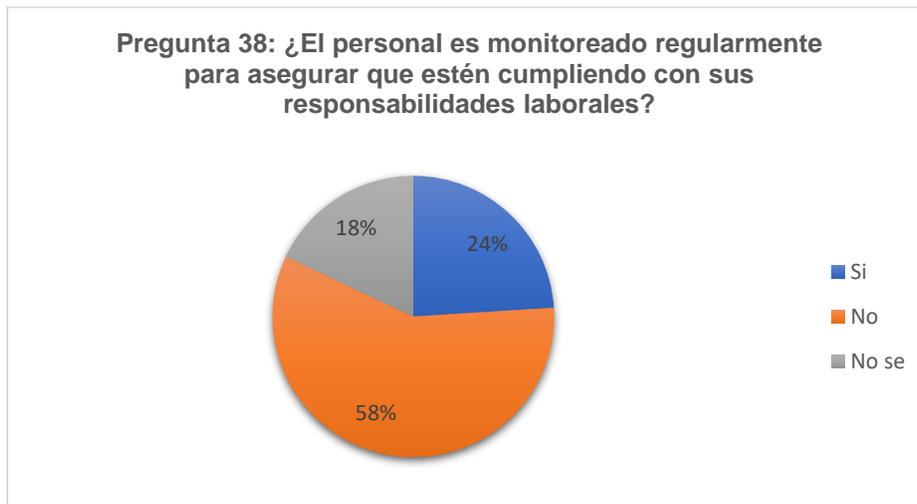
Gráfico No. 37 Acceso del personal a los recursos



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **62%** respondió que **Si**, lo que indica que al personal se le brinda los recursos para poder realizar su trabajo de forma efectiva.

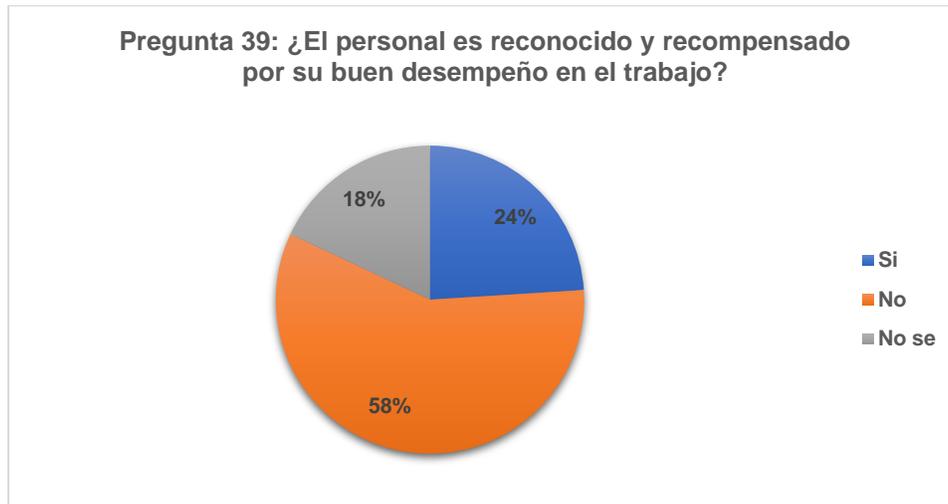
Gráfico No. 38 Responsabilidades laborales



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **58%** respondió que **No**, lo que indica que no hay un monitoreo regular que asegure que el personal está cumpliendo con sus responsabilidades laborales.

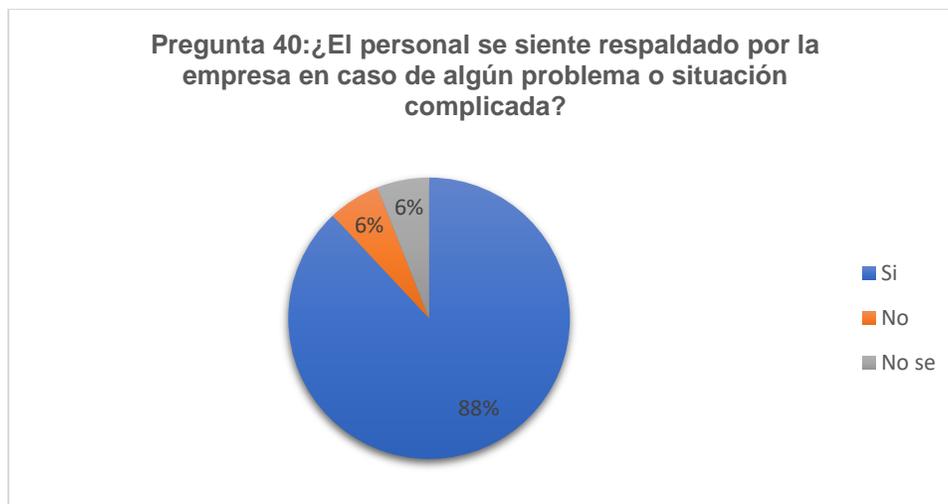
Gráfico 39 Reconocimiento y recompensa al personal



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **58%** respondió que **No**, lo que indica que no se le reconoce ni se le recompensa al personal por su buen desempeño en el trabajo.

Gráfico No. 40 Respaldo del personal por parte de la empresa



Fuente: Elaboración propia, *Cuestionario de Control Interno*, 2023.

El **88%** respondió que **Si**, lo que indica que la persona siente que la empresa los respalda cuando existe algún problema o situación complicada.

4.2 Diagnostico

En el siguiente cuadro se presentan datos e información sobre las problemáticas determinando así como posibles soluciones:

Cuadro No. 6 Diagnostico

No.	Problema	Solución	Evidencia
1	Falta de responsabilidad por parte del encargado de almacén.	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar contratos Elaboración de descripción de puestos área de Almacén. Creación de políticas. 	4.3.1 Contrato 4.3.2 Descripción de Puestos Área de Almacén 4.3.3 Políticas para el Área de Almacén
2	Carecen de control en las entradas y salidas.	<ul style="list-style-type: none"> Inventario. Control de entradas y salidas. Cambio de encargados de área. 	4.3.4 Inventarios Periódicos 4.3.5 Formato de entradas y salidas, UEPS.
3	Faltantes en el stock.		
4	Productos a punto de caducar o caducados.		
5	Facturas y notas de venta erróneas, generando cancelaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de responsable de área. Asignar 2 responsables de facturación. 	4.3.6 Estructura Organizacional 4.3.7 Organigrama 4.3.8 Formato para Solicitud de Pedido 4.3.9 Formato para el Registro de Notas de Venta y Facturas Verificadas.
6	No hay compromiso del personal por el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante. Incentivos. Sanciones 	4.3.10 Capacitación a las áreas: a) Facturación b) Almacén c) Ventas d) Servicio al cliente 4.3.11 Sistema de Incentivos 4.3.12 Sistema de Sanciones
7	Inconformidad de los clientes y perdida de estos.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio al cliente. 	4.3.13 Encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia, *Diagnostico*, 2023

4.3 Propuestas

4.3.1. Contrato

Se elaboro un contrato Individual de Trabajo para el puesto de Encargado de Almacén, mencionando sus derechos y obligaciones, así como también las causas por las que cuales se daría por terminada la relación laboral. En la imagen 3 se muestra el contrato.

Imagen No. 3 Contrato Individual de Trabajo para el puesto de Encargado de Almacén

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	
<p>Entre la empresa Central Veterinaria del Valle Amecameca, representada legalmente por Francisco Javier del Valle Miranda, con domicilio en la calle Melchor Ocampo número 23, en adelante "la Empresa", y [nombre completo del trabajador], con domicilio en [dirección del trabajador], en adelante "el Trabajador", se celebra el presente contrato de trabajo con sujeción a las siguientes cláusulas:</p>	
<p>PRIMERA. Objeto del contrato. La Empresa contrata al Trabajador para que preste sus servicios como encargado de almacén, desempeñando las siguientes funciones:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Recibir, almacenar y distribuir los productos y materiales de la empresa.• Realizar inventarios periódicos del almacén.• Supervisar y coordinar el trabajo del personal a su cargo.• Realizar reportes y estadísticas sobre el movimiento de los productos del almacén.	
<p>El Trabajador se compromete a prestar sus servicios con diligencia y eficacia, cumpliendo las normas de seguridad y salud en el trabajo.</p>	
<p>SEGUNDA. Duración del contrato. El presente contrato tendrá una duración de [número de meses o años], contados a partir del [fecha de inicio] y finalizando el [fecha de finalización], salvo que se den las condiciones para su terminación anticipada establecidas en la legislación laboral aplicable.</p>	
<p>TERCERA. Jornada laboral. La jornada laboral del Trabajador será de 8 horas diarias, distribuidas de 9am a 5pm, de lunes a viernes. La Empresa se reserva el derecho de modificar el horario en caso de necesidad, previa comunicación al Trabajador con la debida anticipación.</p>	
<p>CUARTA. Salario. La Empresa pagará al Trabajador un salario mensual de [monto en pesos mexicanos], correspondiente al puesto de encargado de almacén. El salario se pagará el último día hábil de cada mes, en la forma y lugar que la Empresa determine.</p>	
<p>QUINTA. Prestaciones. Además del salario, el Trabajador tendrá derecho a las prestaciones que establece la ley y las que se acuerden por escrito entre las partes. Entre ellas se incluyen las siguientes:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Seguro social y demás prestaciones de ley.• Aguinaldo.• Vacaciones anuales.• Prima vacacional.• Descanso semanal.• Indemnización por riesgos de trabajo.	
<p>SEXTA. Causas de terminación del contrato. El presente contrato podrá terminar por cualquiera de las siguientes causas:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Por mutuo acuerdo entre las partes.• Por expiración del plazo establecido en la cláusula segunda.• Por renuncia voluntaria del Trabajador, previa notificación a la Empresa con la debida anticipación.• Por despido justificado de la Empresa, en los términos que establece la legislación laboral aplicable.• Por causa de fuerza mayor o caso fortuito que impida el cumplimiento del contrato.	
<p>_____ (Nombre) Central Veterinaria del Valle Amecameca Encargado de Almacén</p>	<p>_____ Francisco Javier del Valle Miranda Central Veterinaria del Valle Amecameca Representante Legal</p>

Fuente: *Elaboración Propia, 2023.*

4.3.2. Descripción de Puestos Área de Almacén

Con la finalidad de que el personal contratado para el área de Almacén tenga claro los requisitos con los que debe de cumplir y las funciones que debe cumplir en el horario laboral, se elaboraron las descripciones de puestos que se presentan a continuación.

4.3.2.1 Supervisor de Almacén y Compras

Es el encargado de supervisar el trabajo del personal de cuentas por cobrar y garantizar que se realice una adecuada gestión de cobranza. A continuación, se muestra en el **cuadro 7** la descripción del puesto.

Cuadro No. 7 Descripción de Puesto Supervisor de Almacén y Compras

Nombre	Supervisor de Almacén y Compras
Área	Almacén
Jornada Laboral	Diurna. De Lunes a Sábado
Descripción	El Supervisor de Almacén y Compras es responsable de supervisar y coordinar todas las actividades de compra y almacenamiento en una empresa. Esta posición es responsable de garantizar que la empresa tenga los suministros, materiales y equipos necesarios para operar eficazmente. El Supervisor de Almacén y Compras trabaja con otros departamentos para identificar las necesidades de compra y garantizar que los artículos sean adquiridos y almacenados adecuadamente.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar todas las actividades relacionadas con la compra y almacenamiento de suministros, materiales y equipos. • Trabajar con otros departamentos para identificar las necesidades de compra y garantizar que se adquieran los artículos necesarios. • Negociar con proveedores y obtener cotizaciones de precios competitivos. • Realizar compras de acuerdo con los presupuestos establecidos y a los requisitos de calidad. • Coordinar el transporte y recepción de los artículos comprados. • Supervisar y coordinar la recepción, almacenamiento y distribución de suministros, materiales y equipos. • Supervisar y coordinar la gestión de inventario y realizar ajustes según sea necesario. • Asegurarse de que los productos se almacenen adecuadamente, etiquetados y organizados para una fácil ubicación y acceso. • Establecer y mantener relaciones efectivas con los proveedores y otros departamentos de la empresa. • Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y las regulaciones de la industria. • Supervisar y capacitar al personal del almacén y compras.
Experiencia Profesional	Experiencia laboral previa en un puesto similar.
Competencias y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en compras, gestión de inventarios y logística. • Habilidad para negociar con proveedores y obtener cotizaciones competitivas. • Habilidad para trabajar en equipo y coordinar las actividades de varios departamentos. • Habilidad para supervisar y capacitar al personal del almacén y compras. • Habilidad para comunicarse eficazmente con proveedores, colegas y personal de la empresa. • Conocimiento y comprensión de las políticas y procedimientos de la empresa y las regulaciones de la industria.
Formación	Título universitario en Administración de Empresas, Logística, Ingeniería Industrial o carrera afín.

Fuente: *Elaboración Propia, 2023.*

4.3.2.2 Encargado de Almacén

Es el encargado de llevar el control y registro de los productos, materiales y suministros en el almacén. A continuación, se muestra en el **cuadro 8** la descripción del puesto.

Cuadro No. 8 Descripción de Puesto Encargado de Almacén

Nombre	Encargado de Almacén
Área	Almacén
Jornada Laboral	Diurna. De Lunes a Sábado
Descripción	El Encargado de Almacén es responsable de supervisar y coordinar las operaciones diarias del almacén de una empresa. El objetivo principal es garantizar que los productos o materiales se manejen de manera segura y eficiente en el almacén, desde la recepción hasta la distribución y el almacenamiento adecuado.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades diarias del almacén, incluyendo la recepción, el almacenamiento y la distribución de productos y materiales. • Garantizar que se sigan las políticas y procedimientos de la empresa en todo momento, incluyendo las normas de seguridad y las regulaciones gubernamentales. • Planificar y coordinar el inventario del almacén, asegurándose de que los productos y materiales estén disponibles para su distribución según las necesidades de la empresa. • Gestionar y supervisar el equipo de trabajo del almacén, asegurando que los empleados tengan las herramientas, recursos y capacitación necesarios para cumplir con sus responsabilidades. • Mantener registros precisos de los productos y materiales recibidos y distribuidos, y generar informes periódicos para la gerencia. • Coordinar la programación y el mantenimiento de los equipos y las instalaciones del almacén, asegurando que estén en buenas condiciones y se utilicen de manera eficiente.
Experiencia Profesional	Experiencia previa en la gestión de un almacén o en una función de liderazgo similar.
Competencias y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la gestión de inventarios, logística y distribución. • Habilidades de liderazgo y gestión, con capacidad para motivar y supervisar a un equipo de trabajo. • Conocimientos de informática y habilidades para trabajar con software de gestión de almacenes. • Habilidad para trabajar en un ambiente de alta presión y en situaciones cambiantes. • Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para interactuar con los clientes, proveedores y personal de la empresa.
Formación	Certificado de educación secundaria o equivalente; título universitario en administración de empresas o logística es un plus.

Fuente: *Elaboración Propia, 2023.*

4.3.2.3 Almacenista

Son los encargados de recibir, almacenar y entregar los productos, materiales y suministros en el almacén. A continuación, en el **cuadro 9** se muestra la descripción correspondiente del puesto.

