

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**“APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COMERCIAL
AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS S.A.C. PARA
MEJORAR SU PROCESO DE COMPRAS Y EL IMPACTO
EN SU RENTABILIDAD. CHICLAYO – 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

Celinda Milagros Anaya Chávez

Osmar Oswaldo Sánchez Malca

Chiclayo, 07 de junio de 2016

**“APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRO
ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS S.A.C. PARA MEJORAR SU
PROCESO DE COMPRAS Y EL IMPACTO EN SU
RENTABILIDAD.
CHICLAYO – 2016”**

POR:

Celinda Milagros Anaya Chávez

Osmar Oswaldo Sánchez Malca

Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de CONTADOR PÚBLICO.

APROBADA POR:

Mgtr. Leoncio Oliva Pasapera

Presidente de Jurado

C.P. Pedro Cuyate Reque

Secretario de Jurado

Mgtr. Maribel Carranza Torres

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitido llegar hasta este momento tan importante de mi realización profesional.

A mis queridos padres, Luis y América, quienes en todo momento me brindaron su apoyo incondicional, su confianza y aliento para seguir adelante y lograr la meta.

A mis hermanos, quienes me ayudaron y orientaron con mucha paciencia en el desarrollo de algunos temas.

A Dios, en primer lugar, por mostrar su infinita bondad y amor, por haberme permitido llegar hasta este momento importante, por darme salud, por ser el manantial de mi vida y acompañarme en todo momento.

A mi amada esposa y mis adorados hijos, por la motivación que me inspiran para seguir adelante con mi realización profesional.

Milagros y Osmar

AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos dado la vida, por guiarnos e iluminarnos y hacer que nuestras ideas se concreten y plasmen en este trabajo de investigación arduo con el cual concluimos nuestra carrera universitaria.

Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia nuestra maestra Maribel Carranza Torres, quien nos brindó información relevante, muy cercana a la realidad de nuestras necesidades. Y a todos los docentes que contribuyeron brindándonos sus conocimientos durante todo el transcurso de los estudios para complementar nuestro trabajo de investigación.

A nuestros padres, quienes siempre forjaron los valores en nuestra formación, por los consejos, el aliento y todo su apoyo, tanto sentimental como moral y económico.

Milagros y Osmar

RESUMEN

El sistema de control interno representa dentro de su estructura a todas las normas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo administrativo de asegurar el orden y el manejo eficiente de las estrategias y metas establecidas en una empresa, incluyendo adherencia a las normas de administración, prevención y detección del fraude y error, exactitud e integridad de los registros contables y oportuna preparación de información financiera confiable.

La empresa comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C. presenta dificultades en sus procesos de compra, lo cual genera un gran impacto en su rentabilidad debido a que no cuenta con un sistema de control interno adecuado. El proceso de compra no sigue las fases ni tampoco cuenta con un flujograma de procesos establecidos que le permita identificar las actividades clave y los puntos críticos. Ello provoca que los productos no roten de forma adecuada y que su rentabilidad económica se vea afectada. La investigación se realizó aplicando el diseño descriptivo – aplicativo. Los instrumentos de recopilación de datos acordes al diseño fueron **la entrevista**, dirigida a los directivos; **cuestionario**, aplicado a los trabajadores para conocer el proceso de compra; y la **observación directa** para identificar conductas, actividades, características de quienes laboran en la empresa. Al analizar los resultados obtenidos se conoció la situación actual de la empresa, la cual refleja la carencia de un flujograma del proceso de compra, una rentabilidad mínima y efectos en sus resultados económicos. Después de haber realizado un diagnóstico no favorable se procedió a la aplicación de la propuesta del sistema de control interno, que mejoró notablemente los procesos administrativos. Así, se observó que en los procesos de compra se siguen las fases y se guían del flujograma implementado, por lo que en la comparación de los estados financieros se nota mejoras en los resultados económicos del 2.93% para el año 2014 y al 6.02% para el año 2015.

Palabras Claves: Control Interno, proceso de compra, inventarios eficiencia, rentabilidad, resultados económicos.

ABSTRACT

The internal control system represents within its structure to all the rules and procedures adopted by management of an entity to help achieve the administrative purpose of ensuring order and efficient management strategies and goals set out in a company , including adherence the rules of administration, prevention and detection of fraud and error, accuracy and completeness of accounting records and timely preparation of reliable financial information.

The trading company Agro Spices and Fruit of the Country S.A.C. presents difficulties in their purchasing processes. That impacts their profitability because they don't have an adequate system of internal control. The purchase process does not follow the stages nor has a flow diagram of established processes to help to identify the key activities and critical points. That is the reason for the inadequate rotation of products and an affected profitability.

The research was conducted using the descriptive-applicative design. The instruments for collecting were the interview, in order to receive information from managers; the questionnaire, to recognize what workers know about purchasing process; and the direct observation, to identify behaviors, activities and characteristics of workers.

In analyzing the results of the current situation of the company was known, which reflects the lack of a flow chart of the buying process, profitability and minimal effects on its economic performance. After making an unfavorable diagnosis we proceeded to the implementation of the proposed internal control system, which greatly improved administrative processes. Thus, it was noted that the purchasing process phases are followed and guided the implemented flow chart, so the comparison of financial statements improvements in the economic performance of 2.93 % for 2014 is note and 6.02 % for 2015.

Keywords: internal control, procurement process, inventory efficiency, profitability, economic performance.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

I. INTRODUCCIÓN.....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. ANTECEDENTES DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
2.2. BASES TEÓRICAS	22
2.2.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	22
2.2.1.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	22
2.2.1.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	24
2.2.1.3. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO	25
2.2.1.4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.....	27
2.2.1.5. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	29
2.2.1.6. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	30
2.2.1.7. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO	31
2.2.1.8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	32
2.2.2. PROCESO DE COMPRA.....	34
2.2.2.1. CONCEPTO DE COMPRA.....	34
2.2.2.2. FUNCIÓN DE LA COMPRA.....	34
2.2.2.3. IMPORTANCIA DE LA COMPRA.....	35
2.2.2.4. ORGANIZACIÓN DE COMPRA	35
2.2.2.5. EL CICLO DE COMPRA.....	36
2.2.2.6. CONCEPTO DEL PROCESO DE COMPRA	37
2.2.2.7. OBJETIVOS DEL PROCESO DE COMPRA	37

2.2.2.8. FASES DEL PROCESO DE COMPRA	38
2.2.2.9. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRA	40
2.2.2.10. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRA	40
2.2.2.11. TIPOS DE PROCESO DE COMPRA	41
2.2.2.12. FORMALIDAD PARA UN REGISTRO DE COMPRAS	48
2.2.2.13. INVENTARIO	50
2.2.3. RENTABILIDAD EN EL RESULTADO ECONÓMICO.....	52
2.2.3.1. CONCEPTO DE RENTABILIDAD	52
2.2.3.2. IMPORTANCIA DE LA RENTABILIDAD	53
2.2.3.3. TIPOS DE RENTABILIDAD	53
III. METODOLOGÍA	55
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
3.2.1. POBLACIÓN.....	55
3.2.2. MUESTRA	55
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
.....	56
3.3.1. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. ANTECEDENTES.....	58
4.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC.	58
4.1.2. PLAN DE TRABAJO DE LA EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC.	60
4.2. RESULTADOS.....	64

4.2.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA ANTES DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN SUS CINCO COMPONENTES SEGÚN INFORME DEL COSO.....	64
4.2.1.1. COMPONENTES.....	64
4.2.1.1.1. COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL.....	64
4.2.1.1.2. COMPONENTE DE EVALUACIÓN DE RIESGO.....	65
4.2.1.1.3. COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL.....	67
4.2.1.1.4. COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	68
4.2.1.1.5. COMPONENTE DE MONITOREO.....	70
4.2.1.2. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	71
4.2.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN SUS CINCO COMPONENTES SEGÚN INFORME DEL COSO.....	73
4.2.2.1. COMPONENTES.....	73
4.2.2.1.1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	73
4.2.2.1.2. COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGO.....	75
4.2.2.1.3. COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL.....	76
4.2.2.1.4. COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	78
4.2.2.1.5. COMPONENTE DE MONITOREO.....	79
4.2.2.2. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	81
4.2.3. CUADROS COMPARATIVOS DE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC. (ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO).....	83
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

VII. ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESULTADOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	64
TABLA 2. RESULTADOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	65
TABLA 3. RESULTADOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	67
TABLA 4. RESULTADOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	68
TABLA 5. RESULTADOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	70
TABLA 6. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO ANTES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	71
TABLA 7. RESULTADOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.	73
TABLA 8. RESULTADOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGO. ..	75
TABLA 9. RESULTADOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL.	76
TABLA 10. RESULTADOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	78
TABLA 11. RESULTADOS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE DE MONITOREO.	79
TABLA 12. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	81

TABLA 13. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LA GERENCIA.....	84
TABLA 14. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO - ADMINISTRATIVO.....	85
TABLA 15. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	86
TABLA 16. DEFICIENCIAS DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC.....	91
TABLA 17. PROPUESTAS Y MEJORAS DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC.	94
TABLA 18. ACTIVO CORRIENTE.....	100
TABLA 19. ACTIVO NO CORRIENTE.....	101
TABLA 20. PASIVO CORRIENTE.....	102
TABLA 21. PASIVO NO CORRIENTE.....	102
TABLA 22. PATRIMONIO NETO.....	103
TABLA 23. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ.....	103
TABLA 24: ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	104
TABLA 25. ANÁLISIS DE SOLVENCIA Y RIESGO.....	105
TABLA 26. RENTABILIDAD DE LA EMPRESA – ROE (RENTABILIDAD OPERATIVA ECONÓMICA).....	106
TABLA 27. ENCUESTA.....	128
TABLA 28. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO OPERATIVO EN UNA TRANSACCIÓN DE COMPRA.	46
FIGURA 2. TIPOS DE PROCESO DE COMPRA.	47
FIGURA 3. MAPA DE PROCESOS GENÉRICOS.	47
FIGURA 4. RESULTADOS DEL AMBIENTE DE CONTROL ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	65
FIGURA 5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	66
FIGURA 6. RESULTADOS DEL COMPONENTE DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	68
FIGURA 7. RESULTADOS DEL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	69
FIGURA 8. RESULTADOS DEL COMPONENTE DE MONITOREO ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	70
FIGURA 9. RESULTADOS DEL CONSOLIDADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO ANTES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	71
FIGURA 10. RESULTADOS DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	74
FIGURA 11. RESULTADOS DEL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGO DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	75
FIGURA 12. RESULTADOS DEL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	77
FIGURA 13. RESULTADOS DEL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	78

FIGURA 14. RESULTADOS DEL COMPONENTE DE MONITOREO DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	80
FIGURA 15. RESULTADOS DEL CONSOLIDADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	81
FIGURA 16. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS – SITUACIÓN ENCONTRADA.....	87
FIGURA 17. PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS.	88
FIGURA 18. FLUJOGRAMA DE ALMACÉN ENCONTRADO	89
FIGURA 19: PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE ALMACÉN.	90
FIGURA 20. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	98
FIGURA 21. ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA.	99
FIGURA 22. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LIQUIDEZ.....	104
FIGURA 23. RESULTADOS DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	105
FIGURA 24. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SOLVENCIA Y RIESGO.	106
FIGURA 25. RESULTADOS DEL ROE.	107
FIGURA 26. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	109
FIGURA 27. ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	110
FIGURA 28. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC	144

I. Introducción

El Control Interno comprende el plan de organización, información y control, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, tender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

En la actualidad, el control interno se ha convertido en un tema recurrente en todas las entidades de diferentes países, a las que entenderemos como un cuerpo u organismo. El control interno plantea que basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. En el Perú, se observa el interés de las empresas y el gobierno por implementar sistemas de control interno para mejorar sus procesos en las diferentes áreas, lo podemos constatar en el proyecto realizado por la municipalidad de Lima con respecto al tema de transporte, del cual se están obteniendo resultados positivos.

El presente trabajo de investigación, por otro lado, se ha creído conveniente la aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C. para mejorar su proceso de compra y su impacto en la rentabilidad.

La hipótesis planteada asumió que si se aplicaba la propuesta de un sistema de control interno para mejorar su proceso de compra y la rentabilidad en sus resultados económicos, entonces se evitaría sucesos indeseados que pueden afectar el funcionamiento adecuado de la empresa y corregirlos oportunamente.

El objetivo general responde a la aplicación de la propuesta de un sistema de control interno mejorará sus procesos de compra y el impacto en la rentabilidad de la entidad mencionada; ello ayudará a salvaguardar los activos y recursos de la empresa de manera oportuna. Los objetivos específicos planteados fueron, demostrar que la aplicación de la propuesta de un control interno mejorará el proceso de compra, proponer mejoras en la actividades del proceso de compra que permitan la mejor adquisición y almacenamiento y, finalmente, constatar el aumento de la utilidad en los resultados económicos.

Al afirmarse que la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C, ostenta un adecuado sistema de control interno, posee información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda sus activos y presenta buen funcionamiento operativo; se da cumplimiento al objetivo general de la presente investigación. Ello, porque luego de la aplicación de la propuesta de un sistema de control interno, de la implementación de los manuales administrativo y contable, de la formulación y análisis de procedimientos, se identificará y minimizará las debilidades de control interno y se presentará oportunamente los estados financieros para la toma de decisiones, con el fin de ayudar a la unidad de análisis a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.

Ahora bien, el tema denominado “Aplicación de la propuesta de un Sistema de Control Interno en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C. para mejorar su proceso de compra y su impacto en la rentabilidad. Chiclayo – 2016” se ha organizado en cuatro capítulos siguiendo una secuencia lógica.

La primera parte está orientada a dar un enfoque general del problema, así como la significatividad de la investigación y la justificación; en la segunda parte se presenta el Marco Teórico que comprende los antecedentes de estudio y la teoría base, la hipótesis, consecuencias lógicas, variables de estudio y definición de términos.

En la tercera parte se desarrolla el tipo y diseño de investigación, la población, las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados en la investigación y el análisis de datos y en la cuarta parte se presenta los resultados y discusión con los datos debidamente procesados, analizados e interpretados en base a los objetivos e hipótesis de la investigación. Además, se detalla el debate y aplicación de los resultados, presentando finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Presentamos el trabajo de investigación como un aporte a todas aquellas empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno, el cual –a la luz de los resultados obtenidos-, resulta de vital importancia en virtud de que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y solo mediante la obtención de su máxima eficiencia operativa podrán mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado de competencia.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del tema de investigación

Para otorgarle valor científico a nuestro trabajo de investigación, durante la realización se procedió a la revisión de bibliografía relacionada con el tema, de modo que se lograra la concreción de este apartado.

Así, tenemos:

- Sánchez (2012), en la investigación “Implementación de un Sistema de Control Interno en la Empresa Vidriería Lima Tambo SAC y el efecto en su situación económica financiera” de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que se ha podido determinar que con la implantación de un sistema de control interno se produce un efecto positivo en la situación económica financiera de la empresa Vidriería Limatambo SAC. Se implementó el sistema de control interno, el cual se inició con la elaboración de un organigrama, un manual de organización y funciones, el reglamento interno y plan de trabajo, en donde se especifica las mejores formas de trabajo de la empresa. Con la comparación de los cambios que se produjeron como resultado de la implementación de un sistema de control interno y el análisis de los resultados financieros, se ha podido demostrar que hubo un efecto positivo en la situación económica – financiera de la empresa Vidriería Limatambo SAC.

Comentario:

Este trabajo de tesis propone la implementación de un sistema de control interno para demostrar los efectos que este produce en los resultados de la situación económica y financiera de la empresa, lo cual sirve como guía y orientación para la presente investigación. Sánchez coincide con la variable independiente de la cual se ha tomado información relevante sobre el control interno.

- Lezama (2012), en el trabajo de investigación “Impacto de Control Interno en la Gestión Ambiental de la Empresa Cementos Pacasmayo SAA” Universidad Nacional de Trujillo, concluye:

El control interno constituye una herramienta importante para la gestión de la empresa Cementos Pacasmayo SAA en la protección y prevención del medio ambiente; habiéndose establecido una división encargada en la gestión del plan de mantenimiento del medio ambiente dentro del organigrama de la empresa. El desarrollo de la gestión ambiental responde en gran medida a las necesidades de consolidar una visión más amplia del entorno ambiental de la empresa y se orienta al mejoramiento de la calidad de vida, fomentando la protección ambiental e incentivando el uso suficiente de los recursos naturales. La empresa Cementos Pacasmayo SAA cuenta con un programa de Gestión Ambiental que le permite monitorear las medidas adaptadas para la protección y preservación del medio ambiente. Aun cuando es ajustado periódicamente por un eficiente presupuesto asignado, dicho programa viene cumpliendo con su contenido.

Comentario:

Así como Sánchez, Lezama concuerda con la presente investigación en relación con los componentes del COSO referidos al ambiente. Ello ha servido de guía en la elaboración de la encuesta y se ha tornado en información importante para abordar el control interno.

- Por su parte, Valderrama (2012), en “Evaluación del Sistema de Control Interno en el Área de créditos y riesgos de una Institución micro Financiera y su incidencia en la Gestión. Caso mi crédito SAC. en el Departamento de la Libertad, periodo 2010 – 2011” de la Universidad Nacional de Trujillo, señala que hace falta capacitar al personal de la empresa, específicamente a los análisis de créditos y administradores de agencia, puesto que la mayoría no conoce al 100% el manual de políticas y procedimientos de

créditos con lo cual no se hace una correcta calificación crediticia de los clientes. No existe una adecuada política de incentivos basada en cumplimientos de objetivos para el personal. No se ha evidenciado acciones de difusión y comunicación del plan estratégico, plan operativo, misión y visión al personal del área de créditos y riesgos, con ellos el personal no se encuentra concientizado para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.

Comentario:

Este estudio sirvió a los investigadores como sustento para identificar las deficiencias de los sistemas evaluados y evitar caer en los mismos errores al diseñar e implementar la propuesta. Con ello, se pudo establecer mejoras para lograr los objetivos planteados.

- Mego (2012), en la investigación “Diseño de un Programa de Control Interno para la adquisición y comercialización de combustible en la Empresa “Estación de Servicios Vanesa” S.R.L, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, plantea:

Este trabajo de investigación tiene como objetivo disminuir riesgos y obtener una razonable seguridad en los procedimientos y administración de sus activos. Evitando facturaciones incorrectas, hurto de efectivo o sustracción de productos, insatisfacción del cliente entre otros.

Comentario:

En relación con esta tesis, los investigadores la consideran de relevancia porque ha sido una guía en cuanto a las propuestas de mejora de las áreas de logística y ventas. Se ha tomado como sugerencia algunos de los procedimientos propuestos por Mego en el desarrollo de la propuesta motivo de esta investigación.

En cuanto a teorías, se analizaron las siguientes:

- **Teoría de un sistema de control interno dentro de la teoría científica de la administración para Henry Fayol.** Según Chiavenato (2009), se basa en cuatro funciones y son:

- ❖ **Planeación:** es la primera función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué se debe hacer para conseguirlos. Es la práctica utilizada para identificar y seleccionar los objetivos y cursos de acción. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Los objetivos son los resultados que se pretende alcanzar a futuro y tiene una jerarquía, puesto que algunos son más importantes y predominan sobre los demás.
- ❖ **Organización:** es básicamente diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades según los objetivos planteados.
- ❖ **Control:** monitorear las actividades que se desempeñan en un determinado periodo y corregir los desvíos que se generen durante el proceso establecido.
- ❖ **Dirección:** es designar personas, dirigir sus actividades, motivarlas, liderarlas y comunicar esfuerzos hacia un propósito en común. La dirección está relacionada con la acción como la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Por ello, para hablar de gobierno comparativo y de un sistema de control interno es muy necesario reconocer que estos conceptos de ninguna manera están aislados de los procesos administrativos sino absolutamente inmersos.

Por lo tanto, existe una relación entre dirección y derecho corporativo, lo que ha suscitado que los gerentes, teóricos, investigadores y consultores busquen nuevas maneras de incrementar la eficiencia y la efectividad. Por consiguiente, esto se ha traducido en mejores maneras de planear, organizar, liderar y controlar los recursos.

- **Teoría de la administración científica para Max Weber.** Según Chiavenato (2009), Weber se basa en:
 - ❖ **Autoridad tradicional:** cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales). El jefe impone el poder en todo.
 - ❖ **Autoridad carismática:** en esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. La legitimación de la autoridad se produce por las características personales carismáticas del líder y por la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.
 - ❖ **Autoridad racional, legal o burocrática:** es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con el conjunto de normas que consideran legítimas, de los cuales se deriva el poder de mando.

Según Weber, aquellas organizaciones que implementan estos principios mejorarían en su desempeño ya que son la mejor solución para hacer los cambios del momento.

Ya que en el caso de la autoridad legal, la obediencia es el resultado del orden impersonal establecido legalmente. Este se extiende a las personas que ejercen su autoridad únicamente en puestos o cargos de autoridad, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal.

- **Teoría de la administración para Frederick Taylor.** Según Chiavenato (2009), el principal objetivo de la administración debe ser el máximo patrón de prosperidad para el empleador y empleado. Como es lógico, este principio debe constituir los dos fines principales de la administración. En consecuencia, debe haber identidad de interés entre empleados y empleadores.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Sistema de control interno

2.2.1.1. Definición de control interno

Control interno es una expresión usada con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Según Bravo (2003), el control interno comprende el plan de organización y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y adhesión a las políticas prescritas por dirección.

Para Arens, Elder y Beasley (2007), el control interno consiste en políticas y procedimientos considerados a menudo como controles, diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con los objetivos y metas.

Según el informe del COSO, el control interno es “un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

Perdomo (2000) indica que el control interno es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

- ✓ **Plan de organización:** es decir que el control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

- ✓ **La contabilidad:** tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y demás, presentar periódicamente información verídica y confiable.

- ✓ **Funciones de los empleados:** distribución en forma debida de las labores que realzaran los funcionarios y empleados, funciones de complemento no de revisión.

- ✓ **Procedimientos coordinados:** procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizados entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

2.2.1.2. Importancia del control interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Sobre todo, cuando las empresas tienen más de un dueño, muchos empleados y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese, su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces, cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

Para Perdomo (2000), el sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercaderías, cuentas y documentos por cobrar, etc.; es decir, un eficiente y práctico control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc. Es por ello que toda empresa debe contar con un instrumento de control administrativo, tal como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficientes

y prácticas. Debe contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

José de Jaime Esclava (2009) menciona la gran importancia que está adquiriendo el control interno concretamente en cinco factores:

- El crecimiento de las empresas, tanto en volumen de transacciones como en número de empleados.
- Los procesos informatizados en la empresa que han superado la faceta del registro de transacciones, para pasar, gracias a la velocidad en el tratamiento de la información.
- Diversificación de la propiedad de la empresa y la voluntad de mejorar su imagen ante los numerosos socios y el público en general, especialmente aquellas que se internacionalizaron las cuales deben actuar en diferentes entornos tanto sociales, culturales y legislativos.
- La popularización en casos de fraude y corrupción empresarial que al tener una mayor trascendencia en todos los ámbitos hacen que los inversionistas como las autoridades exijan crecimiento y más medidas de control interno dentro de la empresa.

2.2.1.3. Objetivos de control interno

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

Para Bravo (2003), el control interno no solo tiene como objetivo evitar o reducir los fraudes. Es también una salvaguarda en contra del desperdicio e ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidas por personal competente y leal. Para ello, toma en cuenta tres objetivos:

- La obtención de información financiera correcta y segura.
- La protección de los activos del negocio.
- La promoción de eficiencia de la operación.

Arens et al (2007) mencionan que el control interno cuenta con tres objetivos amplios para su diseño:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos.

Perdomo (2000), por su parte, propone los siguientes objetivos:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y además activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.

- Mediante la evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.

