

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



**“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN PARA DISEÑAR  
FLUJOGRAMAS QUE AYUDEN A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS  
OPERACIONES EN LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL DE SU  
OFICINA PRINCIPAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO”**

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

**AUTOR:**

**María Rosalina Rivas Garay**

**Karla Paola Zúñiga Estrella**

Chiclayo, 12 de mayo de 2016

**“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN PARA DISEÑAR  
FLUJOGRAMAS QUE AYUDEN A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS  
OPERACIONES EN LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL DE SU  
OFICINA PRINCIPAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO”**

POR:

**MARÍA ROSALINA RIVAS GARAY**

**KARLA PAOLA ZÚÑIGA ESTRELLA**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

Mgtr. CPC Roberto Che León Poletty  
Presidente de Jurado

---

CP. Pedro Jesús Cuyate Reque  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Flor De María Beltrán Portilla  
Vocal/Asesora de Jurado

## CHICLAYO 2016

### DEDICATORIA

A nuestros padres por infundirnos valores, por su constante apoyo moral que hacen que nos desarrollemos como mejores personas y que cada día nos hacen ser perseverantes y conseguir nuestras metas .

A nuestros compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron con nosotras alegrías y tristezas , por el apoyo que siempre nos brindaron día a día en el transcurso de cada año de nuestra carrera universitaria.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por derramar su bendición sobre nosotros y darnos la sabiduría para que podamos elaborar nuestra tesis de manera satisfactoria, para aquellas personas que están a nuestro lado siempre, que nos ayudan y colaboran con nosotras en la presente tesis.

A Nuestra distinguida casa de estudios Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y especialmente a nuestra asesora de tesis Mg .CPC. Flor de María Beltrán portilla por su leal apoyo.

## RESUMEN

Esta investigación surge de la necesidad de establecer controles dentro de la empresa Neumáticos Chiclayo E.I.R.L., debido al rápido crecimiento que ha tenido la empresa, el cual hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección, este crecimiento se debe según estudios al constante y positivo crecimiento del parque automotor en el país y en el mundo, de acuerdo a esto formulamos el siguiente problema ¿De qué manera el diseño de flujogramas para el proceso de comercialización, ayudaría a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa comercial NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL – Sede principal? frente a ello nos planteamos el siguiente objetivo: Diseñar flujogramas del proceso de comercialización, para ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones en la sede principal de la empresa estudiada.

Para el desarrollo de la presente investigación aplicaremos los métodos de investigación empírico inductivo, la población está conformada por 12 personas que pertenecen a la tienda principal de la empresa y las mismas que serán la muestra, para la operacionalización de las variables, hemos utilizado herramientas como la guía de la entrevista y fichas de observación.

La empresa no tiene un control adecuado del proceso de sus operaciones de comercialización es por eso que buscamos mejorar la eficiencia de estas, y ayudar a incrementar la rentabilidad de la misma, para lo cual proponemos flujogramas que ayudarían a tener más control de los procesos, ayudados de documentos sustentatorios para un mejor funcionamiento al interior de la empresa.

### **PALABRAS CLAVES**

Proceso de comercialización, Flujogramas, Eficiencia.

## **ABSTRACT**

This research arises from the need to establish controls within the company Tires Chiclayo EIRL, due to the rapid growth that has taken the company, which makes impossible the direct control of operations by the address, this growth is due according to studies by constant and positive growth of the fleet in the country and the world , accordingly formulate the following problem how to design flowcharts for the marketing process , help improve the efficiency of operations in the trading company TIRES EIRL Chiclayo - Headquarters ? Against this, we propose the following objective: Design Flow diagrams of the marketing process to help improve the efficiency of operations Headquarters in the company studied.

For the development of this research will apply the methods of inductive empirical research, the population is made up of 12 people belonging to the main store of the company and the same to be the sample to the operationalization of the variables , we used tools like guide the interview and observation forms .

The company does not have adequate control of the process of marketing operations is why we seek to improve the efficiency of these, and help increase the profitability of the same, for which we propose flowcharts would help to have more control over processes, sustentatorios aided by documents for better performance within the company.

## **KEY WORDS**

Marketing Process, Flow Charts, Efficiency.



## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN .....	12
II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Antecedentes del tema de investigación .....	14
2.2. Bases Teóricas Científicas.....	18
2.2.1. Empresas comerciales.....	18
2.2.1.1. Definición.....	18
2.2.1.2. Características .....	18
2.2.1.3. Ciclo operacional.....	19
2.2.1.4. Procesos de comercialización .....	21
2.2.1.4.1.Sub proceso de compras .....	21
2.2.1.4.2.Sub proceso de Pagos .....	24
2.2.1.4.3.Subproceso de ventas y cobranzas.....	27
2.2.2. Sistema de control interno .....	28
2.2.2.1. Definición y alcances.....	28
2.2.2.2. Importancia .....	31
2.2.2.3. Elementos .....	32
2.2.2.4. Metodología de Evaluación .....	33
2.2.2.4.1.Método narrativo .....	33
2.2.2.4.2.Método de diagrama de flujo.....	33
2.2.2.4.3.Método de cuestionario.....	34
2.2.2.4.4.Metodología COSO.....	35
2.2.3. Flujogramas.....	36
2.2.3.1. Definición.....	36
2.2.3.2. Tipos .....	38
2.2.3.2.1.Flujograma de primer nivel .....	38
2.2.3.2.2.Flujograma de segundo nivel.....	38

2.2.3.2.3. Flujograma de ejecución.....	39
2.2.3.3. Ventajas.....	39
2.2.3.4. Preparación.....	42
2.2.3.5. Elementos.....	44
2.2.3.6. Símbolos básicos.....	44
2.2.4. Eficiencia.....	45
2.2.4.1. Definición.....	45
2.2.4.2. Tipos de eficiencia.....	46
2.2.4.3. Eficiencia operacional.....	46
2.2.4.3.1. Importancia.....	46
2.2.4.3.2. Características de la eficiencia operacional.....	47
2.2.4.4. Eficiencia económica y razones de eficiencia.....	48
2.2.4.4.1. Análisis de cuentas por cobrar.....	49
III. METODOLOGÍA.....	53
3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	53
3.1.1. Tipo de Investigación.....	53
3.1.2. Diseño de investigación.....	53
3.2. Población, muestra y técnica de muestreo.....	53
3.2.1. Población y muestra.....	53
3.3. Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.3.1. Método de investigación.....	53
3.3.2. Técnicas de Investigación.....	54
3.3.3. Instrumentos de recolección de datos.....	54
3.4. Procesamiento para análisis de datos.....	54
3.5. Metodología.....	55
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	57
4.1. La Empresa.....	57
4.2. Procesos operativos.....	58
4.3. Diagnostico.....	67
4.4. Discusión.....	71

V. PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
5.1. Propuesta .....	73
5.2. Conclusiones .....	81
5.3. Recomendaciones .....	82
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
VII. ANEXOS.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo Operativo de una organización comercial. ....	20
Figura 2: Transacciones del ciclo operacional de una empresa comercial.....	20
Figura 3: Sistema de control interno.....	31
Figura 4: Flujograma de primer nivel o de dirección .....	38
Figura 5: Flujo grama de segundo nivel o de dirección.....	39
Figura 6: Flujograma de ejecución.....	39
Figura 7: Representación gráfica del flujograma.....	45
Figura 8: Flujograma del proceso de compra .....	61
Figura 9: Flujograma del proceso de pago a proveedores .....	63
Figura 10: Flujograma del proceso de ventas .....	65
Figura 11: Flujograma del proceso de cobranza.....	67
Figura 12: Propuesta de flujograma del proceso de compras .....	75
Figura 13: Propuesta de flujograma del proceso de pago a proveedores.....	77
Figura 14: Propuesta de flujograma del proceso de ventas.....	79
Figura 15: Propuesta de flujograma del proceso de cobranza .....	80
Figura 16: Ficha de observación.....	85
Figura 17: Guía de entrevista .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Clases de operaciones, cuentas, funciones de negocio, y documentos y registros relacionados para el ciclo de adquisición y pago.....	26
Tabla 2: Clases de operaciones, cuentas, funciones de negocio, y documentos y registros relacionados para el ciclo de ventas y cobranza .....	28
Tabla 3: Deficiencias en los procesos de comercialización .....	70
Tabla 4: Matriz de consistencia - I.....	87
Tabla 5 : Matriz de consistencia - II .....	88

## I. INTRODUCCIÓN

La actividad comercial contribuye de manera significativa a la economía, promovida en gran parte por el crecimiento del parque automotor en los últimos años.

Dentro del mercado de autopartes se destaca la comercialización de neumáticos, que es uno de los productos que mayor demanda obtiene a medida que crece el parque automotor, este mercado está conformado por pequeñas y microempresas en notable crecimiento, por este motivo las empresas que comercializan estos productos buscan su expansión no solo en la ciudad si no a nivel nacional, es ahí donde surge la necesidad de establecer controles dentro de la empresa o el establecimiento de herramientas que ayuden a estos, evitando así que estas empresas desaparezcan por una mala dirección o disminuyan su nivel de ingresos ya que la tradicional forma de ejercer el control ya no es posible hoy en día.

El aporte de esta investigación contribuye significativamente ya que la necesidad de utilizar herramientas de control interno se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad, lo cual hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Por este motivo es importante conocer a fondo los procesos internos de una organización, analizarlos continuamente y actualizarlos de acuerdo a los cambios del entorno.

Una de las herramientas de auditoría interna que nos ayudarían a solucionar los problemas antes mencionados, son los flujogramas de procesos por tal motivo en el en la presente investigación se verá, las definiciones que hacen referencia al proceso de comercialización, sistema de control interno, flujogramas y eficiencia, profundizando sobre todo el tema de flujogramas.