Cuadro No. 9 Descripción de Puesto Almacenista

Nombre	Almacenista
Área	Almacén
Jornada Laboral	Diurna. De Lunes a Sábado
Resumen del Puesto	El Almacenista es el encargado de recibir, clasificar, almacenar y distribuir los productos y materiales que llegan a la empresa. Debe asegurar que el inventario esté actualizado, supervisar la rotación adecuada de los productos y mantener un ambiente de trabajo limpio y ordenado. Además, es responsable de mantener registros precisos y de hacer inventarios periódicos.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y verificar los productos y materiales entregados a la empresa. • Clasificar, etiquetar y almacenar los productos y materiales según el procedimiento establecido. • Realizar la distribución de productos y materiales a las áreas correspondientes. • Asegurar que el inventario esté actualizado y que la rotación de los productos se realice de manera adecuada. • Mantener un ambiente de trabajo limpio y ordenado en el almacén. • Realizar inventarios periódicos y mantener registros precisos de los movimientos de inventario. • Realizar reportes de inventario y presentarlos a la gerencia. • Coordinar con el departamento de compras para asegurar que los pedidos lleguen a tiempo. • Participar en la planificación de la capacidad de almacenamiento y de la disposición del espacio en el almacén. • Cumplir con las políticas y procedimientos de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente establecidos por la empresa.
Experiencia Profesional	Experiencia previa en el manejo de almacenes o áreas similares.
Competencias y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sistemas de inventario y de almacenamiento. • Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. • Habilidad para trabajar con precisión y atención al detalle. • Conocimiento en normativas de seguridad e higiene en el trabajo. • Habilidad para utilizar herramientas y equipos de manejo de materiales. • Conocimiento de paquetes de computación y programas de hojas de cálculo.
Formación	Educación secundaria o técnica en áreas relacionadas.

Fuente: Elaboración Propia, 2023.

4.3.3. Políticas

Las políticas establecidas para el área de almacén de la Central Veterinaria del Valle Amecameca tienen como objetivo garantizar la correcta gestión de los productos y la calidad del servicio ofrecido, mediante la definición de normas y procedimientos claros y su comunicación efectiva a todos los empleados del área. En el cuadro 10 se describen las políticas con sus respectivos objetivos y procedimientos.

Cuadro No. 10 Introducción y Objetivos de las Políticas

 <p>"CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA, S.A. DE CV"</p>	<p>CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA TÍTULO: POLÍTICAS DE ALMACÉN</p>
<p>INTRODUCCIÓN</p>	
<p>Las políticas son una herramienta fundamental para establecer las normas y procedimientos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa y la satisfacción de los clientes. En el caso de la Central Veterinaria del Valle Amecameca, se han definido una serie de políticas específicas para el área de almacén, con el fin de garantizar la correcta gestión de los productos y la calidad del servicio ofrecido.</p>	
<p>OBJETIVOS</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Garantizar que el encargado de almacén cumpla con sus responsabilidades de manera adecuada, mediante un sistema de seguimiento y supervisión establecido.• Reducir los errores en las facturas y notas de venta, mediante la capacitación del personal del almacén en los procedimientos y protocolos establecidos.• Establecer un sistema de reporte y seguimiento para supervisar el progreso del encargado de almacén, con el fin de identificar oportunidades de mejora y tomar medidas preventivas y correctivas.• Asegurar que todos los empleados del almacén conozcan y sigan las normas y procedimientos establecidos, mediante la definición de políticas claras y su comunicación efectiva.• Garantizar la correcta gestión de los productos y la calidad del servicio ofrecido, mediante la definición de políticas específicas para el área de almacén, como la política de envío presentada anteriormente.	

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

4.3.3.1 Políticas de Recepción de Mercancías

Se establece una política clara y detallada para la recepción de mercancías en el almacén, que asegura que el personal encargado de esta tarea verifique y registre adecuadamente los productos recibidos, así como su documentación correspondiente.

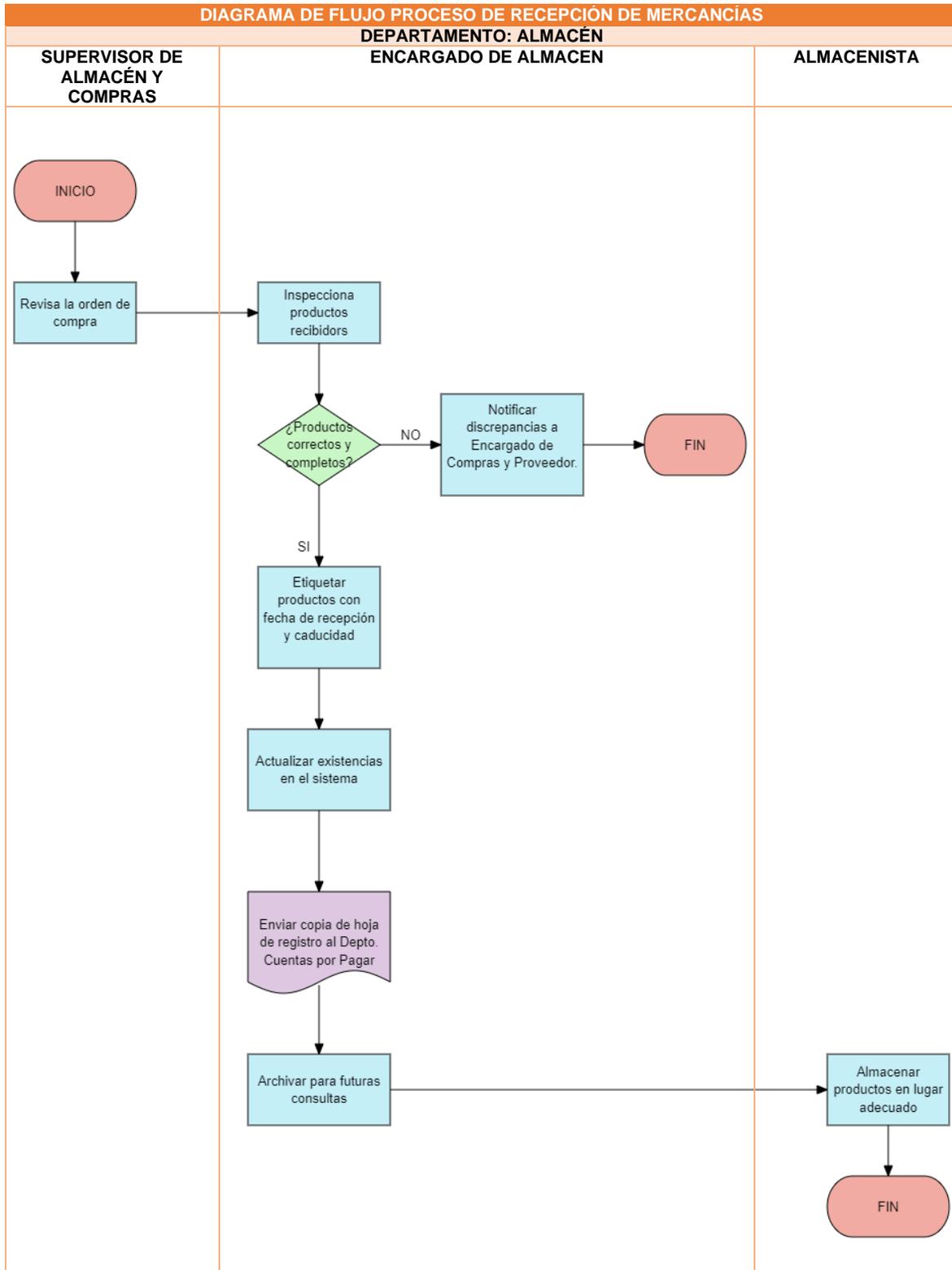
Objetivo: Asegurar que la empresa reciba los productos que ha ordenado en la cantidad y calidad correctas, y que se lleve un registro adecuado de todas las recepciones de mercancías.

Cuadro No. 11 Procedimiento de Políticas de Recepción de Mercancías

PROCEDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• El encargado de compras debe revisar la orden de compra para asegurarse de que los productos solicitados coincidan con los recibidos.• El encargado de almacén debe inspeccionar los productos recibidos para verificar que la cantidad y calidad sean correctas, y debe completar una hoja de registro de recepción de mercancías.• Si hay discrepancias entre la orden de compra y la recepción de mercancías, el encargado de almacén debe notificar al encargado de compras y al proveedor de inmediato.• Los productos recibidos deben ser etiquetados con su fecha de recepción y su fecha de caducidad.• Los productos deben ser almacenados en un lugar seguro y adecuado, de acuerdo con los procedimientos de almacenamiento de la empresa.• El encargado de almacén debe actualizar el inventario de la empresa para reflejar los productos recibidos.• El encargado de almacén debe enviar una copia de la hoja de registro de recepción de mercancías al departamento de contabilidad para que se registre el ingreso de la mercancía.• La hoja de registro de recepción de mercancías debe ser archivada en un lugar seguro y de fácil acceso para futuras consultas.

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

Cuadro No. 12 Diagrama de Flujo Proceso de Recepción de Mercancías



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3.3.2 Políticas de Almacenamiento de Productos Veterinarios

A través de esta política, se establecen los procedimientos necesarios para el correcto almacenamiento y conservación de los medicamentos, incluyendo la identificación y señalización de un área específica del almacén, registro de entradas y salidas, monitoreo constante de la temperatura, rotación de inventario, inspección regular, capacitación del personal y medidas de seguridad para el acceso y manipulación de los medicamentos almacenados.

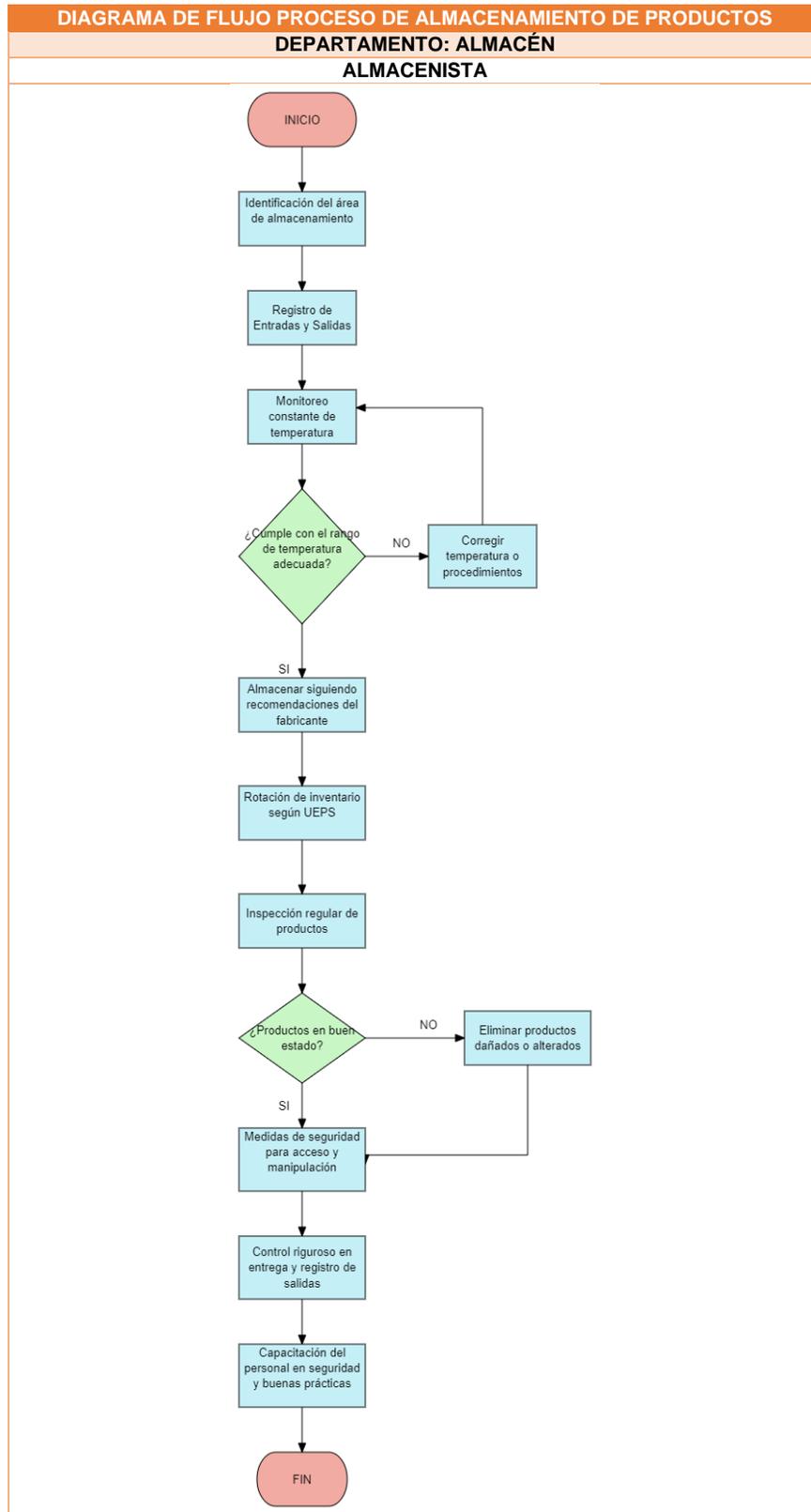
Objetivo: Establecer las normas y procedimientos necesarios para garantizar el correcto almacenamiento y conservación de los medicamentos en el almacén de la empresa, asegurando su integridad y calidad hasta su distribución al cliente final.

Cuadro No. 13 Procedimiento de Políticas de Almacenamiento de Productos Veterinarios

PROCEDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Los medicamentos veterinarios se almacenarán en un área específica del almacén, que estará debidamente identificada y señalizada con la finalidad de evitar cualquier confusión con otros productos.• Se llevará un registro de entradas y salidas de los medicamentos en el almacén.• La temperatura del almacén será monitoreada constantemente para asegurar que se mantenga en la gama de temperatura recomendada por el fabricante para cada producto.• Los medicamentos serán almacenados siguiendo las recomendaciones del fabricante, en cuanto a la ubicación en el almacén, posición de almacenamiento, humedad, exposición a la luz, entre otros.• La rotación de inventario se llevará a cabo siguiendo el principio UEPS (Ultimas en Entrar, Primeras en Salir), con el fin de evitar la expiración de los medicamentos antes de su venta.• Se llevará a cabo una inspección regular de los medicamentos almacenados para verificar que no existan daños o alteraciones en el empaque o contenido.• Se establecerán medidas de seguridad para el acceso y manipulación de los medicamentos almacenados, limitando el acceso solo a personal autorizado y capacitado.• Se llevará un control riguroso en cuanto a la entrega de medicamentos y se registrará toda salida de estos.• El personal encargado del manejo y almacenamiento de medicamentos será capacitado y entrenado en cuanto a las normas de seguridad y buenas prácticas de almacenamiento, incluyendo la identificación y separación de medicamentos vencidos o deteriorados.

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

Cuadro No. 14 Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Productos



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3.3.3 Políticas para el Manejo de Inventarios

La Política de inventario tiene como objetivo principal asegurar que el inventario de medicamentos veterinarios en el almacén de la empresa sea preciso y completo, y que se realice de manera regular para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables. Se establecen procedimientos de inventario, registro de inventario, verificación de inventario, responsabilidades y medidas disciplinarias.