2.2.1.4. Componentes de control interno

Según informe del COSO, el Control Interno es el modelo de control interno más aceptado en EE.UU. De acuerdo a él, el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos del control se llevarán a cabo. Los componentes del control interno del COSO incluyen los siguientes:

1. **Ambiente de control:** este sirve de unificador a los otros cuatro componentes. Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.
 - **Integridad y valores éticos:** son producto de las normas éticas y de conductas de la entidad, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en las prácticas. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos.
 - **Compromiso con la competencia:** es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen al trabajador, el compromiso comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos.

- **Participación del consejo directivo:** su responsabilidad es proporcionar habitualmente evaluaciones independientes del control interno. Además, un consejo activo y objetivo con frecuencia puede reducir de manera eficaz la probabilidad de la administración pase por alto los controles existentes.
 - **Filosofía y estilo operativo de la administración:** a través de sus actividades proporciona señales claras a sus trabajadores acerca de la importancia del control interno.
 - **Estructura organizativa:** Esta define las líneas de responsabilidad y autoridad existente.
 - **Recursos y prácticas de recursos humanos:** el personal es el aspecto más importante del control interno, si estos son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles.
2. **Evaluación del riesgo:** es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados.
3. **Actividades de control:** son políticas y procedimientos. En la Declaración 94 y el COSO se expresa que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen a:
- Separación adecuada de responsabilidades.
 - Autorización adecuada de las operaciones.
 - Documentos y riesgos adecuados.
 - Control físico sobre activos y registros.

- Verificaciones independientes referentes al desempeño.
- Información y comunicación.

Su propósito es registrar, procesar e informar las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados. Una información contable y sistema de comunicaciones tiene varios subcomponentes que están compuestos por diferentes tipos de transacciones como ventas, devoluciones, entradas de efectivo, etc. El sistema también debe evitar el registro de duplicado de ventas y el registro de una venta si el envío no ocurrió.

4. **Monitoreo:** se refiere a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno con el fin de determinar que los controles están operando de acuerdo a lo planeado y se modifiquen según los cambios y condiciones.

2.2.1.5. Elementos del control interno

Perdomo (2007) menciona siete elementos que debemos saber para el control interno: organización, catálogo de cuentas, sistema de contabilidad, estados financieros, presupuestos y pronósticos, entrenamiento, eficiencia, moralidad del personal y supervisión.

Asimismo, Bravo (2002) agrupa cuatro clasificaciones para los elementos de control interno y son:

- Plan de organización; comprende básicamente la estructura orgánica donde se establece claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas y niveles de organización, para lo cual, todo esto debe constar en un manual de organización y funciones debidamente aprobado por la alta dirección de la empresa.

Asimismo, el control interno se ampara en que la organización debe precaver la separación de funciones entre las actividades de los diferentes departamentos de operación, custodia y contabilidad. Esto basado en lo siguiente: "Ninguna persona debe controlar todas las fases de la operación, permitiendo así detectar errores y fraudes".

Sin embargo, la separación de funciones no significa independencia absoluta en el accionar de los departamentos, sino todo lo contrario, las labores de todas las áreas deben ser coordinadas e integradas, practicándose un espíritu de cooperación en favor del logro de resultados satisfactorios en la gestión empresarial.

- Niveles de autorización; son necesarios para la iniciación y aprobación de transferencias. Este elemento de control, también se asocia con los documentos y registros contables, por cuanto estos últimos indican la procedencia de los datos y sus trámites. Para garantizar la solidez de la organización es necesario el planteamiento y sistematización, registro y forma e informes.
- Prácticas sanas; estas ayudan a obtener eficiencia, eficacia y transparencia en las actividades de la empresa, por ello, es importante su formalización a través de las normas y procedimientos internos, mediante directivas o manuales. Además, influye el entrenamiento, la eficacia, la moralidad y la retribución con el personal.
- Supervisión; el departamento de auditoría interna actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los elementos de control.

2.2.1.6. Principios del control interno

Perdomo (2007) tiene en cuenta cinco principios del control interno:

- ✓ Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- ✓ Dualidad o plurilateral de personas en cada operación; es decir en cada operación de la empresa, cuando menos debe invertir dos personas.
- ✓ Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- ✓ El trabajo de empleados será el complemento y no de revisión.
- ✓ Las funciones de registro de operaciones serán exclusivas del departamento de contabilidad.

Gorostiaga (2007) menciona la necesidad urgente de ejercer un control sobre las actividades críticas para la empresa desde un control estricto de cada individuo hasta un control global de la propia empresa. Tiene en cuenta los siguientes principios:

- Reflejar la estructura orgánica de manera que un jefe ejerza control en el área precisa que se ha fijado dentro de la empresa.
- Manifestar rápidamente cualquier desviación preferentemente antes que suceda, de manera que se prevenga anomalías presentes y futuras.
- Ser económico, es decir, justificar cuando menos lo que cuesta.
- Ser de fácil comprensión, para quien lo va a ejercer lo entienda y ejercite libremente.
- Ser mínimos en números, simples en mecanismos y significativos en su información.

2.2.1.7. Clasificación del control interno

Para Perdomo (200), el control interno se clasifica de la siguiente manera:

➤ **Control interno administrativo:** cuando los objetivos fundamentales son:

- a) Protección de los activos de la empresa.
- b) Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

➤ **El Control interno contable:** comprende un plan de organización y los procedimientos y Registros que se refiere a la protección de los activos de la empresa y, consecuentemente, a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que; las operaciones se realizan de acuerdo con las autorizaciones generales o específicas de la administración.

- Las operaciones se registran:

- Para permitir la preparación de los Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptada, o cualquier otro criterio aplicable.
- Para mantener datos relativos a la custodia de los activos
- El acceso a los activos sólo se permitirá de acuerdo con las autorizaciones de la administración de la empresa.
Los datos registrados relativos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

2.2.1.8. Métodos de evaluación de control interno

Para Yarasca y Álvarez (2007), los métodos utilizados son tres:

1. **Método descriptivo y narrativo:** consiste en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. En las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operaciones en sus actividades principales con ello, conocer mejor el negocio.
2. **Cuestionario:** este método consiste en utilizar una lista de preguntas previamente elaboradas sobre aspectos básicos del sistema, tales como: La forma como se maneja las transacciones y personas que intervienen en el proceso.

Muchos cuestionarios de control interno están diseñados de manera que una respuesta “no” a una pregunta indique una debilidad del control interno. Adicionalmente, los cuestionarios pueden proporcionar una distribución entre debilidades mayores y menores en el control, una indicación de las fuentes de información utilizadas al responder las preguntas y comentarios explicativos relacionados con deficiencias en el control.

3. **Métodos gráficos o flujogramas:** Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que siguen una operación o el flujo de un documento desde su origen.

Meiggs, citado por Yarasca y Álvarez (2006), define al diagrama de flujo como una representación gráfica simbólica de una serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos en forma secuencial. Además, proporciona al lector una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, división de las responsabilidades, las fuentes, la distribución de los documentos, tipos, ubicación de los registros y archivos de contabilidad.

Las ventajas de un diagrama de flujo sobre un cuestionario o una narración es que el diagrama proporciona un reto más claro, más específico, del sistema del cliente. Una posible desventaja de los diagramas de flujo es que las debilidades del control interno no son identificadas en forma igual de visible que en los cuestionarios. Una respuesta “no” en un cuestionario de control interno es una bandera roja llamativa, la cual atrae la atención ante una situación peligrosa.

El diagrama de flujo describe claramente el control interno, mientras que el cuestionario sirve para recordar a los auditores los controles que deben tener en cuenta.

2.2.2. Proceso de compra

2.2.2.1. Concepto de compra

La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

Para aclarar el concepto antes analizado, debes tener presente que existen características propias de todo proceso de compras, las cuales te detallamos a continuación:

2.2.2.2. Función de la compra

Es aquella que relaciona a las distintas áreas de la Empresa con los diferentes proveedores externos, es decir, el Departamento de Compra o Encargado de

la Compra, es el intermediario para cubrir las necesidades de la Empresa con sus proveedores.

2.2.2.3. Importancia de la compra

Se manifiesta principalmente en asegurar el abastecimiento normal de las necesidades de insumos y materiales de la empresa. Además, la colaboración en la administración de los recursos materiales y financieros de la Empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar, puede traer consigo mayores economías y ganancias para la Empresa.

2.2.2.4. Organización de compra

Todas las Empresas son diferentes por lo tanto sus necesidades también van a ser diferentes, ya sea por su giro, tamaño, organización y situación geográfica. Dentro de todas las diferencias, podemos establecer algunas semejanzas entre ellas como son: La actividad de compra puede ser centralizada o descentralizada, las cuales tienen sus ventajas o desventajas. Para tu mayor comprensión te explicamos ambos tipos de organización:

a) Centralizada: es aquella en que toda compra de la empresa se concentra en el departamento, sección o encargado de la compra.

Las ventajas de este sistema son:

- Obtención de mayores ventajas y descuentos de los proveedores por compras en grandes cantidades.
- Calidad uniforme de los materiales adquiridos.
- Mayor especialización de los compradores.

Las desventajas de este sistema son:

- Poca flexibilidad.
- No siempre atiende a las necesidades locales, cuando los diferentes organismos de la empresa se encuentran geográficamente dispersos.

b) Descentralizada: es aquella en que cada unidad dispersa de la empresa tiene sus propios encargados de compras para atender sus necesidades específicas y locales.

Las ventajas de este sistema son:

- Mayor conocimiento de los proveedores locales.
- Mejor atención de las necesidades específicas de cada unidad de la Empresa.
- Agilidad en las compras.

Entre las desventajas más importantes se destacan:

- Permite un menor volumen de compra.
- No permite aprovechar las ventajas y descuentos de los proveedores.
- Falta de esquematización en los procedimientos de compra
- Poca uniformidad en la calidad de los materiales comprados.

2.2.2.5. El ciclo de compra

El proceso de compra de una empresa no es fácil de realizar ya que se debe tener una organización adecuada y acorde a las necesidades propias de ellas.

A continuación, las cinco etapas principales de un ciclo de compras:

- Análisis de la Solicitud de Compras.
- Investigación y Selección de Proveedores.
- Negociación con el Proveedor (seleccionado).

- Acompañamiento de Pedido (Follow-Up).
- Control de la Recepción del Material Comprado.

2.2.2.6. Concepto del proceso de compra

El proceso de compra es la secuencia de fases y actividades que transforman, por medio de los recursos disponibles de la organización, una solicitud de un bien o servicio realizada por un departamento en la provisión del bien o la prestación del servicio solicitado por parte del proveedor.

La gestión eficaz del proceso de compra sería aquella capaz de incorporar en cada fase un valor añadido como las mejores condiciones de calidad y precio, rapidez, comodidad y simplicidad para todos los participantes en el mismo, además por supuesto, del cumplimiento del procedimiento legalmente establecido.

Las empresas no son autosuficientes, dependen de terceros o elementos externos. Para abastecer sus operaciones y actividades, las empresas necesitan materias primas, materiales, máquinas, equipos, servicios, y un sin número de insumos que provienen del ambiente exterior.

Como conclusión de lo anterior, para que las empresas inicien sus operaciones es necesario que los materiales e insumos se encuentren disponibles y que su abastecimiento esté garantizado.

2.2.2.7. Objetivos del proceso de compra

Los procesos de compra deben enfocarse en la parte económica en la cual busque optimizar los costos de los pedidos, almacenaje y las cantidades de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo de las compras. El objetivo que se persigue al

determinar el plan económico es resolver los dos cuestionamientos más importantes: ¿cuánto pedir? y ¿cuánto ganar?

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente:

- Mantener la continuidad de abastecimiento.
- Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales o productos.
- Mantener los niveles de calidad de los materiales o productos, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
- Adquirir materiales o productos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

2.2.2.8. Fases del proceso de compra.

El proceso de compra consta de las siguientes fases:

- a) Planificación de la compra:** consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.
- b) Análisis de las necesidades:** el departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.

- c) **Solicitud de ofertas y presupuesto:** es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- d) **Evaluación de las ofertas recibidas:** una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
- e) **Selección del proveedor:** los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
- f) **Negociación de las condiciones:** durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.
- g) **Solicitud del pedido:** cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).
- h) **Seguimiento del pedido y los acuerdos:** se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

El proceso puede variar de una empresa a otra debido a la actividad principal. La empresa industrial centra sus compras en los materiales que utiliza para elaborar el producto. La empresa comercial, por su parte, busca conseguir el producto a un precio competitivo. Y, por último, para la empresa de servicios la variable principal es satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.2.9. Actividades del proceso de compra

En la empresa lo integran las siguientes actividades:

- ✓ La requisición.
- ✓ Registro y clasificación de requisiciones.
- ✓ Localización de proveedores.
- ✓ Solicitud de cotizaciones.
- ✓ Análisis de cotizaciones y presupuestos.
- ✓ Selección de proveedores y negociaciones.
- ✓ Elaborar órdenes de compra, poner en circulación y dar seguimiento a estas.
- ✓ Entrada, almacenaje, cuidado y entrega de los materiales.
- ✓ Seguimiento de procesos de proveedores, revisión y pago de facturas.

Actividades indirectas del proceso de compras:

- Control de inventarios.
- Control de cuentas por pagar a proveedores.
- Generación y transferencia de información a contabilidad.
- Generación y transferencia de información a gerencia de proyectos.

2.2.2.10. Características del proceso de gestión de compra

Entre las características del proceso de gestión de compra cabe destacar que:

- a) **Es un proceso universal:** todas las entidades públicas de cualquier ámbito territorial (local, regional, estatal o

supraestatal) deben satisfacer sus necesidades internas de bienes y servicios.

- b) **Es un proceso complejo:** en el proceso de gestión de compras participan casi todos los servicios verticales y transversales de la entidad. De ahí la necesidad de poner en marcha mecanismos de organización, coordinación, análisis y simplificación del proceso de compras.

- c) **Es un proceso dinámico:** las entidades públicas deben satisfacer nuevas demandas y expectativas sociales. Para ello y cada vez en más casos, se acude a la contratación de bienes y servicios en el mercado.

El proceso de compra es un área dinámica debido a que de su capacidad de adaptación depende el control del gasto público, la calidad y los plazos de la prestación de los servicios, los resultados de la organización y, en definitiva, la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes de la Administración en cada momento.

2.2.2.11. Tipos de proceso de compra

1. **Proceso estratégico:** Conocimiento del mercado, análisis de la información del mercado, diagnóstico situacional de la gestión de compra en la empresa, toma de decisiones, implementación evaluación control. Hacer manejo adecuado de promociones, realizar alianzas con proveedores, aseguramiento de la calidad, manejar óptimamente los inventarios, aprovechar los desarrollos tecnológicos.

- a) **Objetivos:**

- Sensibilizar a los participantes en la importancia de la planeación en la gestión de compra, para asegurar el logro de los objetivos de la empresa.
- Entregar las herramientas necesarias para realizar un plan estratégico de compra.
- Desarrollar un criterio más gerencial en la función de compras, a través de la aplicación de un proceso lógico de la gestión de compras.
- Reducir los costos, reducir los gastos, aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Incremento en las utilidades de la empresa.
- Mejora de la satisfacción del cliente, interno y externo.

b) Planificación y plantación de beneficio: indica estratégicamente el camino en la búsqueda de los resultados esperados. Es determinar hacia dónde va la organización y qué debe hacer para llegar. Disminuye el riesgo, aumenta la efectividad, reduce la incertidumbre, optimiza recursos.

Planes de acción: desarrollan las estrategias, orientan la estrategia hacia la búsqueda de resultados. Contienen metas tácticas, presupuesto, cronograma.

c) Información necesaria

Proveedores, clientes, entorno, competencia, mercado, empresa / producto, gestión de compra.

d) Proveedores y clientes

Número, certificación, hábitos, respaldo, capacidad, tecnología, desarrollos. Necesidades, expectativas, gustos, hábitos, experiencias.

e) Competencia y mercado

Proveedores, capacidad, condiciones, manejo del departamento de compra, negociaciones. Tendencias, características, potencial, oferta / demanda.

f) Entorno: empresa y gestión de compra.

Indicadores económicos, aspectos culturales, aspectos sociales, tecnología, legislación, acuerdos internacionales.

Productos, clientes, desempeño, plan estratégico, necesidades por áreas. Efectividad, relación con proveedores, manejo del presupuesto, negociaciones, desarrollo de proveedores.

g) Diagnóstico situacional

La función de compras, fortalezas y debilidades de la gestión de compras. Oportunidades y amenazas, internas de la empresa y externas del mercado.

2. Proceso operativo: el proceso operativo comprende las actividades que se desarrollan en la empresa una vez aceptado el presupuesto por parte del cliente, este proceso tiene como entradas toda la información que se genera en los otros procesos que conforman la información contable, legal y de productos para la exportación o importación.

A partir de esta información se encargará de concretar todas las actividades que pondrán en marcha el movimiento concreto de los productos teniendo como objetivo básico lograr todas las actividades, contrataciones y trámites que aseguren la importación o exportación. Se muestra un resumen en la figura 01.

- ✓ **Entradas:** información de productos a transportar (importación - exportación).
 - Origen de los productos.
 - Destino de los productos.

- Medios de transporte.
- Condiciones de transporte.
- Cantidades.

✓ **Actores**

- Proveedores de Transportes Internacional.
- Personal de transporte interno (choferes).
- Aduana y otros entes gubernamentales.
- Proveedores de servicios internacionales (legales, contables y gestores).

✓ **Actividades principales**

- Contrataciones especiales relacionadas a las condiciones de transportes.
- Contratación de Transporte externo.
- Reserva de medio de transporte interno.
- Confección de Formularios aduaneros.
- Presentación de formularios ante entes gubernamentales.
- Informar a proveedores de servicios externos todos los datos de la operación para los trámites en el exterior.

✓ **Salidas**

- Información Contrataciones de transporte.
- Confirmación de contrataciones de transporte.
- Reservas de depósito.
- Formularios para trámites aduaneros y legales
- Información a proveedores de servicios asociados externos (para trámites aduaneros en otros países).
- Productos, cantidades y medios de transporte.
- Actualización de sistema de consulta on-line.

-

✓ **Mejoras al proceso operativo**

- Implementación de Sistema de consulta on-line para el cliente.
- Todos los datos relacionados a las actividades operativas (proveedores, formas de pago, tiempos de contratación, tiempos de viaje, tiempos de trámites aduaneros, etc.) se ingresarían a bases de datos que alimenten procesos de DATA MINING para estimaciones razonables de tiempos e información de ayuda a futuros procesos operativos (contrataciones, formularios, etc.). Estas bases de datos aquí mencionadas son integrales a la empresa, si bien serían alimentadas y consultadas desde todos los procesos, las mismas deben responder a un diseño integral siendo parte incorporada a toda a la empresa y sus procesos.
- La gestión de logística interna debería ser planificada automáticamente en base a la carga de trabajo de cada uno.

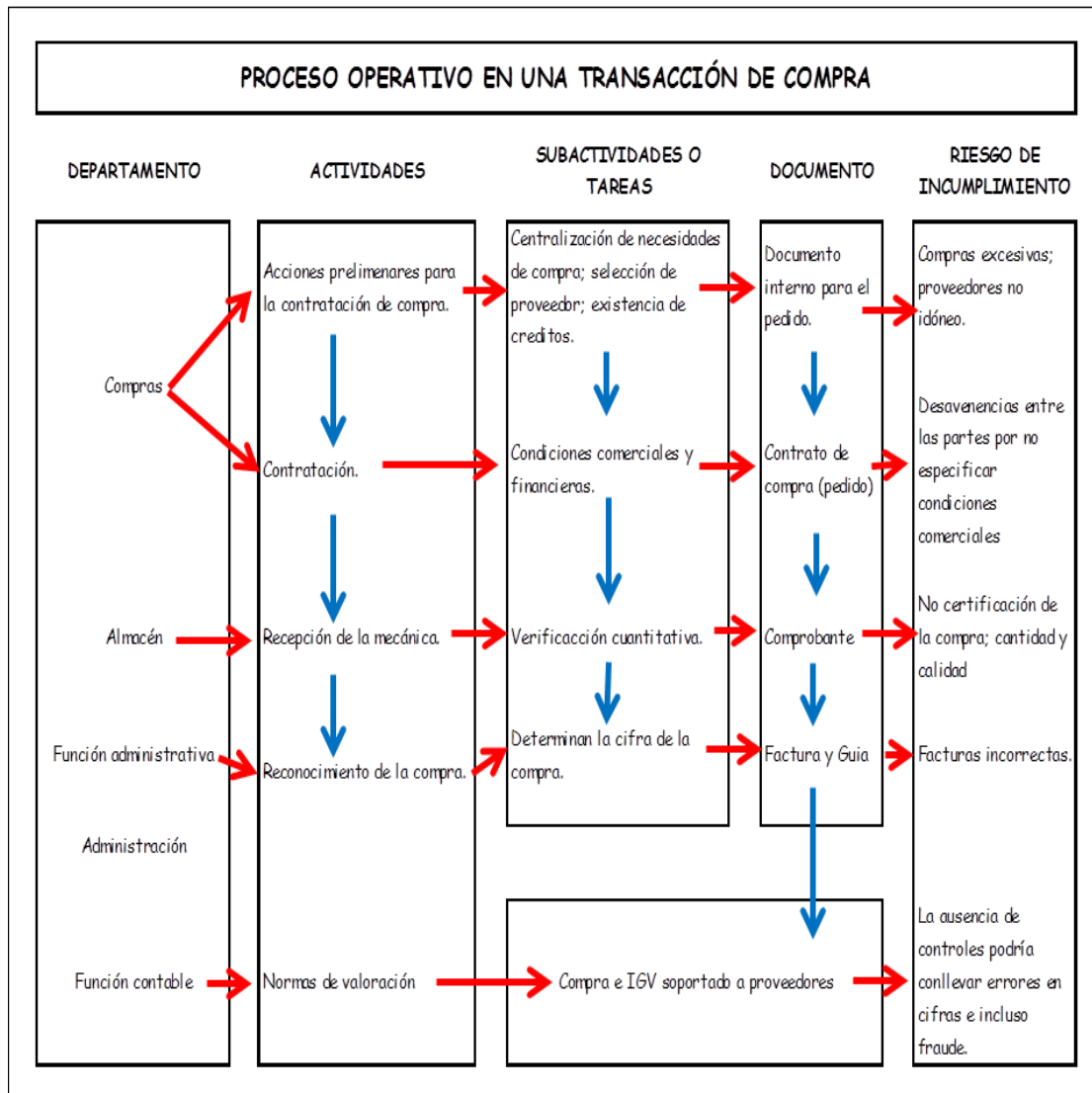


Figura 1. Proceso operativo en una transacción de compra.

La figura N° 01, está elaborado con la finalidad de mostrar el proceso operativo de una compra en la empresa, cómo se realizan las actividades, sub-actividades, documentos requeridos y los riesgos de incumplimiento en este tipo de proceso de compra.

3. **Proceso de soporte:** representa una actividad interna generalmente horizontal que asegura el buen funcionamiento de la empresa. Los procesos de soporte generalmente son invisibles para el cliente (beneficiario). Estos procesos incluyen administración financiera, administración de RR.HH., capacitación, etc.

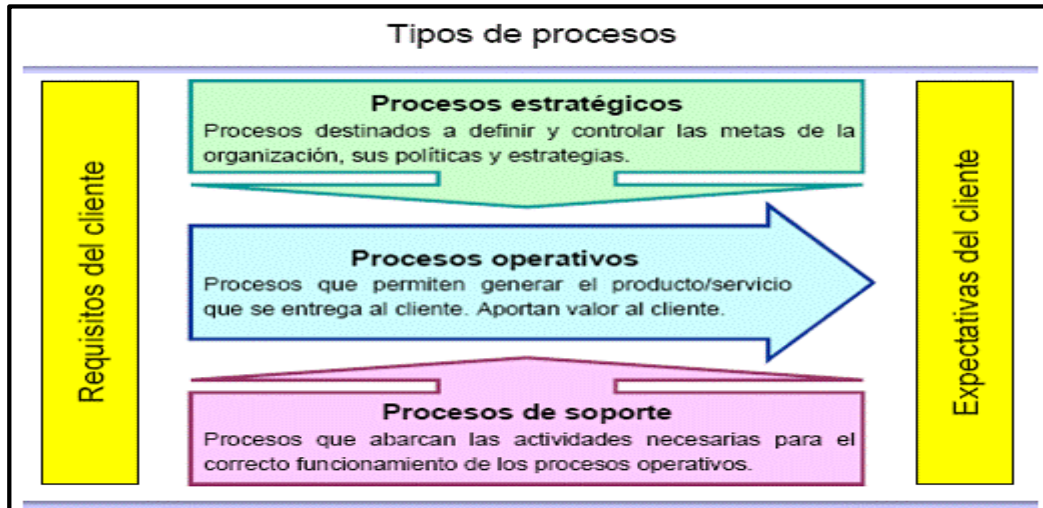


Figura 2. Tipos de proceso de compra.