Además se verán los métodos y procedimientos utilizados para obtener información concerniente al tema, para luego analizar cada uno de los procesos de comercialización, se propondrá herramientas que contribuyan al mejoramiento de los procesos, se hará la discusión explicando en este punto los resultados y comparando con el conocimiento previo del problema.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del tema de investigación

Se ha determinado la existencia de varios trabajos que están relacionados con el control interno, eficiencia de operaciones y flujogramas de los cuales se ha encontrado las siguientes tesis.

- Collantes y Gástelo (2012). En su tesis denominada “Diseño de un cuestionario de control interno para detectar errores y fraudes en el rubro de caja y clientes de la empresa de transportes Tumi SAC”. concluye:  
Con el diseño de un cuestionario de control interno se minimiza los posibles errores y fraudes en el rubro caja /clientes en la empresa de “Transportes Tumi S.R.L LTDA” y se plantea evaluar el sistema de control interno existente del rubro caja / clientes, como también detectar los riesgos evidentes en estos rubros, proponiendo un cuestionario que otorgue un resultado razonable para obtener seguridad que los procesos operativos de los rubros caja/clientes son efectivos.

#### **COMENTARIO:**

En el presente trabajo de investigación a diferencia de la tesis expuesta anteriormente utiliza como método de evaluación los flujogramas que ayudara a la empresa NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL a tener un control adecuado del proceso de sus operaciones de comercialización buscando mejorar la eficiencia de estas, y ayudar a incrementar la rentabilidad de la empresa.

- Meگو y Sipión (2012). En su tesis “Diseño de un programa de control interno para la adquisición y comercialización de combustible en la empresa Estación de Servicios Vanessa SRL”. concluye :

Los procedimientos de control interno en la “Estación de Servicios Vanessa SRL” no son eficaces en la adquisición y comercialización de combustible, debido a ello se propone implementar un diseño de procedimientos de control interno, además, de un flujograma, el cual, será de utilidad para todas las empresas del rubro, porque dará seguridad en la realización de las operaciones, permitiendo salvaguardar sus activos y, al mismo tiempo reducir la posibilidad de errores.

#### **COMENTARIO:**

Se toma como referencia la tesis, debido a que presenta como herramienta de evaluación los flujogramas en el rubro de adquisición y comercialización del combustible. En nuestro trabajo de investigación también utiliza los flujogramas como herramienta de auditoría interna en el proceso de comercialización pero en el rubro de neumáticos que ayudara a un mejor funcionamiento al interior de la empresa.

- Cueva y Echevarría (2013). En su tesis “Evaluación del sistema de control interno de la Empresa Bocadoitos de Norte E.I.R.L. para establecer un adecuado control en sus áreas claves”. concluye :

El implementar un sistema de control interno contribuye a incrementar la seguridad de la información contable que es utilizada por una empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa cumpla con sus objetivos. La presente investigación tuvo como objetivos evaluar los ambientes de control y actividades de control, evaluar los riesgos, evaluar los sistemas de información y comunicación y por ultimo evaluar las actividades de supervisión de la empresa.

## COMENTARIO

El Control Interno es primordial por que detecta las irregularidades, errores y busca una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables y de esta manera tener claridad en las transacciones y manejos de los recursos. Es una herramienta necesaria para establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que se hayan proyectado realizar.

- Huamán (2012).En su tesis “Evaluación del sistema de control interno en el área de compras de la empresa Inversiones Jam SAC. Propuesta de mejoras”. concluye:

El implementar un sistema de control interno efectivo dentro de la Empresa Inversiones JAM SAC, le permitirá a la empresa desarrollarse y sobre todo obtener mejores resultados en términos económicos y financieros; basados en la eficiencia , eficacia , economía de todos sus recursos ; hoy en día esto es de vital importancia ya que las empresas que cuentan con un eficiente control logran un mejor desempeño y además se adaptan más rápidamente en este mundo competitivo donde cada vez los clientes y propietarios esperan valor agregado de sus inversiones.

## COMENTARIO:

La tesis planteada anteriormente hace referencia que un sistema de control interno adecuado proporciona un grado de seguridad razonable de la consecución de objetivos dentro de las categorías de eficiencia y eficacia en el manejo de las operaciones , así mismo ha recurrido a la aplicación de diferentes métodos de evaluación que le permitan obtener el conocimiento adecuado de la empresa .

La diferencia con nuestra tesis radica en diseñar flujogramas para mejorar la eficiencia de las operaciones y que pueda servir de guía en el proceso de

comercialización para que ayude a tener controles y procedimientos más efectivos.

- Martínez (2010). En su tesis “Propuesta de un sistema integrado de gestión para optimizar el control interno de la empresa Molino’s San Antonio de Padua SAC. concluye:

Un sistema integrado de gestión permite tener un mejor control de los procesos de las distintas áreas del Molino San Antonio de Padua SAC, lo cual permite una optimización en el control interno de este.

### **COMENTARIO**

El tema de tesis que planteamos se enfoca en la necesidad de utilizar herramientas de control interno para el mejor control de las operaciones. El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad.

- Tuesta (2010). En su tesis “Evaluación del sistema de control interno en el área de facturación de la Empresa Transportes Romero SAC. concluye:

La adopción de un sistema de control interno adecuado para el área de facturación garantizara la eficacia, eficiencia en las operaciones de la Empresa Transportes Romero SAC.

### **COMENTARIO**

El control interno es una herramienta que permite identificar desviaciones, brinda confiabilidad a los estados financieros puesto que disminuye la probabilidad de tener errores evitando irregularidades. La elaboración de un diseño de control interno es pieza fundamental para proteger los recursos, garantizar la eficacia, eficiencia de las operaciones de la empresa promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones.

## **2.2. Bases Teóricas Científicas**

### **2.2.1. Empresas comerciales**

#### **2.2.1.1. Definición**

Según Rojas (2002), una empresa comercial es un ente público o privado constituido por recursos humanos y recursos materiales que con el objetivo de obtener una utilidad o ganancia, realiza muchas operaciones: producción, extracción, importación, exportación, compraventa, alquiler, prestación de servicios, etc. y cuyos objetivos son: servir a la comunidad, obtener una ganancia o utilidad y contribuir con el desarrollo del país.

#### **2.2.1.2. Características**

Según Aguirre (2006), las características básicas de este tipo de empresas son:

La maquinaria por su naturaleza comercial, requiere de instalaciones destinadas al almacenamiento de sus productos.

Dentro de sus activos, las existencias y los saldos de clientes son los de mayor importancia.

Sus fuentes financiación proceden, por lo general, del crédito concedido por sus proveedores y del descuento en entidades bancarias de los efectos comerciales girados a sus clientes.

Para Rojas (2002), una empresa comercial se caracteriza por tener dos elementos básicos

Recursos humanos.- Personas (directores, gerentes, subgerentes, supervisores, empleados, obreros, etc.).

Recursos materiales.- bienes de capital (dinero, mercancías, maquinaria, mobiliario, Inmuebles, vehículos, documentos negociables, etc.).

Así mismo Aguirre Ormaechea (2006), sostiene desde el punto de vista de auditoría, que este tipo de compañías son:

Las que presentan un menor grado de dificultad en su ejecución, por la sencillez de su funcionamiento.

Suelen ser las que menor importancia conceden a los aspectos administrativos y de control interno.

La auditoría de sus inmovilizados no presenta especial dificultades, puesto que la composición del mismo suele consistir en un almacén, maquinaria o instalaciones destinadas al movimiento de las mercancías y vehículos utilizados para el transporte de sus productos.

### **2.2.1.3. Ciclo operacional**

Pahlen; Campo; Bursesi; et al (2000), nos dicen que el ciclo operativo de una empresa es el conjunto de operaciones básicas que debe realizar una organización para lograr sus objetivos y metas que se ha propuesto, este ciclo depende del objetivo de cada organización (industrial, comercial, agropecuaria, de servicios, minera, etc.)

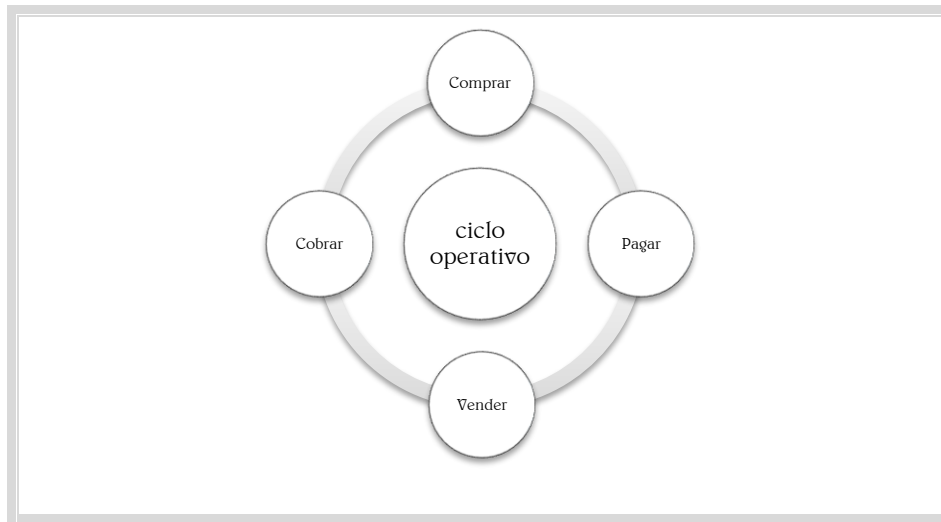
EL CICLO OPERATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIAL: Es el que vende bienes en las mismas condiciones que fueron adquiridas. Debe realizar las siguientes operaciones:

Comprar bienes

Pagar las compras realizadas

Vender bienes

Cobrar las ventas realizadas.