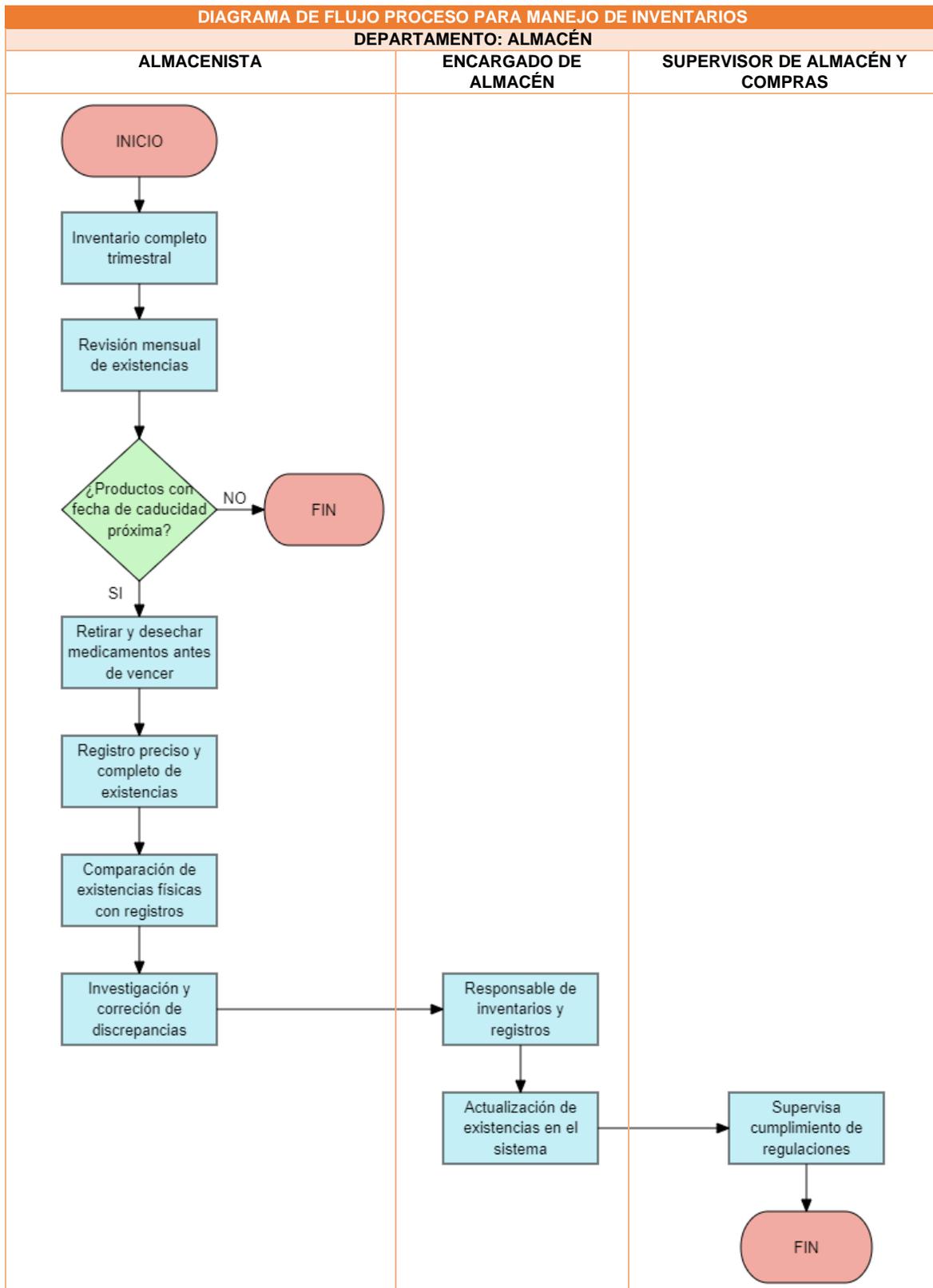
Objetivo: Asegurar que el inventario en el almacén de la empresa sea preciso y completo, y que se lleve a cabo de manera regular para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables.

Cuadro No. 15 Procedimiento para el Manejo de Inventarios

PROCEDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Se realizará un inventario completo del almacén cada trimestre y una revisión mensual de las existencias para garantizar la precisión y la integridad de los registros de inventario. Además, se llevará a cabo un seguimiento de los medicamentos que tienen fechas de caducidad próximas para garantizar que se retiren y se desechen adecuadamente antes de que venzan.• Se llevará un registro preciso y completo de las existencias en el almacén y se actualizará regularmente para reflejar los cambios en el inventario. Todos los registros de inventario estarán disponibles para su revisión por parte de la gerencia y los auditores internos.• Se llevará a cabo una verificación de inventario físico anual para garantizar la precisión y la integridad de los registros de inventario. Esta verificación incluirá la comparación de las existencias físicas con los registros de inventario y la investigación de cualquier discrepancia para determinar la causa y corregir cualquier error en los registros.• El encargado del almacén será el responsable de realizar el inventario y mantener los registros de inventario precisos y completos. El Supervisor de Almacén y Compras será responsable de supervisar el inventario y asegurarse de que se cumplan las regulaciones y normativas aplicables.• Se tomarán medidas disciplinarias apropiadas contra cualquier empleado que incumpla esta política, incluyendo la posible terminación del empleo.

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

Cuadro No. 16 Diagrama de Flujo Proceso para Manejo de Inventarios



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3.3.4 Políticas de Control de Calidad de Medicamentos

Esta política establece los procedimientos que deben seguirse para asegurar la calidad de los productos almacenados, como la inspección periódica de los productos y la implementación de medidas para evitar la contaminación y el deterioro.

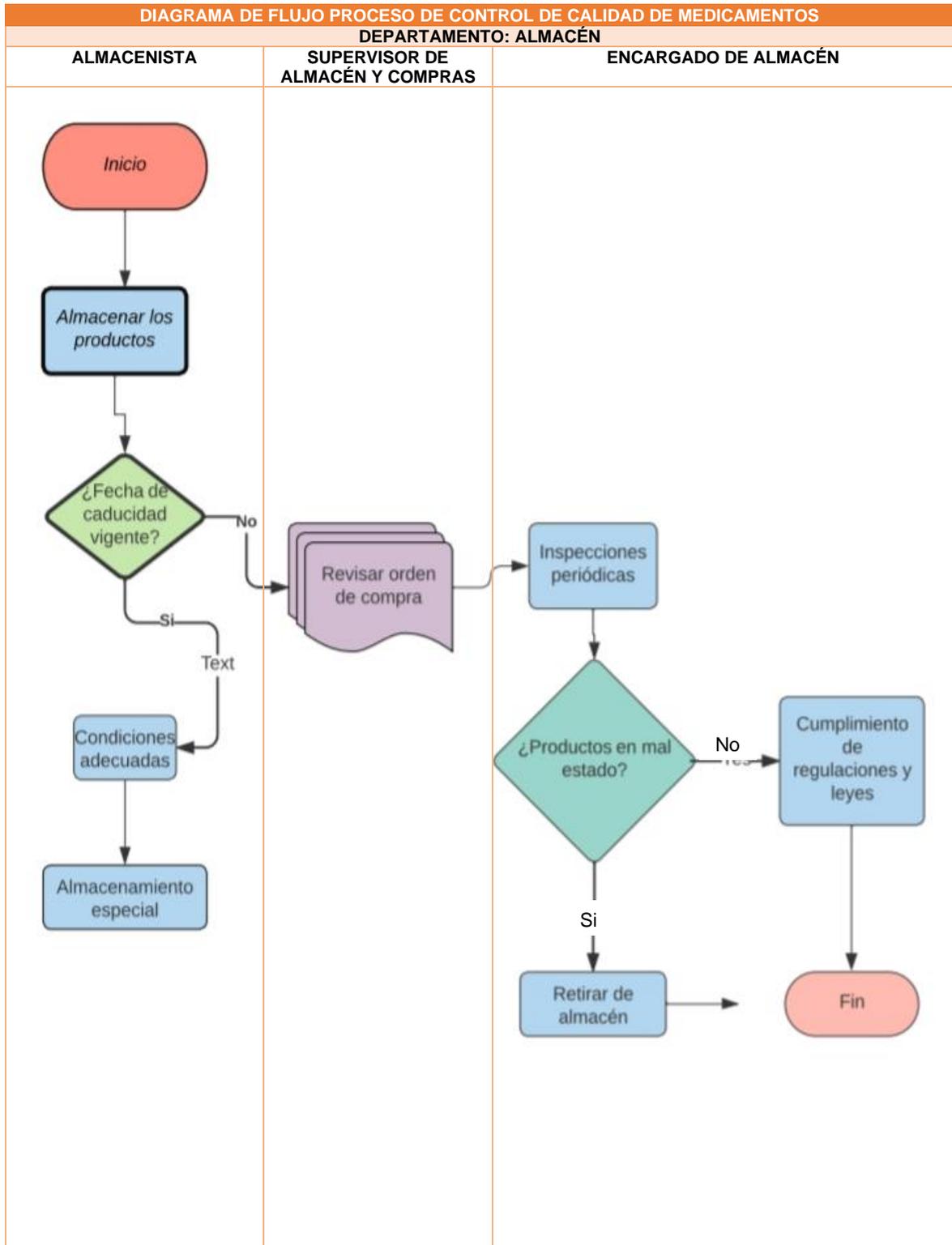
Objetivo: Garantizar que los productos almacenados en el almacén de medicamentos veterinarios sean de alta calidad y estén en óptimas condiciones para su uso y venta.

Cuadro No. 17 Procedimiento para el Control de Calidad de Medicamentos

PROCEDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Todos los productos recibidos en el almacén deben ser inspeccionados para garantizar que la cantidad y calidad de estos sean las especificadas en la orden de compra. Además, se deben comprobar que los productos tengan la fecha de caducidad vigente y que se encuentren en buenas condiciones de almacenamiento.• Los productos deben ser almacenados de acuerdo con las condiciones especificadas por los fabricantes. Se debe asegurar que los productos estén protegidos del sol, la humedad y los cambios bruscos de temperatura. También se deben separar los productos que requieran almacenamiento especial.• Verificación de la calidad: Todos los productos deben ser inspeccionados de manera periódica para verificar que mantengan su calidad y no presenten signos de deterioro. Si se identifica algún producto en mal estado, debe ser retirado inmediatamente del almacén.• Se deben mantener registros detallados de la calidad de los productos almacenados en el almacén. Esto incluye la fecha de recepción, el proveedor, la fecha de caducidad, las condiciones de almacenamiento y las inspecciones realizadas.• Se deben realizar inspecciones regulares de los productos por parte del personal de control de calidad para asegurar la calidad de los productos y que se cumplan los procedimientos establecidos.• El personal del almacén debe recibir capacitación periódica en los procedimientos de control de calidad y en las condiciones de almacenamiento adecuadas para cada tipo de producto.• En caso de detectarse productos en mal estado, se debe retirar inmediatamente del almacén y notificar a los departamentos correspondientes.• Se deben cumplir con todas las regulaciones y leyes correspondientes a la calidad y almacenamiento de medicamentos veterinarios.

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

Cuadro No. 18 Diagrama de Flujo Proceso de Control de Calidad de Medicamentos



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3.3.5 Políticas de Seguridad

Esta política establece los procedimientos que deben seguirse para garantizar la seguridad de los empleados y las instalaciones del almacén, como la identificación y control de los riesgos potenciales, el uso adecuado del equipo de protección personal y la implementación de medidas de seguridad en caso de emergencias.

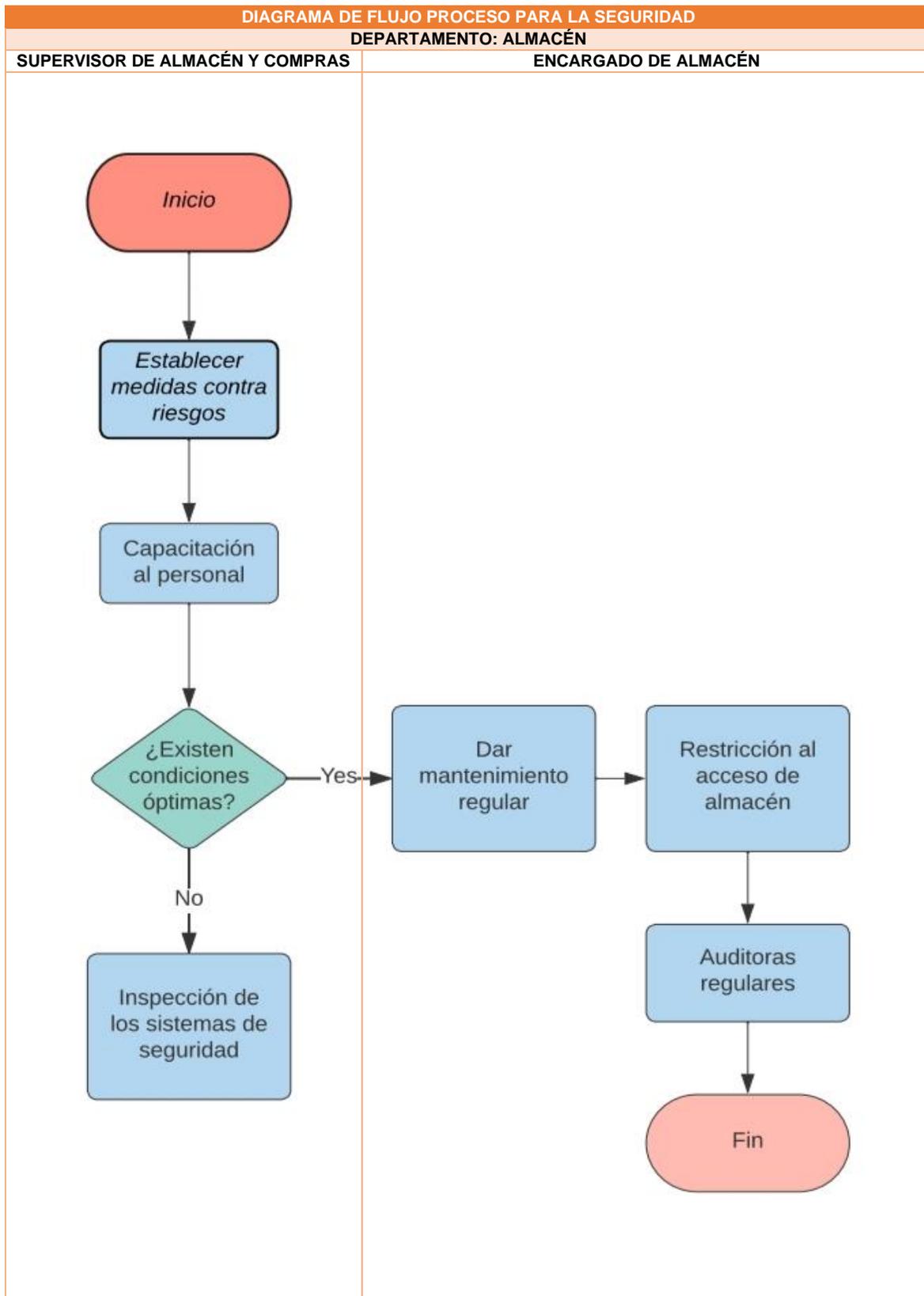
Objetivo: Garantizar la seguridad de los empleados y las instalaciones del almacén, así como asegurar la calidad y seguridad de los productos almacenados.

Cuadro No. 19 Procedimiento para la Seguridad

PROCEDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Se realizará una evaluación periódica de los riesgos potenciales del almacén, incluyendo los riesgos de incendios, explosiones, accidentes laborales, robos y otras emergencias. Se establecerán medidas para minimizar y controlar estos riesgos.• Todo el personal del almacén será capacitado en las políticas de seguridad de la empresa, así como en los procedimientos de seguridad específicos del almacén. La capacitación incluirá información sobre el uso de equipo de protección personal, prevención de accidentes y emergencias, y manejo seguro de productos químicos.• Todo el equipo de seguridad y los sistemas de seguridad serán inspeccionados y mantenidos regularmente para asegurar que estén en condiciones óptimas de funcionamiento.• Se establecerán medidas de seguridad específicas para el manejo de los productos químicos almacenados en el almacén, incluyendo el etiquetado adecuado, almacenamiento separado y seguro, y procedimientos de eliminación de residuos.• El acceso al almacén será restringido y controlado para garantizar la seguridad de los productos almacenados y para prevenir el acceso no autorizado.• Se establecerán procedimientos específicos para emergencias, incluyendo evacuación en caso de incendio o emergencia médica, y la ubicación y uso de equipos de seguridad y extintores de incendios.• Se realizarán inspecciones y auditorías regulares para asegurar el cumplimiento de las políticas de seguridad del almacén, y se llevarán a cabo las acciones correctivas necesarias en caso de detectarse alguna violación.

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

Cuadro No. 20 Diagrama de Flujo Proceso para la Seguridad



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3.3.6 Políticas de Envío de los Productos

La política de envío establece los procedimientos y estándares que deben seguirse al enviar los productos de la empresa a los clientes. El objetivo principal de esta política es que los productos lleguen a su destino en el tiempo y condiciones adecuados, garantizando la satisfacción del cliente y la calidad del producto.