Fuente: Villa y Pons (2006).

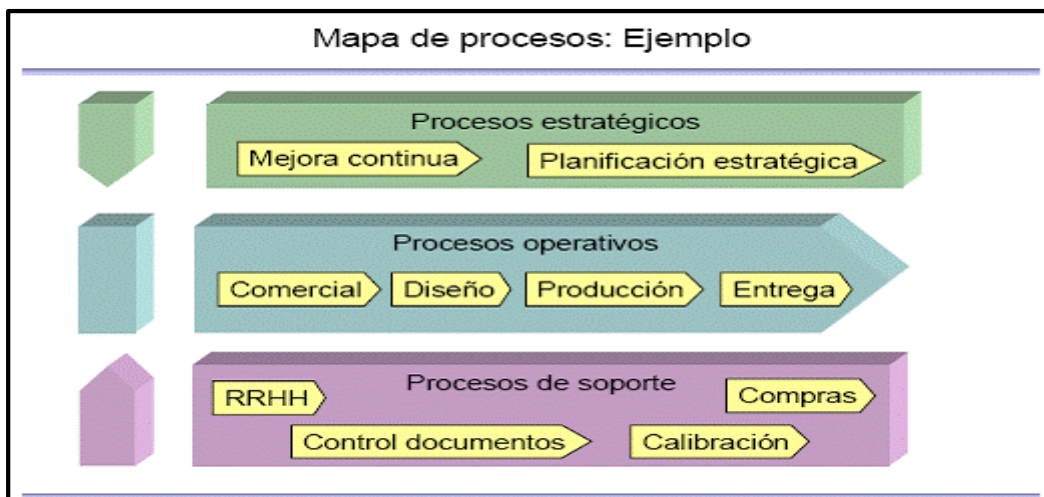


Figura 3. Mapa de procesos genéricos.

Fuente: Villa y Pons (2006).

2.2.2.12. Formalidad para un registro de compras

a) Datos de cabecera

El Registro de Compras, al ser un libro vinculado a asuntos tributarios que los deudores tributarios se encuentran obligados a llevar, debe contar con los siguientes datos de cabecera:

- Denominación del registro.
- Periodo y/o ejercicio al que corresponde la información registrada.
- Número de RUC del deudor tributario, Apellidos y Nombres, Denominación y/o Razón Social de éste.

No obstante, lo anterior tratándose del Registro de Compras llevado en forma manual, bastará con incluir estos datos en el primer folio de cada periodo o ejercicio.

b) Registro de las operaciones

Al efectuar el registro de las operaciones en el Registro de Compras, el sujeto obligado deberá efectuar dicha anotación:

- En orden cronológico.
- De manera legible, sin espacios ni líneas en blanco, interpolaciones, enmendaduras ni señales de haber sido alteradas.
- Totalizando sus importes.
- Utilizando los términos "VAN" y "VIENEN" según corresponda, al final y al inicio de cada folio respectivamente. Lo dispuesto en este punto no es exigible al Registro de Ventas e Ingresos que se lleve en hojas sueltas o continuas.
- De no realizarse operaciones en un determinado periodo o ejercicio gravable se registrará la leyenda "SIN OPERACIONES" en el folio

correspondiente. Lo dispuesto en este punto no es exigible al Registro de Compras que se lleve en hojas sueltas o continuas.

- En moneda nacional y en castellano, salvo los casos previstos en el numeral 4 del artículo 87º del Código Tributario.
- De acuerdo a esta disposición, los libros y registros deben ser llevados en castellano y expresados en moneda nacional; salvo que se trate de contribuyentes que reciban y/o efectúen inversión extranjera directa en moneda extranjera, de acuerdo a los requisitos que se establezcan mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, y que al efecto contraten con el Estado, en cuyo caso podrán llevar la contabilidad en dólares de los Estados Unidos de América.
- En folios originales, no admitiéndose la adhesión de hojas o folios.

c) Oportunidad de la anotación de los comprobantes de pago

En relación al Registro de Compras, es importante mencionar que para determinar el valor mensual de las operaciones realizadas, los obligados a llevar este registro deberán anotar sus operaciones, así como las modificaciones al valor de las mismas, en el mes en que éstas se realicen. En ese caso, los contribuyentes tomarán el IGV como Crédito Fiscal en dicho periodo.

No obstante, y de acuerdo a lo dispuesto por la Ley N° 29215, es posible que dicha anotación se efectúe dentro de los doce (12) meses siguientes al de su emisión. Así lo prevé el artículo 2º de la citada norma según el cual, “Los comprobantes de pago y documentos a que se refiere el inciso a) del artículo 19 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo deberán haber sido anotados por el sujeto del impuesto en su Registro de Compras en las hojas que correspondan al mes de su emisión o del pago del Impuesto, según sea el caso, o en el que corresponda a los 12 (doce) meses siguientes, debiéndose ejercer en el período al que corresponda la hoja en la que dicho comprobante o documento hubiese sido

anotado. A lo señalado en el presente artículo no le es aplicable lo dispuesto en el segundo párrafo del inciso c) del artículo antes mencionado”.

2.2.2.13. Inventario

Los deudores tributarios deberán llevar sus inventarios y contabilizar sus costos de acuerdo a las siguientes normas:

- a)** Cuando sus ingresos brutos anuales durante el ejercicio precedente hayan sido mayores a mil quinientas (1,500) Unidades Impositivas Tributarias del ejercicio en curso, deberán llevar un sistema de contabilidad de costos, cuya información deberá ser registrada en los siguientes registros: Registro de Costos, Registro de Inventario Permanente en Unidades Físicas y Registro de Inventario Permanente Valorizado.
- b)** Cuando sus ingresos brutos anuales durante el ejercicio precedente hayan sido mayores o iguales a quinientas (500) Unidades Impositivas Tributarias y menores o iguales a mil quinientas (1,500) Unidades Impositivas Tributarias del ejercicio en curso, sólo deberán llevar un Registro de Inventario Permanente en Unidades Físicas.
- c)** Cuando sus ingresos brutos anuales durante el ejercicio precedente hayan sido inferiores a quinientas (500) Unidades Impositivas Tributarias del ejercicio en curso, sólo deberán realizar inventarios físicos de sus existencias al final del ejercicio.
- d)** Tratándose de los deudores tributarios comprendidos en los incisos precedentes a) y b), adicionalmente deberán realizar, por lo menos, un inventario físico de sus existencias en cada ejercicio.

- e) Deberán contabilizar en un Registro de Costos, en cuentas separadas, los elementos constitutivos del costo de producción por cada etapa del proceso productivo. Dichos elementos son los comprendidos en la Norma Internacional de Contabilidad correspondiente, tales como: materiales directos, mano de obra directa y gastos de producción indirectos.

- f) Aquellos que deben llevar un sistema de contabilidad de costos basado en registros de inventario permanente en unidades físicas o valorizados o los que sin estar obligados opten por llevarlo regularmente, podrán deducir pérdidas por faltantes de inventario, en cualquier fecha dentro del ejercicio, siempre que los inventarios físicos y su valorización hayan sido aprobados por los responsables de su ejecución y además cumplan con lo dispuesto en el segundo párrafo del inciso c) del Artículo 21º del Reglamento.

- g) No podrán variar el método de valuación de existencias sin autorización de la SUNAT y surtirá efectos a partir del ejercicio siguiente a aquél en que se otorgue la aprobación, previa realización de los ajustes que dicha entidad determine.

- h) La SUNAT mediante Resolución de Superintendencia podrá:
 - i. Establecer los requisitos, características, contenido, forma y condiciones en que deberá llevarse los registros establecidos en el presente Artículo.
 - ii. Eximir a los deudores tributarios comprendidos en el inciso a) del presente artículo, de llevar el Registro de Inventario Permanente en Unidades Físicas.

- iii. Establecer los procedimientos a seguir para la ejecución de la toma de inventarios físicos en armonía con las normas de contabilidad referidas a tales procedimientos.
-
- i) En todos los casos en que los deudores tributarios practiquen inventarios físicos de sus existencias, los resultados de dichos inventarios deberán ser refrendados por el contador o persona responsable de su ejecución y aprobados por el representante legal.
 - j) A fin de mostrar el costo real, los deudores tributarios deberán acreditar, mediante los registros establecidos en el presente Artículo, las unidades producidas durante el ejercicio, así como el costo unitario de los artículos que aparezcan en los inventarios finales.
 - k) En el transcurso del ejercicio gravable, los deudores tributarios podrán llevar un Sistema de Costo Estándar que se adapte a su giro, pero al formular cualquier balance para efectos del impuesto, deberán necesariamente valorar sus existencias al costo real. Los deudores tributarios deberán proporcionar el informe y los estudios técnicos necesarios que sustenten la aplicación del sistema antes referido, cuando sea requerido por la SUNAT.

2.2.3. Rentabilidad en el resultado económico

2.2.3.1. Concepto de rentabilidad

La rentabilidad se refiere a la capacidad de producir o generar beneficios, de modo que los ingresos sean suficientes para recuperar las inversiones, cubrir los costos operacionales y obtener un beneficio adicional o ganancia. Lo

importante es que esa rentabilidad sea mayor que el costo de capital de la empresa. La rentabilidad puede ser medida mediante indicadores financieros o bien mediante indicadores contables.

$$\text{Rentabilidad} = (\text{beneficio} / \text{K. invertido}) \cdot 100$$

2.2.3.2. Importancia de la rentabilidad

La rentabilidad es fundamental para el desarrollo porque nos da una medida de la necesidad de las cosas. En un mundo con recursos escasos, la rentabilidad es la medida que permite decidir entre varias opciones. No es una medida absoluta porque camina de la mano del riesgo. Una persona asume mayores riesgos sólo si puede conseguir más rentabilidad. Por eso, es fundamental que la política económica de un país potencie sectores rentables, es decir, que generen rentas y esto no significa que sólo se mire la rentabilidad. Rentabilidad ajustada al riesgo, podemos decir.

2.2.3.3. Tipos de rentabilidad

Según Walsh (2007), los tipos de investigación son:

- Rentabilidad económica

La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

Beneficio antes de intereses e impuestos (BAI)

Activo total

El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI (del inglés *return on investments*, rentabilidad de las inversiones). Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Esta rentabilidad económica (rendimiento del activo) puede compararse con el costo medio de la financiación. Si se cumple la siguiente condición: Rentabilidad económica > Coste medio de la financiación, significa que el beneficio de la empresa es suficiente para atender el costo de la financiación.

- **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial).

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Neto patrimonial}}$$

Este ratio también se denomina ROE (del inglés *return on equity*, rentabilidad del capital propio). La rentabilidad financiera es, para las empresas con ánimo de lucro, el ratio más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Aplicada.

Tiene como objetivo resolver un determinado problema, a través de técnicas y métodos a fin de recabar información y así poder aceptar o rechazar la hipótesis.

3.1.2. Diseño de investigación

Descriptiva.

Permite analizar los cambios a través de tiempo en determinadas variables, así como poder hacer inferencias respecto a los cambios, determinantes y consecuencias.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Representada por los trabajadores de la Empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

3.2.2. Muestra

Está conformado por 6 trabajadores de la Empresa Agro Especies y Frutos del País SAC distribuidos en las diferentes áreas de la empresa. Principalmente enfocados en el Proceso de Compra y Venta.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Métodos de recolección de datos

- **Método lógico inductivo:** mediante el razonamiento, se parte de casos particulares, lo que permite elevar los conocimientos generales.
- **Método analítico – sistemático:** utilizado para analizar los hallazgos del marco teórico Práctico, como consecuencia de la inferencia de conjunto de datos empíricos que constituyen la investigación y también al arribar a las conclusiones a partir de la posterior constatación de datos.
- **Método de la modelación:** ya que la investigación, plantea una perspectiva propositiva, a partir de la propuesta de un control interno para mejorar su proceso de compra y la rentabilidad en sus resultados económicos.

3.3.2. Técnicas de recolección de datos

❖ **Técnicas de gabinete:** con la ayuda de estas técnicas logramos fortalecer nuestro marco teórico en el presente trabajo de investigación, básicamente en los antecedentes de estudio de las diferentes teorías abordadas. Por lo que podemos decir que la bibliografía juega un papel importante en la concreción del mismo.

- **Fichaje:** este nos ayudó a fijar los conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar, organizar y precisar aspectos y datos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación: Las fichas utilizadas fueron:

- **Fichas de resumen:** se registraron datos precisos, pertinentes y relevantes de los contenidos teóricos y antecedentes.
- **Fichas textuales:** utilizados para la transcripción literal de los contenidos sobre la fuente informativa original.
- **Fichas bibliográficas:** sirvieron para el registro de fuentes que consultamos para llevar el registro de estudios, aportes y teorías que dieron soporte científico a nuestra investigación.

❖ **Técnicas de campo**

- **Observación directa:** conocer conductas, actividades, características.
- **Encuestas:**
 - **Entrevistas:** guías de entrevistas.
- **Cuestionario:** balotario de preguntas.
- **Flujo grama de proceso:** flujogramas.

IV. Resultados y discusión

4.1. Antecedentes

4.1.1. Reseña histórica de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

Agro Especies y Frutos del País S.A.C., identificada con RUC N°20539243790 y representada por su gerente general José Wilmer Tarrillo Dávila, se constituyó el 02 de setiembre de 2013 en la ciudad de Chiclayo. Al mes siguiente, dio inicio a sus actividades comerciales.

Esta empresa tiene como principal proveedor a Frutos y Especies S.A.C, con RUC N° 20207845044 (empresa importadora); el principal giro del negocio es la compra y venta de menestras importadas, frutas secas y especias aromáticas.

Agro Especies y Frutos del País S.A.C. está ubicado en el distrito de José Leonardo Ortiz, en la Av. Bolívar N° 818; cuenta con 6 trabajadores, entre colaboradores de venta y administrativos.

Se realizó un análisis detallado con el fin de saber si la empresa Agro Especies y Frutos del País S.A.C. cuentan con un sistema de control interno, el cual sirvió como punto de partida para proponer la implementación de este mismo en dicha organización.

Este análisis sirvió de base para el logro de los objetivos propuestos, así como para aplicar la implementación de este mismo.

Se observó lo siguiente:

La empresa Agro Especies y Frutos del País S.A.C. no cuentan con un sistema de control interno, por lo cual ellos trabajan de manera empírica, solucionando los problemas conforme se presentan. El control realizado es rudimentario y escaso, no se cuenta con normas establecidas, manual de funcionamiento, organigrama y tampoco se lleva a cabo la revisión de resultados para planear acciones correctivas.

También se observó un desorden en los procedimientos en las diferentes áreas. Además, se pudo verificar que no existía formalmente un organigrama, manual de organización y funciones, plan de trabajo, flujograma de proceso de compras, flujograma de almacén, evaluación de ratios financieros; por lo tanto, no estaban definidas las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Se puede notar que la empresa carece de un sistema de información adecuado que permita conocer la situación de su entorno y condición interna, por lo cual se desconoce cómo analizar y diseñar un conjunto de indicadores que les guíe y alinee los diferentes tipos de medidas de cada área. Por lo cual, es necesario aplicar la propuesta del sistema de control interno, para lograr que gerencia pueda tomar decisiones adecuadas y establecer políticas para la empresa, para lograr un desarrollo sostenible.

4.1.2. Plan de Trabajo de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

i Datos informativos

- 1.1. Empresa: Agro Especies y Frutos del País SAC.
- 1.2. Actividad económica: compra y venta de legumbres
- 1.3. Rubro : comercial
- 1.4. Domicilio Fiscal: Av. Bolívar N° 818 – José Leonardo Ortiz
- 1.5. Gerente General: José Wilmer Tarrillo Gálvez

ii Alcance

- ❖ Gerente General
- ❖ Personal Administrativo

iii Presentación

Presentamos el Plan de trabajo para el año entrante de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC. Av. Bolívar N° 818 – José Leonardo O. Provincia Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Este documento es la herramienta que permitirá fortalecer a la organización a través del desarrollo de actividades que han sido identificadas como prioritarias por los socios, utilizándolo como herramienta base para la investigación. El Plan de trabajo de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC está considerada como un programa estratégico que impulsa la mejor organización y programación de la empresa, para hacer buen uso de los recursos y tecnologías, para favorecer la adquisición de mejores resultados para la empresa en un entorno tan competitivo.

El estudio fue apoyado por el Gerente General, quien vio la necesidad de promover el desarrollo de la empresa. Por otro lado, se espera que este

trabajo se aproveche y contribuya a mejorar el desarrollo sostenido de la empresa, teniendo en cuenta que se necesita de mucho trabajo y apoyo para construir una organización sólida. Esto dependerá mucho de todo el personal que forma parte de la empresa.

iv Objetivo general

Consolidar a la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC como la mejor y más grande comercializadora de legumbres en la ciudad de Chiclayo, en coordinación con los directivos, realizando actividades que promuevan la mejora en la calidad productos y servicios que brinda la empresa.

v Objetivos estratégicos

- ❖ Implementación de un Control Interno.
- ❖ Impulsar el desarrollo de la empresa.
- ❖ Inducir la aplicación de mejores políticas de gestión y control.
- ❖ Sostenibilidad financiera.

vi Marco central del plan de trabajo, estrategias y políticas.

Para el logro de los objetivos se debe tener en cuenta la estructura y sistema de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

A. Estrategias

1. Problemas y necesidades:

1.1. Problemas:

- Organización y estructuración.
- Sistema de gestión y administración.
- Inversión.
- Motivación económica.
- Mal uso de los recursos.

1.2. Necesidades:

- Falta de Sistema de Control Interno.
- Capacitación de personal.
- Comunicación.
- Organización en el trabajo.

2. Análisis.

Se requiere optimizar la administración del capital humano y los recursos económico - financieros.

3. Planeamiento de solución.

- Capital humano

- Promover valores dentro de la empresa.
- Ser minuciosos al momento de evaluar al postulante al cargo.
- Incentivar al personal que cumple con el logro de las expectativas de la empresa.
- Tener y cumplir con un Manual de organizaciones y funciones.

- Recursos económicos y financieros

- Participar en la mejor gestión que desempeña la administración, con la finalidad de mejorar las funciones de todos los integrantes de la empresa.
- Promover planes y programas para el trabajo en equipo y liderazgo.
- Impulsar iniciativas para promover proyectos que apoyen las estrategias que contribuyan a la mejora de la gestión de la empresa.

B. Competencia y participación

- Participa en la mejor gestión que desempeña la administración, con la finalidad de mejorar las funciones de todos los integrantes de la empresa.
- Promover planes y programas para el trabajo en equipo y liderazgo.
- Impulsar iniciativas para promover proyectos que apoyen a las estrategias que contribuyan a la mejora de la gestión de la empresa.

C. Acción para el cumplimiento

Para cumplir los objetivos es necesario sistematizar y coordinar todas las iniciativas para el buen desarrollo empresarial. Por lo cual también necesitamos la aprobación e inversión de la empresa.

Se realiza la inversión en proyectos que ayuden a mejorar la situación económica – financiera de la empresa, de este modo cada departamento deberá plantear estrategias de corto, mediano y largo plazo que generen mayores ingresos y nos permitan conseguir los objetivos de la empresa y se pueda sustentar la inversión realizada.

Observación:

El Plan de trabajo está sujeto a modificaciones según las necesidades que se presenten en el ámbito económico, social y administrativo.

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados de la Aplicación de la encuesta antes de la implementación del sistema de control interno en sus cinco componentes según informe del COSO.

La encuesta fue aplicada al gerente general de la empresa y a cuatro trabajadores de las diferentes áreas de la misma. Sirvió de guía para proponer e implementar el sistema de control interno.

4.2.1.1. Componentes

4.2.1.1.1. Componente de ambiente de control

Tabla 1. Resultados antes de la aplicación del sistema de control interno.

EMPRESA AGROESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI =1	NO = 0	N/A		
1	Existe integridad y valores éticos en la empresa.	2	3		5	
2	Se encuentra la empresa a nivel de competencia.		5		5	
3	Participan los directivos en el buen funcionamiento de la empresa.	3	2		5	
4	Su estilo y filosofía de la administración de la empresa es operativa y eficiente.		5		5	
5	Posee la empresa una estructura organizativa.		5		5	
6	En el área de recursos humanos se evalúa y capacita al personal.		5		5	
TOTAL		5	25		30	
PONDERADA		0.16666667	0.83333333			
AMBIENTE DE CONTROL		17%	83%			

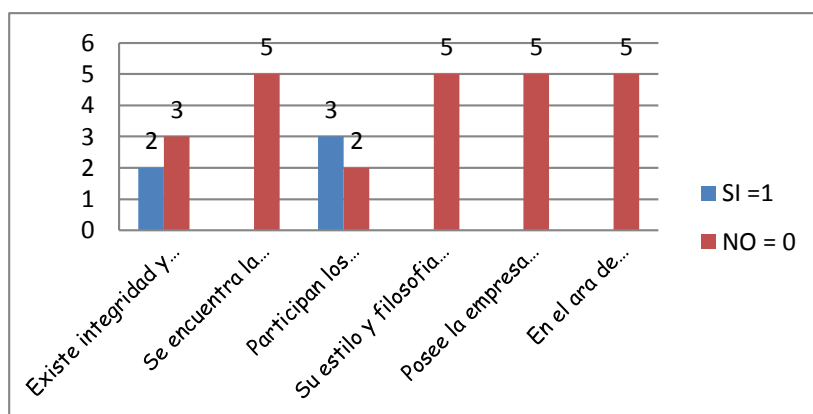


Figura 4. Resultados del ambiente de control antes de la aplicación del sistema de control interno.

En la tabla N° 01 y figura N° 4 se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados. Antes de la aplicación del Sistema de Control Interno, se puede observar que la mayoría de los trabajadores afirman que “No” se cumple ni cuentan con los factores de control, como es el caso del componente de ambiente de control, estos representan un total de 83% y el 17% menciona que “Sí” se cumplen algunos de los factores como son la integridad de valores y participación de los directivos es en el buen funcionamiento de la empresa.

4.2.1.1.2. Componente de evaluación de riesgo

Tabla 2. Resultados antes de la aplicación del sistema de control interno.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
EVALUACION DE RIESGO						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Cuenta la empresa con un plan estratégico.		5		5	
2	Las operaciones realizadas de la empresa son monitoreadas y/o vigiladas.	1	4		5	

3	La información financiera de la empresa es de acorde con lo que exige la SMV.	3	2	5	
4	Cumplen la empresa con las normas contables generalmente aceptadas.	1	4	5	
TOTAL		5	15	20	
PONDERADO		0.25	0.75		
EVALUACIÓN DE RIEZGO		25%	75%		

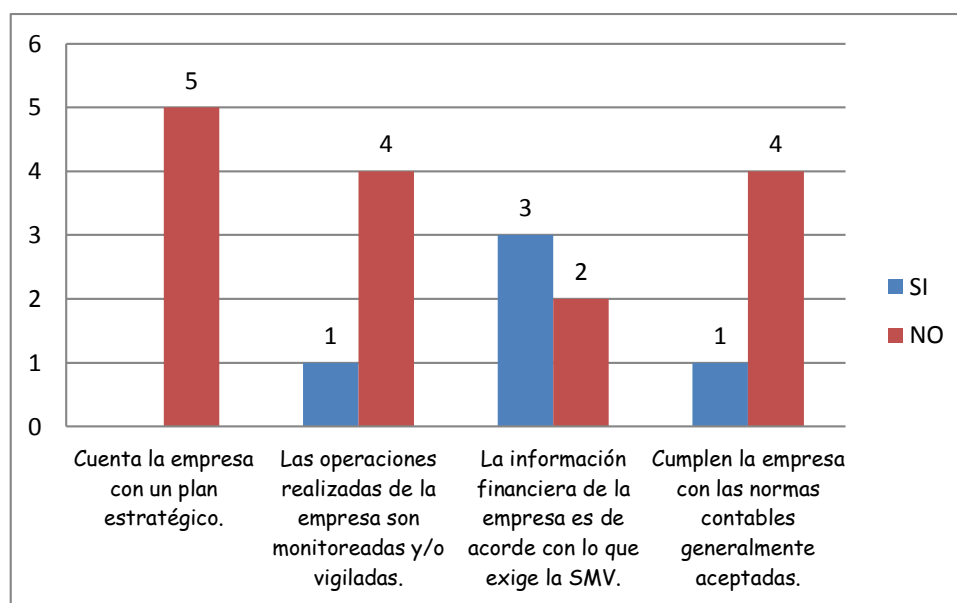


Figura 5. Resultados de la evaluación de riesgo antes de la aplicación del sistema de control interno.