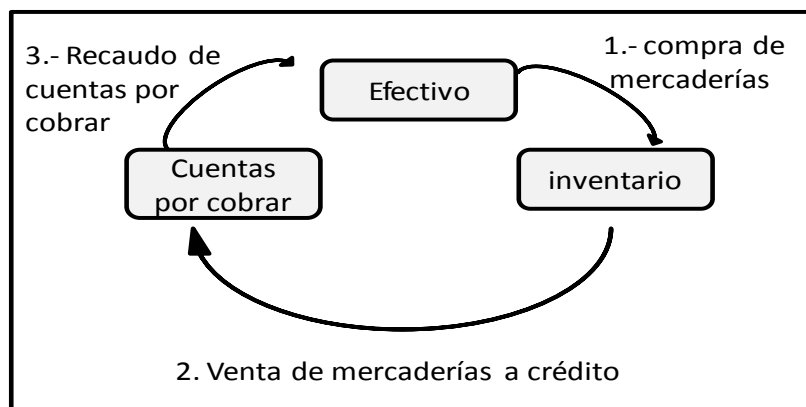


**Figura 1: Ciclo Operativo de una organización comercial.**

**FUENTE:** Teoría contable aplicada

**FECHA:** 2000

Según Meigs; Meigs; Bettner y Whittington (1998), el ciclo operacional de una empresa comercial se compone de las siguientes transacciones básicas: (1) compra de mercancías, (2) venta de mercancías, generalmente a crédito, y (3) recaudo de cuentas por cobrar a clientes. Como la palabra ciclo lo sugiere, esta secuencia de transacciones se repite continuamente. Parte del efectivo recaudado de los clientes se usa para comprar más mercancías, y el ciclo comienza de nuevo.



**Figura 2: Transacciones del ciclo operacional de una empresa comercial.**

**FUENTE:** Contabilidad para las decisiones gerenciales

**FECHA:** 1998

#### **2.2.1.4. Procesos de comercialización**

##### **2.2.1.4.1. Sub proceso de compras**

Valeriano Ortiz (2005), señala que el proceso de adquisición es la etapa que comprende los procedimientos para la compra de los bienes y/o servicios en la cantidad necesaria, calidad deseada, momento oportuno y precio de mercado más conveniente.

Según Sánchez; Pino y Pino (1999), el proceso de compras lleva a cabo la adquisición de productos o servicios, así como suministros y equipos necesarios para que la empresa desarrolle su actividad satisfactoriamente. En este proceso, desde que surge la necesidad hasta que se adquiere el bien o servicio, hay una serie de funciones en las que a la vez surgirán unos documentos de los cuales unos serán internos (de la propia empresa), y otros vendrán del exterior acompañado o relacionado con la adquisición. Así cuando se determinan las necesidades, surge una requisición o petición. A la vez se iniciara un control de esa petición, posteriormente se seleccionara el proveedor más adecuado y seguidamente se hará el pedido correspondiente. A la recepción de las mercancías se acompañara una nota de entrega o albarán y posteriormente surgirá la factura.

Para Montoya Palacio (2010), un proceso lógico y casi universal, se puede resumir en las siguientes etapas que muestran una idea muy general pero muy aproximada a lo que realmente se presenta en cualquier empresa comercial o de servicios.

#### **Conocimiento general**

El comprador siempre deberá tener en mente y conocer con exactitud la empresa para la cual trabaja y está consiguiendo proveedores o adquiriendo productos.

Cuál es su actividad, la vocación del surtido o el tipo de productos que debe adquirir, el objetivo de posicionamiento o el servicio que quiere prestar, la imagen que quiere proyectar o el usuario que debe atender, la calidad que debe ofrecer, la capacidad de pago que tenga para cumplir, la cantidad que tiene en su inventario, la cantidad que demanda o el consumo en un periodo determinado, los pedidos que tiene por recibir, la disponibilidad de espacio o la necesidad de almacenar y/o exhibir la mercancía, las facilidades para “custodiar” los productos de alto riesgo, la posibilidad de buscar sustitutos, el precio y la calidad que está dispuesto a pagar. Si el comprador tiene bien claro estos conceptos, está preparado para recibir a cualquier vendedor.

### **La identificación de necesidades**

El comprador identifica necesidades a través de la información obtenida de los almacenes o de los usuarios de la empresa, la promesa de servicio a los clientes o usuarios, las investigaciones con los clientes internos o externos, las tendencias del mercado, las innovaciones tecnológicas, las nuevas alternativas que ofrecen soluciones y mayor productividad, el análisis de lo que ofrece o hace la competencia, las visitas a ferias o exposiciones.

Cuando el vendedor conoce investiga las necesidades de sus clientes y prepara una presentación con la información y los argumentos apropiados para lograr la aceptación de su cliente.

### **Preparación de la cita o entrevista**

Independientemente del tamaño y de la actividad de su empresa, es deseable que cada entrevista entre el vendedor y el comprador se realice con cita previamente acordada entre las partes.

### **Definición de la compra**

Previo análisis de las necesidades del producto, la variedad, los sustitutos, la calidad, las condiciones, los precios, el empaque o la presentación, el embalaje, los tiempos y las frecuencias de entregas, la competencia, los apoyos, el servicio posventa y el acuerdo al que se llegare, el comprador

solicita los documentos y los requisitos legales que su empresa considera debe tener para oficializar la aceptación del proveedor o la compra del producto.

Cada empresa dependiendo de su tamaño, complejidad, políticas y procedimientos internos, exige la documentación necesaria para oficializar la compra, recibir los pedidos, legalizar y cancelar las facturas.

### **Codificación de productos**

Cada empresa según tamaño, modernización y sofisticación en el proceso de la información, define el sistema de identificación o codificación de sus productos, empleando códigos tradicionales, PLU (Price look up unit. Unidad de búsqueda de precios), códigos de barras o el sistema seleccionado según el tamaño y volumen de información que maneje.

### **Colocación del pedido**

Una simple llamada telefónica de una empresa a su proveedor, o la transmisión de sus pedidos vía electrónica en las empresas modernas y organizadas, puede ser el medio de concretar el pedido.

Verificar que el proveedor haya recibido la orden de compra, revisar que los precios y las condiciones están correctas, asegurarse de que el departamento de cartera haya aprobado los despachos, constatar que el transportador haya entregado el pedido y que el centro de distribución o la bodega lo haya recibido y legalizado, son algunos de los procesos en que la cadena de distribución se puede interrumpir. El comprador y el vendedor deben estar atentos y en permanente contacto para identificar que parte del proceso ameritan su intervención.

### **Seguimiento a la rotación**

Algunas actividades cotidianas relacionadas con el seguimiento, se pueden identificar en:

El comprador debe revisar en el sistema o en los informes de existencias la cantidad de unidades que se han vendido o consumido por las diferentes dependencias o áreas para las que se han comprado los productos.

Estar pendiente y en contacto con los almacenes o usuarios de las áreas que consumen el producto y pedir el concepto del departamento de ventas o de control de calidad.

Verificar las condiciones de exhibición y de identificación en las bodegas o centros de distribución para permitir una rápida salida o evacuación.

Identificar oportunamente las causas que impiden la rápida evacuación y encontrar las mejores soluciones.

Decidir basado en los resultados de ventas o consumo y en los conceptos de los almacenes o los usuarios, la continuidad dentro del portafolio de productos de la empresa.

### **Retroalimentar al proveedor**

El comprador debe compartir con su proveedor, toda la información obtenida en la etapa anterior con el fin de lograr el apoyo o las ayudas que este le pudiera ofrecer.

Todas las recomendaciones o sugerencias sobre el diseño, calidad, precio o aceptación por parte de los clientes o los usuarios, son generalmente bien aceptadas y tenidas en cuenta por el proveedor.

#### **2.2.1.4.2. Sub proceso de Pagos**

Según Sánchez; Pino y Pino (1999), el ciclo de compras se cierra con el pago al proveedor del producto adquirido. La forma en la que se hará

este pago dependerá de la financiación que ofrezcan los proveedores y de la situación económica de la empresa adquirente.

Existen básicamente tres tipos de documentos que se utilizan como medios de pago la letra, el pagare y la carta de pago.

Con la letra y el pagare el proveedor puede hacer liquido el importe inmediatamente presentado al descuento el documento.

La letra es un instrumento flexible de pago, que puede ser utilizado como moneda de pago y endosarse a otras empresas, mientras que el pagare es más rígido. En cambio el pagare es un instrumento más económico, ya que no lleva timbre: este ahorro y la comodidad que supone tener un talonario de pagarés suministrado por el banco son los responsables del cada vez mayor uso del pagare frente a la letra.

### **Funciones de negocio en el ciclo y documentos y registros relacionados**

Para Alvin; Randal y Mark (2007), el ciclo de adquisición y pago incluye las decisiones y procesos necesarios en la obtención de los productos y servicios para la operación de un negocio. Por lo general, el ciclo comienza con la iniciación de una solicitud de compra por parte de un empleado autorizado que necesita los productos o servicios, y termina con el pago de los beneficios recibidos, a pesar de que el análisis que se presenta a continuación describe a una pequeña compañía manufacturera que elabora productos tangibles para su venta a terceros, los mismos principios aplican a una compañía de servicios, una unidad gubernamental, o a cualquier otro tipo de organización.

Existen cuatro funciones de negocio que se muestran en la tercera columna de la tabla siguiente.

Tabla 1 : Clases de operaciones, cuentas, funciones de negocio, y documentos y registros relacionados para el ciclo de adquisición y pago

Clase de operaciones	Cuentas	Funciones comerciales	Documentos y registros
Adquisiciones	Inventario Propiedades , planta y equipo Gastos anticipados Mejoras a bienes arrendados Cuentas por pagar Gastos de fabricación Gastos de ventas Gastos administrativos	Procesamiento de órdenes de compra	
		Recepción de productos y servicios	
		Reconocimiento de pasivos financieros Procesamiento de órdenes de compra	Requisición de compra Orden de compra Informe de recepción
	Inventario Propiedades , planta y equipo Gastos anticipados Mejoras a bienes arrendados Cuentas por pagar Gastos de fabricación Gastos de ventas Gastos administrativos	Recepción de productos y servicios	Archivo de operaciones de adquisiciones Diario o lista de adquisiciones
		Reconocimiento de pasivos financieros	Factura del proveedor Memorando de adeudos Recibos Archivo maestro de cuentas por pagar Balanza de comprobación de cuentas por pagar Declaración del proveedor
Desembolso de efectivo	Efectivo en el banco	Reconocimiento de pasivos financieros	Factura del proveedor Memorando de adeudos Recibos Archivo maestro de cuentas por pagar Balanza de comprobación de cuentas por pagar Declaración del proveedor
	(de salidas de efectivo )	Procesamiento y registro de desembolsos de efectivo.	Cheque
	(de salidas de efectivo ) Cuentas por pagar Descuentos de compras	Procesamiento y registro de desembolsos de efectivo	Archivo de operaciones de desembolso de efectivo Diario o listado de desembolsos de efectivo.