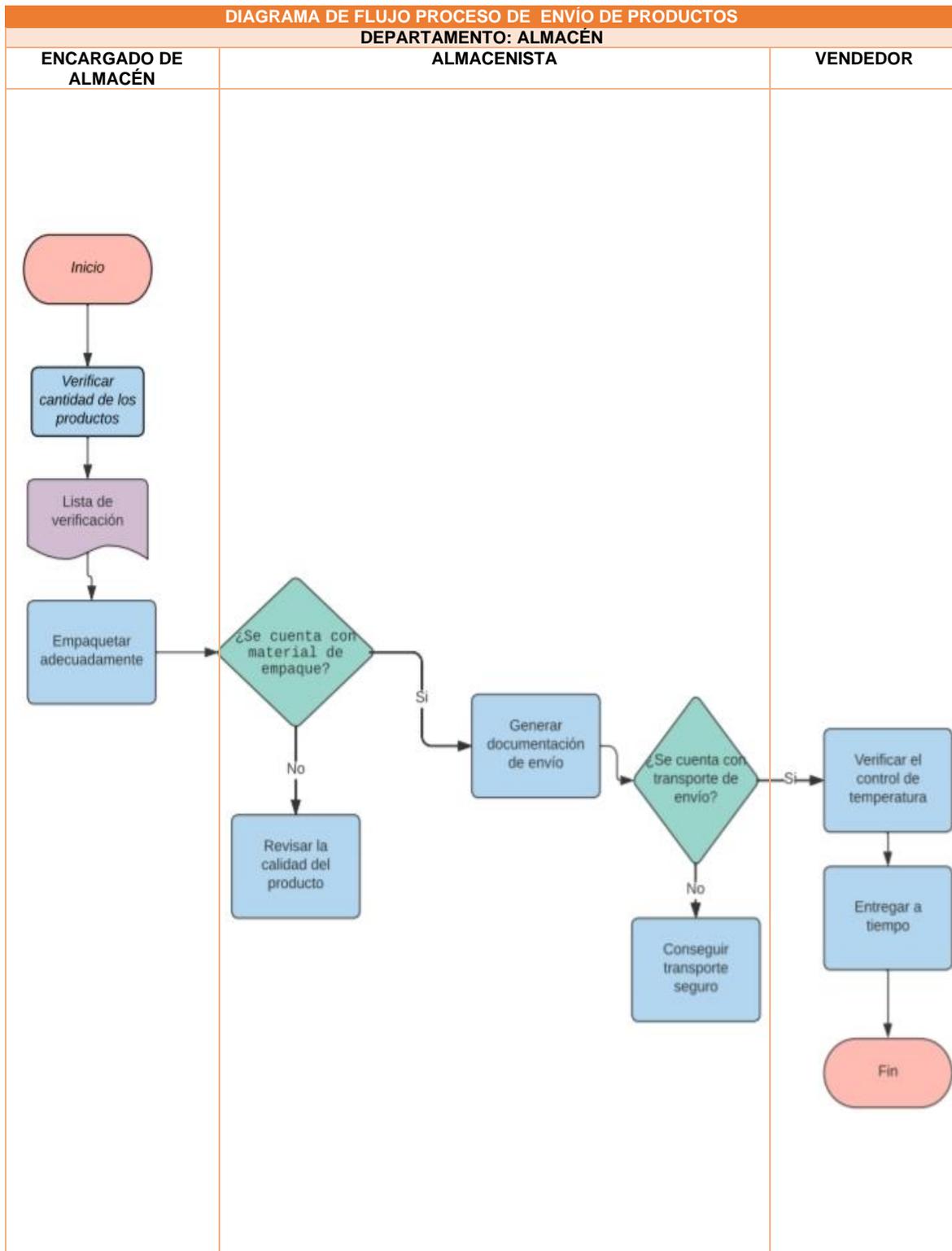
Objetivo: Establecer los procedimientos que deben seguirse al enviar mercancías, como la verificación de la cantidad y calidad de los productos a enviar y la documentación correspondiente que debe completarse.

Cuadro No. 21 Procedimiento para el Envío de los Productos

PROCEDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Antes de enviar cualquier producto, se debe verificar que la cantidad y calidad de estos sean correctas. Para ello, se debe contar con una lista de verificación de productos que se deben enviar y revisar la calidad y estado de estos.• Todos los productos deben ser empaquetados adecuadamente para evitar daños durante el envío. Se deben utilizar materiales de empaque de alta calidad que protejan adecuadamente los productos, como burbujas de aire, espuma de polietileno, cajas de cartón, etc.• Se debe generar la documentación de envío correspondiente, que incluye la factura y la guía de embarque, en la que se detallan los productos enviados, la cantidad, el valor y las condiciones del envío. También se debe proporcionar al cliente el número de seguimiento del envío para que pueda realizar el seguimiento correspondiente.• Se deben elegir al vendedor responsable para el envío de los productos, que garanticen que los productos llegarán a su destino en el tiempo y condiciones adecuados.• Los productos que requieren control de temperatura, como los medicamentos veterinarios, deben ser enviados en condiciones adecuadas de temperatura y humedad para evitar daños y garantizar la eficacia del producto.• Se debe garantizar la entrega de los productos en el tiempo acordado con el cliente, para garantizar la satisfacción del cliente y evitar retrasos y devoluciones.

Fuente: *Elaboración Propia, 2023.*

Cuadro No. 22 Diagrama de Flujo Proceso de Envío de Productos



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3.4. Inventarios periódicos

La distribuidora de Central Veterinaria del Valle utiliza el Sistema Administrativo Empresarial (SAE) para optimizar la gestión empresarial de los empresarios y pymes. Este sistema integral consta de varios módulos diseñados para facilitar operaciones como ventas, gestión de clientes, cuentas por cobrar, control de inventario, compras y gestión de proveedores.

Para garantizar una identificación precisa y evitar confusiones, el sistema incorpora una función de líneas de productos y clave del producto. Esto simplifica el proceso de generación de notas de venta o facturas, ya que los códigos brindan referencias claras.

La línea de productos representa el laboratorio o proveedor asociado a cada medicamento. A continuación, se muestra una imagen de cómo se visualiza en el sistema el apartado de Líneas de Productos

Imagen 4. Líneas de Productos

Línea	Descripción	Cuenta contable
CH	Pendiente por defra	
AR	Pendiente por defra	
BAP	Pendiente por defra	
AB	AVILAV	
AC	ALPHA-CHEM	
AD	ADLER	
AE	AGREVO	
AEP	AGREVO PE	
AG	AGROVET	
AGP	AGROVET PE	
AN	ANDOCI	
ANP	ANDOCI PE	
ar		
AR	ARANDA	
ARC	ARANDA PRO. CONTR.	
ARP	ARANDA PE	
AV	AVIMEX	
AVI	AVILAB	
BA	BAYER	
BAC	BAYER PRO CONTROLADO	
BAP	BAYER PE	
BI	BIO.ZOO	
BIA	BIOZOO VAC AVES	
BIM	BIMEDA GDES ESP	
BIMP	BIMEDA PEQ ESP	
BIP	BIO.ZOO PE	

Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, Aspel SAE 8.0, 2023.

Mientras que la clave del producto hace referencia a la abreviatura del nombre del producto.

En el momento de realizar esta investigación, el inventario dentro del sistema consta de 158 líneas de productos y abarca 2005 medicamentos distintos. A continuación, se muestra una imagen de cómo se encuentra el inventario en el sistema, incluyendo ya las líneas de productos y la clave del producto.

Imagen No. 5 Productos y Servicios

Clave	Descripción	Línea	Existencias	Modelo	Talla	Color	Cuenta contable	Clave alterna
1	TRASPASO DE PROPIEDAD DEL VEHICULO		0					
01	COMPLEMENTO DE PAGO		0					
1	TRASPASO DE PROPIEDAD DEL VEHICULO		0					
ACDF401ML	CINETIC FLEX 3% CAJA 4 FDO. 1 ML	AC	0					
ACDF402ML	CINETIC FLEX 8% CAJA 4 FDO. 2 ML	AC	0					
ACLE10090T	LEIDOF5 100 MG 90 TABS	AC	4					
ACLE40090T	LEIDOF5 400 MG 90 TABS	AC	5					
ACTR2100T	TRIC04L 200 MCG 100 TAB	AC	2					
ACTR5100T	TRIC04L 500 MCG 100 TAB	AC	2					
ACTR8100T	TRIC04L 800MCG 100 TAB	AC	0					
ACTR060ML	TRIC04L DRAL 60 ML	AC	0					
ACV143ML	VILAIN 4 FDO5 3 ML	AC	0					
ADAE500M	ADELER 500 ML	AD	0					
ADAM500ML	AMIDAN VITAMINADO 500 ML	AD	14					
ADA2120ML	AZUL 120 ML	AD	0					
ADA260ML	AZUL 60 ML	AD	25					
AGAM100M	AMIKAVET-PE 100 ML	AG	2					
AGAM20ML	AMIKAVET - PE 20 ML	AG	0					
AGCE100M	CEFTIOVET 100 ML	AG	5					
AGCE250ML	CEFTIOVET 250 ML	AG	4					
AGCE25ML	CEFTIOVET 25 ML	AG	9					
AGDE12M	DEXA-ESTREPTOVET 12 MU.	AG	0					
AGDE2ML	DEXA-ESTREPTOVET 2 MLL.	AG	16					
AGDE4MLL	DEXA-ESTREPTOVET 4 MLL.	AG	45					

Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, *Aspel SAE 8.0*, 2023.

Considerando la falta de control actual sobre las unidades en existencia y en stock, se propone implementar un sistema de asignación de responsabilidades en el departamento de almacenamiento. La propuesta de solución consiste en asignar a cada uno de los empleados del departamento una cantidad igualitaria de líneas de productos de la distribuidora, de las cuales serán responsables de realizar un inventario periódico mensual.

A continuación, se presenta el cuadro de asignación de las líneas de productos para los empleados del Almacén:

Cuadro No. 23 Asignación de Líneas de Productos

Supervisor de Almacén y Compras		Encargado de Almacén		Almacenista 1		Almacenista 2		Almacenista 3	
Línea	Descripción	Línea	Descripción	Línea	Descripción	Línea	Descripción	Línea	Descripción
AB	Avilav	CHC	Chinoin Controlados	KI	Lab. Kiron Mexico	PF	Pfizer Ganaderia	SNC	Sanfer Prod. Control
AC	Alpha-Chem	CHM	Cheminova De Mexico	LG	Lgsh15ml	PFC	Pfizer Prod. Control	SNP	Sanfer Pe
AD	Adler	CHP	Chinoin Pe	LO	Loeffler	PFG	Zoetis Ganaderia	SP	Sherig Plough
AE	Agrevo	CN	Civa Novartiz	LOC	Loeffler Prod. Contr	PFV	Pfizer Pe	SPP	Shering Ploug Pe
AEP	Agrevo Pe	CNC	Civa Prod.Controlado	LOP	Loffler Pe	PFVV	Pequeñas Especies	ST	Start Pet
AG	Agrovet	CNP	Civa Novartiz Pe	LP	Lapisa	PH	Proveedor De Hospita	STP	Start Pet Pe
AGP	Agrovet Pe	CU	Cuamex	LSA	Lab. Salud Animal	PI	Pisa	TH	Therumo
AN	Andoci	DH	Dis. De Hos. Y Farma	LSAC	Lab. Salud A. Contro	PIC	Pisa Prod. Controlad	THP	Therumo Pe
ANP	Andoci Pe	DJ	Dist. Jesus	LSAP	Lab. Salud An. Peg.	PIP	Pisa Pe	TO	Tornel
AR	Aranda	DL	Duncan Labs	MA	Maver	PP	Pets Pharma	TOC	Trpnel Prod. Control
ARC	Aranda Pro. Contr.	DR	Agricultura Nal	ME	Merial	PPC	Pets Pharma Pro. Con	TOP	Tornel Pe
ARP	Aranda Pe	EL	Elanco	MEP	Merial Pe	PPE	Pet'S Pharma Peg. Es	UL	Ubi Lab S.A. De C.V.
AV	Avimex	FI	Fiori	ML	Mederilab	PPG	Pet'S Ganaderia	UP	Upjhon
AVI	Avilab	FIC	Fiori Prod. Controla	MLC	Mederilab Prod. Cont	PPP	Parham Pe	VE	Vedilab
BA	Bayer	FIP	Fiori Pe	MLCA	Mederilab Catalysis	PV	Panamericana	VEC	Vetoquinol Prod.Cont
BAC	Bayer Pro Controlado	FO	Fort Dodge	MLE		PVP	Panamericana Pe	VEP	Vedilap Pe
BAP	Bayer Pe	FOP	Fort Dodge Pe	MLP	Mederilab Peg Especi	QF	Quimic Ay Farmacia	VG	
BI	Bio-Zoo	FY	Fynsa	MLPC	Mederilab Controlado	RE	Revetmex S.A. De C.V	VI	Virvac
BIA	Biozoo Vac Aves	GA	Gama	MLVE	Mederilab Vetril Equ	REA	Provetmex Aves	VIC	Virbac Prod. Control
BIM	Bimeda Gdes Esp	GAP	Gama Pe	MLVP	Mederilab Vetril Pet	REC	Revetmex Controlado	VIP	Virvac Pe
BIMP	Bimeda Peg Esp.	GB	Grupo Bebidasmex	MU		REP	Revetmex Peg. Esp.	VM	Vetinova
BIP	Bio-Zoo Pe	GH	Dipiron 500 Ml.	NE	Neofarma	RL	River Lab	VMC	Vetinova Prod. Contr
BO	Boehringer	HA	Halvet	NF		RLG	River Lab Gallos	VP	Vets Pharma Internac
BOP	Boehringer Pe	HAP	Halvat Pe	NO	Unguento	RO	Ricardo Orozco	VT	Vetoquinol
BR	Brovel	HI	Hipra	NU	Nutricion A. Av.	SA	Satfarm	VTC	Vetoquinol Prod Cont
BRC	Brovel Controlados	HO	Holland	NUP	Nutricion A. Pe	SAP	Sat Farm Pequeñas Es	VTP	Vetoquinol Pe
BRP	Brovel Pe	HOP	Holland Pe	OR	Ordoñez	SB	Salud Y B. A	WI	
CA	Cheminova	IN	Intervet Ganaderia	PA	Parfarm	SBC	Salud Y B Pro. Contr	WP	Wildlife Pharmaceuti
CAP	Cheminova Pe	INC	Intervet Prod. Contr	PAC	Parfarm Prod. Contro	SBP		ZI	Zirin
CEC	Biochem Pro. Control	INN	Innopharma	PAP	Parfarm Pe	SE	Senosiain	ZIP	Zirin Pe
CEP	Biochem	INP	Intervet Peg. Esp.	PE	Pet And Play	SEP	Senosiain Pe	SNC	Sanfer Prod. Control
CH	Chinoin	JS		PEP	Pet'S Pharma Peg.	SN	Sanfer	SNP	Sanfer Pe

Fuente: *Elaboración Propia*, 2023.

El propósito de este reporte es comparar las unidades con las que se inició el mes y las unidades con las que se finalizó el mes, con el fin de verificar su concordancia con las unidades registradas en el sistema. En caso de que se identifiquen discrepancias entre los registros del inventario físico y las unidades en el sistema, se deberá notificar de inmediato al responsable del inventario para que se realice el ajuste correspondiente.

Esta medida contribuirá a reducir gradualmente el número de productos faltantes en el stock y las discrepancias en el sistema mes tras mes. Asimismo, generará un cambio significativo en el departamento de facturación, ya que las existencias de los productos reflejarán cifras reales, evitando la cancelación de facturas o notas de venta debido a la falta de productos.

Al llevar a cabo este proceso de comparación y ajuste, se garantizará la precisión y confiabilidad de los registros de inventario, lo que a su vez permitirá una gestión más eficiente y precisa de los productos veterinarios. Además, al mantener un control más estricto sobre las unidades en existencia, se evitarán pérdidas económicas y se fortalecerá la satisfacción del cliente al contar con una disponibilidad confiable de los productos requeridos.

Se recomienda que este informe de comparación de unidades se realice de forma mensual, preferiblemente al cierre de cada mes, para mantener una gestión continua y proactiva del inventario. De esta manera, se logrará una mejora constante en el control de las existencias y se minimizarán las incidencias relacionadas con la falta de productos o discrepancias entre el inventario físico y el sistema.

4.3.5. Formato de Entradas y Salidas (UEPS)

Para abordar la problemática relacionada con los productos caducados o próximos a caducar, se propone implementar un formato de entradas y salidas basado en el método de valuación de inventarios Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS).