En la tabla N° 02 y figura N° 5 se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC. Antes de la aplicación del Sistema de Control Interno, se puede observar que la mayoría de los trabajadores afirman que “No” se cumple ni cuentan con los factores de control, como es el caso del componente de evaluación de riesgo, estos representan un total de 75% y el 25% menciona que “SÍ” se cumplen algunos de los factores como son; las operaciones realizadas en la empresa son monitoreadas y/o vigiladas (1 trabajador), La información financiera y su concordancia con la que exige la SMV (3 trabajadores) y el cumplimiento de las NIF (1 trabajador).

4.2.1.1.3. Componente actividad de control

Tabla 3. Resultados antes de la aplicación del sistema de control interno.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
ACTIVIDAD DE CONTROL						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	La empresa en su MOF tiene la separación adecuada de las responsabilidades de cada trabajador.		5		5	
2	Toda operación ejecutada en la empresa cuenta con autorización de la jefatura inmediata superior.	3	2		5	
3	La documentación emitida y recibida de la empresa es debidamente revisada y archivada.	3	2		5	
4	En la empresa se realiza control físico de los activos y de la documentación en los registros contables.		5		5	
5	Contrata la empresa a especialistas para realizar verificaciones independientes referentes al desempeño.	1	4		5	
TOTAL		7	18		25	
PORDERADO		0.28	0.72			
ACTIVIDAD DE CONTROL		28%	72%			

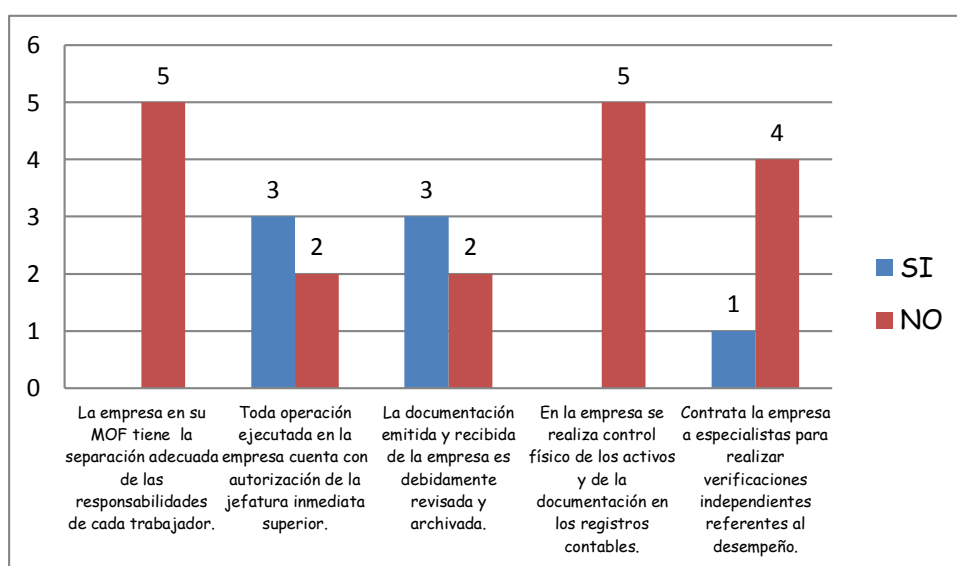


Figura 6. Resultados del componente de la actividad de control antes de la aplicación del sistema de control interno.

Como se puede observar en la tabla N° 03 y figura N° 6, se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC. Antes de la aplicación del Sistema de Control Interno, se puede observar que la mayoría de los trabajadores afirman que no se cumple ni cuentan con los factores de control, como es el caso del componente de Actividad de Control, estos representan un total de 72% y el 28% menciona que sí se cumplen algunos de los factores como son; las operaciones realizadas en la empresa cuentan con la autorización de la jefatura inmediata (3 trabajadores), la documentación emitida y recibida es debidamente revisada y archivada por la empresa (3 trabajadores) Contrata a personas para realizar verificaciones de desempeño laboral (1 trabajador).

4.2.1.1.4. Componente de información y comunicación

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Se informan todas las operaciones realizadas a la jefatura de la empresa.	1	4		5	
2	El sistema contable utilizado es acorde a la empresa.		5		5	
TOTAL		1	9		10	
PONDERADO		0.1	0.9			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		10%	90%			

Tabla 4. Resultados antes de la aplicación del sistema de control interno.

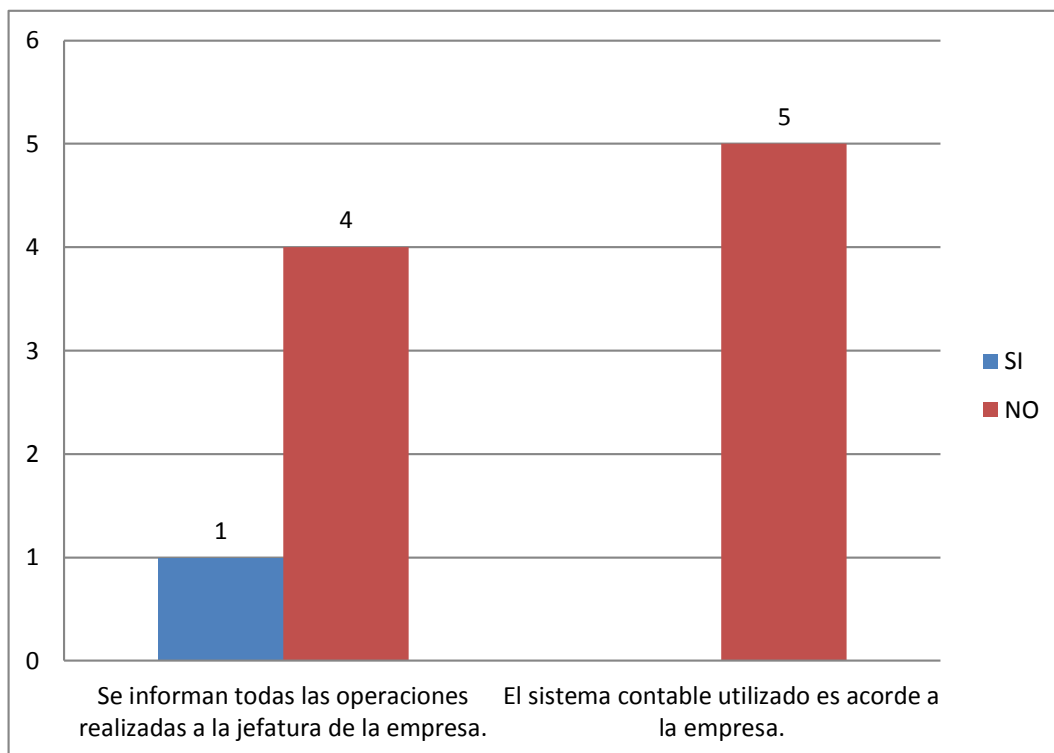


Figura 7. Resultados del componente de información y comunicación antes de la aplicación del sistema de control interno.

En la tabla N° 04 y figura N° 7 se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC. Antes de la aplicación del Sistema de Control Interno, se puede observar que la mayoría de los trabajadores afirman que No se cumple ni cuentan con los factores de control, como es el caso del componente de Información y Comunicación, estos representan un total de 90% y el 10% restante menciona que SI se cumplen con un factor que es; las operaciones realizadas son informadas a la jefatura de la empresa (1 trabajador).

4.2.1.1.5. Componente de monitoreo.

Tabla 5. Resultados antes de la aplicación del sistema de control interno.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
MONITOREO						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Existe en la empresa evaluación continua o periódica del control interno.		5		5	
2	El control interno en la empresa está operando de acuerdo a lo planeado y se modifica según los cambios y condiciones.		5		5	
TOTAL		0	10		10	
PONDERADO		0	1			
MONITOREO		0%	100%			

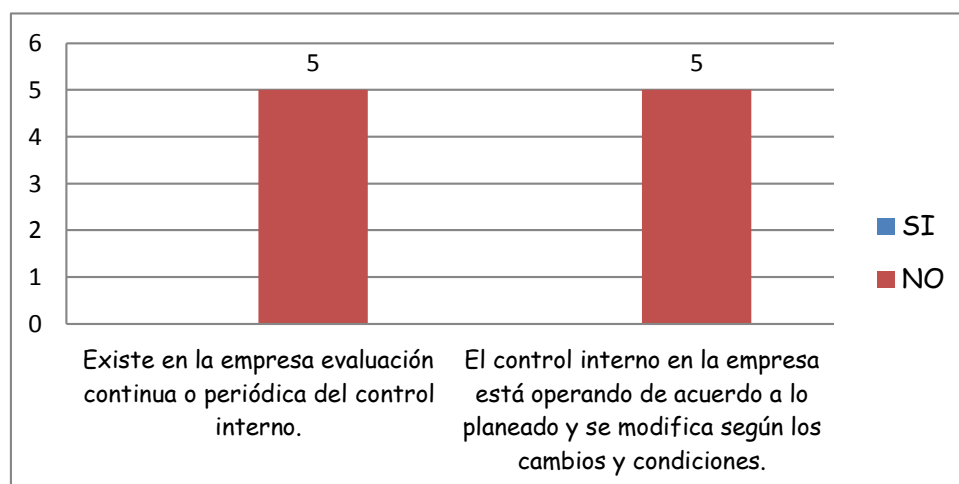


Figura 8. Resultados del componente de monitoreo antes de la aplicación del sistema de control interno.

Al observar la tabla N° 05 y figura N° 8 se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro

Espicias y Frutos del País SAC. Antes de la aplicación del Sistema de Control Interno, se puede observar que todos los trabajadores afirman que No se cumple ni cuentan con los factores de control, como es el caso del componente de Monitoreo, estos representan un total de 90%.

4.2.1.2. Resultados consolidados de los componentes del control interno antes de la aplicación del sistema de control interno.

Tabla 6. Resultados consolidados de los componentes del control interno antes de la aplicación de la propuesta.

COMPONENTES	SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	17%	83%
EVALUACIÓN DE RIESGO	25%	75%
ACTIVIDADES DE CONTROL	28%	72%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10%	90%
MONITOREO	0%	100%

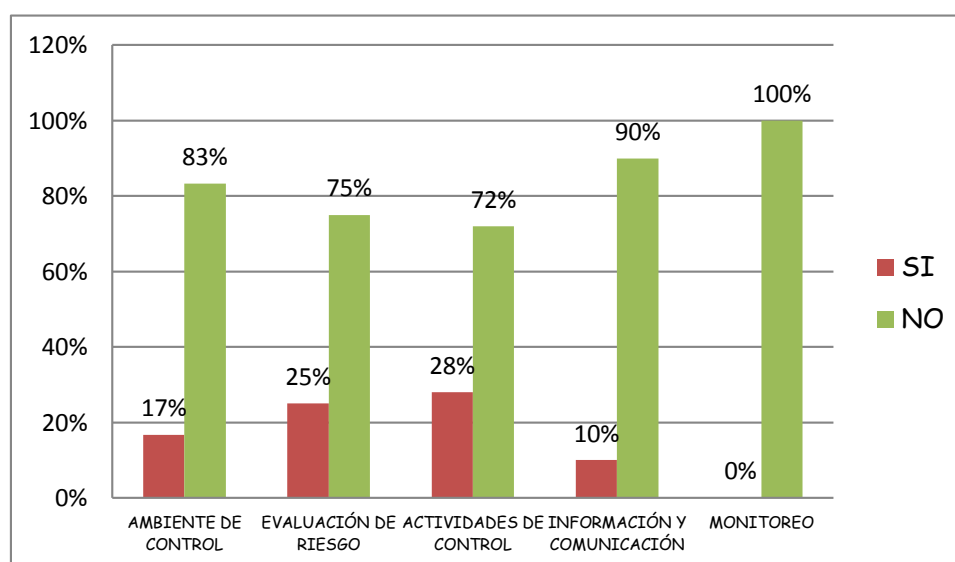


Figura 9. Resultados del consolidados de los componentes del control interno antes de la aplicación de la propuesta.

En la tabla N° 06 y figura N° 9 se muestra los resultados consolidados en cada uno de los componentes del Control Interno aplicados a los cinco trabajadores que laboran en la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC antes de la aplicación de la propuesta manifestando que NO se cumple, el primero tiene un riesgo del 83% ya que no se cuenta con un código de ética, plan de organización, buen clima laboral, etc., en el segundo se observa un 75% debido a que no cuenta con un plan estratégico, los procesos no son monitoreados, la información financiera no tiene en cuenta las NIF, en el tercer componente se tiene un 72% esto se debe a que no cuentan con un MOF, no hay un control adecuado en los inventarios, no se lleva un archivo y revisión de la documentación, etc. En cuarto lugar, el componente de Información y comunicación tiene un 90% ya que el sistema contable no está acorde con la empresa y las operaciones realizadas no son informadas.

También se puede resaltar a los trabajadores que dieron algunas respuestas afirmativas SI con respecto a los factores de los diferentes componentes, pero no porque cuenten con un control interno, sino porque los directivos trataban de mejora los proceso por impulsos propios.

Al haber analizado los resultados de las encuestas aplicadas antes de la Propuesta podemos afirmar que la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC, necesita de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia de los procesos y la rentabilidad en sus resultados económicos.

4.2.2. Resultados de la aplicación de la encuesta después de la implementación del sistema de control interno en sus cinco componentes según informe del COSO

Luego de haber implementado un Sistema de Control Interno en la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC. Se obtuvieron los siguientes resultados.

4.2.2.1. Componentes

4.2.2.1.1. Componente ambiente de control.

Tabla 7. Resultados después de la aplicación del sistema de control interno en el componente ambiente de control.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC Nº20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
EVALUACION DE RIESGO						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Cuenta la empresa con un plan estratégico.	5			5	
2	Las operaciones realizadas de la empresa son monitoreadas y/o vigiladas.	5			5	
3	La información financiera de la empresa es de acorde con lo que exige la SMV.	4	1		5	
4	Cumplen la empresa con las normas contables generalmente aceptadas.	5			5	
TOTAL		19	1		20	
PONDERADO		0.95	0.05			
EVLUACIÓN DE RIESGO		90%	10%			

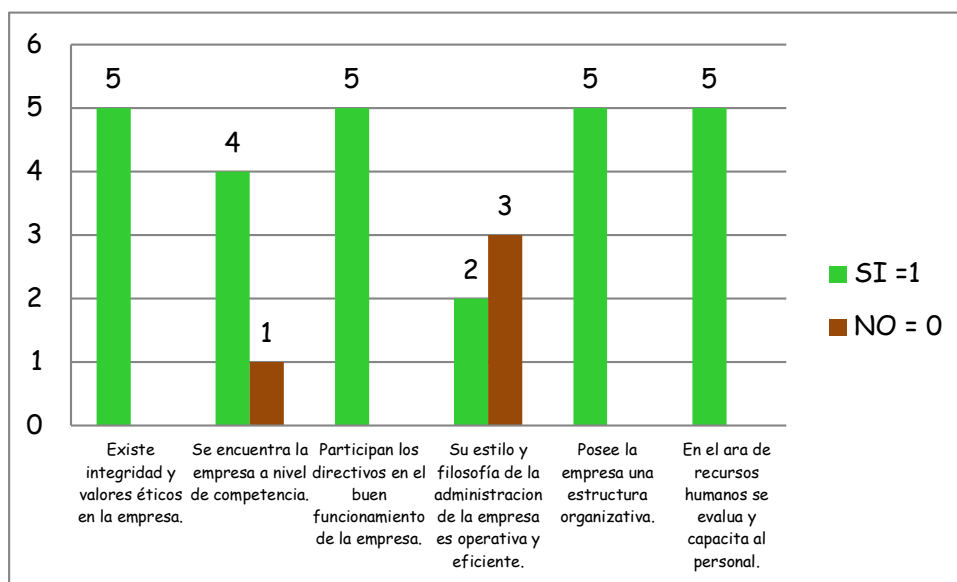


Figura 10. Resultados del componente ambiente de control después de la aplicación de la propuesta del sistema de control interno.

En el cuadro N° 07 y figura 10 se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la Empresa Agro Especies y Frutos del País SAC. Después de la implementación del Sistema de Control Interno, se puede observar el incremento del 87% con respecto a las respuestas de los trabajadores, los cuales afirman que “SÍ” se cumple con los factores de control, como es el caso del componente de Ambiente de Control, estos representan un total de 83% y el 13% menciona que NO se cumplen en algunos de los factores como la competitividad de la empresa, la operatividad y eficiencia de la administración.

4.2.2.1.2. Componente evaluación de riesgo

Tabla 8. Resultados después de la aplicación del sistema de control interno en el componente evaluación de riesgo.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
EVALUACION DE RIESGO						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Cuenta la empresa con un plan estratégico.	5			5	
2	Las operaciones realizadas de la empresa son monitoreadas y/o vigiladas.	5			5	
3	La información financiera de la empresa es de acorde con lo que exige la SMV.	4	1		5	
4	Cumplen la empresa con las normas contables generalmente aceptadas.	5			5	
TOTAL		19	1		20	
PONDERADO		0.95	0.05			
EVLUACIÓN DE RIESGO		90%	10%			

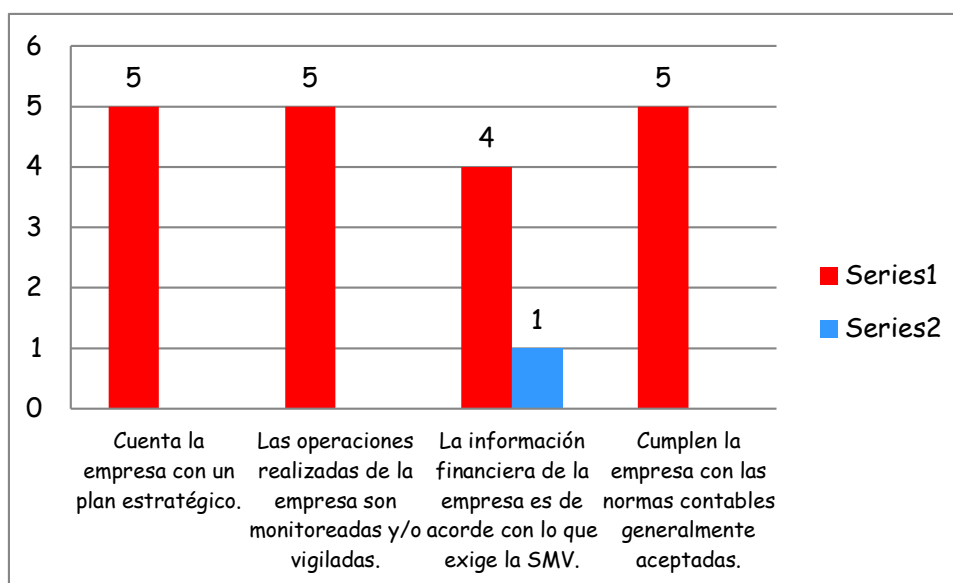


Figura 11. Resultados del componente evaluación de riesgo después de la aplicación de la propuesta del sistema de control interno.

Se observa en la tabla N° 08 y figura N° 11 las respuestas de los cinco trabajadores encuestados, los cuales laboran en la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC. después de la implementación del Sistema de Control Interno, se puede observar que se incrementó en un 90% la respuesta de los trabajadores los cuales ahora afirman que “SÍ” se cumple con los factores de control, como es el caso del componente de evaluación de riesgo observándose en los progresos, logro de objetivos en la empresa y el 10% menciona que “NO” se cumplen algunos de los factores viendo aun algunas deficiencias omitiendo algunas NIF en sus proceso contables en un porcentaje muy reducido.

4.2.2.1.3. Componente actividad de control

Tabla 9. Resultados después de la aplicación del sistema de control interno en el componente actividad de control.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
ACTIVIDAD DE CONTROL						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	La empresa en su MOF tiene la separación adecuada de las responsabilidades de cada trabajador.	5			5	
2	Toda operación ejecutada en la empresa cuenta con autorización de la jefatura inmediata superior.	4	1		5	
3	La documentación emitida y recibida de la empresa es debidamente revisada y archivada.	5			5	
4	En la empresa se realiza control físico de los activos y de la documentación en los registros contables.	5			5	
5	Contrata la empresa a especialistas para realizar verificaciones independientes referentes al desempeño.	4	1		5	
TOTAL		23	2		25	
PONDERACIÓN		0.92	0.08			
ACTIVIDAD DE CONTROL		92%	8%			

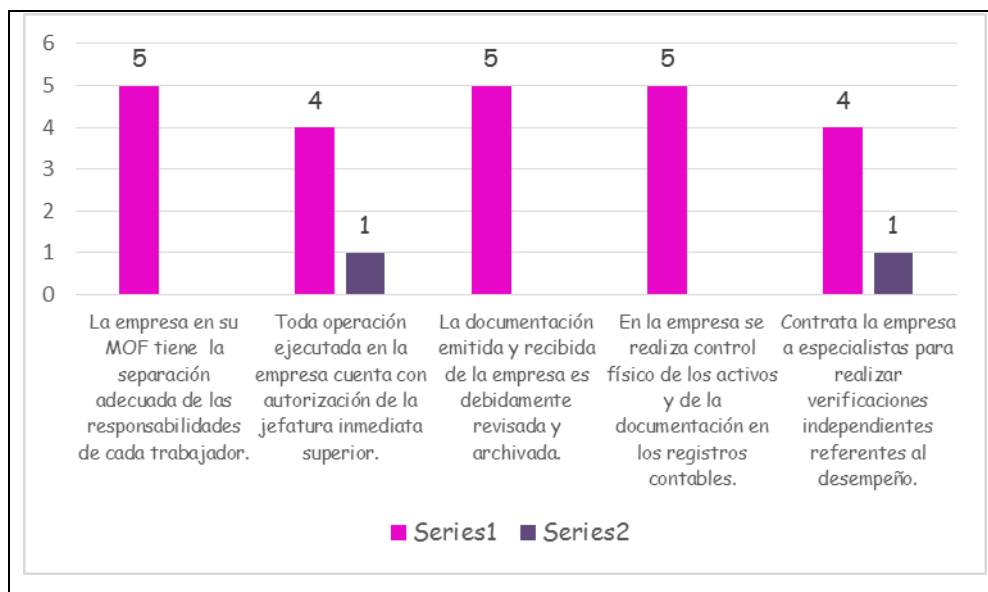


Figura 12. Resultados del componente actividad de control después de la aplicación de la propuesta del sistema de control interno.

Como se puede observar en la tabla N° 09 y figura N° 12, se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC. después de la aplicación del sistema de control interno, se puede observar el aumento en las respuestas de los trabajadores quienes afirman que actualmente “SÍ” se cumple con los factores de control, como es el caso del componente de Actividad de Control, estos representan un total de 92% y el 8% menciona que “NO” se cumplen totalmente en los factores como; las autorización de las operaciones del jefe inmediato y la falta de contratación de otras empresa para observar el desempeño de los trabajadores en forma individual.