**FUENTE:** Auditoria un enfoque integral.

**FECHA:** 2007

#### **2.2.1.4.3. Subproceso de ventas y cobranzas**

En el libro titulado “Auditoria. Un enfoque integral” de su décimo primera edición sus autores señalan que el objetivo global de la auditoria de ventas y cobranzas es evaluar si los saldos en cuenta afectados en el ciclo se encuentran imparcialmente de acuerdo con las normas de información financiera las cuantas distintivas en el ciclo de ventas y cobranza con el uso de las cuentas T, en el cual también nos indican que la naturaleza de las cuentas pueden variar dependiendo de la industria y del cliente involucrado.

Existen diferencias en los títulos de la cuentas en la industria de servicio, la de comercio al por mayor y la industria de seguro, pero los conceptos fundamentales son los mismos, con el fin de proporcionar un marco de referencia para el entendimiento del material de este capítulo ilustraremos toda una compañía comercializadora.

#### **Funciones de negocio en el ciclo y registro y documentos relacionados**

El ciclo de ventas y cobranzas implica las decisiones y procesos necesarios para transferir la propiedad de bienes y servicios a los clientes después de que se ponen a disposición para su venta. Se inicia con una petición por parte del cliente y termina con la conversión del material o servicio en una cuenta por cobrar y por último en efectivo. Son 8 las funciones del negocio para el ciclo de ventas y cobranzas que se muestran en la tercera columna de la siguiente tabla:

**Tabla 2: Clases de operaciones, cuentas, funciones de negocio, y documentos y registros relacionados para el ciclo de ventas y cobranza**

Clases de operaciones	cuentas	Funciones comerciales	Documentos y registros
Ventas	Ventas y cuentas por cobrar	Procesamiento de las órdenes del cliente.	Orden del cliente
			Orden de venta.
		Concesión de créditos	Orden del cliente u orden de venta
		Embarque de bienes	Documento de embarque
		Facturación al cliente y registro de las ventas	Factura de venta
			Archivo u operación de venta
			Diario de ventas o listado
			Archivo maestro de cuentas por cobrar
Balanza de comprobación de cuentas por cobrar			
	Estado de cuenta mensual		
Entradas de efectivo	Efectivo en el banco	Procesamiento y registro de recepción de efectivo.	Aviso de remesa
	(débitos de la recepción de efectivo )		Lista preliminar de entradas de efectivo
	Cuentas por cobrar		Archivo de operaciones de entradas en efectivo
			Diario de entradas de efectivo o listado
Devoluciones y descuentos sobre ventas	Devoluciones y rebajas sobre ventas	Procesamiento y registro de devoluciones y rebajas sobre ventas	Nota de crédito
	Cuentas por cobrar		Diario de devoluciones y rebajas sobre ventas
Eliminación de cuentas incobrables	Cuentas por cobrar	Eliminación de cuentas por cobrar incobrables	Forma de autorización de cuenta incobrable
	Estimación de cuentas incobrables		Diario general
Gastos por cuentas incobrables	Gastos para cuentas incobrables	Estimación de cuentas incobrables	Diario general
	Estimación de cuentas incobrables		

**FUENTE:** Auditoria un enfoque integral.

**FECHA:** 2007

## 2.2.2. Sistema de control interno

### 2.2.2.1. Definición y alcances.

Para comprender la definición de sistema de control interno primero citaremos algunas definiciones de control interno las cuales ayudaran a comprender en qué consiste este sistema.

Según Aguirre (2006), el control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

En el informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission) traducido por Mantilla (2005), se define al control interno como un proceso, ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad. Así mismo el autor establece que el control interno está diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Así mismo Perdomo (2003), coincide con Aguirre (2006), pues define al control interno como 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”. Cuyos objetivos son: prevenir fraudes, Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa, Promover la eficiencia del personal, obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, localizar errores administrativos, contables y financieros entre otros.

De todas estas definiciones podemos decir el control interno es aquel conjunto de operaciones que una empresa realiza para asegurar la eficiencia de sus operaciones tanto financiera, contable como administrativa, importantes para el “sistema de control de interno” el cual se define así.

Según la NIA 400 “Evaluación del riesgo y control interno”. Sistema de control interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una organización para el logro de los objetivos

de la administración de asegurar , hasta donde sea factible , la ordenada y eficiente conducción de su negocio , incluyendo la adherencia a las políticas de la administración , la salvaguarda de archivos , la prevención y detección de fraudes y errores , la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Para el informe coso (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission) traducido por Mantilla S. (2005), los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre qué comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad, los estados financieros publicados se están preparando confiablemente y se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

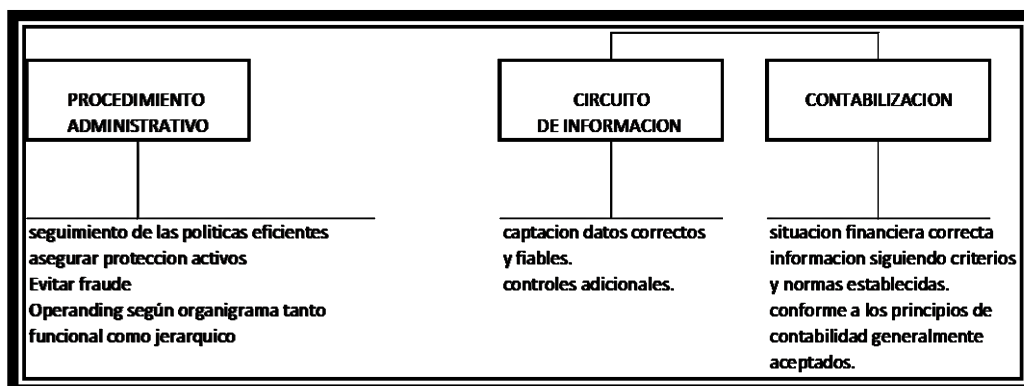
Los sistemas de control interno es el conjunto de operaciones que una empresa realiza para lograr la eficiencia de sus operaciones expresada en políticas y procedimientos internos tal como lo expresan los autores.

Asimismo Aguirre (2006), manifiesta que en todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales varían dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la

necesidad de un control formal, con el objeto de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.



**Figura 3: Sistema de control interno**

**FUENTE:** Auditoría y control interno

**FECHA:** 2005

#### 2.2.2.2. Importancia

Perdomo (2003), señala que todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Entonces, un buen 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, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

### 2.2.2.3. Elementos

Existen diferentes aspectos a considerar para tomar en cuenta los elementos en un sistema de control interno, según Aguirre (2006), existen tres aspectos a considerar en un sistema de control interno los cuales son:

**Organización Estructural:** La organización de una empresa se debe venir reflejada en el organigrama funcional de la misma.

**Políticas y procedimientos contables y operativos:** Es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo- contable, como el sistema operativo de la empresa.

**Supervisión:** La supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos.

Así mismo Perdomo (2003), considera que los elementos del control interno son siete:

Organización.

Catálogo de cuentas.

Sistema de contabilidad.

Estados financieros.

Presupuestos y pronósticos.

Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.

Supervisión.

#### **2.2.2.4. Metodología de Evaluación**

Para medir los diferentes controles establecidos en una organización se tienen tres métodos diferentes los cuales se describirán brevemente.

##### **2.2.2.4.1. Método narrativo**

Según Barreto; Silva y Silva (2002), el método narrativo consiste en hacer anotaciones en los papeles de trabajo sobre procedimientos contables. En las pequeñas empresas con sistemas rudimentarios de control interno, puede ser más práctico registrarlos todo por medio de anotaciones sobre procedimientos contables u otro tipo de descripción narrativa.

Para Yarasca y Alvares (2006), 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.

Este método en la actualidad se aplica a pequeñas y grandes empresas. En las pequeñas para obtener la información sobre sus actividades básicas y formas de las operaciones; en las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operación de sus actividades principales que permita conocer el negocio para después elaborar un flujograma por tipo de operaciones.

Estupiñan (2002), sostiene que el método narrativo detalla los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

##### **2.2.2.4.2. Método de diagrama de flujo**

Para Barreto; Silva y Silva (2002), en la mayoría de los casos cuando los sistemas son complejos, es preferible la utilización de diagramas de flujo cuando ello sea posible, apoyados, si resulta necesario, por descripciones narrativas; por lo siguiente:

El proceso de preparación de un diagrama de flujo implica una disciplina que hace que el auditor comprenda correctamente el sistema.

El uso de este método ilustra los procedimientos de una forma gráfica facilitando así la comprensión y la comunicación.

El diagrama de flujo pone en manifiesto cualquier deficiencia en el entendimiento del sistema permite al auditor identificar las características de control más importantes; esto es, a su vez, le permite identificar de modo directo los aspectos más destacados del trabajo que realiza.

#### **2.2.2.4.3. Método de cuestionario**

Según Barreto, Silva y Silva (2002), este método adopta normalmente una forma estándar, con preguntas relacionadas a distintos aspectos de la contabilidad que son comunes a muchos tipos de empresas. Cuando sea necesario podrá ampliarse en determinados aspectos concretos del sistema que se está realizando.

Además de las preguntas y los espacios para las respuestas, los cuestionarios deberán contar con columnas para (1) la evaluación de los controles internos y el seguimiento de las deficiencias; y (2) la referencia cruzada al programa de auditoría.