Este método es especialmente adecuado para la gestión de inventarios de productos perecederos, como los medicamentos veterinarios, ya que prioriza la venta o utilización de los productos adquiridos con mayor antigüedad. Al utilizar el método UEPS, se asegura que los productos con fechas de vencimiento más próximas sean los primeros en ser vendidos o utilizados, reduciendo así el riesgo de tener productos caducados en el inventario.

El formato de entradas y salidas basado en el método UEPS permitirá un registro detallado de todas las transacciones relacionadas con los medicamentos en el inventario de la distribuidora. A continuación, se muestra el formato:

Imagen 7. Formato UEPS

 "CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA, S.A. DE CV"	CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA				
	DEPARTAMENTO DE ALMACEN				
	FICHA UEPS DEL PRODUCTO				
Nombre del Producto					
Nombre del Responsable:					
Fecha	Cantidad	Movimiento al Inventario		Lote	Fecha de Vencimiento
		Entrada	Salida		

Fuente: *Elaboración Propia*, 2023.

4.3.6 Estructura Organizacional

La generación de una estructura organizacional en una distribuidora de medicamentos veterinarios es esencial para establecer una base sólida que permita la coordinación eficiente, la toma de decisiones ágil y el crecimiento sostenible de la organización. Además, contribuye a mejorar la atención al cliente y fomenta el desarrollo de los empleados.

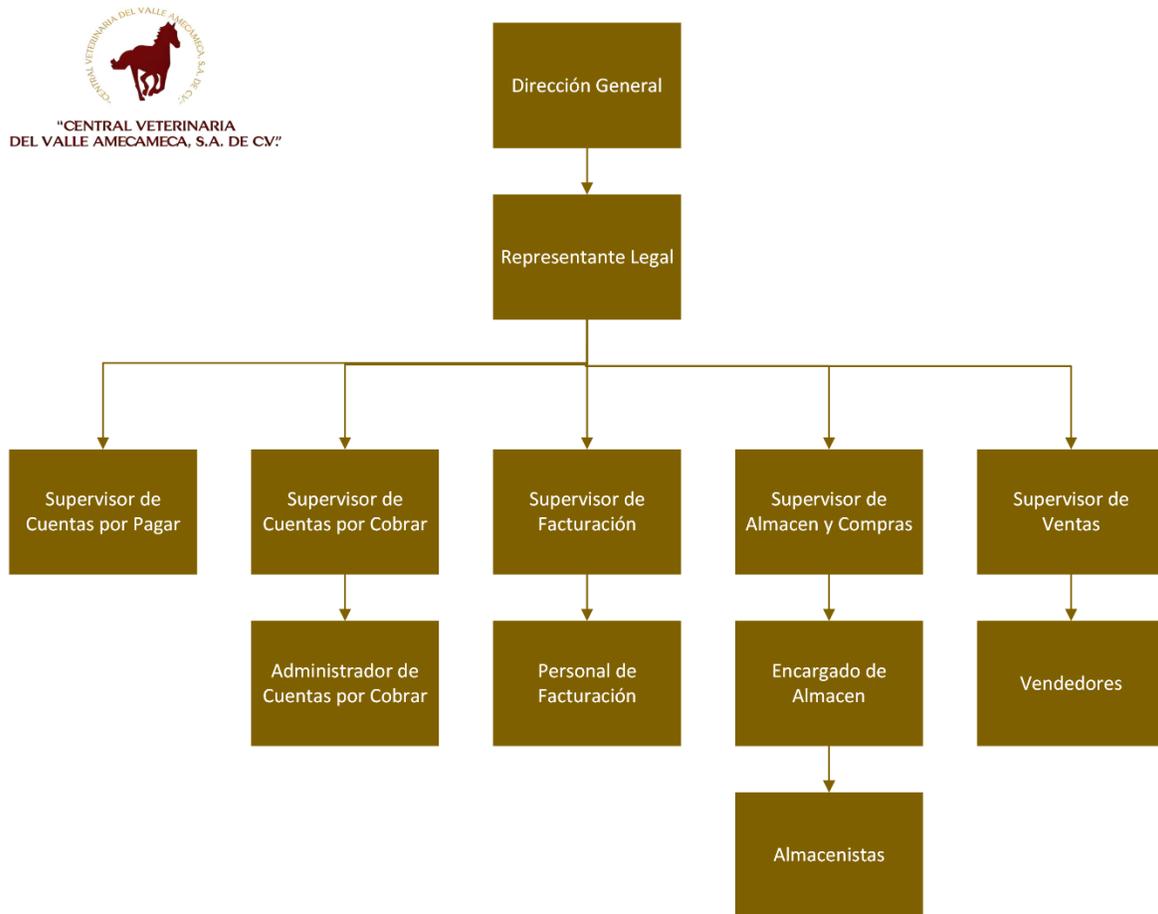
Una estructura organizacional clara y bien definida establece los cimientos para el éxito y la competitividad en el mercado de distribución de medicamentos veterinarios. Se muestra a continuación la Estructura Organizacional generada para Central Veterinaria del Valle Amecameca.

- 1. Director General**
- 2. Representante Legal**
- 3. Supervisor de Cuentas por Pagar**
- 4. Supervisor de Cuentas por Cobrar**
 - a. Administrador de Cuentas por Cobrar
- 5. Supervisor de Facturación**
 - a. Analista de Facturación
- 6. Supervisor de Almacén y Compras**
 - a. Encargado de Almacén
 - b. Almacenistas
- 7. Supervisor de Ventas**
 - a. Vendedores

4.3.7 Organigrama

De acuerdo con la Estructura Orgánica definida en el punto anterior, se presenta a continuación la representación gráfica en la figura 3.

Figura No. 3 Organigrama Central Veterinaria del Valle Amecameca



Fuente: *Elaboración Propia, 2023*

El organigrama presentado es importante porque muestra de manera clara y concisa la estructura de la empresa y la distribución de responsabilidades entre los diferentes cargos y departamentos. Esto facilita la toma de decisiones y la asignación de tareas, lo que a su vez contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

4.3.8 Formato para Solicitud de Pedido

El formato de solicitud de pedido es un documento que permitirá a los vendedores de la distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca solicitar los productos que sus clientes les hayan solicitado con antelación. Este formato incluye información como la fecha de la solicitud, el número de pedido, el nombre y área del solicitante, la fecha de entrega deseada y los detalles de los productos solicitados.

Con este formato lo que se busca es asegurar que todas las solicitudes de pedidos sean registradas y procesadas adecuadamente. Al llenar el formato, el vendedor debe proporcionar información completa y precisa de los productos que su cliente necesita, lo que ayuda a evitar errores en el procesamiento del pedido. Además, el formato también incluye una sección para observaciones y aprobación, lo que permite que el personal de almacén revise y apruebe la solicitud antes de proceder con la elaboración de notas de venta o facturas. Se muestra a continuación en la imagen 6 la propuesta del formato.

Imagen No. 8 Formato para Solicitud de Pedido

 <p>"CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA, S.A. DE CV"</p>	CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA		
	DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN		
SOLICITUD DE PEDIDO	NO. PEDIDO		
NOMBRE DEL CLIENTE _____		FECHA _____	
CANTIDAD	LABORATORIO	PRODUCTO	DESCUENTO ADICIONAL

Fuente: *Elaboración Propia, 2023*

4.3.10 Capacitación de áreas

La capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el segundo semestre del año 2023 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca.

Con el siguiente plan de capacitación se busca preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, ayuda a la preparación del personal calificado acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Central Veterinaria del Valle Amecameca.

Tener un orden en las actividades a realizar para llevar a cabo una correcta capacitación, se ve reflejado en el siguiente cuadro 17:

Cuadro No. 24 Capacitación

Actividades para desarrollar	Meses					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa de inducción	X					
Entrenamiento de grupos		x				
Rotación de cargos			x			
Entrenamiento en el sitio de trabajo y fuera del sitio de trabajo				x		
Recursos individuales					x	
Simulaciones, estudio de casos						X

Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

4.3.11 Sistema de Incentivos

Los incentivos pueden ser una forma efectiva de motivar a los empleados y fomentar su compromiso con el trabajo. Al ofrecer recompensas tangibles o intangibles, se crea un ambiente en el que los empleados sienten que su esfuerzo y dedicación son reconocidos y valorados. Al proporcionar incentivos, se promueve un mayor nivel de productividad en el trabajo.

Los empleados se sentirán más motivados a alcanzar metas y objetivos establecidos por la organización, lo que puede resultar en un aumento de la eficiencia y la calidad de su trabajo. Se muestra a continuación en el cuadro no. 19 los incentivos:

Cuadro No. 25 Cuadro de Incentivos

TABLA DE INCENTIVOS	
Categoría de incentivo	Descripción
Bonos de desempeño	Bonificaciones económicas basadas en el logro de metas y objetivos individuales o de equipo.
Reconocimiento público	Mención especial o reconocimiento en reuniones o comunicados internos por logros destacados o contribuciones significativas.
Horarios flexibles	Permiso para adaptar el horario de trabajo según las necesidades personales, siempre y cuando se cumplan las horas de trabajo requeridas.
Días de vacaciones adicionales	Otorgamiento de días libres adicionales por cumplimiento de objetivos o logros significativos.
Incentivos basados en resultados de ventas	Comisiones o bonificaciones adicionales por el logro de metas de ventas individuales o de equipo.
Oportunidades de crecimiento y ascenso	Posibilidad de promoción interna o desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa. Incluye asignación de nuevas responsabilidades y tareas desafiantes.

Fuente: *Elaboración Propia, 2023*

4.3.12 Sistema de Sanciones

El propósito del cuadro de sanciones es establecer una guía clara y concreta de las posibles sanciones que se aplicarán a los trabajadores en caso de incumplimiento de sus responsabilidades laborales en una distribuidora de medicamentos veterinarios. Este cuadro tiene como objetivo fomentar la responsabilidad, puntualidad y eficiencia en el trabajo, así como prevenir y reducir los posibles errores o pérdidas de productos y garantizar una atención adecuada y satisfactoria a los clientes. La implementación de un sistema de sanciones justas y proporcionales contribuirá a crear un ambiente laboral saludable y equitativo, y a mantener el orden y la disciplina en la empresa, las cuales se muestran en el cuadro 20.

Cuadro No. 26 Cuadro de Sanciones por Incumplimiento de Responsabilidades

SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES	
INCUMPLIMIENTO	SANCIONES
Llegada tardía sin justificación	Amonestación verbal
Llegada tardía repetida sin justificación	Amonestación por escrito
Ausencia sin notificar	Amonestación por escrito
Ausencia reiterada sin notificar	Suspensión temporal sin goce de sueldo
Mal manejo de productos	Amonestación por escrito
Pérdida de productos	Amonestación por escrito y compensación del valor de los productos perdidos
Entrega tardía de productos a clientes	Amonestación por escrito
Entrega incompleta de productos a clientes	Amonestación por escrito y compensación del valor de los productos faltantes
Ventas no registradas en el sistema	Amonestación por escrito
Ventas no registradas en el sistema repetidas	Suspensión temporal sin goce de sueldo

Fuente: *Elaboración Propia, 2023*

4.3.13 Encuesta de satisfacción

Recopilar preguntas para medir el grado de satisfacción que han recibido los clientes tras la recepción de un producto o finalización de un servicio, de esta manera se analizan los datos obtenidos para identificar respuestas que se repitan y así extraer las tendencias en comportamiento del cliente corrigiendo errores o potenciando aciertos.

Se muestra la encuesta en la imagen No. 10.

Imagen No. 10 Encuesta de satisfacción al cliente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Encuesta de satisfacción al cliente

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para llenar nuestra encuesta. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar nuestros productos y servicios.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta correcta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Sexo: _____ Edad: _____

Nº	Pregunta	Respuesta			
		Muy buena	Buena	Regular	Mala
1	¿Cuál es la calidad de la información sobre los productos?				
2	¿La calidad del producto/ servicio es la esperada?				
3	¿Ha tenido algún problema con el proceso de compra y/o entrega de un producto?	Si	No	A veces	
4	¿La persona que le ha atendido ha comprendido sus necesidades de compra?				
5	¿Encontró todos los productos que necesitaba?				
6	¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestros productos o servicios?	Alta	Regular	Baja	No la recomendaría
7	¿Qué tan satisfecho se encuentra de la empresa en general?	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
8	¿Tiene alguna sugerencia adicional de mejora en nuestros productos o servicios?				

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia, *Encuesta de satisfacción al cliente, 2023*

CONCLUSIONES

La implementación de un sistema de control interno en las empresas se ha convertido en una necesidad imperativa en la actualidad debido a la complejidad del entorno empresarial y a la necesidad de garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos. En este sentido, la tesis se enfocó en analizar la importancia de la implementación de un sistema de control interno en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca.

El propósito de la tesis fue analizar la situación actual de la distribuidora y proponer soluciones viables para mejorar la gestión de los recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, se buscó identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en términos de control interno y se propusieron medidas específicas para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos.

El desarrollo de la investigación se dividió en cuatro capítulos. En el Capítulo I, se estableció el marco teórico del estudio, definiendo los conceptos fundamentales como sistema de control interno, sus objetivos, beneficios y la importancia de su implementación en las empresas. Además, se hizo una revisión bibliográfica sobre los diferentes modelos y metodologías utilizados para su aplicación.

En el Capítulo II, se describió el marco metodológico utilizado para la investigación, incluyendo la selección de la empresa objeto de estudio, la definición del universo y la muestra, las técnicas de recolección de datos y el análisis estadístico empleado para su procesamiento.

En el Capítulo III, se presentó el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario diseñado para el estudio, donde se identificaron los principales riesgos asociados a los procesos críticos de la empresa. Asimismo, se establecieron las principales

fortalezas y debilidades en la implementación del sistema de control interno, así como las oportunidades de mejora identificadas.

Finalmente, en el Capítulo IV, se formularon propuestas de mejora a partir de los resultados obtenidos en la investigación, tales como la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, la implementación de un sistema de control en tiempo real y la capacitación del personal en materia de control interno.

Cada una de estas propuestas se describieron detalladamente, explicando las consecuencias positivas que tendrían en la distribuidora a futuro, tales como la reducción de riesgos, mejora de la eficiencia en los procesos, y una mayor transparencia en la gestión de los recursos. Estas medidas permitirían mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos, reducir los riesgos y mejorar la toma de decisiones. Las propuestas presentadas no implicarían un gasto significativo para la distribuidora, ya que no requerirían una inversión considerable para su implementación. En cambio, se basan en el establecimiento de un control efectivo en las labores asignadas al personal

En conclusión, la tesis permitió analizar la importancia de la implementación de un sistema de control interno en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca y proponer soluciones viables para mejorar la gestión de los recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa en términos de control interno y se propusieron medidas específicas para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arens, Elder y Beasley. (2013). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach* (15th ed.). Pearson.

Armstrong, (2017). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

COSO. (2013). *Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary*.

Cosserat & Rodda, (2009). *Accounting for non-accountants*. Kogan Page.

Daft, R. L. (2018). *Administración* (15th ed.). Cengage Learning.

Ehrhardh y Brigham, (2007), *Inventarios*, Pearson

Bertoglio, (1998). *Introducción a la teoría general de sistemas* (1a. Ed.). Mexico: Limusa/Noriega.

Gómez L, (2001), *Dirección y gestión de recursos humanos*, Administration.

Jones, G. R., & George, J. M. (2015). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill Education.

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1980). *Manual de control de calidad* (2a ed.). McGraw-Hill.

Lifeder. (2022). *Investigación mixta*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>.

Luthans, F. (2016). *Administración*. McGraw-Hill Education.

Beasley, Buckless, Glover, Prawitt & Hoyle. (2016). *Auditing and Assurance Services* (16th ed.). Pearson.

Romero & Díaz, (2011). *Auditoría y control interno*. Thomson Reuters.