4.2.2.1.4. Componente información y comunicación

Tabla 10. Resultados después de la aplicación del sistema de control interno en el componente información y comunicación.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Se informan todas las operaciones realizadas a la jefatura de la empresa.	5			5	
2	El sistema contable utilizado es acorde a la empresa.	5			5	
TOTAL		10	0		10	
PONDERACIÓN		1.0	0.0			
INFORMACION Y COMUNICACIÓN		100%	0%			

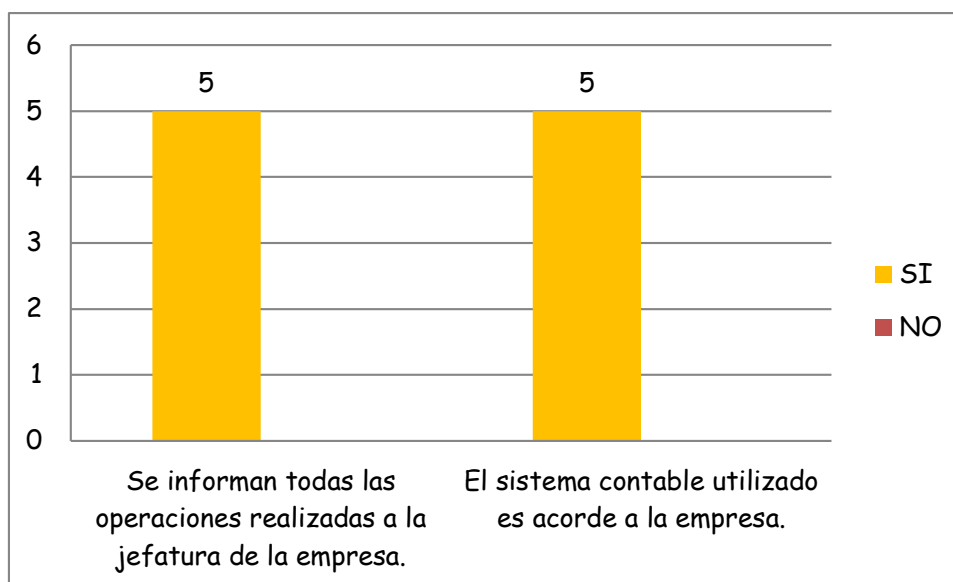


Figura 13. Resultados del componente de información y comunicación después de la aplicación de la propuesta del sistema de control interno.

En la tabla N° 10 y figura N° 13 presentados se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC. Después de la aplicación del sistema de control interno, se puede observar el incremento de las respuestas de los trabajadores afirmativas en su totalidad cumplen con factores de control, como es el caso del componente de información y comunicación, estos representan un total de 100% observándose el logro total de este componente mejorando los procesos de la empresa.

4.2.2.1.5. Componente de monitoreo

Tabla 11. Resultados después de la aplicación del sistema de control interno en el componente de monitoreo.

EMPRESA AGRO ESPECIAS Y FRUTOS DEL PAÍS SAC - RUC N°20539243790						
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO MÉTODO COSO						
MONITOREO						
Nº	Factores de control: clave / preguntas	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	Existe en la empresa evaluación continua o periódica del control interno.	5			5	
2	El control interno en la empresa está operando de acuerdo a lo planeado y se modifica según los cambios y condiciones.	5			5	
TOTAL		10	0		10	
PONDERACIÓN		1.0	0.0			
MONITOREO		100%	0%			

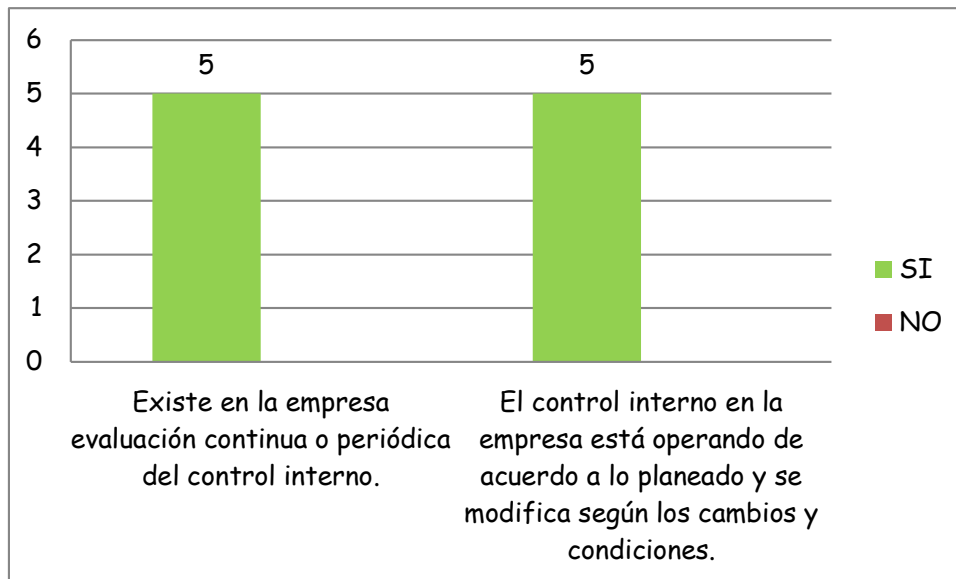


Figura 14. Resultados del componente de monitoreo después de la aplicación de la propuesta del sistema de control interno.

En la tabla N° 11 y figura N° 14 se muestra el consolidado de las respuestas de los cinco trabajadores encuestados los cuales laboran en la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC. Después de la aplicación del sistema de control interno, se puede observar el incremento de las respuestas de los trabajadores afirmativas en su totalidad cumple con factores de control, como es el caso del componente de monitoreo, estos representan un total de 100% observándose el logro total de este componente mejorando los procesos de la empresa.

4.2.2.2. Resultados consolidados de los componentes del control interno después de la implementación del sistema de control interno.

Tabla 12. Resultados consolidados de los componentes del control interno después de la aplicación de la propuesta.

COMPONENTES	SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	87%	13%
EVALUACIÓN DE RIESGO	95%	5%
ACTIVIDADES DE CONTROL	92%	8%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100%	0%
MONITOREO	100%	0%

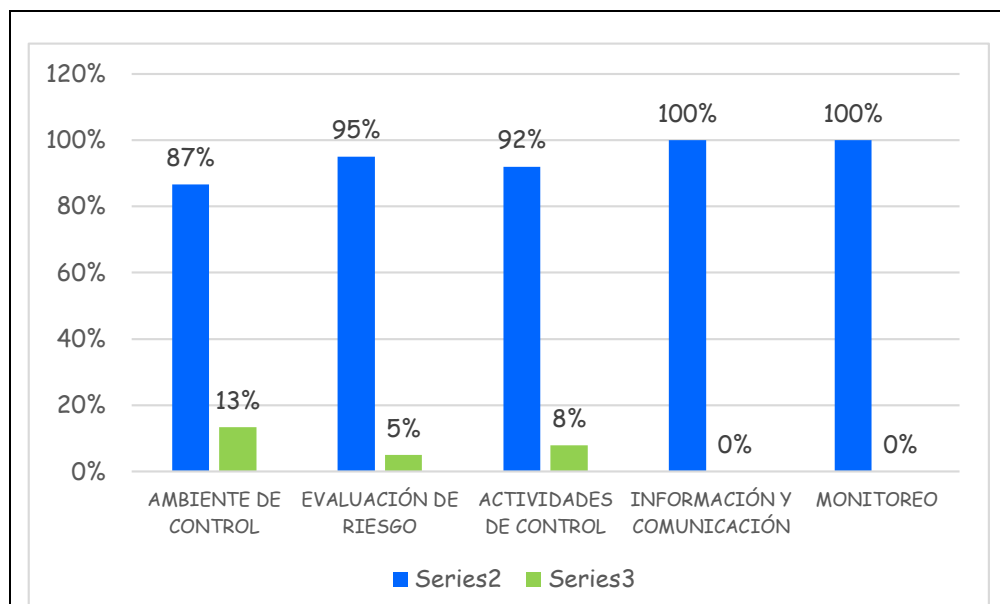


Figura 15. Resultados del consolidados de los componentes del control interno después de la aplicación de la propuesta.

En la tabla N° 12 y figura N° 15 se muestra los resultados consolidados en cada uno de los componentes del control interno aplicados a los cinco trabajadores

que laboran en la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC después de la implementación del sistema de control interno manifestando que “SI” si ayuda a la empresa positivamente en todos la eficiencia de sus procesos, el primer componente evidencia que un incremento del 87% contando ahora con un código de ética, plan de organización, buen clima laboral, etc., en el segundo se observa un 95% cuenta con un plan estratégico debidamente organizado en actividades para alcanzar los objetivos, los procesos son monitoreados, la información financiera tiene en cuenta las NIF, en el tercer componente se tiene un 92%, esto se debe a que hoy cuentan con un MOF, hay un control adecuado en los inventarios, lleva un archivo y revisión de la documentación, etc. En cuarto lugar, el componente de Información y comunicación tiene un 100% ya que el sistema contable no está acorde con la empresa y las operaciones realizadas no son informadas. Y el último logra su totalidad.

También se puede resaltar a los trabajadores que dieron algunas respuestas afirmativas, ya que faltan algunos ajustes y conocimiento más profundo del sistema lo cual se espera que se logre a corto plazo por ser algo nuevo en la empresa.

Al haber analizado detalladamente los resultados de las encuestas aplicadas después de la implementación podemos afirmar que la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC, cuenta con un sistema de control interno que ha mejorar la eficiencia de los procesos y la rentabilidad en sus resultados económicos observándose en el presente año.

4.2.3. Cuadros comparativos de la aplicación de políticas de control interno en las diferentes áreas de la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC. (Antes y después de la aplicación del sistema de control interno)

A continuación, citaremos las áreas en donde se adecuó mejor las políticas de control interno, y a su vez las áreas en las que se implementó nuevas políticas de control.

- **Aplicación de un control interno en gerencia**

El control interno como bien se sabe es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas para dirigir y controlar las operaciones de la empresa. Para una empresa o entidad varía un sistema de control interno según su naturaleza, magnitud, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones ya que esta se vincula directamente con el curso que debe mantener la empresa para lograr sus objetivos.

Estos controles son tomados para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a los criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistema de medición, rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas. La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas en tanto la eficiencia se refiere a la relación existente entre bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía se relaciona con una adquisición de bienes y servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y entrega oportuna al mismo costo posible.

Por lo tanto, en esta área se implementó y mejoro la siguiente política de control para tener un sistema de control interno gerencial eficaz:

Tabla 13. Políticas de control interno en la gerencia.

Agro Especies y Frutos del País SAC. antes de aplicar la política de control interno	Agro Especies y Frutos del País SAC. después de aplicar la política de control interno	Resultado
La empresa realiza sus actividades sin un organigrama, lo cual origina que el trabajador desconozca el grado de sus responsabilidades y a sus jefes.	Se elabora el organigrama adecuado para que todo el personal conozca la jerarquía de cargos.	Ahora la empresa cuenta con un elemento clave para su organización, el cual permitirá conocer a todo el personal en grado de mando y responsabilidad que tiene en la empresa.
El Gerente no toma en cuenta las opiniones del departamento de contabilidad para las gestiones de logística.	Se invitó al personal del área contable a presentar una planificación y coordinación con las demás áreas para el cumplimiento de las gestiones de los departamentos.	Toma en cuenta la opinión del área contable ya que es de vital importancia porque ayuda a conocer cuál es la situación real de la información presentada.
Se diagnosticó que la empresa no cuenta con un manual de organizaciones y funciones por lo que la mayoría de trabajadores desconozca las obligaciones que desempeña.	Se diseñó un manual de organización y funciones (MOF) que indica las funciones y responsabilidades de cada cargo.	La implementación y distribución del manual de organización y funciones permitirá que el trabajador conozca las funciones que desempeñará.

▪ **Aplicación de un control interno en el departamento financiero – administrativo**

En esta área se analizará el departamento de administración, contabilidad y tesorerías las cuales están muy relacionadas.

Tabla 14. Políticas de control interno en el departamento financiero - administrativo.

Agro Especies y Frutos del País SAC. antes de aplicar la política de control interno	Agro Especies y Frutos del País SAC. después de aplicar la política de control interno	Resultado
La empresa contaba con un software contable desactualizado, no muy confiable para esta ya que los registros de estas áreas relacionadas están desintegrados y esto genera errores al momento de emitir la información.	Se adecuo el software que permita observar mejor los registros relacionados en estas áreas, registros tales como: Compras, ventas, reporte de pagos, cuentas por cobrar entre otras.	Con implementación de este nuevo sistema los registros y área estarán interrelación, los cuales permitirán ver y examinar la información real y concisa.
No están estableciendo los parámetros de fechas para presentar la información solicitada por contabilidad.	Se ha establecido un periodo no mayor a 7 días hábiles del mes siguiente para presentar la información solicitada.	Entrega la información solicitada de manera eficaz y eficiente para así procesarla y entregar los reportes contables para una buena toma de decisiones.
Se detectó que en tesorería la persona encargada emite reportes directamente a gerencia.	Se implementó una directriz que todas las operaciones y reportes que emitan el área de tesorería tenga el visto bueno o sea válido por el área contable previa verificación con el departamento financiero.	Mostrar información única, real y oportuna para poder elaborar los informes requeridos.

- **Aplicación de un control interno en el área de logística.**

En esta área se analizará el departamento de logística, con el fin de conocer si esta área cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compra y almacenaje.

Tabla 15. Políticas de control interno en el departamento de logística.

Agro Especies y Frutos del País SAC. antes de aplicar la política de control interno	Agro Especies y Frutos del País SAC. después de aplicar la política de control interno	Resultado
El departamento de logística se encontraba totalmente desorganizado cubría otras responsabilidades ajenas a su área lo cual le impedía cumplir con las con sus obligaciones.	Se desintegraron las tareas.	El área está enfocada en sus funciones y responsabilidades, el almacenamiento, la preparación de los pedidos proceso de compra.

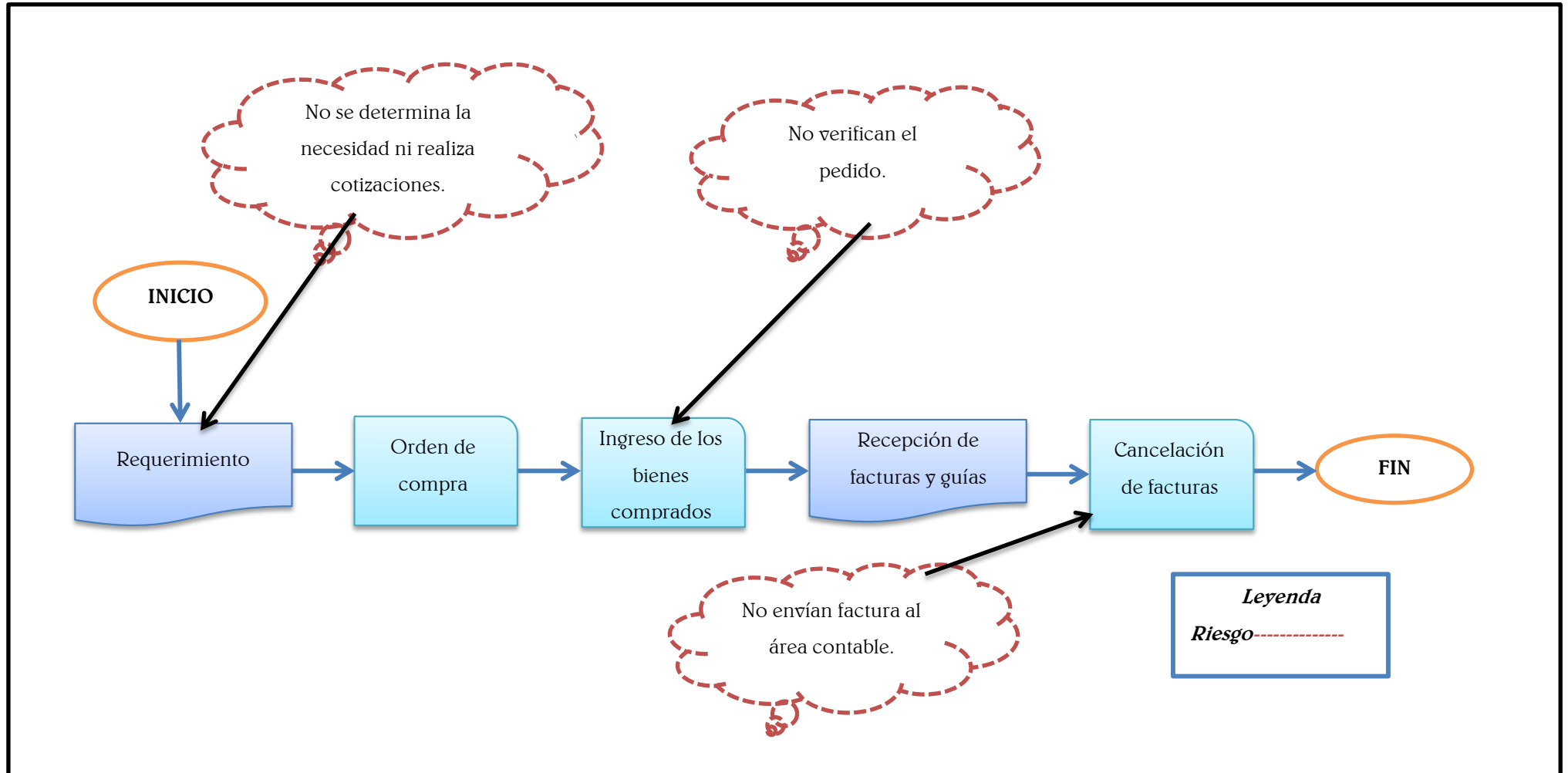


Figura 16. Flujograma del proceso de compras – Situación encontrada.

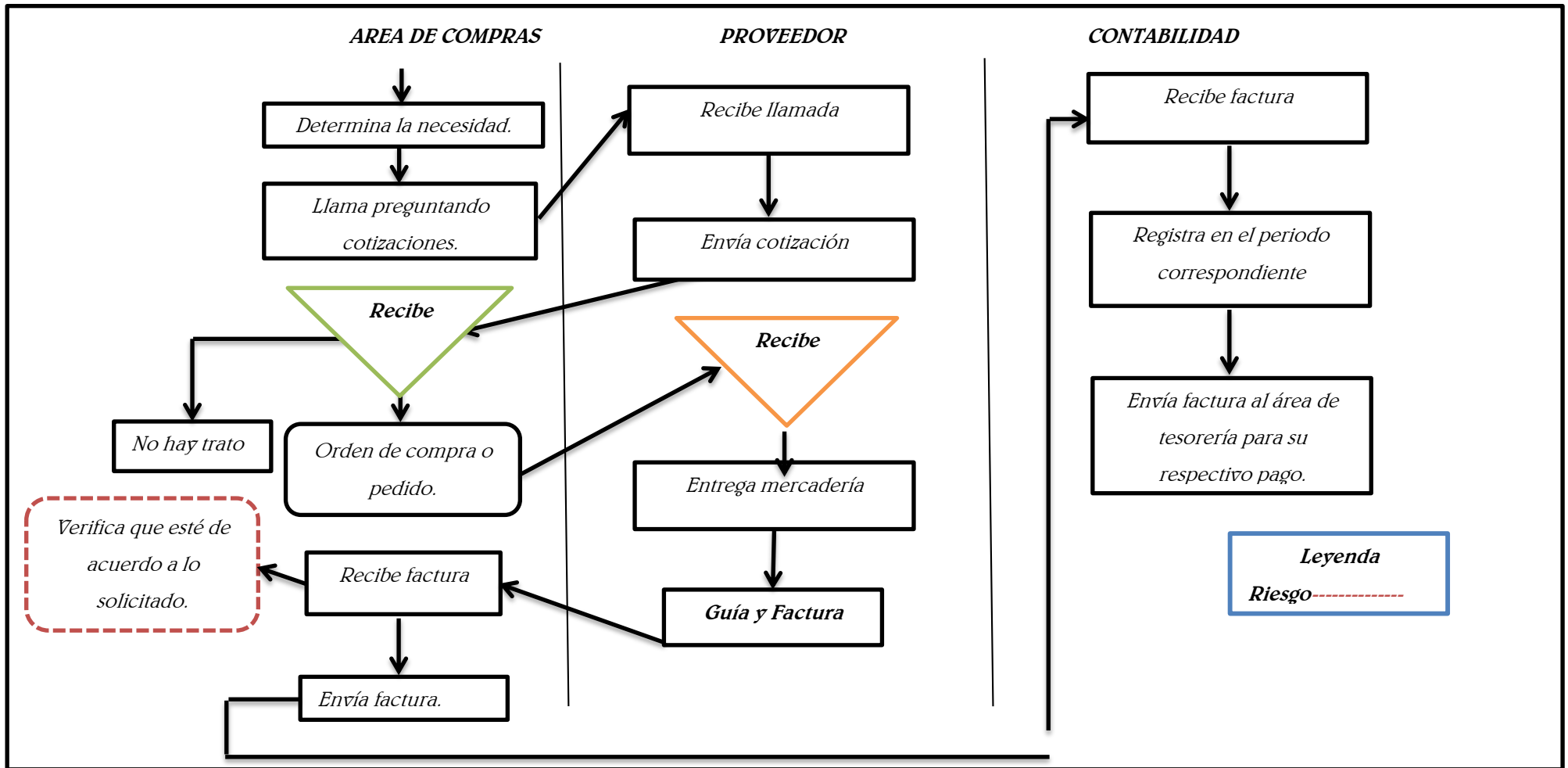


Figura 17. Propuesta de flujograma del proceso de compras.

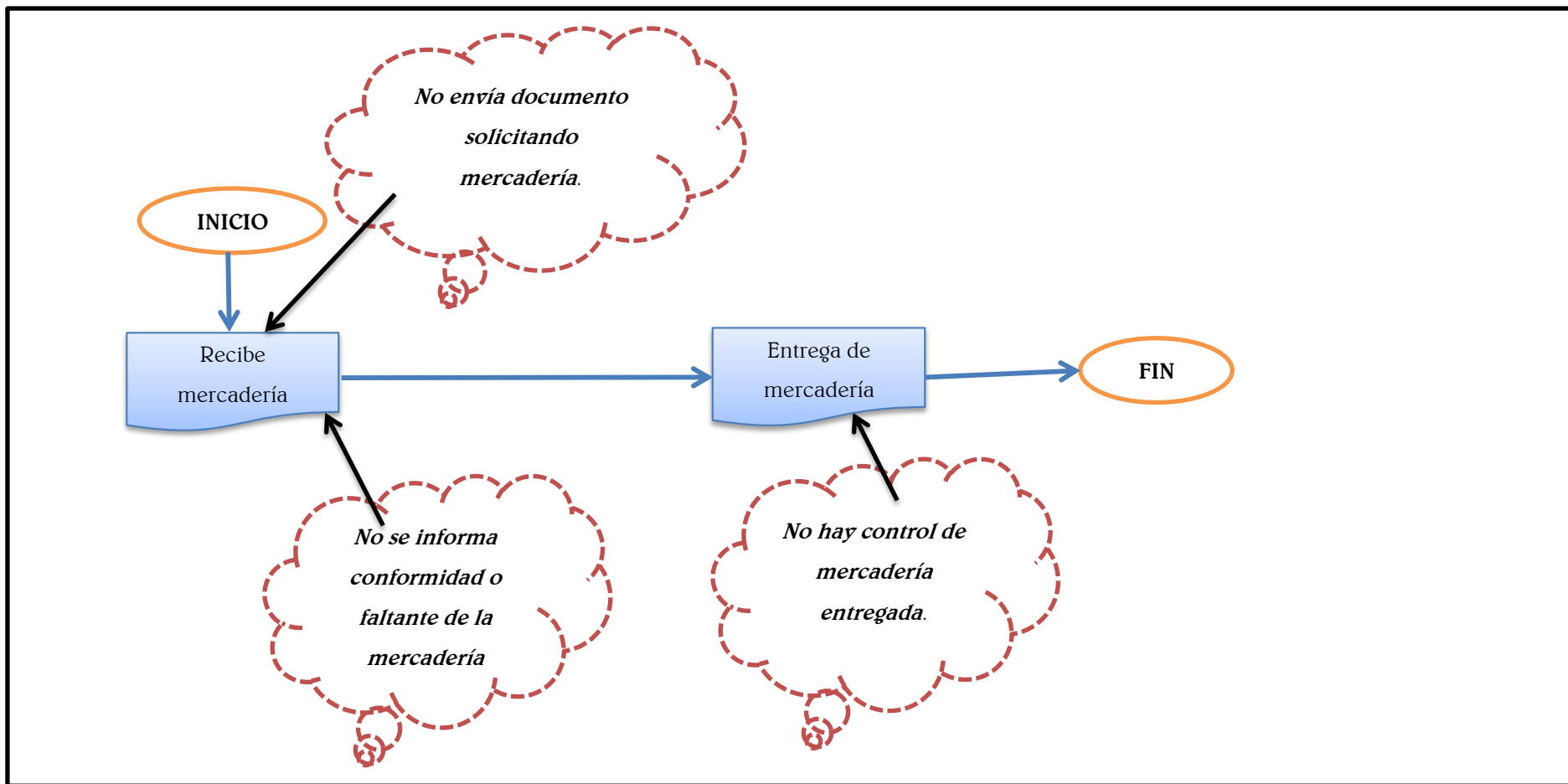


Figura 18. Flujograma de almacén encontrado.