También es importante dejar una columna para marcar en ella si de la respuesta se deduce que el sistema es o no satisfactorio. Su evaluación debe renovarse anualmente en otra columna se indicara como se ha comunicado al cliente las deficiencias y cuál ha sido su reacción.

Para Yarasca y Alvares (2006), este método es muy usado en nuestro medio y consiste en utilizar una lista de preguntas previamente elaboradas sobre aspectos básicos del sistema, tales como: la forma como se maneja las transacciones y las personas que intervienen en el proceso. El auditor, al aplicar

el cuestionario no debe conformarse con una simple contestación a su pregunta, sino que algunas respuestas deben ser conformadas.

Según Estupiñan (2002), el método de cuestionarios de control interno consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas dirigidas a funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa examinada, de tal forma de la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control y de manera similar una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable.

También nos dice que la aplicación de este cuestionario permite seguir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.

#### **2.2.2.4.4. Metodología COSO**

Para el informe COSO traducido por Mantilla S. (2005), el control interno está compuesto por cinco elementos interrelacionados los cuales son:

Ambiente de control.

Valorización de riesgos.

Actividades de Control

Información y comunicación.

Monitoreo

Para la presente investigación tomaremos como componentes a aquellos que se hace referencia en el informe COSO ya que los presenta de una manera más completa e interrelacionada, estos componentes se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

**Ambiente de control.** La esencia de cualquier negocio es su gente sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la

competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

**Valorización de riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

**Actividades de Control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

**Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

**Monitoreo.** Debe monitorearse al proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

### **2.2.3. Flujogramas**

#### **2.2.3.1. Definición**

Para Perdomo (2003), el diagrama de flujo es una “descripción grafica concreta de un sistema contable que sirva de base para evaluar el control interno y para la planeación y diseño de una auditoria”.

Para Yarasca y Alvares (2006), consiste en utilizar como herramientas los cursogramas 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. Debe reconocerse que este método en la actualidad está siendo muy usado.

Meigs, define el diagrama de flujo diciendo: “un diagrama de flujo de sistemas es una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos en forma secuencial. El diagrama de flujo proporciona al lector experimentado una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes y distribución de documentos y tipos y situación de los registros y archivos de contabilidad”.

Según Aguirre (2006), el flujograma es la representación gráfica del flujo de transacciones en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas, con el fin de entender y constatar todo el proceso de documentos que se generan y los departamentos y empleados implicados en el mismo.

Así mismo Bravo (2000), el flujograma es una técnica que representa gráficamente y de manera lógica, precisa y clara el desarrollo secuencial de un sistema o proceso operativo que se realiza en una empresa, un elemento de aquel proceso, así como las labores individuales, maquinarias y cualquier otro aspecto informativo realizado mediante documentos, opiniones u otros; mediante la utilización de símbolos convencionales.

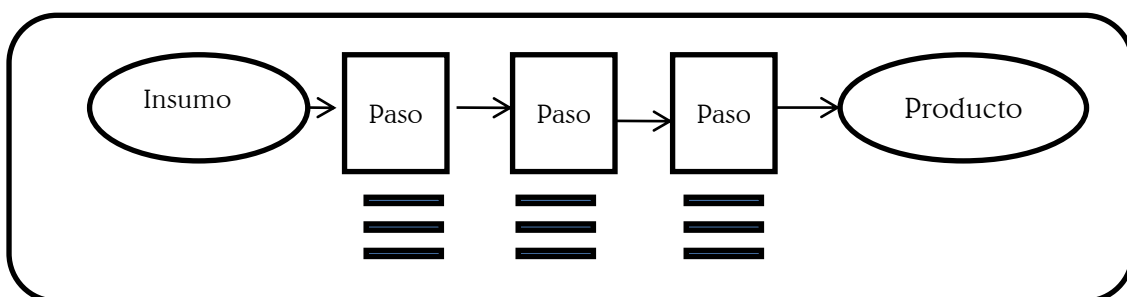
Estupiñan (2002), sostiene que el flujograma es la representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial, cuya técnica de diagramación constituye el método de trabajo a ser empleado en el diseño de los circuitos o sistemas, para que estos presenten en forma coherente y comprensible el proceso administrativo que se trata de describir.

### 2.2.3.2. Tipos

Según Espinoza y Reyes hay diversos tipos de flujogramas: El más simple (un flujograma de alto nivel o primer nivel), una versión detallada (un flujograma de segundo nivel) y uno que indica también la gente que participa en los distintos pasos (un flujograma de distribución o matriz).

#### 2.2.3.2.1. Flujograma de primer nivel

Un flujograma de primer nivel, muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los sub-pasos correspondientes. Este tipo de flujograma se usa por lo general para obtener un panorama básico del proceso e identificar los cambios que se producen en el proceso.

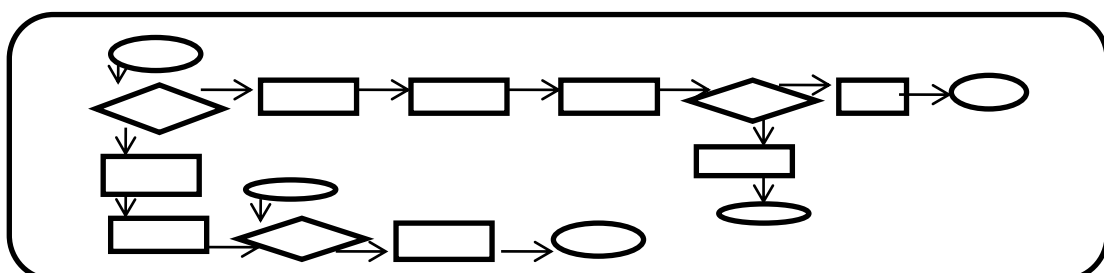


**Figura 4: Flujograma de primer nivel o de dirección**

**FUENTE:** Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas.

#### 2.2.3.2.2. Flujograma de segundo nivel

Un flujograma detallado, indica los pasos o actividades de un proceso e incluye, por ejemplo, puntos de decisión, períodos de espera, tareas que se tienen que volver a hacer con frecuencia (repetición de tareas o tareas duplicadas) y ciclos de



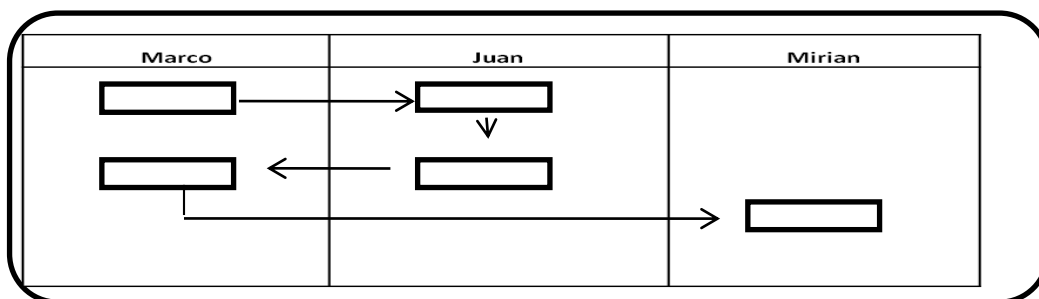
retroalimentación. Este tipo de diagrama de flujo es útil para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes.

**Figura 5: Flujo grama de segundo nivel o de dirección**

**FUENTE:** Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas.

**2.2.3.2.3. Flujograma de ejecución**

Un flujograma de ejecución, representa en forma gráfica el proceso en términos de quién se ocupa de realizar los pasos. Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes. Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios y a quién, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas.



**Figura 6: Flujograma de ejecución**

**FUENTE:** Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas.

**2.2.3.3. Ventajas**

Según Aguirre (2006), las principales ventajas que tiene la utilización de flujogramas son las siguientes:

La ilustración de todos los procedimientos, pasó a paso, de las transacciones de cada ciclo, facilitando así su comprensión y conocimiento del circuito administrativo y contable.

Esquematización de toda la documentación que se tiene presente en los sistemas de información administrativa de cada flujo operacional.

Identificación de los controles establecidos y de cualquier deficiencia en el entendimiento del sistema.

Para Perdomo (2003), las ventajas del diagrama de flujo son las siguientes:

El flujo de las transacciones de una empresa son representadas rápida y fácilmente.

Se requiere menos tiempo para entenderlos.

Los cambios en los sistemas son fáciles de actualizar.

Bravo (2000), sostiene que el uso de flujogramas brinda ventajas tales como:

Otorga flexibilidad en la presentación parcial de los aspectos que interesan al auditor.

Otorga una visión general, rápida y completa del procesamiento representado.

Simplifica la labor de relevamiento del cuestionario de control interno, racionalizando el tiempo a emplearse.

Muestreo de manera objetiva el funcionamiento real y sistemático de todos los integrantes del proceso operativo, facilitando al mismo tiempo su lectura, la ubicación de los aspectos de interés, su análisis y examen integral.

Permite el ahorro de tiempo a los ejecutivos en general, en la lectura y revisión de los papeles de trabajo, porque brinda una visión rápida y concreta del proceso operativo.

Permite el uso de los símbolos convencionales, como una forma de comunicación, describiendo cualquier proceso en forma amplia, siendo un medio eficaz para sugerir recomendaciones, ideas nuevas etc.

La representación se hace en forma reducida y se adecuan mejor para la representación de procedimientos complejos.

Permite apreciar los buenos, así como los deficientes controles implantados, ayudando a detectar las áreas donde se ha omitido información, donde existe exceso de documentos, falta de control, tiempos muertos, duplicidad y trabajo innecesario, entre otros problemas.

Permite la comparación de manera fácil de los procesos operativos implantados y el que se ha propuesto, observándose con claridad los cambios a introducirse.

Estupiñan (2002), afirma que el uso apropiado de flujogramas permite:

Mostrar objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia.

Reemplazar con ventajas los métodos de descripción narrativos y de cuestionarios. La visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos y políticas vigentes. El mecanismo de la lectura de los otros métodos es menos claro y más lento, siendo más difícil la identificación de deficiencias al tener al tener que vincular párrafos aislados en narraciones generalmente extensas.