- Sánchez B, (2021). *La importancia de las políticas del inventario*. Pearson.
- Sherman J. (2001). *Incentivos*. TMJ
- Viloria, (2005). *Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización*.
Actualidad Contable Faces, 8(11), 87-92.
- Weil, Schipper & Francis, (2015). *Financial accounting: An introduction to concepts, methods, and uses*. Cengage Learning.
- Kimmel, Weygandt & Kieso, (2019). *Financial accounting: Tools for business decision-making*. John Wiley & Sons.
- Hornigren, Datar & Rajan, (2018). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pearson Educación.
- Hilton, R. W. (2019). *Contabilidad de Costos*. McGraw-Hill Education.
- Garrison, Noreen & Brewer, (2019). *Contabilidad gerencial*. McGraw-Hill Education.
- Coso, (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- AICPA. (2016). *System of Quality Control for CPA Firms - Monitoring*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Weisenfeld & Joy, (2017). *Building a Stronger Foundation: 8 Steps to Effective Internal Controls*. Journal of Accountancy.
- PCAOB. (2013). *Auditing Standard No. 5 - An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*. Public Company Accounting Oversight Board.

ANEXOS

Fotografía No. 5 Segunda Área de Almacén



Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, 2023.

ANEXO NO. 1
Oficio de Solicitud para realizar Investigación Académica



Recibi Original
23-Feb-2023
J. J. J.

Amecameca; Estado de México, a 22 de febrero 2023.

Asunto: Solicitud para realizar investigación académica.

Ing. Francisco Javier del Valle Miranda
Dueño de la Distribuidora
Central Veterinaria del Valle Amecameca

PRESENTE:

Por medio de este conducto nos dirigimos a usted para solicitar su apoyo al permitirnos realizar una investigación con fines 100% académicos la cual esta titulada: **"Implementación de un Sistema de Control en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca"**, con la intención de brindar aportaciones para el negocio que tan atinadamente usted dirige, para poder obtener el grado de Licenciadas en Administración, bajo la dirección de la Dra. En A. Heidi Ma. de la Luz Hernández Espíndola.

Sin más por el momento nos despedimos, quedando a la espera de su respuesta.

Yessica Carrillo Ramos
Centro Universitario UAEM Amecameca
Pasante de la Lic. En Administración

Monserrat Moya Jiménez
Centro Universitario UAEM Amecameca
Pasante de la Lic. En Administración

ANEXO NO. 2

Oficio de Respuesta para realizar Investigación Académica



“CENTRAL VETERINARIA DEL VALLE AMECAMECA, S.A. DE C.V.”

R.F.C. CVV1108095B6

Amecameca; Estado de México, a 26 de febrero 2023.

Asunto: Respuesta a solicitud para realizar investigación académica

C. Yessica Carrillo Ramos, C. Monserrat Moya Jiménez
Pasantes de la Lic. En Administración
Centro Universitario UAEM Amecameca

PRESENTE:

Agradecemos su interés en nuestra empresa y nos complace saber que nuestra organización ha despertado su interés académico.

Hemos recibido su solicitud para realizar una investigación con fines académicos titulada **"Implementación de un Sistema de Control en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca"**. Nos complace informarles que hemos revisado su solicitud y hemos decidido apoyar su proyecto.

Les concedemos el permiso para llevar a cabo su investigación en nuestra empresa. Entendemos la importancia de la investigación académica y esperamos que sus conclusiones sean útiles para su desarrollo académico y para la mejora de nuestro negocio.

Nos comprometemos a brindarles la información y el acceso necesario para su investigación. Por favor, háganos saber si hay alguna forma específica en que podamos colaborar para facilitar su investigación.

Les deseamos éxito en su proyecto académico y esperamos con interés escuchar sus hallazgos.

Quedamos a su disposición para cualquier otra consulta.

Atentamente



**CENTRAL VETERINARIA
DEL VALLE AMECAMECA,
S.A. DE C.V.**

R.F.C CVV1108095B6

OCAMPO No. 23 DEL CENTRO
AMECAMECA, ESTADO DE MEXICO

Francisco Javier del Valle Miranda

Dueño

Central Veterinaria del Valle Amecameca

OCAMPO No. 23 CENTRO AMECAMECA, EDO. MEX. C.P. 56900
TELS: (01-597-97) 828 82, 850 40, FAX: 825 91 (01 800) 50 630 84
ventas@central-veterinaria-delvalle.com.mx
cxp@central-veterinaria-delvalle.com.mx

ANEXO NO. 3 Instrumento de Investigación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERISTARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para colaborar en esta investigación que tiene como objetivo analizar el control interno en la Distribuidora Central Veterinaria del Valle Amecameca. Con su ayuda, podremos identificar y proponer soluciones en las siguientes dimensiones: almacén, ventas, satisfacción al cliente y el personal. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar el control y la gestión de la empresa.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Puesto: _____ Sexo: _____ Edad: _____ Antigüedad: _____

ALMACEN

Las siguientes preguntas tienen como objetivo medir el nivel de control interno que exista en el almacén de la empresa. Se abordarán diversas problemáticas relacionadas con la gestión del almacén, con el fin de identificar posibles debilidades en el sistema de control interno y proponer acciones de mejora para prevenir y/o corregir posibles errores y/o fraudes que puedan afectar el adecuado funcionamiento del almacén.

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO SE
1	¿El encargado de almacén cumple con sus funciones en tiempo y forma?			
2	¿Se cuenta con un sistema de registro de entradas y salidas de productos en el almacén?			
3	¿Se realizan inventarios periódicos para detectar faltantes en el stock?			
4	¿Se lleva un registro de las personas que ingresan al almacén y de los productos que retiran?			
5	¿Se cuenta con un sistema de control de calidad para detectar posibles errores en el almacenamiento de productos?			
6	¿Se realizan inspecciones periódicas para detectar productos a punto de caducar o caducos?			
7	¿Se dan de alta los productos el mismo día que se reciben?			
8	¿Se lleva un registro actualizado de los productos con fecha de caducidad próxima a vencer?			
9	¿Los productos próximos a caducar o caducados son separados del stock regular?			
10	¿Se tiene políticas claras sobre la disposición de productos caducos?			

VENTAS

La siguiente serie de preguntas tiene como objetivo medir el nivel de control interno que existe en el proceso de facturación. La precisión y la exactitud en la emisión de facturas y notas de venta son fundamentales para garantizar una adecuada gestión de ingresos y minimizar las cancelaciones.

16	¿El personal encargado de facturación tiene capacitación en la emisión de facturas?			
17	¿Existe un procedimiento formal para la emisión de facturas y notas de venta?			
18	¿Se verifica que toda la información de las facturas y notas de venta sea correcta antes de ser emitidas?			
19	¿Se cuenta con un sistema de validación de la información de facturas y notas de venta?			
20	¿Se realiza una revisión exhaustiva de las facturas y notas de venta antes de ser enviadas al cliente?			
21	¿Se han tenido inconformidades por parte de los clientes por facturas o notas de venta erróneas?			
22	¿Se realiza una reconciliación periódica de las facturas y notas de venta emitidas con los ingresos generados?			
23	¿Se lleva un registro actualizado de las facturas y notas de venta emitidas?			
24	¿Se han detectado errores en la emisión de facturas y notas de venta en el pasado?			



25	¿Se han implementado medidas para evitar la emisión de facturas y notas de venta erróneas en el futuro?			
SATISFACCION DEL CLIENTE				
Las preguntas se enfocan en determinar si existen procedimientos adecuados para atender las necesidades de los clientes, si se lleva un seguimiento de las quejas y reclamaciones, si se cuenta con personal capacitado para tratar con los clientes, entre otros aspectos relevantes.				
26	¿Se lleva un registro de las quejas o reclamaciones de los clientes?			
27	¿Existe un protocolo establecido para la gestión de quejas y reclamaciones?			
28	¿Se realiza un seguimiento a las quejas y reclamaciones de los clientes para verificar su resolución?			
29	¿Se cuenta con un sistema de retroalimentación con los clientes para conocer su nivel de satisfacción?			
30	¿El personal está debidamente capacitado para atender quejas y reclamaciones de manera efectiva?			
31	¿Se lleva un registro de las devoluciones de productos o servicios por insatisfacción del cliente?			
32	¿Se realizan encuestas de satisfacción del cliente de manera regular?			
33	¿El personal de ventas está capacitado para ofrecer productos y servicios de manera clara y precisa?			
34	¿Se lleva un registro de los clientes perdidos y se analizan las razones de su pérdida?			
35	¿Se realizan mejoras o cambios en los productos o servicios en función de las quejas o reclamaciones de los clientes?			
PERSONAL				
Con estas preguntas se busca evaluar el nivel de compromiso y responsabilidad que tiene el personal en su trabajo. Un adecuado control interno incluye la motivación y compromiso de los empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades y tareas asignadas, ya que esto puede afectar directamente la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa.				
36	¿El personal ha recibido capacitación adecuada para realizar sus tareas?			
37	¿El personal cumple con sus responsabilidades en el tiempo y forma establecidos?			
38	¿Se han registrado casos de incumplimiento por parte del personal?			
39	¿Existe una evaluación periódica del desempeño del personal?			
40	¿El personal muestra actitud positiva en el trabajo?			
41	¿El personal se siente cómodo compartiendo sus preocupaciones o problemas relacionados con su trabajo?			
42	¿El personal tiene acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?			
43	¿El personal es monitoreado regularmente para asegurar que estén cumpliendo con sus responsabilidades laborales?			
44	¿El personal es reconocido y recompensado por su buen desempeño en el trabajo?			
45	¿El personal se siente respaldado por la empresa en caso de algún problema o situación complicada?			

¡Gracias por su colaboración!

Enlace para acceder al cuestionario en Forms: <https://forms.office.com/r/n8AKj7ysup>

ANEXO NO. 4 Contrato Individual de Trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Entre la empresa Central Veterinaria del Valle Amecameca, representada legalmente por Francisco Javier del Valle Miranda, con domicilio en la calle Melchor Ocampo número 23, en adelante "la Empresa", y [nombre completo del trabajador], con domicilio en [dirección del trabajador], en adelante "el Trabajador", se celebra el presente contrato de trabajo con sujeción a las siguientes cláusulas:

PRIMERA. Objeto del contrato. La Empresa contrata al Trabajador para que preste sus servicios como encargado de almacén, desempeñando las siguientes funciones:

- Recibir, almacenar y distribuir los productos y materiales de la empresa.
- Realizar inventarios periódicos del almacén.
- Supervisar y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Realizar reportes y estadísticas sobre el movimiento de los productos del almacén.

El Trabajador se compromete a prestar sus servicios con diligencia y eficacia, cumpliendo las normas de seguridad y salud en el trabajo.

SEGUNDA. Duración del contrato. El presente contrato tendrá una duración de [número de meses o años], contados a partir del [fecha de inicio] y finalizando el [fecha de finalización], salvo que se den las condiciones para su terminación anticipada establecidas en la legislación laboral aplicable.

TERCERA. Jornada laboral. La jornada laboral del Trabajador será de 8 horas diarias, distribuidas de 9am a 5pm, de lunes a viernes. La Empresa se reserva el derecho de modificar el horario en caso de necesidad, previa comunicación al Trabajador con la debida anticipación.

CUARTA. Salario. La Empresa pagará al Trabajador un salario mensual de [monto en pesos mexicanos], correspondiente al puesto de encargado de almacén. El salario se pagará el último día hábil de cada mes, en la forma y lugar que la Empresa determine.

QUINTA. Prestaciones. Además del salario, el Trabajador tendrá derecho a las prestaciones que establece la ley y las que se acuerden por escrito entre las partes. Entre ellas se incluyen las siguientes:

- Seguro social y demás prestaciones de ley.
- Aguinaldo.
- Vacaciones anuales.
- Prima vacacional.
- Descanso semanal.
- Indemnización por riesgos de trabajo.

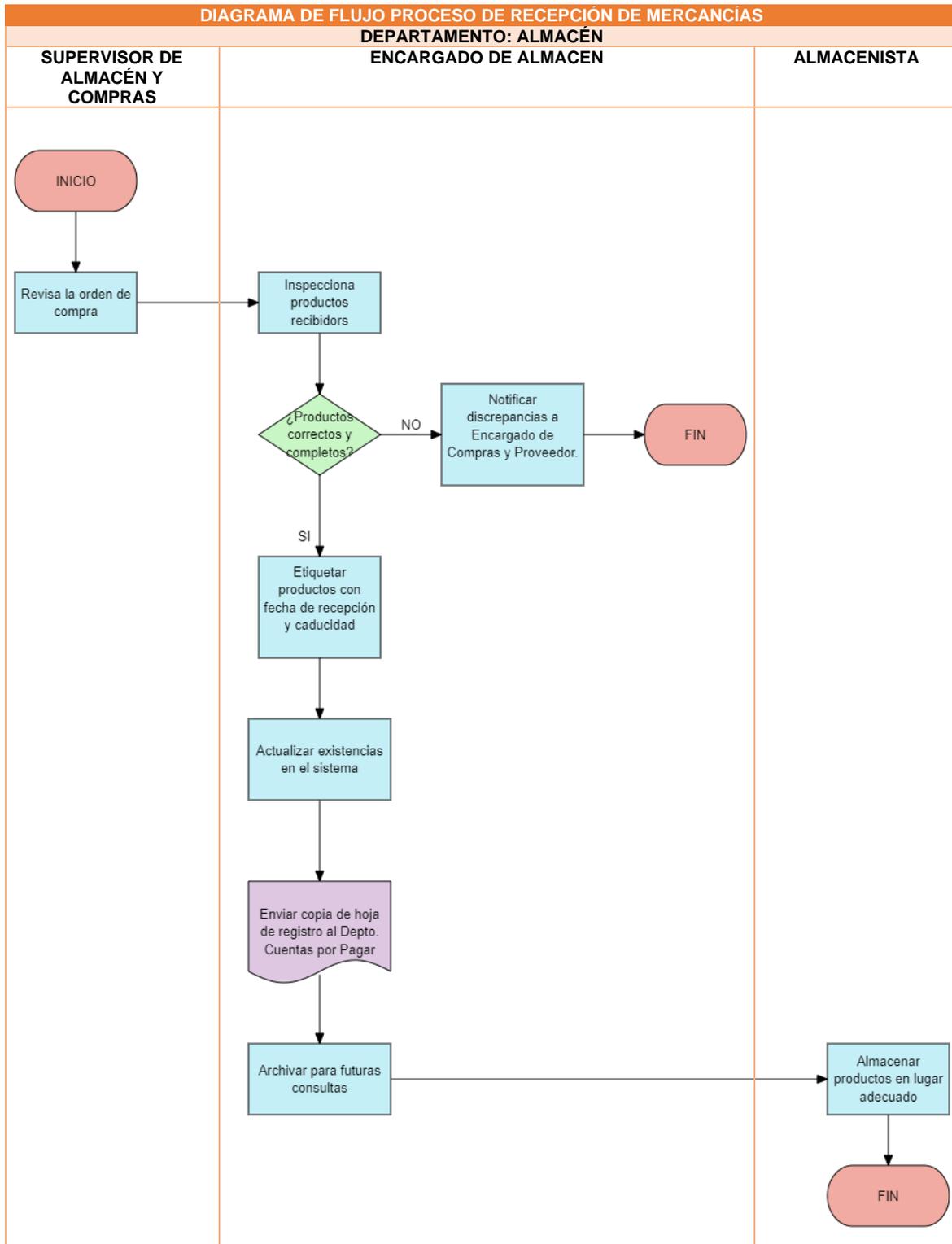
SEXTA. Causas de terminación del contrato. El presente contrato podrá terminar por cualquiera de las siguientes causas:

- Por mutuo acuerdo entre las partes.
- Por expiración del plazo establecido en la cláusula segunda.
- Por renuncia voluntaria del Trabajador, previa notificación a la Empresa con la debida anticipación.
- Por despido justificado de la Empresa, en los términos que establece la legislación laboral aplicable.
- Por causa de fuerza mayor o caso fortuito que impida el cumplimiento del contrato.