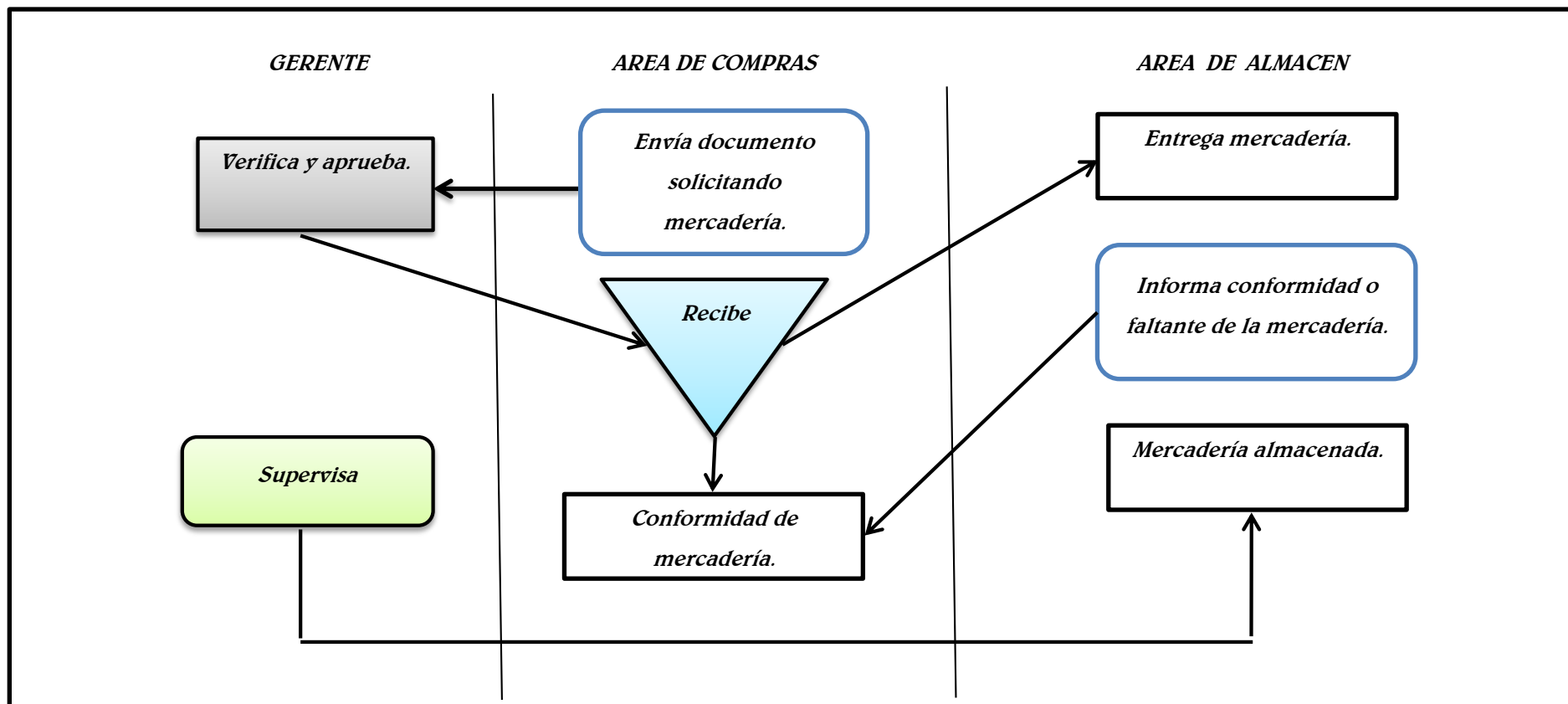


Figura 19: Propuesta de flujograma de almacén.

Deficiencias del proceso de compras de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC

Con la aplicación del control interno y pruebas de control realizadas a la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC, e proceso de compras se determinaron las siguientes deficiencias:

Tabla 16. Deficiencias del proceso de compras de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

ACTIVIDADES	DEFICIENCIAS	CAUSAS	RIESGOS / POSIBLES EFECTOS
<p>Requerimiento y autorización de compra.</p>	<p>No hay personal encargado responsable del requerimiento de compra y su pedido al proveedor. Procedimientos de compra ineficientes y los pedidos se hacen sin información exacta de los stocks. Falta de formatos adecuados de ordenes de compras por cada tipo de producto. Retraso en los pedidos por negligencia del personal encargado.</p>	<p>Falta de un organigrama funcional en su proceso de compras, que permita definir la organización, líneas de autoridad, responsabilidad y supervisión de las actividades. No posee una estructura orgánica. Falta de competencia e información de la documentación para las decisiones de compra. El personal se encuentra no capacitado, sin conocimiento de su responsabilidad y funciones, el cual se evidenció en el cuestionario de control interno. Cargos administrativos llevados por familiares que no cuentan con conocimientos prácticos ni preparación académica que les permita utilizar herramientas prácticas en mejora de la empresa.</p>	<p>Compras deficientes ocasionando desabastecimiento de productos para la atención al cliente. Ningún trabajador tiene responsabilidades por escrito, por lo tanto puede presentarse un perjuicio en algunas operaciones y nadie se puede hacer responsable. El perjuicio está en la pérdida de la venta a clientes, compras innecesarias o insuficientes, destinando mal uso de recursos financieros generando pérdida.</p>

ACTIVIDADES	DEFICIENCIAS	CAUSAS	RIESGOS / POSIBLES EFECTOS
Recepción	Inexistencias de controles adecuados que permitan corroborar la calidad, cantidad y tipo de producto solicitado; así como el tiempo de entrega pactado. Retraso en la entrega de mercaderías debido al retraso en la autorización de compras.	Múltiples funciones encargadas a un solo responsable. Falta de planificación en las compras. Irresponsabilidad del personal encargado de realizar el pago a los proveedores, debido a las múltiples funciones a realizar.	Retraso en realizar bien sus funciones por parte del encargado de las compras. Recepción del producto no solicitado por confusión del proveedor. Demora de atención a los clientes.

ACTIVIDADES	DEFICIENCIAS	CAUSAS	RIESGOS / POSIBLES EFECTOS
Verificación de la mercadería, custodia y registro.	El registro de inventarios de la mercadería lo llevan en forma inadecuada, no utilizando bien el libro kardex, para llevar un control adecuado. Función contable encargada por un tercero y que no radica en el mismo domicilio fiscal de la empresa, generándose descordinación y falta de comunicación apropiada.	El área contable se encuentra en otro lugar. No se han establecido políticas de entrega de documentos para operaciones. Falta del control de inventarios por el personal encargado. Desconocimiento y falta de interés en mejorar el control dentro de la empresa, impidiendo su crecimiento, adaptación al entorno y su implementación tecnológica.	Riesgos de productos recepcionados que no cumplan con las características solicitadas. Retraso en el registro de las transacciones, información financiera y económica no oportuna. Riesgos, multas por liquidación de impuestos a destiempo.

ACTIVIDADES	DEFICIENCIAS	CAUSAS	RIESGOS / POSIBLES EFECTOS
Documentacion y pago	<p>Funcion encargada al responsable de las compras.</p> <p>No se encuentran con procedimientos de control ni seguridad para el manejo de efectivo.</p> <p>Deficiente infraestructura de equipo tecnologico, programas de computos rudimentarios.</p> <p>No existe un control adecuado en el uso de los comprobantes de pago.</p>	<p>Falta de procedimientos y documentos formales que aseguren la solicitud de compra basada en un requerimiento formal, ya que todo se realiza verbalmente.</p> <p>Registro manual y deficiente de los documentos relacionado a los comprobantes de pago.</p>	<p>Equivocaciones en el registro de los documentos del producto. Anotando equivocadamente las cantidades, productos y montos de los comprobantes.</p>

Propuestas y mejoras del proceso de compras de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC

Se han identificado las debilidades en el proceso de compras, por consiguiente se hace la siguiente propuesta de medidas correctivas y acciones respectivas a las debilidades encontradas para prevenir riesgos perjudiciales a las operaciones de la empresa:

Tabla 17. Propuestas y mejoras del proceso de compras de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

DEFICIENCIAS	RECOMENDACIONES	RESULTADOS ESPERADOS
<p>No hay personal encargado responsable del requerimiento de compra y su pedido al proveedor.</p> <p>Procedimientos de compra ineficientes y los pedidos se hacen sin información exacta de los stocks.</p> <p>Falta de formatos adecuados de ordenes de compras por cada tipo de producto.</p> <p>Retraso en los pedidos por negligencia del personal encargado.</p>	<p>Elaborar un MOF para la empresa, donde escribiremos las políticas y funciones donde establezcan las responsabilidades en las diferentes áreas.</p> <p>Las funciones, políticas y responsabilidades deben definirse claramente y siempre que sea posible anotarse o alcanzarse a cada uno de los trabajadores.</p> <p>Programar capacitación especializada al encargado de realizar el proceso de compras.</p>	<p>Con este manual se logrará que cada trabajador de la empresa conozca sus deberes y responsabilidades; así como interrelacionarse con otras áreas y como contribuye con su trabajo alcanzar los objetivos de la empresa, y por iniciativa propia enfrentar y solucionar problemas.</p> <p>Al implementar las políticas de compras y asignar responsabilidades al encargado se va a guiar bajo un procedimiento.</p> <p>Con la capacitación para mejorar las deficiencias presentadas, se va a llevar un mejor control diario de los stocks de las mercaderías.</p>

<p>Inexistencias de controles adecuados que permitan corroborar la calidad, cantidad y tipo de producto solicitado; así como el tiempo de entrega pactado.</p> <p>Retraso en la entrega de mercaderías debido al retraso en la autorización de compras.</p>	<p>Al haber duplicidad de funciones en un solo personal, no llegará a funcionar correctamente la empresa. Es recomendable la distribución de responsabilidades.</p> <p>El MOF debe ser actualizado periódicamente.</p>	<p>Minimizar el riesgo de que el personal que desempeñe varias funciones al mismo tiempo cometa irregularidades o manipulaciones o beneficio propio.</p> <p>Los procedimientos escritos, las instrucciones y asignación de deberes, evitarán la duplicidad en el trabajo, evitarán malos entendidos u otras situaciones que debilitan la empresa.</p>
<p>El registro de inventarios de la mercadería lo llevan en forma inadecuada, no utilizando bien el libro kardex, para llevar un control adecuado.</p> <p>Función contable encargada por un tercero y que no radica en el mismo domicilio fiscal de la empresa, generándose descordinación y falta de comunicación apropiada.</p>	<p>Manejar adecuadamente el libro kardex para controlar las entradas y salidas de mercaderías.</p> <p>Adquisición de nueva tecnología (Computadora y software) para el manejo de información y registro de documentos.</p>	<p>Dar a conocer las existencias (Stocks) en cualquier momento sin necesidad de realizar un inventario físico.</p> <p>Documentación confiable, veraz, oportuna para la toma de decisiones.</p>

<p>No se encuentran con procedimientos de control ni seguridad para el manejo de efectivo.</p> <p>Deficiente infraestructura de equipo tecnologico, programas de computos rudimentarios.</p> <p>No existe un control adecuado en el uso de los comprobantes de pago.</p>	<p>Contratar a un personal capacitado para el cargo del área de caja.</p> <p>Capacitar al encargado de compras.</p> <p>Implementar y/o adquirir un sistema adecuado para el área de caja y así registre las operaciones de compras y ventas diariamente.</p>	<p>Con esta capacitación será eficiente la revisión de cada pedido y pagos, se detectara los errores que se puedan presentar.</p> <p>Con estos datos se podrá llevar un mejor control para la toma de decisiones, la evaluación y comparación de los datos producidos en las compras.</p>
--	--	---

Agro Especies y Frutos del País SAC

RUC N°: 20539243790

"LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN DEL 01.01 AL 31.12"

ACTIVO	S/.	%	PASIVO Y PATRIMONIO	S/.	%
	2014			2014	
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	106.490,92	16,09%	Sobregiros y Pagarés Bancarios		
Valores Negociables			Cuentas por Pagar Comerciales	374.818,85	56,62%
Cuentas por Cobrar Comerciales			Cuentas por Pagar a Vinculadas		
Cuentas por Cobrar a Vinculadas			Otras Cuentas por Pagar		
Otras Cuentas por Cobrar			Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo		
Existencias	440.281,58	66,51%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	374.818,85	56,62%
Gastos Pagados por Anticipado					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	546.772,50	82,59%	PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE			Deudas a Largo Plazo	215.943,53	32,62%
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo			Cuentas por Pagar a Vinculadas		
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo			Ingresos Diferidos		
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo			Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos		
Inversiones Permanentes			Pasivo	1.825,54	0,28%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	94.397,49	14,26%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	217.769,07	32,90%
			TOTAL PASIVO	592.587,92	89,52%

Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)					
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo	20.825,00	3,15%	Contingencias		
Otros Activos			Interés minoritario		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	115.222,49	17,41%	PATRIMONIO NETO		
			Capital	50.000,00	7,55%
			Capital Adicional		
			Acciones de Inversión		
			Excedentes de Revaluación		
			Reservas Legales		
			Otras Reservas		
			Resultados Acumulados	19.407,07	2,93%
			TOTAL PATRIMONIO NETO	69407,07	10,48%
TOTAL ACTIVO	661.994,99	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	661.994,99	100%

Figura 20. Estado de situación financiera.

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Agro Especies y Frutos del País SAC		
RUC N°: 20539243790		
"LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN DEL 01.01 AL 31.12"		
	2014	%
Ventas Netas (ingresos operacionales)	2.524.682,75	100,00
Otros Ingresos Operacionales		
Total de Ingresos Brutos	2.524.682,75	100%
Costo de ventas	-2.327.320,95	-92,18%
Utilidad Bruta	197.361,80	7,82%
Gastos Operacionales		
Gastos de Administración	-121.685,64	-4,82%
Gastos de Venta	-55.731,98	-2,21%
Utilidad Operativa	19.944,18	0,79%
Otros Ingresos (gastos)		
Ingresos Financieros		
Gastos Financieros		
Otros Ingresos		
Otros Gastos		
Resultados por Exposición a la Inflación		
Resultados antes de Participaciones,	19.944,18	0,79%
Impuesto a la Renta y Partidas Extraordinarias		
Participaciones		
Impuesto a la Renta	-5.983,25	-0,24%
Resultados antes de Partidas Extraordinarias	13.960,93	0,55%
Ingresos Extraordinarios		
Gastos Extraordinarios		
Resultado Antes de Interés Minoritario	13.960,93	0,55%
Interés Minoritario		
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	13.960,93	0,55%

Figura 21. Estado de situación económica.

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Aplicación de técnicas de análisis financieros y su impacto en la rentabilidad

Se analiza los estados financieros del periodo 2014, sobre el cual se manipulan las técnicas contables de análisis financiero y económico; con las cuales se reflejará el efecto que causa la implementación del sistema de control interno. Para ello se hace uso de análisis vertical, horizontal y ratios financieros, mediante los cuales se podrán identificar sus debilidades y fortalezas sobre las cuales nos basaremos para buscar alternativas de solución que permita obtener un buen control interno para la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

A. Análisis vertical del estado de situación financiera y el estado de resultados.

- **Análisis vertical del estado de situación financiera periodo 2014.**

Tabla 18. Activo corriente.

ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	106.490,92	16,09%
Valores Negociables		
Cuentas por Cobrar Comerciales		
Cuentas por Cobrar a Vinculadas		
Otras Cuentas por Cobrar		
Existencias	440.281,58	66,51%
Gastos Pagados por Anticipado		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	546.772,50	82,59%

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Como se puede observar en la tabla N°18, el total del activo de la empresa asciende a S/.661.994,99 el cual representa el 100%, del cual el activo corriente es el 82,59% representado en S/.546.772,50.

Se muestra que el rubro más alto del activo son las existencias con el 66,51%, lo cual demuestra que la rotación de mercaderías no es muy constante; luego tenemos el efectivo y equivalente de efectivo que representa el 16,09% lo cual significa que la empresa cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 19. Activo no corriente.

ACTIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		
Cuentas por Cobrar Vinculadas a Largo Plazo		
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		
Inversiones Permanentes		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	94.397,49	14,26%
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)		
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo	20.825,00	3,15%
Otros Activos		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	115.222,49	17,41%

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Se puede observar en la tabla N° 19, el total activo no corriente representa el 17,41% que son S/. 115.222,49.

Tabla 20. Pasivo corriente

PASIVO CORRIENTE			
Sobregiros y Pagarés Bancarios			
Cuentas por Pagar Comerciales	374.818,85	56,62%	
Cuentas por Pagar a Vinculadas			
Otras Cuentas por Pagar			
Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	374.818,85	56,62%	

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Se puede observar en la tabla N° 20, que el total del pasivo es de S/. 592.587,92; que viene hacer el 100%, el pasivo corriente es 56,62%, el pasivo no corriente es el 32,90%; conformado por los siguientes rubros:

Tabla 21. Pasivo no corriente.

PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a Largo Plazo	215.943,53	32,62%	
Cuentas por Pagar a Vinculadas			
Ingresos Diferidos			
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	1.825,54	0,28%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	217.769,07	32,90%	

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Se puede observar en la tabla N° 21, tiene como resultado que, el origen de fondos pertenece a recursos del pasivo total, siendo el pasivo corriente el 56,62%, lo que indica que existen muchas obligaciones con terceros (proveedores).

Tabla 22. Patrimonio neto.

PATRIMONIO NETO		
Capital	50.000,00	7,55%
Capital Adicional		
Acciones de Inversión		
Excedentes de Revaluación		
Reservas Legales		
Otras Reservas		
Resultados Acumulados	19.407,07	2,93%
TOTAL PATRIMONIO NETO	69407,07	10,48%

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Se puede observar en la tabla N° 22, que el patrimonio es el 10,48% cual está conformado de la siguiente manera:

- **Análisis vertical del estado de resultados periodo 2014.**

Se obtuvieron ventas en cifras de S/.2.524.682,75; porcentuales representa el 100%, esto es el resultado de la venta de variedad de productos que ofrece la empresa a sus clientes. El costo de ventas es el S/.2.327.320,95 que es el 92.18% de las ventas.

- **Análisis de situación financiera de la empresa utilizando los ratios financieros periodo 2014 y 2015.**

Tabla 23. Análisis de liquidez.

Razón corriente	2015	2014
-----------------	------	------

<u>Activos corrientes</u>	2.06	1.46
<u>Pasivos corrientes</u>		
Razón ácida		
<u>Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes</u>	1.03	0.28
<u>Pasivos corrientes</u>		

Fuente: Agro Especias y Frutos del País SAC

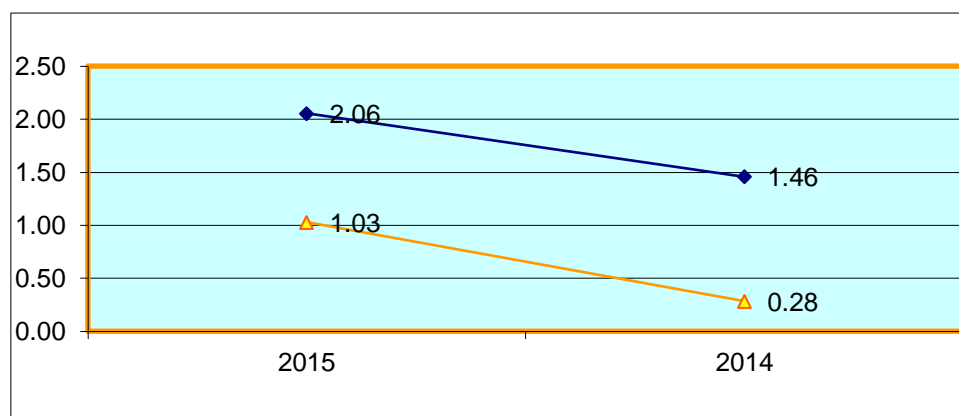


Figura 22. Resultados del análisis de liquidez.

Fuente: Agro Especias y Frutos del País.

En la figura 22, se puede observar la empresa para el año 2015 cuenta con mayor liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo; a lo contrario el año 2014 no cuenta con mayor liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.

Tabla 24: Rotación de inventarios.

Días de Inventario		
<u>Promedio de Inventarios X 365</u>	149	17
<u>Costos de ventas</u>		
Razón de conversión		
<u>Días de cobro</u>	149	17
<u>+ Días de Inventario</u>		

Fuente: Agro Especias y Frutos del País.

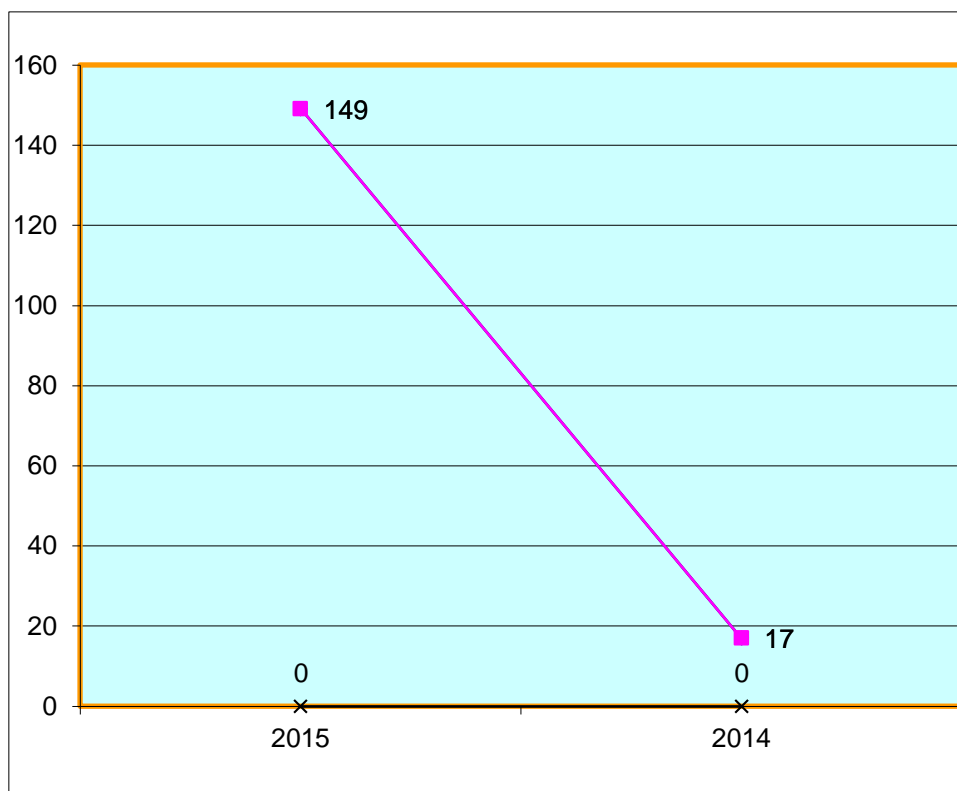


Figura 23. Resultados de rotación de inventarios.