Simplificar los convencionalismos de expresión (símbolos) que se convirtieron en un lenguaje y adecuado como sistemas informativos.

Facilitar cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo, para que pueda ser revelado y representado mediante símbolos

Advertir más fácilmente las debilidades y defectos de un circuito.

Facilitar las actualizaciones de los circuitos modificados, mostrando con mayor claridad los cambios introducidos.

#### **2.2.3.4. Preparación**

Según Perdomo (2003), son cinco los pasos que deben seguirse al preparar diagramas de flujo:

Decidir qué aspectos del sistema del cliente son importantes; o sea, aquellos que tienen importancia para la auditoria.

Preparar diagramas resumidos para aquellos sistemas que implican una gran cantidad de detalle.

Preparar diagramas de flujo detallados que incluyan las fases tanto manuales como computarizadas.

Preparar diagramas complementarios y materiales analísticos adicionales cuando sea apropiado.

Llevar a cabo y documentar la verificación de la descripción del sistema y modificar los diagramas sean necesarios.

La situación de una auditoria repetitiva y que existan diagramas de flujo del año anterior, los originales de los diagramas vuelven a utilizarse cada año, modificándolos como resultado de cambios en los sistemas; los papeles de trabajo de cada año se conservan copias de los diagramas y debe observarse que no es útil volver a hacer los diagramas solo porque su diseño requieran mejoras poco importantes.

Yarasca y Alvares (2006), señalan que es conveniente, mencionar que para la elaboración de cursogramas existe en la práctica diferentes símbolos, no habiéndose establecido una uniformidad rígida para todos los símbolos, excepto algunos de uso frecuente; sin embargo el instituto americano de Normas Nacionales (ANSI) ya ha adoptado simbología estándar, por eso, es necesario que

el auditor consigne en sus papeles de trabajo el significado de los símbolos utilizados, los que se tendrán en cuenta para la lectura del cursograma.

Generalmente, se prepara cursogramas separados para determinada parte del ciclo de transacciones (ej. Ventas); sin embargo, cuando se trata de empresas pequeñas puede integrarse en uno solo los flujos de ventas, cuentas por cobrar y cobros.

Estupiñan (2002) sostiene que los pasos a seguir en la elaboración de un flujograma son:

Obtener la información a fin de elaborar por escrito la descripción del procedimiento.

Anotar en la parte superior de la hoja, el nombre del procedimiento, la unidad organizacional y la fecha en que se confecciona.

En la columna actividades describir el procedimiento, paso a paso numerándolos en forma correlativa.

Anotar en las siguientes columnas, el nombre de las unidades organizacionales y/o cargos que intervienen comenzando por la izquierda.

Utilizar los símbolos respectivos para indicar el flujo de documentos.

Siguiendo la secuencia en actividades y al mismo nivel dibujar los símbolos, unidos por rectas y flechas que indiquen el flujo a seguir.

Anotar en la parte superior del símbolo el número que hace referencia a la actividad descrita en la columna actividades.

Cualquier técnica normalizada debe emplear, desde luego un número de signos convencionales, pero realmente no exige mucho esfuerzo retener estos en la memoria.

La preparación del diagrama óptimo y más flexible es el principal problema con que se enfrenta el principiante, pero esta aptitud se adquiere también rápidamente con la experiencia.

#### **2.2.3.5. Elementos**

Según Perdomo (2003), cada diagrama de flujo consta de tres elementos: a) los departamentos o actividades cubiertos; b) los símbolos que representan los documentos y registros relativos a las actividades; c) las líneas de flujo que muestran cómo se procesan las transacciones, según lo evidencian los documentos y registros. Para ayudar a hacerlos más claros, cada diagrama deberá titularse y numerarse claramente, e incluir una explicación de las diferentes abreviaturas empleadas.

Estupiñan (2002), afirma que para efecto de elaborar un flujograma existe la necesidad de disponer de los siguientes elementos:

Signos o símbolos convencionales.

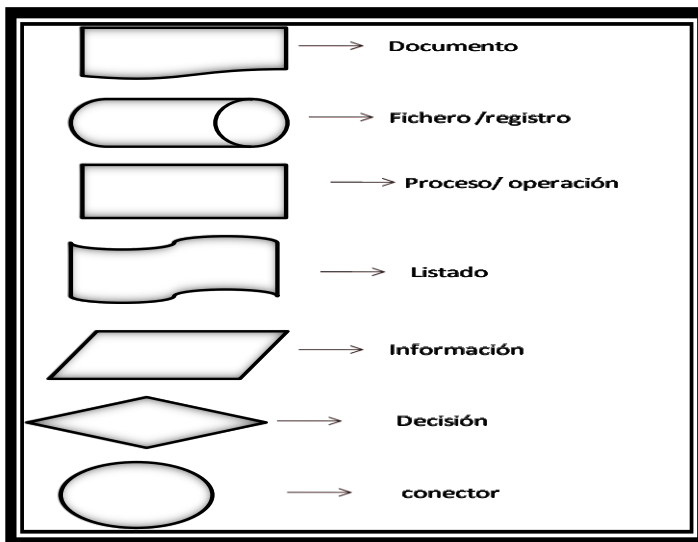
Hoja de proceso o lista de actividades y

Diagrama de recorrido.

#### **2.2.3.6. Símbolos básicos**

Según Aguirre (2006), para realizar de forma clara un flujograma se han de identificar las fuentes de cada proceso implicado en el ciclo, la separación de las funciones, las secuencias y naturaleza de los procesos, así como todos los documentos utilizados en dicho ciclo.

La representación del flujograma viene expresada por una serie de símbolos gráficos que definen cada tipo de elemento clave del sistema administrativo y contable. Cada profesional o analista establecerá y definirá la simbología que considere más positiva y oportuna para su evaluación pero siempre y cuando se proceda a mantener una uniformidad en la misma para el entendimiento del flujograma. La simbología más comúnmente utilizada es la siguiente:



**Figura 7: Representación gráfica del flujo de trabajo**

**FUENTE:** Auditoría y Control Interno.

**FECHA:** 2005

#### 2.2.4. Eficiencia

##### 2.2.4.1. Definición

Según Nueno y Agustín. (1997), la eficiencia es, en consecuencia, una exigencia de la evolución del mercado. La bajada de precios que supone la entrada de nuevos modelos de distribución, debe compensarse con mayor eficiencia en la políticas de compras, mayor eficiencia de la logística, el transporte y el almacenamiento (reducción de niveles de stock), y un punto de venta más ajustado a las necesidades del cliente. Buscando la eficiencia se camina hacia la concentración (mayor volumen de ventas permite mejores condiciones de compra y mayor eficiencia del sistema) y la centralización.

Para Rodríguez y Hernández (2008), la eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados: Los medios.

En <http://aula.mass.pe> se informa que la eficiencia mide la capacidad de una empresa de sacar el máximo provecho de los recursos empleados.

Así mismo Diez De Castro, García Del Junco, Jiménez y Periañez (2001), señalan que la eficiencia es una parte fundamental y básica de la administración. Hace referencia a los recursos empleados y a los productos obtenidos. Si logramos incrementar la cantidad de productos obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados, podremos decir que se ha producido un aumento de la eficiencia. De igual modo, si mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados, también habremos logrado un aumento de la eficiencia.

#### **2.2.4.2. Tipos de eficiencia**

Existen dos tipos de eficiencia según la <http://aula.mass.pe> las cuales son:

**Eficiencia técnica:** La cual se describe como la posibilidad de lograr, con unos determinados recursos, la mayor cantidad posible de bienes.

**Eficiencia económica:** La cual se relaciona más con los costos involucrados en la utilización de ciertos recursos, siendo esta la obtención de la máxima producción con el mínimo costo posible.

Ambos tipos de eficiencia proponen que se llegue a una determinada productividad en la empresa optimizando la cantidad de recursos o costos invertidos en el proceso.

#### **2.2.4.3. Eficiencia operacional**

La eficiencia técnica es la posibilidad de lograr la mayor cantidad de bienes posibles con determinados recursos, a la mejor calidad posible para efectos de este estudio la llamaremos eficiencia operacional.

##### **2.2.4.3.1. Importancia**

Para Mejía (2013), la eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior. Estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad. El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un lado se reducen los costos de producción y por el

otro, se desarrollan niveles de calidad superior a favor de los clientes internos y externos de la empresa.

#### **2.2.4.3.2. Características de la eficiencia operacional**

Así mismo el autor señala que la eficiencia operacional se logra cuando somos capaces de realizar actividades similares de una manera mejor que los rivales. La pregunta es: ¿Dónde podemos encontrar oportunidades de mejoramiento de la eficiencia operacional en la empresa? .Existen muchos frentes donde se puede ganar en eficiencia.

##### **2.2.4.3.2.1. Conocimiento y habilidades de empleados**

El punto de partida de toda labor eficiente es conocerla ampliamente y generar destreza para realizarla. Esto significa que sin empleados capacitados y suficientemente entrenados no podemos esperar resultados superiores.

##### **2.2.4.3.2.2. Tecnología y equipos**

Los avances tecnológicos son, sin lugar a dudas, una de las formas más eficaces de elevar nuestros niveles de eficiencia, porque nos ponen en frente de alternativas para aumentar la productividad y mejorar la oportunidad de los procesos internos de la empresa.

##### **2.2.4.3.2.3. Insumos utilizados**

Por supuesto, si empleamos insumos de mala calidad o con especificaciones inadecuadas, con seguridad lo que obtendremos es malos resultados.

##### **2.2.4.3.2.4. Procedimientos y estándares**

Los procedimientos empresariales, si no están acompañados de adecuados procedimientos, con claros objetivos, la apropiación de los recursos pertinentes, la definición de los responsables, la programación de los tiempos de ejecución y los adecuados sistemas de evaluación, no producirán los niveles de costos y calidad necesarios para elevar la eficiencia de la empresa.