(Nombre)
Central Veterinaria del Valle Amecameca
Encargado de Almacén

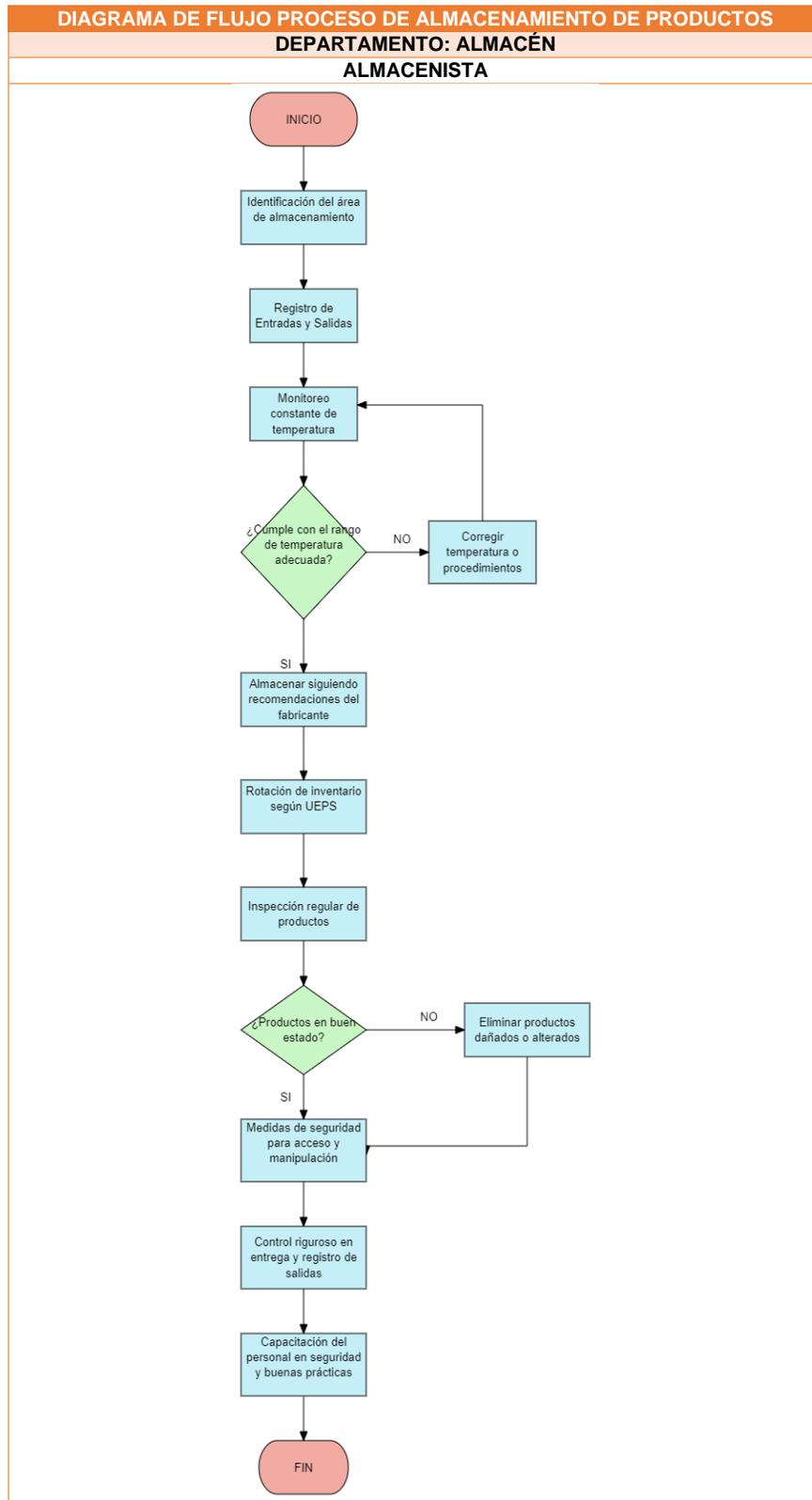
Francisco Javier del Valle Miranda
Central Veterinaria del Valle Amecameca
Representante Legal

ANEXO NO. 5 Diagrama de Flujo Proceso de Recepción de Mercancías

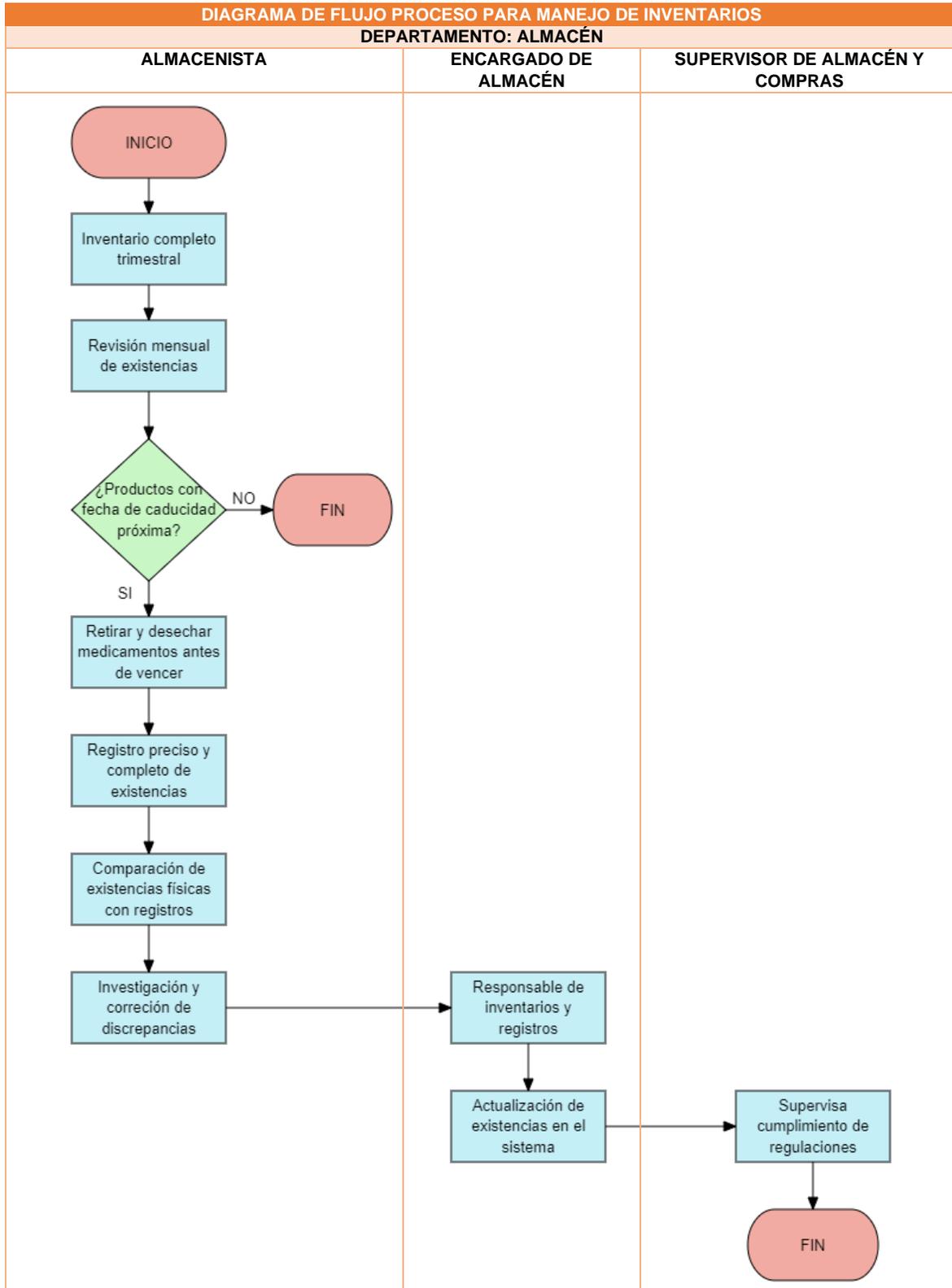


ANEXO NO. 6

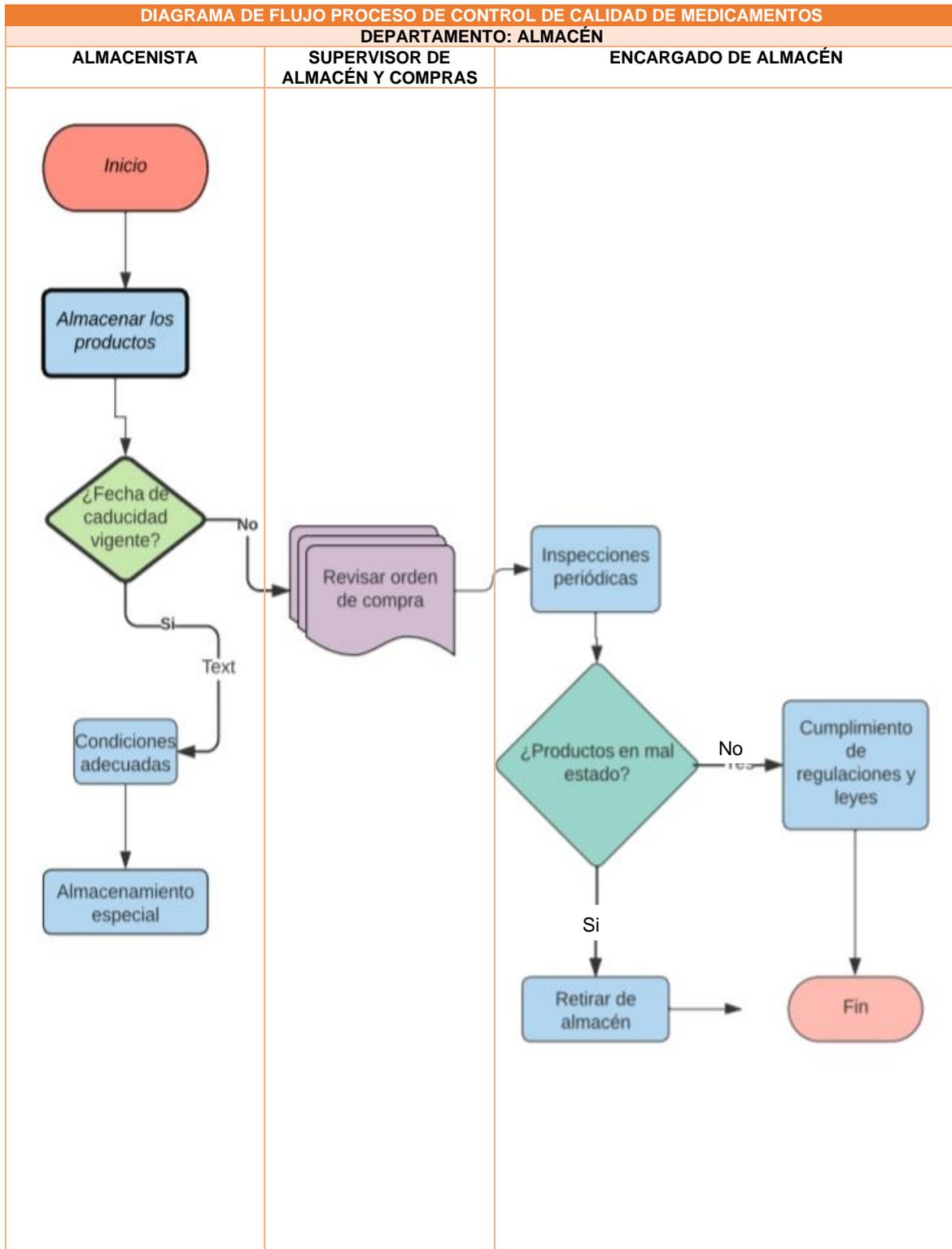
Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Productos



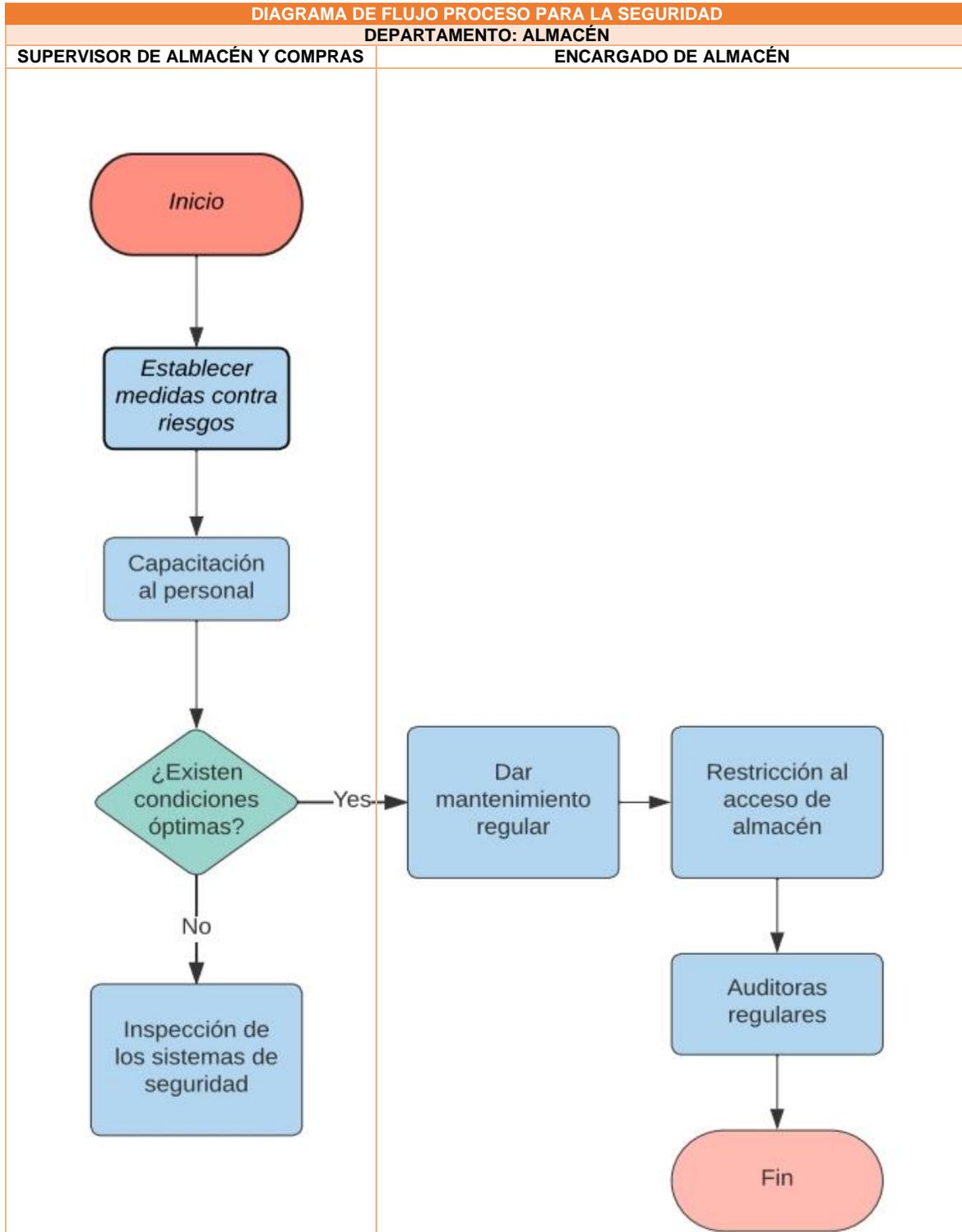
ANEXO NO. 7 Diagrama de Flujo Proceso para Manejo de Inventarios