Fuente: Agro Especias y Frutos del País SAC

Como se puede observar en la figura 23, la empresa para el año 2015 tiene mayor rotación de inventarios, se podría decir que en menor tiempo los inventarios se vuelven en efectivo.

Tabla 25. Análisis de Solvencia y Riesgo.

Pasivo sobre Patrimonio	2015	2014
<u>Pasivo no corriente</u> Patrimonio	3.01	3.14
Deudas sobre activos (Razón de deuda)		
<u>Pasivo no corriente</u> Total Activos	0.46	0.33

Fuente: Agro Especias y Frutos del País SAC

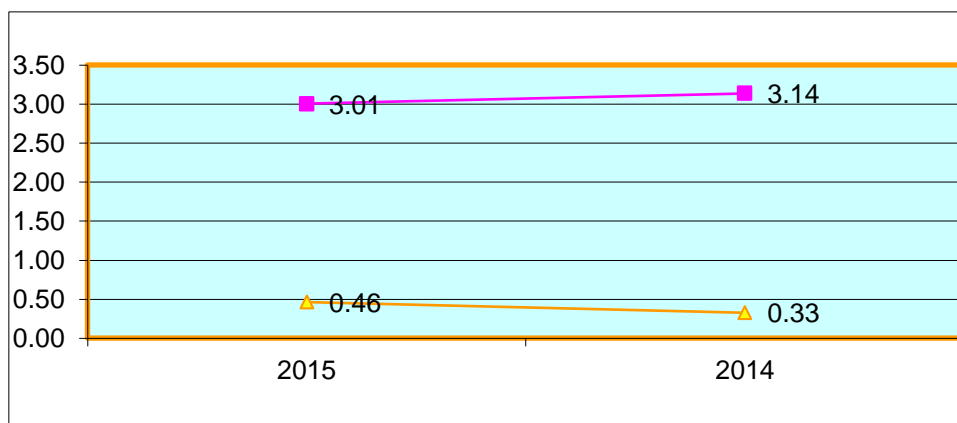


Figura 24. Resultados del análisis de solvencia y riesgo.

Fuente: Agro Especias y Frutos del País SAC

Se puede notar en la figura 24, que en el primer trimestre del año 2015 tiene un endeudamiento parecido al de periodo 2014, es decir que se sostiene con crédito de sus proveedores; la empresa se desarrolla mayormente con capital ajeno, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en un 39.5% como promedio del periodo analizado.

Tabla 26. Rentabilidad de la empresa – ROE (Rentabilidad operativa económica).

	2015	2014
Margen bruto		
<u>Ventas - Costo de ventas</u>	5.2%	7.8%
Ventas		
Margen Operativo		
<u>Utilidad operativa</u>	1.9%	0.8%
Ventas		
Margen antes de impuesto		
<u>Utilidad antes de impuesto</u>	1.9%	0.8%
Ventas		
Margen de utilidad neta		
<u>Utilidad neta</u>	1.4%	0.6%
Ventas		

Fuente: Agro Especias y Frutos del País SAC

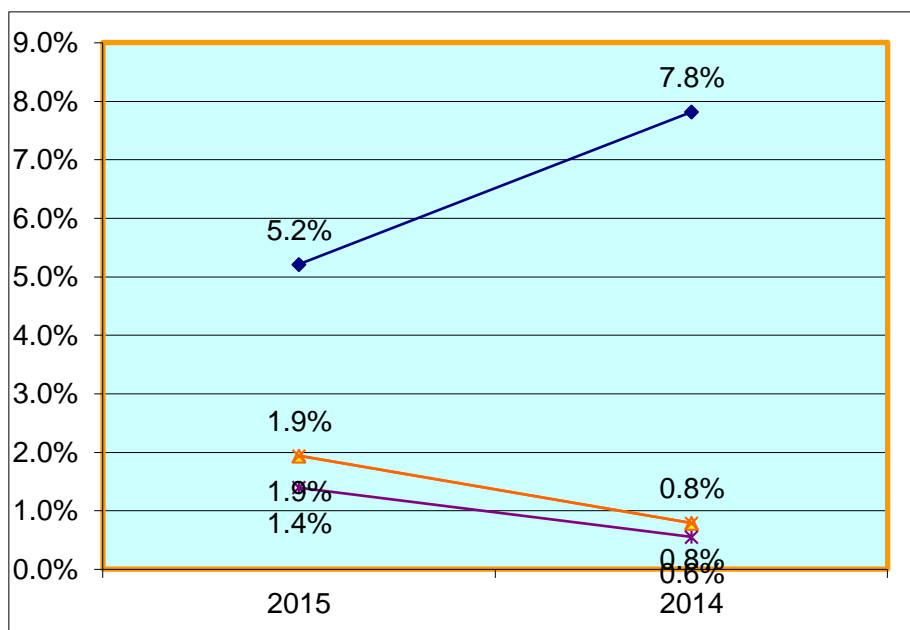


Figura 25. Resultados del ROE.

Fuente: Agro Especias y Frutos del País SAC

Se puede notar en la figura 25, que para el primer trimestre evaluado del año 2015 su margen bruto es casi similar a todo el periodo fiscal 2014, afirmando así las mejoras en cuanto al manejo mejor del proceso de compras y ventas. También tenemos el margen operativo, antes del impuesto y de utilidad neta es mucho mayor para este primer trimestre del año 2015 con respecto al periodo fiscal 2014.

Agro Especies y Frutos del País SAC

RUC N°: 20539243790

"LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN DEL 01.01 AL 31.12"

ACTIVO			APLICADO				APLICADO	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
	2014		2015		2014		2015	
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	106.490,92	16,09%	217.064,56	39,11%				
Valores Negociables					374.818,85	56,62%	211.142,23	38,22%
Cuentas por Cobrar Comerciales								
Cuentas por Cobrar a Vinculadas								
Otras Cuentas por Cobrar								
Existencias	440.281,58	66,51%	216.916,52	39,09%	<u>374.818,85</u>	<u>56,62%</u>	<u>211.142,23</u>	<u>38,22%</u>
Gastos Pagados por Anticipado								
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>546.772,50</u>	<u>82,59%</u>	<u>433.981,08</u>	<u>78,20%</u>				
					215.943,53	32,62%	251.693,28	45,57%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo								
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo								
Plazo					1.825,54	0,28%	6.292,69	1,14%
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo					<u>217.769,07</u>	<u>32,90%</u>	<u>257.985,97</u>	<u>46,71%</u>
Inversiones Permanentes								
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	94.397,49	14,26%	94.397,49	17,01%				
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)					<u>592.587,92</u>	<u>89,52%</u>	<u>469.128,20</u>	<u>84,93%</u>

Impuesto a la Renta y Participaciones									
Diferidos Activo	20.825,00	3,15%	26.594,01	4,79%					
Otros Activos									
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	115.222,49	17,41%	120.991,50	21,80%					
					50.000,00	7,55%	50.000,00	9,05%	
					19.407,07	2,93%	35.844,38	6,46%	
					69407,07	10,48%	83.244,38	15,07%	
TOTAL ACTIVO	661.994,99	100%	554.972,58	100%	661.994,99	100%	554.972,58	100%	

Figura 26. Estado de Situación Financiera después de la implementación del sistema de control interno.

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

Agro Especies y Frutos del País SAC				
RUC N°: 20539243790				
"LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN DEL 01.01 AL 31.03"				
	2015	%	2014	%
Ventas Netas (ingresos operacionales)	848.375,73	100%	2.524.682,75	100,00
Otros Ingresos Operacionales				
Total de Ingresos Brutos	848.375,73	100%	2524682,75	100%
Costo de ventas	-804.173,67	-94,79%	-2.327.320,95	-92,18%
Utilidad Bruta	44.202,06	5,21%	197.361,80	7,82%
Gastos Operacionales				
Gastos de Administración	-17.312,06	-2,04%	-121.685,64	-4,82%
Gastos de Venta	-10.452,68	-1,23%	-55.731,98	-2,21%
Utilidad Operativa	16.437,31	1,94%	19.944,18	2,35%
Otros Ingresos (gastos)				
Ingresos Financieros				
Gastos Financieros				
Otros Ingresos				
Otros Gastos				
Resultados por Exposición a la Inflación				
Resultados antes de Participaciones, Impuesto a la Renta y Partidas Extraordinarias	16.437,31	1,94%	19.944,18	2,35%
Participaciones				
Impuesto a la Renta	-4.931,19	-0,58%	-5.983,25	-0,71%
Resultados antes de Partidas Extraordinarias	11.506,12	1,36%	13.960,93	1,65%
Ingresos Extraordinarios				
Gastos Extraordinarios				
Resultado Antes de Interés Minoritario	11.506,12	1,36%	13.960,93	1,65%
Interés Minoritario				
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	11.506,12	1,36%	13.960,93	1,65%

Figura 27. Estado de situación económica después de la implementación del sistema de control interno.

Fuente: Agro Especies y Frutos del País SAC

B. Análisis horizontal del estado de situación financiera y el estado de resultados

Para este análisis se tomaron las partidas en las que se generaron mayor variación, de ambos estados, donde las compararemos con respecto a la de periodos anteriores.

- **Análisis vertical del estado de situación financiera periodo 2014 - 2015.**

Efectivo y equivalente de efectivo: Muestra en este primer trimestre del año 2015 la suma de S/.848.375,73, lo que indica que las ventas van en aumento progresivo, comparado al periodo 2014.

Mercaderías: Se observa una disminución a S/.216.916,52; esto se debe al aumento en las ventas.

Cuentas por pagar comerciales: se muestra una disminución de S/. 211.142,23; esto es debido a que hubo mayor liquidez que fue el resultado del incremento de las ventas.

Resultados del ejercicio: Se puede notar en este primer trimestre del año 2015 la utilidad es S/.16.437,31; casi igual al periodo 2014, lo cual es resultado de las políticas del control interno.

- **Análisis vertical del estado de resultados periodo 2014 - 2015.**

Ventas: se puede notar en este primer trimestre se han incrementado en S/. 848.375,73; lo cual nos indica que durante este año se puede duplicar lo vendido en el periodo 2014.

Costo de ventas: se observa que va en aumento con respecto al periodo 2014.

Utilidad bruta: Tiene un aumento progresivo por mes, lo cual para este trimestre es S/. 44.202,06; esto se obtuvo como producto del aumento de las ventas y el costo de ventas.

Gastos de venta: se puede notar una disminución de los gastos; debido al aplicar el control interno en el departamento de compras.

Utilidad neta: Se muestra un aumento de S/.11.506,12; que es el resultado del aumento de las ventas por la aplicación de políticas de control interno.

4.2.3. Discusión de resultados

Después de finalizar el análisis acerca de la situación actual de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC. –y tras aplicar el sistema de control interno –de los resultados obtenidos en la presente investigación se puede afirmar lo siguiente:

- Al analizar los resultados de la entrevista, en las preguntas en las que se hace referencia a la estructura organizacional de la empresa y la implementación de un control interno, el entrevistado manifestó que era necesario ordenar y estructurar la misma, basada en una misión y visión emplazada a incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la obtención de un adecuado control que permita el cumplimiento de las normas de la empresa.
- Indicó la falta de sensibilización y capacitación del personal, lo cual debilita el proceso de implementación ya que se requiere un alto grado de compromiso, responsabilidad, disposición y de principios y valores no solo organizacionales; sino los correspondientes a cada participante del proceso. También indicó que existe desconocimiento sobre el Manual de Organización y Funciones (MOF), Organigrama de la empresa y demás documentos internos ya que la empresa no contaba con ellos.
- En este sentido, cabe resaltar la importancia del compromiso mostrado por cada uno de los integrantes organizacionales como resalta Granda: “El requisito fundamental para un adecuado Sistema de Control Interno desde su fase inicial se basa en un compromiso ineludible de cada uno de los funcionarios de una organización con su labor, al lograr que su actitud pase de tener que hacer a querer hacer” (Granda, 2009).
- Lo anterior tiene relación con cultura organizacional, entendida como un sistema conformado por un conjunto de actividades interrelacionadas

entre sí, que apuntan un propósito común. Para la organización es importante lograr una cultura distinta, la cual posea normas, hábitos y valores consolidados y asumidos por todos los miembros de la organización.

- Con base en el análisis efectuado a la información económico – financiera presentada a través del estado de situación financiera y estado de resultados, se muestra que para el año 2015 hubo una variación positiva (6.46%) como consecuencia de la aplicación del sistema de control interno en comparación a la información del año 2014 (2.93%), según se expresa en los mismos.
- Este efecto positivo se ve reflejado en las utilidades 2015 de la empresa agro especias y frutos de país SAC.

De esta manera se puede decir que la aplicación de la propuesta de implementación del sistema de control interno generó un efecto positivo sobre la gestión económica – financiera de la empresa agro especias y frutos de país SAC.

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones:

1. Carecen de un sistema contable para el registro de operaciones, que garantice al gerente obtener correcta información financiera contable de la empresa.
2. Con la obtención de un sistema contable ha mejorado el registro de operaciones, cumpliendo así en obtener una correcta información financiera contable.
3. Respecto al objetivo que se propone demostrar que la propuesta mejorará el proceso de compra, se concluye que la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC, carece de un sistema de control interno y de políticas, lineamientos, normas que no le permiten contar con un ambiente de control adecuado; como consecuencia de ello no se garantizaba la eficiencia de las operaciones y la buena marcha de los procesos de compra en el cumplimiento de los objetivos.
4. Con la aplicación del sistema de control interno se logró un mejor manejo y buena marcha en el proceso de compras, logrando un rendimiento operativo de 0.8% en el año 2014 a 1.9% en el año 2015.
5. Respecto al objetivo dirigido a evaluar las actividades del proceso de compra para mejorar adquisición y almacenamiento, es posible señalar que el personal del área de compras tiene experiencia empírica, pero carece de capacidad técnica instructiva en el manejo del proceso de compras, esto a su vez conlleva a que no estén determinadas las responsabilidades y funciones del puesto.

Por esto, la aplicación del flujograma de compras en la empresa agro especias y frutos del país SAC, ha permitido mejorar el proceso de compra y mejorado el margen de utilidad neta de 0.6% en el año 2014 a 1.4% para el año 2015, lo cual es un impacto positivo en la rentabilidad; ya que optimiza la utilización de sus recursos económicos y financieros.

6. Finalmente, en relación con el objetivo que pretende la constatación del aumento de la rentabilidad en los resultados económicos, se llegó a la conclusión de que, con la aplicación del sistema de control interno, se muestra un efecto positivo en la gestión económica – financiera de la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC, esto se refleja en la comparación de los cambios que se hicieron y el análisis de los estados financieros teniendo un aumento en su utilidad neta del 2.93% en el año 2014 a 6.46% para el año 2015.

5.2 Recomendaciones:

1. Actualizar y seguir utilizando un sistema contable basado en las NICs, a fin de que la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC, proporcione información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.
2. Para alcanzar una mejor gestión, recomendamos, identificar recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades.
3. Para efectos de asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro el logro de los objetivos, recomendamos que se apliquen actividades de control en todos los niveles de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.
4. Seguir aplicando los documentos de gestión elaborados: Manual de Organización y Funciones, flujograma del proceso de compras, para que el personal de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC tenga conocimiento y pueda cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.
5. Asegurar y adecuar las políticas de control interno de cada área mediante constantes capacitaciones y evaluaciones al personal.
6. Supervisar constantemente la implementación de la propuesta del control interno.
7. Seguir aplicando e implementado la propuesta del control interno.
8. Realizar el seguimiento oportuno al sistema de control interno a fin de realizar la retroalimentación del sistema oportuno.

VI. Referencias bibliográficas

- Alvin, A., Randal, J., & Mark, S. (2007). Auditoría de un enfoque integral. México: Beasley Pearson Educación.
- Arens, A., & Elder, R. y. (2007). Auditoría: Un enfoque integral. 11. PEARSON.
- Bravo, M. (2003). Auditoría de un enfoque integral. Lima: FECAT.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3. McGraw - Hill.
- Jaime Esclava, J. (2009). Empresa: La gestión de la empresa. ESIC.
- Lezama, M. (2012). Impacto de Control Interno en la Gestión Ambiental de la Empresa Cementos Pacasmayo SAA (Tesis de pre grado). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Mego. (2012). Diseño de un Programa de Control Interno para la adquisición y comercialización de combustible en la Empresa "Estación de Servicios Vanesa. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Perdomo, A. (2000). Fundamentos de control interno. México: Thomson.
- Piattini, M., & Delpeso, E. (2001). Auditoría informática un enfoque práctico (2 ed.). Perú: Afa Omega grupo editor S.A.
- Sánchez, M. (2012). Implementación de un Sistema de Control Interno de la empresa Vidrieria Limatambo S.A.C.C. y el efecto en situación económica y financiera 2011 (Tesis de pre grado). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo .
- Valderrama, C. (2012). Evaluación del Sistema de Control Interno en el Área de créditos y riesgos de una Institución micro Financiera y su incidencia en la Gestión. Caso mi crédito SAC. en el Departamento de la Libertad, periodo 2010 – 2011 (Tesis de pre grado). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Villa, E., & Pons, R. (2013). Metodología para gestión del proceso de investigación de un programa universitario. INGE CUC, iX, 65-82.
- Walsh, C. (2007). Ratios Fundamentales de Gestión empresarial: Cómo analizar y controlar los aspectos que marcan valor de las empresas. Madrid: Prentice Hall.
- Yarasca, P., & Álvarez, K. (2006). Auditoría: fundamentos con un enfoque moderno. Perú: Editorial Santa Rosa.

VII. Anexos

7.1. Instrumentos de investigación

7.1.1. Entrevistas

ENTREVISTA

I. Información general

- 1.1. Universidad : Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- 1.2. Escuela: Ciencias empresariales – Contabilidad.

II. Datos del encuestado

- 2.1. Nombre : José Wilde Tarrillo Dávila
- 2.2. Edad : 42
- 2.3. Sexo : Masculino
- 2.4. Cargo : Gerente
- 2.5. Lugar de nacimiento : Cochabamba – Chota.
- 2.6. Grado de instrucción : Superior
- 2.7. Lugar y fecha de la entrevista : José Leonardo Ortiz 05/01/15
- 2.8. Entrevistador : Osmar Oswaldo Sánchez
Malca

III. Objetivo

Reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como finalidad recabar información acerca de cómo se viene administrando la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País SAC.

1. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones? ¿Por qué?

Realmente conozco algunas, porque la empresa no tiene orden, ni organigrama de trabajo; la misma experiencia me puedo dar cuenta que es lo que tengo que hacer en la empresa.

2. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones (MOF)?

No cuenta.

3. ¿Cree que es necesario realizar una reestructuración organizacional? ¿Por qué?

Sí, porque de esa manera la empresa va tener dirección (Misión y Visión) y así va tener mejor rentabilidad para los socios.

4. ¿Cómo es el manejo administrativo y contable; y que cambios haría usted para el manejo de estas áreas?

El manejo administrativo y contable están desligados, cada área realiza sus operaciones de manera autónoma y sin mucha comunicación. Los cambios que quisiera hacerlos es creando su manual de organización y funciones de cada área.

5. ¿Conocen los trabajadores cuáles son sus funciones?

No conocen, como le venía mencionando la empresa no cuenta con el MOF.

6. ¿Cree usted, que mejoraría en productividad todos los trabajadores si se les alcanzara por escrito todas sus funciones?

Creo que en parte sí, porque van a saber que funciones realizar.

7. ¿Cree usted, que es necesario realizar un manual de control interno en la empresa, explique las razones?

Si es importante realizar un manual de control interno en la empresa, porque eso mejoraría nuestra rentabilidad, evitando el robo de mercaderías y sobre todo se tendría un mejor panorama de las compras y ventas de la misma.

8. ¿Cómo haría usted para disminuir los gastos en su área?

En mi área se disminuiría los gastos cumpliendo con orden y responsabilidad mis funciones encomendadas como administrador.

9. ¿Cree usted, que el control interno mejoraría la eficiencia de la empresa en su conjunto? ¿Por qué?

Sí, porque al haber un control en todas las áreas de la empresa se va realizar de manera más eficiente los gastos y/o costos incurridos en dichas áreas; sobre todo en el área de contabilidad controlando las compras y los inventarios.

10. ¿Qué área o departamento cree usted que necesita un manual de control interno para mejorar su efectividad?

Como te lo mencione en la pregunta anterior el área de contabilidad controlando las compras (ordenando las facturas como exige la norma) y los inventarios (manejo de los inventarios valorizados en el sistema y físico).

11. ¿Está de acuerdo que se implemente un sistema de control interno en la empresa?

Si estoy de acuerdo para así de esa manera crecer más.

ENTREVISTA

I. Datos del entrevistado.

- 1.1. Nombre : Lucila Tarrillo Dávila
1.2. Edad : 45 años
1.3. Sexo :Femenino
1.4. Cargo : Secretaria
1.5. Lugar de nacimiento : Cochabamba – Chota
1.6. Grado de instrucción : Secundaria completa
1.7. Lugar y fecha de entrevista : José Leonardo Ortiz – 06/01/2015
1.8. Entrevistadora : Anaya Chávez Celinda Milagros

II. Introducción.

Estos cuestionarios son una guía de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión o alcance depende de la confianza del trabajador de la empresa.

III. Objetivo.

Determinar si existen normas adecuadas de administración y control de los inventarios, en cuanto a:

- Cantidad física de las existencias.
- Existencias físicas y sus movimientos por medio de registros apropiados, preferiblemente permanentes.
- Comparación periódica de dichos registros con los saldos que muestran las cuentas de control de almacén.

- Registro oportuno de todas mercancías recibidas y del pasivo correspondiente.
- Evidencia de que toda mercancía que se despacha se registra y cuando es el caso se factura oportunamente en el período que corresponde.
- Obtención, manejo custodia de la evidencia documental que ampara las entradas y salidas de mercancías propiedades de la empresa y de aquellas recibidas en consignación.

Reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como finalidad recabar información acerca de cómo se viene administrando la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País SAC.

A. REGISTROS:

1. ¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes?

Sí, pero nos gustaría mejorarlo.

Los registros muestran:

▪ ¿Cantidades?

Sí.

▪ ¿Localización de las existencias?

Por almacén.

▪ ¿Mínimo?

No tiene.

▪ ¿Máximo?

No tiene.

▪ ¿Costo Unitario?

Sí, pero no los actualiza al momento de ingresarlo.

▪ ¿Valor total en pesos?

Sí, lo presenta en kg.

- **¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?**

No, debido al desconocimiento.

- **¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?**

No.

- **¿Si quienes manejan los registros permanentes de inventarios no pertenecen al departamento de contabilidad, ante quien se responsabilizan?**

Se responsabiliza hacia mi persona.

- **¿Si la empresa ha adoptado de cargar directamente a gastos, ciertas partidas por materiales y suministros, ha establecido también un sistema de control tal como control presupuestal de gastos?**

No presupuestamos gastos.

B. En cuanto a las órdenes de entrega:

1. **¿Las entregas se hacen únicamente con base en órdenes debidamente autorizadas?**

Se hace de manera informal, con nota de salida más su comprobante.

2. **¿Asegura la empresa, bien sea por medio de pre numeración o de otro modo, que todas las órdenes sean registradas?**

Realmente no se realiza.

- 3. ¿Los procedimientos adoptados proporcionan seguridad contra la alteración de tales órdenes por personas que tengan acceso a las existencias?**

No proporciona seguridad.

C. Control de existencias e inventario físico:

- 1. ¿Los trabajadores son responsables de todas las existencias?**

Específicamente aquellas que no están bajo su control.

Generalmente si hubiera una pérdida de mercaderías, es un poco difícil de lograr descubrir; por el mismo desorden que tenemos en esta.

- 2. ¿Los trabajadores son los únicos que tienen acceso a las existencias?**

No, también los estibadores de nuestros proveedores y clientes.

- 3. ¿Se toman inventarios físicos por lo menos una vez al año?**

Como te mencione, no lo realizamos.

- 4. ¿El inventario físico es supervisado por personas independientes de Almacenistas o Responsables de llevar los registros de inventarios permanentes?**

No.

- 5. ¿Se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos?**

No se realiza.

Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.

No poseen.

6. ¿Tales celadores o guardias son responsables de que nada salga de la planta sin la debida autorización?

No tenemos.

Respecto a las mercaderías en poder de otros depósitos, consignatarios, proveedores, clientes, etc.

7. ¿Se lleva un registro apropiado de tales artículos?

No se lleva un buen registro.

8. ¿Periódicamente obtiene la empresa confirmaciones de dichas existencias?

No.

7.1.2. Encuesta

Tabla 27. Encuesta

EMPRESA AGROESPECIAS Y FRUTOS DEL PAIS SAC - RUC N°20539243790							
ENCUESTA DE CONTROL INTERNO BAJO METODO COSO							
AMBIENTE DE CONTROL							
Nº	Factores de control: clave / preguntas	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI =1	NO = 0	N/A		
1	Existe integridad y valores eticos en la empresa.						
2	Se encuentra la empresa a nivel de competencia.						
3	Participan los directivos en el buen funcionamiento de la empresa.						
4	Su estilo y filosofia de la administracion de la empresa es operativa y eficiente.						
5	Posee la empresa una estructura organizativa.						
6	En el ara de recursos humanos se evalua y capacita al personal.		1				
EVALUACION DE RIESGO							
Nº	Factores de control: clave / preguntas	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1	Cuenta la empresa con un plan estrategico.						
2	Las operaciones realizadas de la empresa son monitoreadas y/o vigiladas.						
3	La informacion financiera de la empresa es de acorde con lo que exige la SMV.						
4	Cumplen la empresa con las normas contables generalmente aceptadas.						
ACTIVIDAD DE CONTROL							
Nº	Factores de control: clave / preguntas	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1	La empresa en su MOF tiene la separacion adecuada de las responsabilidades de cada trabajador.						
2	Toda operacion ejecutada en la empresa cuenta con autorizacion de la jefatura inmediata superior.						
3	La documentacion emitida y recibida de la empresa es debidamente revisada y archivada.						
4	En la empresa se realiza control fisico de los activos y de la documentacion en los registros contables.						
5	Contrata la empresa a especialistas para realizar verificaciones independientes referentes al desempeño.						
INFORMACION Y COMUNICACION							
Nº	Factores de control: clave / preguntas	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1	Seinforman todas las operaciones realizadas a la jefatura de la empresa.						
2	El sistema contable utilizado es acorde a la empresa.						
MONITOREO							
Nº	Factores de control: clave / preguntas	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1	Existe en la empresa evaluacion continua o periodica del control interno.						
2	El control interno en la empresa está operando de acuerdo a lo planeado y se modifica según los cambios y condiciones.						

Fuente: COSO

Fecha: 2015

7.2. Manual de Operaciones y Funciones de la empresa Agro Especias y Frutos del País SAC.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE AGRO ESPECIAS FRUTOS DEL PAÍS S.A.C.

Presentación

Agro Especias Frutos del País S.A.C., con el propósito de presentar las funciones generales establecidas en su reglamento de organización y funciones, ha elaborado el manual de organización y funciones.

En este Manual se ha tomado en cuenta la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como los requerimientos de los cargos considerados en el Cuadro Analítico de Personal.

En el manual de organización y funciones, que es un instrumento normativo de la gestión administrativa, se precisan en total concordancia con la estructura orgánica y funciones, la descripción de los cargos que la integran, las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Mediante este manual de organización y funciones cada funcionario y trabajador de Agro Especias Frutos del País S.A.C., deberá conocer sus funciones y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, con el fin de participar, de manera integral, en el logro de los principales objetivos de la Empresa.

Base Legal:

Estatutos de Agro Especias Frutos del País S.A.C., determina facultades de la Junta General de Acciones y de la Gerencia General Ley N° 26887, Ley General

de Sociedades D.S. N° 074-95-PCM, Decreto que deroga la Ley N° 26507, estableciendo que la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal, será de responsabilidad exclusiva de cada entidad del sector Público.

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, aprueba las normas de control interno y dispone que la dirección deba establecer un ambiente de control interno mediante una adecuada estructura organizacional, administración de recursos humanos, competencia profesional y asignación de autoridad y responsabilidad.

COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES – CONASEV, organismo supervisor.

Estructura orgánica

De acuerdo al reglamento de organización y funciones especial frutales del agro S.A.C., cuenta con la siguiente Estructura Orgánica:

Alta dirección

- Junta general de accionistas
- Gerencia general

Órgano de apoyo

- Secretaria

Administración y finanzas

- Área de contabilidad
- Área de tesorería

Operaciones

- Área de compras
- Almacén

I. Alta dirección

Gerencia general

1. Objetivo

2.

La Gerencia general es la unidad orgánica dependiente de la Junta General de Accionistas, responsable de la administración y gestión de la Empresa, de desarrollar las actividades que logren de manera eficiente, los objetivos y metas Institucionales. Para el desarrollo de sus actividades cuenta con el asesoramiento legal externo correspondiente.

3. Estructura orgánica de cargos

✓ Gerente general:

Objetivo:

El Gerente general tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas; garantiza que los

procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y administración eficientes; y asesora al Directorio en la buena marcha de la empresa.

Asimismo, ejerce la representación legal de la empresa. Desarrolla las siguientes funciones:

Función general:

- a) Formular y presentar al directorio para su aprobación el plan anual de la empresa que incluye las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos referidos a las actividades institucionales.
- b) Asesorar a la junta general de accionistas en cuestiones técnicas proporcionándole la información necesaria.
- c) Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.
- d) Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas.
- e) Hacer cumplir de manera eficiente los acuerdos y resoluciones que adopte la junta general de accionistas.
- f) Dirigir las actividades que permitan adoptar nuevos enfoques para la empresa.
- g) Evaluar los criterios y procedimientos de selectividad en la calidad de clientes, a fin de garantizar una mejor rentabilidad lucrativa dentro de los planes diseñados.
- h) Ejercer como secretario de la junta general de accionistas.
- i) Llevar a la aprobación de la junta general de accionistas asuntos que conlleven salir de los límites de su autoridad, de acuerdo con lo dispuesto en los estatutos.

- j) Inspeccionar directamente o por medio de los trabajadores responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la empresa, informando mensualmente a la junta general de accionistas.
- k) Aprobar los estados financieros, estados de resultados e información complementaria, con la percepción respecto de los objetivos de la empresa, antes que sean sometidos a consideración de la junta general de accionistas.
- l) Plantear a la junta general de accionistas propuestas de cambio en cuanto a la estructura orgánica determinada en el ROF y en el MOF de la empresa.
- m) Proponer a la junta general de accionistas planteamientos necesarios para que se cumplan los objetivos esperados y proyectados en el plan anual de la empresa, enmarcados de conformidad con las normas establecidas.
- n) Planificar, supervisar el desarrollo de proyectos estratégicos modernos que faciliten la mejora de la empresa.
- o) Revisar y evaluar periódicamente las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.
- p) Representar a la empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, con las facultades generales del mandato y especiales de los artículos noveno y décimo del código de procedimientos civiles.
- q) Orientar las acciones que permitan atender las recomendaciones de auditoría interna y externa.
- r) Supervisar la política laboral y las normas generales para su correcta aplicación.
- s) Cumplir las demás funciones técnicas que la junta general de accionistas le asigne.

Funciones Específicas:

- a) Establecer con los trabajadores bajo su responsabilidad las actividades que aseguren una tarea ordenada y de coordinación constante.
- b) Ejercer atribuciones, cuando lo estime conveniente, que le corresponden específicamente a otros trabajadores bajo su responsabilidad, en forma particular o simultáneamente con ellos.
- c) Supervisar y evaluar periódicamente al personal directamente a su cargo.
- d) Disponer proyectos de capacitación para el personal, orientados a su desarrollo técnico.
- e) Firmar cheques.
- f) Autorizar el pago de horas extras y/o trabajos extraordinarios.
- g) Aprobar el rol de vacaciones anuales del personal a su cargo y las modificaciones necesarias.
- h) Informar permanentemente a la junta general de accionistas de las actividades que por su índole o importancia requieren de su conocimiento.
- i) Representar a la empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, dentro de las facultades conferidas por ésta.
- j) Comunicar a la CONASEV y cuando corresponda a la Bolsa de Valores de Lima, los hechos de importancia, así como la información calificada de reservada y otras comunicaciones.
- k) Cumplir las demás funciones administrativas que le asigne el junta general de accionistas.

Relaciones de responsabilidad y de autoridad

Es directamente responsable ante la junta general de accionistas. Para el cumplimiento de sus responsabilidades, el gerente general es apoyado por los órganos de apoyo de la empresa Agro Especies Frutos del País S.A.C., así como asesores legales externos.

Relación de coordinación funcional

Dentro de las relaciones de coordinación internas y sin perjuicio de la directa dependencia, determinada en la estructura orgánica, mantiene continúa concordancia y respuesta de función con los diferentes órganos de la empresa.

Respecto a coordinación con el exterior, mantiene relación con los diferentes órganos como: FONAFE, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General de la República, Contaduría Pública de la Nación, Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, Bolsa de Valores de Lima; y otros Organismos públicos y privados.

II. Órgano de apoyo

Secretaria:

Objetivo

Realiza labores específicas de apoyo a la junta general de accionistas y a la gerencia general, y en general a todas las áreas de la empresa; así como, otras tareas asignadas por la gerencia general.

Funciones Generales

- a) Apoyar en las labores de su cargo a la alta dirección de la empresa.
- b) Atender a los miembros de la junta general de accionistas en el transcurso de sus sesiones.
- c) Archivar, registrar y controlar las actas de la junta general de accionistas, y otros documentos importantes.
- d) Recepcionar, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la empresa (cartas, informes, facturas, recibos, etc.).
- e) Controlar el registro de asistencia.

- f) Archivar, controlar y registrar las pólizas de seguros por los bienes de la empresa.
- g) Apoyar en las labores de su cargo a todas las áreas de la empresa.
- h) Y cualquier otra labor que le asigne o encomiende la gerencia general.

Relaciones de responsabilidad y coordinación funcional

Depende y reporta directamente a la junta general de accionistas y al gerente general.

Coordina con los otros órganos lo relacionado a sus funciones y labor de apoyo.

III. Administración y finanzas

Descripción:

El área de Administración y Finanzas de la empresa, es la encargada de proporcionar el apoyo administrativo requerido por la Gerencia general, mediante la administración de los recursos financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales de la empresa.

El área de administración y finanzas está integrada por:

➤ Área de contabilidad

Objetivo

El área de contabilidad es el encargado de planificar, establecer, normar, conducir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la aplicación de los

procesos técnicos de los sistemas administrativos financieros de la Empresa; así como, del personal, contabilidad y tesorería. De igual forma es la encargada de la correcta ejecución y registro de las operaciones técnicas, administrativas, contables, económicas y financieras. Asimismo, es la encargada de preparar información económica financiera requerida por instituciones como: FONAFE, CONASEV, BVL, CAVALI ICLV, Contaduría Pública de la Nación y otros organismos reguladores.

Funciones Generales

- a) Elaborar el presupuesto anual a ser presentado por la gerencia general al directorio, disponer las acciones y planeamientos necesarios para su correcta ejecución; deberá establecer los mecanismos de control y evaluación del mismo.
- b) Elaborar y emitir los estados financieros trimestrales, semestrales y anuales los cuales deben contener información, confiable, veraz y oportuna; en concordancia con las normas tributarias y contables vigentes; presentarlos a la alta dirección para su aprobación y velar por que se remitan a los organismos que los requieren oportunamente.
- c) Dirigir, coordinar y controlar las transacciones administrativas y financieras de la empresa, velando por la correcta aplicación de los gastos e inversiones de conformidad con el presupuesto.
- d) Controlar continuamente el manejo de las cuentas bancarias de la empresa con las entidades del sistema financiero nacional, proponiendo a la gerencia general los cambios necesarios que contribuyan al logro de los objetivos establecidos en el presupuesto anual.
- e) Formular y proponer a la gerencia general los lineamientos de política para el adecuado funcionamiento de los sistemas administrativo y contable.

- f) Preparación oportuna de cuadros e informes sobre gestión administrativa, económica y financiera para la junta general de accionistas y a los organismos reguladores competentes: CONASEV, FONAFE, Bolsa de Valores, Contaduría y MEF.
- g) Cautelar el patrimonio de la empresa, disponiendo y supervisando periódicamente la ejecución de los inventarios físicos.
- h) Velar porque los bienes y servicios que requieren la gerencia general, sean utilizados de manera óptima y racional, buscando el mejor desarrollo de sus funciones.
- i) Establecer y conducir el programa de comunicación interna y apoyar las acciones tendientes a conservar y/o proyectar la imagen de la empresa ante la opinión pública cuando sea necesario.
- j) Las demás funciones que le sean asignadas por la alta dirección.

Funciones específica:

- a) Establecer canales de apoyo y comunicación con los trabajadores de otras áreas de la empresa, y personal a su cargo, con el fin de ejecutar acciones que incrementen la eficiencia y el rendimiento en el desarrollo de sus actividades.
- b) Supervisar que el personal a su cargo cumpla con las políticas y normas establecidas.
- c) Firmar la correspondencia cuyo contenido esté de acuerdo con la importancia del asunto y la jerarquía de su cargo.
- d) Efectuar las demás funciones administrativas que le asigne la alta Dirección.

Relaciones de Responsabilidad y de Coordinación Funcional

Es directamente responsable ante la gerencia general.

Coordina internamente con la alta dirección y otros órganos de la empresa, para tratar y resolver asuntos propios de su función. Asimismo, del asesoramiento contable y tributario de la Empresa.

Externamente coordina con los organismos rectores administrativos como: FONAFE, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General de la República, Contaduría Pública de la Nación, CONASEV y la Bolsa de Valores de Lima; con el fin de proporcionar la información necesaria. Asimismo, coordina con ESSALUD, AFP's, SUNAT, en lo concerniente a pago de aportes, tributos y otros. También debe coordinar con compañías de seguros, en la gestión de las pólizas que fueran necesarias para la empresa.

Otras coordinaciones las realiza con proveedores y clientes de la empresa, en temas contractuales.

➤ **Área de tesorería.**

Objetivo

EL área de tesorería es un órgano de apoyo que aporta al área de administración y finanzas de la empresa, y su función está enmarcada y es concordante con las normas del sistema nacional de tesorería del sector privado.

Funciones específica:

- a) Proponer los lineamientos administrativos, que permita el funcionamiento dinámico y eficaz del sistema de tesorería.
- b) Planear, organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos financieros de la empresa de acuerdo a las normas de tesorería.
- c) Realizar el pago de planilla de remuneraciones, pensiones y demás asignaciones del personal de la empresa.

- d) Coordinar el cumplimiento estricto y efectuar el pago a instituciones tales como: SUNAT, ESSALUD, AFPs, ONP, Tesoro Público dentro de los plazos establecidos.
- e) Controlar, preparar y efectuar el pago de proveedores por las obligaciones y compromisos de la empresa de acuerdo a las disposiciones vigentes.
- f) Efectuar mensualmente las conciliaciones bancarias por cada cuenta corriente y fuente de financiamiento.
- g) Administrar el fondo para pagos en efectivo (Caja Chica).
- h) Administrar los recursos financieros de la empresa, de acuerdo a las normas y procedimientos de pagos vigentes.
- i) Y otras funciones que le encargue la Gerencia general.

Relaciones de responsabilidad y de coordinación funcional.

Es directamente responsable ante la gerencia general.

Del manejo de los fondos en forma racional y oportuna de la empresa de acuerdo a la normatividad vigente de los órganos rectores del sistema de tesorería y resguardar la integridad de los fondos y valores manejados por el área de tesorería, teniendo en cuenta los procesos rutinarios y oportunos relacionados con la pagaduría y la recaudación o percepción de los fondos así como el manejo y conservación de la documentación utilizada.

IV. Operaciones

Objetivo

El área de operaciones es un órgano de apoyo que depende del gerente general, su labor se enmarca dentro las normas vigentes de abastecimiento y logística; y también está encargado de recepción, ingreso y despacho de mercaderías de la empresa.

Estructura Orgánica de Cargos:

Para el desarrollo de sus actividades, el órgano de operaciones requiere:

➤ **Área de compras**

Objetivo:

El objetivo básico de la función de compras es asegurar la continuidad del suministro de materias primas, productos sub-contratados, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados.

En otras palabras, el objetivo es no sólo obtener las materias primas al precio más bajo, sino que reducir el costo final del producto, o sea, comprar de forma inteligente y alineada con la estrategia, todos los materiales necesarios para la producción o la operación diaria de la empresa.

Funciones general y específica:

- a) Hacer uso de materiales, proveedores y equipos al menor costo posible.
- b) Asegurar el flujo continuo de los stocks de mercaderías.
- c) Aumentar la rotación de activos.
- d) Desarrollar una fuente alternativa de suministro.
- e) Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores.

➤ **Almacén**

Objetivo:

Desarrollar labores relacionadas con la cartera de clientes, tales como ventas, manejo de almacenes y estibas. Desarrollar otras tareas diversas en apoyo de la empresa, que incluyen labores como de recepción, ingreso y despacho de mercaderías.

Funciones general y específica:

- a) Recepcionar, ordenar y controlar diariamente el ingreso y salida de mercaderías.
- b) Elaborar informes o reportes estadísticos mensuales sobre el resultado de las actividades desarrolladas.
- c) Llevar el orden y control de almacenes de las mercaderías de la empresa.
- d) Atender al cliente respecto a sus compras y pedidos: pago por las mercaderías u otros conceptos.

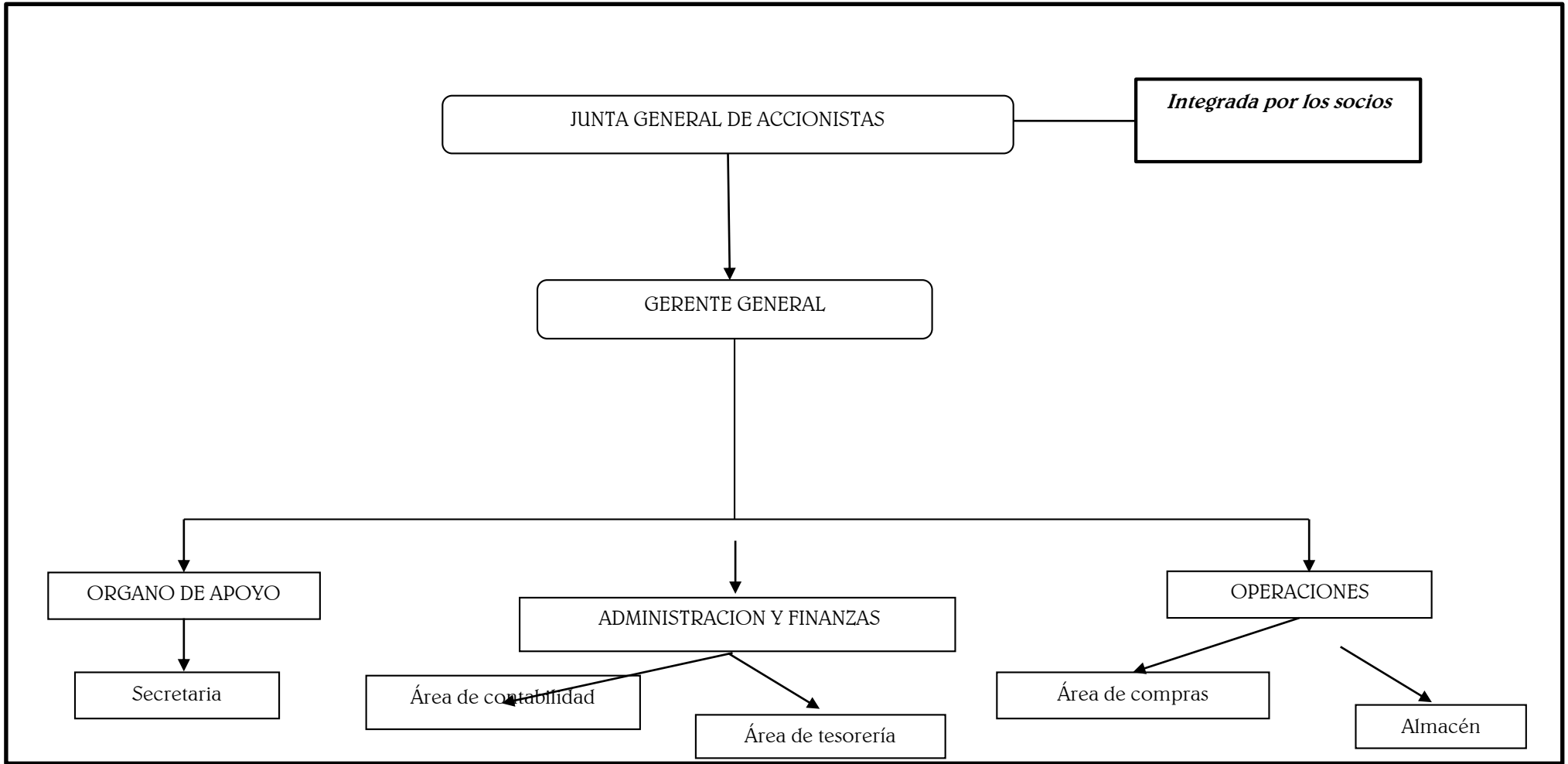


Figura 28. Estructura orgánica de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC.

Tabla 28. Matriz de Consistencia.

142

144

143

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Sistema de Control Interno.	El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.	Comprende: Ambiente de control. Evaluación del riesgo. Actividades de control. Información y comunicación. Monitoreo.	Análisis de Ambiente de control.	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y valores éticos. - Compromiso con la competencia. - Participación del consejo directivo. - Filosofía y estilo operativo de la administración. - Estructura organizativa. - Recursos y prácticas de recursos humanos.
			Evaluación del riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Estrategias. - Operaciones. - Información Financiera. - Cumplimiento.
			Actividades de control.	<ul style="list-style-type: none"> - Separación adecuada de responsabilidades. - Autorización adecuada de las operaciones. - Documentos y riesgos adecuados. - Control físico sobre activos y registros. - Verificaciones independientes referentes al desempeño.
			Información y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar, procesar e informar las operaciones. - Una información contable y sistema de comunicaciones de acorde a la empresa.
			Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación continua o periódica del control interno. - Modificación según los cambios y condiciones.
Procesos Compra	El proceso de compras es la secuencia de fases y actividades	Comprende todo el proceso de ubicación de proveedor	Fases de compras	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los inventarios físicos. - Planificación de las compras.

	que transforman, por medio de los recursos disponibles de la organización, una solicitud de un bien o servicio realizada por un departamento en la provisión del bien o la prestación del servicio solicitado por parte del proveedor.	o fuentes de abastecimiento, adquisición de productos a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido, y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el abastecimiento de la adquisición.		<ul style="list-style-type: none"> - Cotización de proveedores. - Evaluación de las cotizaciones recibidas. - Selección del proveedor. - Negociación de las condiciones. - Solicitud del pedido. - Seguimiento del pedido y los acuerdos.
			Actividades de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Control de inventarios. - Control de cuentas por pagar a proveedores. - Recepción y entrega de información al área de contabilidad. - Elaboración y envío de información a la gerencia administrativa.
Rentabilidad en sus resultados económicos.	<p>La rentabilidad se refiere a la capacidad de producir o generar beneficios, de modo que los ingresos sean suficientes para recuperar las inversiones, cubrir los costos operacionales y obtener un beneficio adicional o ganancia.</p> <p>Lo importante es que esa rentabilidad sea mayor que el costo de capital de la empresa.</p>		Rentabilidad económica y financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de Resultados. - Balance de Situación. - Ratios Económicos. - Ratios Financieros.