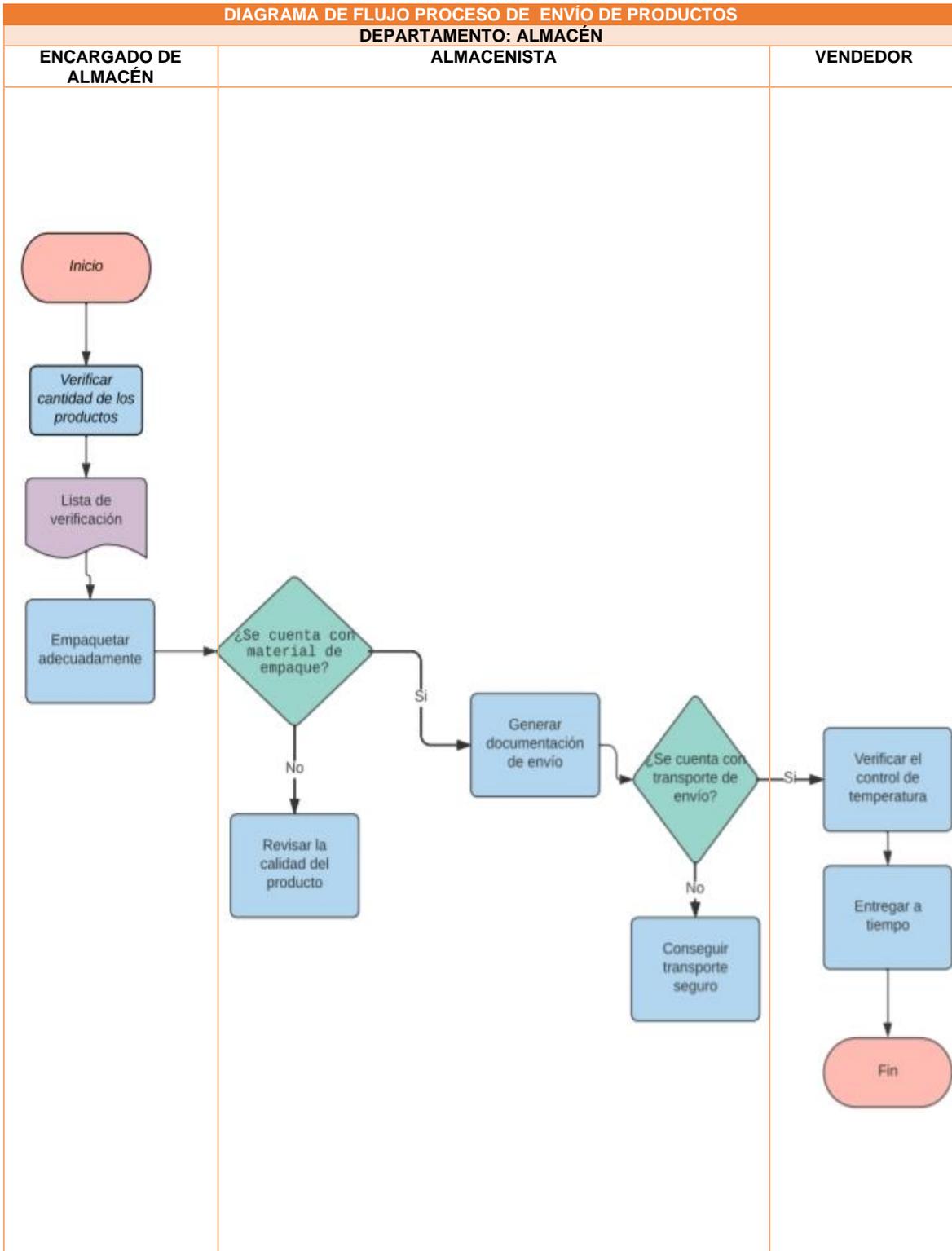
ANEXO NO. 8
Diagrama de Flujo Proceso de Control de Calidad de Medicamentos



ANEXO NO. 9
Diagrama de Flujo Proceso para la Seguridad



ANEXO NO. 10
Diagrama de Flujo Proceso de Envío de Productos



ANEXO NO. 11

Asignación de Líneas de Productos

Supervisor de Almacén y Compras		Encargado de Almacén		Almacenista 1		Almacenista 2		Almacenista 3	
Línea	Descripción	Línea	Descripción	Línea	Descripción	Línea	Descripción	Línea	Descripción
AB	Avilav	CHC	Chinoín Controlados	KI	Lab. Kiron Mexico	PF	Pfizer Ganadería	SNC	Sanfer Prod. Control
AC	Alpha-Chem	CHM	Cheminova De Mexico	LG	Lgsh15ml	PFC	Pfizer Prod. Control	SNP	Sanfer Pe
AD	Adler	CHP	Chinoín Pe	LO	Loeffler	PFG	Zoetis Ganadería	SP	Sherig Plough
AE	Agrevo	CN	Civa Novartiz	LOC	Loeffler Prod. Contr	PFV	Pfizer Pe	SPP	Shering Ploug Pe
AEP	Agrevo Pe	CNC	Civa Prod. Controlado	LOP	Loffler Pe	PFVV	Pequeñas Especies	ST	Start Pet
AG	Agrovet	CNP	Civa Novartiz Pe	LP	Lapisa	PH	Proveedor De Hospita	STP	Start Pet Pe
AGP	Agrovet Pe	CU	Cuamex	LSA	Lab. Salud Animal	PI	Pisa	TH	Therumo
AN	Andoci	DH	Dis. De Hos. Y Farma	LSAC	Lab. Salud A. Contro	PIC	Pisa Prod. Controlad	THP	Therumo Pe
ANP	Andoci Pe	DJ	Dist. Jesus	LSAP	Lab. Salud An. Peq.	PIP	Pisa Pe	TO	Tornel
AR	Aranda	DL	Duncan Labs	MA	Maver	PP	Pets Pharma	TOC	Tprml Prod. Control
ARC	Aranda Pro. Contr.	DR	Agricultura Nal	ME	Merial	PPC	Pets Pharma Pro. Con	TOP	Tornel Pe
ARP	Aranda Pe	EL	Elanco	MEP	Merial Pe	PPE	Pet'S Pharma Peq. Es	UL	Ubi Lab S.A. De C.V.
AV	Avimex	FI	Fiori	ML	Mederilab	PPG	Pet'S Ganadería	UP	Upjhon
AVI	Avilab	FIC	Fiori Prod. Controla	MLC	Mederilab Prod. Cont	PPP	Parham Pe	VE	Vedilab
BA	Bayer	FIP	Fiori Pe	MLCA	Mederilab Catalysis	PV	Panamericana	VEC	Vetoquinol Prod. Cont
BAC	Bayer Pro Controlado	FO	Fort Dodge	MLE		PVP	Panamericana Pe	VEP	Vedilap Pe
BAP	Bayer Pe	FOP	Fort Dodge Pe	MLP	Mederilab Peq. Especi	QF	Quimic Ay Farmacia	VG	
BI	Bio-Zoo	FY	Fynsa	MLPC	Mederilab Controlado	RE	Revetmex S.A. De C.V	VI	Virvac
BIA	Biozoo Vac Aves	GA	Gama	MLVE	Mederilab Vetril Equ	REA	Provetmex Aves	VIC	Virbac Prod. Control
BIM	Bimeda Gdes Esp	GAP	Gama Pe	MLVP	Mederilab Vetril Pet	REC	Revetmex Controlado	VIP	Virvac Pe
BIMP	Bimeda Peq. Esp.	GB	Grupo Bebidasmex	MU		REP	Revetmex Peq. Esp.	VM	Vetinova
BIP	Bio-Zoo Pe	GH	Dipiron 500 Ml.	NE	Neofarma	RL	River Lab	VMC	Vetinova Prod. Contr
BO	Boehringer	HA	Halvet	NF		RLG	River Lab Gallos	VP	Vets Pharma Internac
BOP	Boehringer Pe	HAP	Halvat Pe	NO	Unguento	RO	Ricardo Orozco	VT	Vetoquinol
BR	Brovel	HI	Hipra	NU	Nutrición A. Av.	SA	Satfarm	VTC	Vetoquinol Prod Cont
BRC	Brovel Controlados	HO	Holland	NUP	Nutrición A. Pe	SAP	Sat Farm Pequeñas Es	VTP	Vetoquinol Pe
BRP	Brovel Pe	HOP	Holland Pe	OR	Ordoñez	SB	Salud Y B. A	WI	
CA	Cheminova	IN	Intervet Ganadería	PA	Parfarm	SBC	Salud Y B Pro. Contr	WP	Wildlife Pharmaceuti
CAP	Cheminova Pe	INC	Intervet Prod. Contr	PAC	Parfarm Prod. Contro	SBP		ZI	Zirin
CEC	Biochem Pro. Control	INN	Innopharma	PAP	Parfarm Pe	SE	Senosiain	ZIP	Zirin Pe
CEP	Biochem	INP	Intervet Peq. Esp.	PE	Pet And Play	SEP	Senosiain Pe	SNC	Sanfer Prod. Control
CH	Chinoín	JS		PEP	Pet'S Pharma Peq.	SN	Sanfer	SNP	Sanfer Pe

ANEXO NO. 16

Encuesta de satisfacción del cliente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Encuesta de satisfacción al cliente

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para llenar nuestra encuesta. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar nuestros productos y servicios.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta correcta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Sexo: _____ Edad: _____

Nº	Pregunta	Respuesta			
		Muy buena	Buena	Regular	Mala
1	¿Cuál es la calidad de la información sobre los productos?				
2	¿La calidad del producto/ servicio es la esperada?				
3	¿Ha tenido algún problema con el proceso de compra y/o entrega de un producto?	Si	No	A veces	
4	¿La persona que le ha atendido ha comprendido sus necesidades de compra?				
5	¿Encontró todos los productos que necesitaba?				
6	¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestros productos o servicios?	Alta	Regular	Baja	No la recomendaría
7	¿Qué tan satisfecho se encuentra de la empresa en general?	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
8	¿Tiene alguna sugerencia adicional de mejora en nuestros productos o servicios?				

¡Gracias por su colaboración!

Enlace para acceder a la encuesta en FORMS: <https://forms.office.com/r/Xmp03Re5J9>

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS, IMÁGENES, FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Fotografía No. 6 Tercer Área de Almacén



Fuente: Central Veterinaria del Valle Amecameca, 2023.

Índice de Fotografías

Fotografía 1	Entrada Principal Central Veterinaria del Valle Amecameca	Pág. 09
Fotografía 2	Área de Oficinas	Pág. 25
Fotografía 3	Primera Área de Almacén	Pág. 46
Fotografía 4	Área de Refrigeradores	Pág. 57
Fotografía 5	Segunda Área de Almacén	Pág. 115
Fotografía 6	Tercer Área de Almacén	Pág. 133

Índice de Imágenes

Imagen 1	Cuestionario de Control Interno	Pág. 24
Imagen 2	Ubicación Geográfica de la Distribuidora	Pág. 48
Imagen 3	Contrato Individual de Trabajo para el puesto de Encargado de Almacén	Pág. 80
Imagen 4	Líneas de Productos	Pág. 97
Imagen 5	Productos y Servicios	Pág. 98
Imagen 6	Formato de Reporte de Inventario	Pág. 100
Imagen 7	Formato UEPS	Pág. 102
Imagen 8	Formato para Solicitud de Pedido	Pág. 105
Imagen 9	Formato para el Registro de Notas de Venta y Facturas Verificadas	Pág. 107
Imagen 10	Encuesta de satisfacción al cliente	Pág. 110

Índice de Figuras

Figura 1	Fases del Proceso Administrativo	Pág. 27
Figura 2	Tipos de Control	Pág. 33
Figura 3	Organigrama Central Veterinaria del Valle Amecameca	Pág. 98

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Niveles de Control	Pág. 32
Cuadro 2	Clasificación de Inventarios	Pág. 36
Cuadro 3	PEPS y UEPS	Pág. 38
Cuadro 4	Formato UEPS	Pág. 39
Cuadro 5	Teorías	Pág. 44
Cuadro 6	Diagnostico	Pág. 79
Cuadro 7	Descripción de Puesto Supervisor de Almacén y Compras	Pág. 81
Cuadro 8	Descripción de Puesto Encargado de Almacén	Pág. 82
Cuadro 9	Descripción de Puesto Almacenista	Pág. 83

Cuadro 10	Introducción y Objetivos de las Políticas	Pág. 84
Cuadro 11	Procedimiento de Políticas de Recepción de Mercancías	Pág. 85
Cuadro 12	Diagrama de Flujo Proceso de Recepción de Mercancías	Pág. 86
Cuadro 13	Procedimiento de Políticas de Almacenamiento de Productos Veterinarios	Pág. 87
Cuadro 14	Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Productos Veterinarios	Pág. 88
Cuadro 15	Procedimiento para el Manejo de Inventarios	Pág. 89
Cuadro 16	Diagrama de Flujo Proceso de Manejo de Inventarios	Pág. 90
Cuadro 17	Procedimiento para el Control de Calidad de Medicamentos	Pág. 91
Cuadro 18	Diagrama de Flujo Proceso de Control de Calidad de Medicamentos	Pág. 92
Cuadro 19	Procedimiento para la Seguridad	Pág. 93
Cuadro 20	Diagrama de Flujo Proceso de Seguridad	Pág. 94
Cuadro 21	Procedimiento para el Envío de los Productos	Pág. 95
Cuadro 22	Diagrama de Flujo Proceso de Envío de Productos	Pág. 96
Cuadro 23	Asignación de Líneas de Productos	Pág. 99
Cuadro 24	Capacitación	Pág. 107
Cuadro 25	Cuadro de Incentivos	Pág. 108
Cuadro 26	Cuadro de Sanciones por Incumplimiento de Responsabilidades	Pág. 109

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Funciones del encargado de almacén	Pág. 59
Gráfico 2	Sistema de seguridad en el almacén	Pág. 59
Gráfico 3	Registro de entradas y salidas	Pág. 60
Gráfico 4	Alta de los productos en el sistema	Pág. 60
Gráfico 5	Inventarios periódicos	Pág. 61
Gráfico 6	Detección de errores en el almacenamiento	Pág. 61
Gráfico 7	Detección de productos a punto de caducar	Pág. 62
Gráfico 8	Registro de productos próximos a caducar	Pág. 62
Gráfico 9	Separación de productos próximos a caducar	Pág. 63
Gráfico 10	Manejo de medicamentos vencidos o dañados	Pág. 63
Gráfico 11	Sistema de facturación	Pág. 64
Gráfico 12	Actualización del proceso de Facturación	Pág. 64
Gráfico 13	Capacitación actualizada	Pág. 65
Gráfico 14	Verificación de pedidos	Pág. 65
Gráfico 15	Verificación de datos fiscales de los clientes	Pág. 66
Gráfico 16	Inconformidad de los clientes	Pág. 66
Gráfico 17	Comunicación eficaz	Pág. 67
Gráfico 18	Sistema de seguridad contra fraudes y errores en documentos	Pág. 67
Gráfico 19	Detección de errores	Pág. 68
Gráfico 20	Medidas para evitar errores	Pág. 68

Gráfico 21	Registro de quejas o reclamaciones de los clientes	Pág. 69
Gráfico 22	Protocolo de gestión de quejas y reclamaciones	Pág. 69
Gráfico 23	Seguimiento de quejas y reclamaciones para su resolución	Pág. 70
Gráfico 24	Sistema de retroalimentación del nivel de satisfacción de los clientes	Pág. 70
Gráfico 25	Personal capacitado para atender quejas de manera efectiva	Pág. 71
Gráfico 26	Mejoras en los productos en función de las quejas de los clientes	Pág. 71
Gráfico 27	Registro de las devoluciones por insatisfacción del cliente	Pág. 72
Gráfico 28	Encuestas de satisfacción del cliente	Pág. 72
Gráfico 29	Capacitación del personal de ventas	Pág. 73
Gráfico 30	Registro de los clientes perdidos y las razones	Pág. 73
Gráfico 31	Capacitación adecuada al personal	Pág. 74
Gráfico 32	Cumplimiento de responsabilidades del personal	Pág. 74
Gráfico 33	Casos de incumplimiento del personal	Pág. 75
Gráfico 34	Evaluación del desempeño del personal	Pág. 75
Gráfico 35	Actitud del personal	Pág. 76
Gráfico 36	Comodidad del personal	Pág. 76
Gráfico 37	Acceso del personal a los recursos	Pág. 77
Gráfico 38	Responsabilidades laborales	Pág. 77
Gráfico 39	Reconocimiento y recompensa al personal	Pág. 78
Gráfico 40	Respaldo del personal por parte de la empresa	Pág. 78