#### **2.2.4.3.2.5. Sistemas de valuación, motivación y reconocimientos**

Si se quiere mejorar en la eficiencia operacional, es indispensable tener de buenos sistemas de seguimiento a la gestión, mediciones de costos y eficiencia, evaluación de la productividad, del valor agregado y la rentabilidad.

#### **2.2.4.3.2.6. Innovación**

Siempre existirán oportunidades de mejorar la eficiencia mediante la innovación en productos, en proceso o en la propia organización.

#### **2.2.4.3.2.7. Benchmarking**

La búsqueda de las mejores prácticas, la obtención de estándares de desempeño superiores y la evaluación de la propia gestión son el fundamento del benchmarking competitivo, el cual se convierte en una poderosa ayuda para la obtención de niveles de eficiencia operacional superiores.

#### **2.2.4.3.2.8. Contratación externa**

Cada día se impone más en el mundo la contratación de servicios externos como una importante fuente de reducción de costos, ya que permite: simplificación de la infraestructura, economía en inversiones, acceso a mejores tecnologías y capacidad de procesamiento, para dedicar los esfuerzos de la empresa en los temas fundamentales y estratégicos.

#### **2.2.4.4. Eficiencia económica y razones de eficiencia**

Otro de los tipos de eficiencia es la eficiencia económica la cual se relaciona con los costos involucrados en la utilización de ciertos recursos, siendo esta la obtención de la máxima producción con el mínimo costo posible que son mayormente recursos financieros.

Para Estupiñan y Estupiñan (2004), las razones de Eficiencia miden la capacidad de la administración para el manejo de los recursos financieros de la empresa y el grado de gestión en la conversión de activos en flujo de efectivo para el cumplimiento del objeto social.

En una compañía comercializadora, los activos productivos son componentes del capital: Efectivo, inventarios y cartera, son los que generan los flujos de fondos y rendimientos para suplir los requerimientos de los fondos provistos por terceros y socios. Los indicadores de eficiencia, sirven como orientador de la gerencia sobre el avance en el logro de objetivos y metas.

Los principales indicadores de eficiencia hacen referencia al manejo de cartera activa, inventarios, cartera pasiva, los cuales muestran la eficiencia de los empresarios para convertir rápidamente sus activos en efectivo y su debido cumplimiento con sus obligaciones.

#### **2.2.4.4.1. Análisis de cuentas por cobrar**

El tamaño y la composición de las cuentas por cobrar cambian constantemente durante las operaciones de una empresa. Las ventas a crédito aumentan las cuentas por cobrar, mientras que los cobros a clientes las disminuyen. Las empresas que conceden crédito a largo plazo frecuentemente tienen saldos de cuentas por cobrar mayores que las que conceden crédito a corto plazo. Los aumentos o disminuciones en el volumen de ventas también afectan el saldo de la cuentas por cobrar.

##### **2.2.4.4.1.1. Rotación de cuentas por cobrar**

Muestra la relación entre ventas a crédito y cuentas por cobrar.

$$\text{Rotacion de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas netas por cobrar}}$$

#### **2.2.4.4.1.2. Rotación de cartera**

Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo generalmente de un año.

$$\text{Rotacion de cartera} = \frac{\text{Ventas a credito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

#### **2.2.4.4.1.3. Periodo promedio de cobranza**

Otra medida de la relación entre ventas a crédito y cuentas por cobrar es el periodo promedio de cobranza. Esta razón se calcula así: Periodo promedio de cobranza = cuentas por cobrar netas al termino promedio de ventas diarias a crédito.

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Ventas netas a credito}}{365 \text{ dias}}$$

#### **2.2.4.4.1.4. Periodo de cobro de cartera**

Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.

$$\text{Periodo cobro de cartera} = 365 \times \text{Rotacion cartera}$$

#### **2.2.4.4.2. Análisis de inventario**

Así como las cuentas por cobrar tienen variaciones durante el periodo, en los inventarios con los que cuenta una empresa también realiza movimientos por eso es importante analizarlos.

##### **2.2.4.4.2.1. Rotación de inventario.**

Es la relación entre el volumen de productos vendidos (mercancía) y las mercancías en existencia.

$$\text{Rotacion de Inventario} = \frac{\text{costo de los productos vendidos}}{\text{Promedio de mercancías en existencias}}$$

#### 2.2.4.4.2.2. Rotación de inventarios en empresas comerciales

Representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.

$$\text{RIEC} = \frac{\text{Costo de las mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

#### 2.2.4.4.2.3. Días de inventario disponible promedio

Otra medida de la relación entre el costo de mercancía y el inventario es la de días de inventario disponible promedio.

$$\text{Días de inventario promedio} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Promedio costo diario de mercancía vendida}}$$

$$\text{Promediocostodiario m./ciavendida} = \text{costo de la m /cia vendida} / 365$$

#### 2.2.4.4.2.4. Inventario en existencia

Se analiza el número de días de inventarios disponibles para la venta, o también significa el periodo de realización.

$$\text{Rotacion de inventarios} = \text{costo de ventas} / \text{promedio de inventario}$$

$$\text{Inventario en existencia} = 365 \times \text{rotacion de inventario}$$

#### 2.2.4.4.2.5. Rotación de activos fijos entre pasivo a largo plazo

Muestra la capacidad de los activos fijos en generar fondos para la empresa, buscando la relación entre las ventas y lo que se tiene invertido.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \text{ventas totales} / \text{Activos fijos Bruto} = \text{Veces}$$

#### 2.2.4.4.2.6. Rotación de proveedores (RP)

Muestra cuantas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio.

$$\text{RP} = \text{Compra del periodo} / \text{Proveedores Promedio} = \text{veces}$$

Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo, ganándose algunos descuentos por pronto pago. Si es baja está desaprovechando los descuentos o la empresa anda en problemas de liquidez.

$$\text{Periodo de pago} = 365 \text{ días} / \text{Rotación de proveedores} = \text{Días}$$

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que desarrollaremos, de acuerdo a su grado de abstracción es una investigación aplicada ya que lo que se pretende es resolver un problema actual y no realizar aporte teórico alguno, tomando en cuenta las variables de estudio esta investigación es descriptiva porque se especifican propiedades importantes del objeto de estudio, también se considera una investigación explicativa ya que no solo describe el problema si no que también se analizaran sus causas.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se desarrolla para el presente estudio es no experimental con una clasificación descriptiva simple ya que se recopilara información con respecto al objeto de estudio.

#### **3.2. Población, muestra y técnica de muestreo**

##### **3.2.1. Población y muestra**

Se tomó como universo de estudio a la tienda principal de la empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL que se encuentra en la ciudad de Chiclayo, la cual cuenta con 12 trabajadores.

#### **3.3. Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **3.3.1. Método de investigación**

El método de investigación para el presente estudio que utilizaremos es el método empírico inductivo ya que se tomara la experiencia que la empresa vive día a día en cuanto al proceso de comercialización.

### **3.3.2. Técnicas de investigación**

Las técnicas empleadas son la observación y la entrevista, ya que mediante estas técnicas, se podrá recabar información que nos permite conocer las actividades con las que cuenta el proceso de comercialización con la finalidad de detectar las actividades críticas de este proceso, para lograr la eficiencia en las operaciones.

### **3.3.3. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se utiliza es la guía de entrevista, la cual se aplicara al gerente, el contador, jefe de almacén y al encargado de compras y en lo que respecta a la técnica de observación se empleara la ficha de observación la cual nos ayudara en conocer las actividades del proceso de comercialización.

## **3.4. Procesamiento para análisis de datos.**

En el procesamiento de información para análisis de datos se utilizan diferentes instrumentos para cada una de las variables, el cual se realizará de la siguiente manera:

### **FLUJOGRAMAS:**

En esta variable, previa autorización del gerente observaremos el proceso de comercialización, desde el momento en que se realiza una compra, el ingreso y/o recepción de la mercancía y ventas realizadas, utilizaremos como instrumento la ficha de observación, pues se desea calificar cada indicador de las tres dimensiones de los flujogramas, para así poder elaborar flujogramas que nos ayuden a evaluar con más precisión el proceso anteriormente mencionado.

### **EFICIENCIA:**

Para recopilar información sobre la eficiencia se realizara entrevista al gerente, el contador, jefe de almacén y al encargado de compras, la información que ellos nos proporcionaran serán de suma importancia ya que gracias a ello podremos conocer si los trabajadores se encuentran bien capacitados y estos están incentivados, además sabremos si la empresa cuenta con tecnología apropiada, si tiene un buen control de su rotación de inventario y como es que maneja sus cobranzas y pagos.

### **3.5. Metodología**

Para alcanzar nuestro primer objetivo “Conocer el sector en que opera la Empresa Neumáticos Chiclayo E.I.R.L”, recopilaremos información económica y de sectores que nos ayudaran a conocer de manera general los procesos de este tipo de negocios.

Luego de haber estudiado de manera general la empresa, previa autorización del gerente observaremos el proceso de comercialización, desde el momento en que se realiza una compra, el ingreso y/o recepción de la mercancía y ventas realizadas, para lo cual utilizaremos ficha de observación, la cual nos proporcionara información que nos ayude en los siguientes objetivos:

Elaborar un flujograma del proceso de Comercialización en la empresa en la situación actual.

Diagnosticar las actividades críticas en el proceso de comercialización.

Para recopilar información sobre la eficiencia en las operaciones se realizara entrevista al gerente, el contador, jefe de almacén y al encargado de compras, la información que ellos nos proporcionaran serán de suma importancia ya que gracias a ello podremos conocer si los trabajadores se encuentran bien capacitados y estos están incentivados, además sabremos si la empresa cuenta

con tecnología apropiada, si tiene un buen control de su rotación de inventario y como es que maneja sus cobranzas y pagos, esto nos ayudara a preparar propuesta de diseño de flujograma del proceso de comercialización, para ayudar a mejorarla eficiencia de las operaciones en la empresa.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. La Empresa

NEUMÁTICOS CHICLAYO E.I.R.L. es una organización privada del sector comercial de neumáticos, creada el 19 de marzo del 2003 mediante escritura pública e inscrita en los Registros Públicos en la partida electrónica N°11014902 y cuyo propietario es el señor Héctor Carranza Mehan, titular gerente de la misma, con domicilio fiscal en la calle Augusto B Leguía n° 1170 de la urbanización San Lorenzo de la ciudad de Chiclayo, la cual tiene como objetivo dedicarse a la importación y compra-venta de artículos neumáticos, como: llantas, piezas y accesorios, entre otros.

La empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL, identificada con número de RUC: 20479597139 a la fecha, cuenta con cuatro filiales a través de las cuales oferta los productos antes mencionados y los comercializa, por lo tanto la empresa ha crecido significativamente en pocos años y además cuenta con una amplia gama de llantas de diferentes marcas de los cuales realiza ventas al crédito y al contado las ventas al crédito se realizan a los diferentes clientes como personas naturales, personas jurídicas

En la actualidad, la empresa está empleando un sistema informático a través del cual puede controlar las operaciones que realiza como compras, ventas, stock, también el sistema informático le permite controlar los flujos operativos, como tesorería, ventas, almacén, reportes de compras, reportes de ventas. Las ventas al crédito han permitido que la empresa logre un crecimiento importante asimismo ha podido lograr un significativo posicionamiento en los mercados de Chiclayo, Lima y Trujillo.

## 4.2. Procesos operativos

La empresa realiza el proceso de comercialización tomando en cuenta los subprocesos de compras, pago a proveedores, ventas y cobranzas. Las cuales describiremos a continuación.

### A. Compras

Para un mayor entendimiento recalcamos que empresa realiza tanto importaciones como compras a empresas importadoras de marcas ya reconocidas, a continuación describiremos este proceso.

Cuando la empresa requiere un producto, ya sea por pedido de sus clientes o para tener en stock en almacén, realiza un listado de todo lo que necesita compras ya sea llantas, aros, cámaras y demás productos (especificando marca, modelos y cantidad), para luego seleccionar al proveedor, viendo los precios y los tipos de productos que cada proveedor le puede proporcionar.

Se selecciona el proveedor. La empresa cuenta con una lista de proveedores ya establecidos, lo que no quiere que se puedan buscar nuevas opciones, si nuestros proveedores no cumplan con muestras expectativas requeridas en el momento.

#### **Para compras dentro del país**

Se le envía la nota del pedido al proveedor.

Para después pactar la forma de pago de la compra.

Una vez pactada la forma de pago el proveedor se encargada de despachar la compra correspondiente.

El envío de esta mercadería puede realizarse por la misma empresa proveedora la cual recargará el precio pagado por flete en la misma factura de compra, o nuestra misma empresa la cual puede optar por dos opciones; ya sea contratando alguna empresa de transporte que

traslade la mercadería desde Lima hacia Chiclayo, o en transporte propio ya que se cuenta con un camión.

Cada encargado deberá confirmar la recepción de la mercadería al proveedor y también recibir los documentos sustentatorios (facturas y guías) y enviar las copias correspondientes a contabilidad, la elección del tipo de traslado de la mercadería dependerá de la necesidad de esta

### **Cuando las mercaderías son requeridas a empresas internacionales**

Se hacen un acuerdo con los precios y la cantidad de los productos.

El proveedor embarca la mercadería llegando al puerto (Callao) de nuestro país.

La mercadería pasa por el proceso de "Nacionalización del producto".

Una vez finalizado este proceso la empresa traslada la mercadería a su almacén en Lima.

Después se distribuye con guía de remisión remitente interna, previa verificación y envío de documentos correspondientes al área de contabilidad, mediante transporte propio a los distintos establecimientos de la empresa ubicados en provincias, Trujillo y Chiclayo.

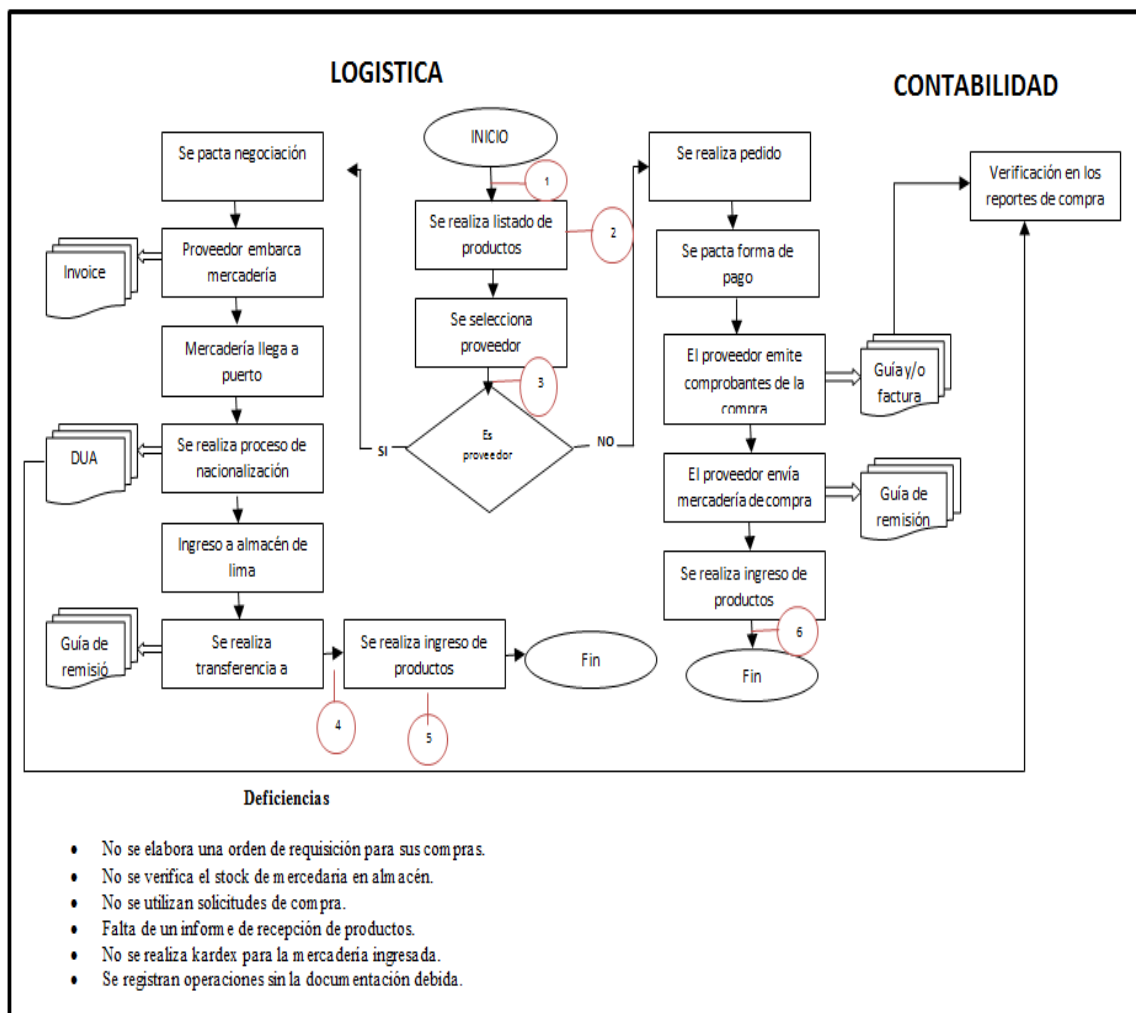
El control de la mercadería se efectúa mediante la verificación con el documento de ingreso es decir cuando se realiza la compra la mercadería ingresa al almacén con la guía de remisión correspondiente, entonces el jefe de almacén procede a chequear la mercadería de acuerdo a la descripción de los productos establecidos en la guía.

Para una mejor comprensión hemos elaborado un diagrama de flujo para este proceso con base en la información que se nos brindó, en el cual hemos

creído conveniente resaltar algunas carencias, que a continuación resumimos y que también se muestran en el diagrama.

En dicho proceso se detecta las siguientes debilidades o puntos críticos:

1. No se elabora una orden de requisición para sus compras.
2. No se verifica el stock de mercadería en almacén.
3. No se utilizan solicitudes de compra.
4. Falta de un informe de recepción de productos.
5. No se realiza kardex para la mercadería ingresada.
6. Se registran operaciones sin la documentación debida.



**Figura 8: Flujograma del proceso de compra****FUENTE:** Elaboración Propia.**FECHA:** 2014**B. Pago a proveedores**

Para el proceso de pago a proveedores el proceso es el siguiente:

Se inicia con la programación de pagos, analizando si este pago es a proveedores nacionales o si es obligación generada por una importación. Compras a proveedores nacionales, como la mayoría de proveedores que trabaja habitualmente con nosotros están son al crédito las que luego de recibir la mercadería se realiza el canje correspondiente de letras por factura. La cancelación de estas letras se realiza ya sea mediante cargo en las cuentas bancarias, otras veces se emiten cheques a nombres de trabajadores los cuales retiran el dinero para luego cancelar en efectivo las letras, las compras que se realizan a un proveedor principal como lo es MICHELIN DEL PERÚ, las cuales son al crédito son pagadas por los distintos medios ya sea mediante transferencia bancaria, o la emisión de cheques.

Para las importaciones después de pactar precio y cantidad de productos, se realiza la transferencia al exterior correspondiente, esta transferencia se realiza por los distintos bancos que nos ofrecen líneas de crédito al exterior como GNB, Ban-Bif y Scotiabank, cuando el proveedor es nuevo se solicita carta de crédito para realizar la compra.

En compras a proveedores nacionales, si la compra es al contado o al momento de realizar el pago de facturas pendientes; se hace en efectivo, depósito o por transferencia a cuenta corriente.

Se debe verificar si se tendrían realizar retención a los proveedores, si esto es así las facturas a cancelar deben hacerse descontado el seis por ciento (6%) importe total.

Se emite el comprobante de retención correspondiente y se envía al proveedor.

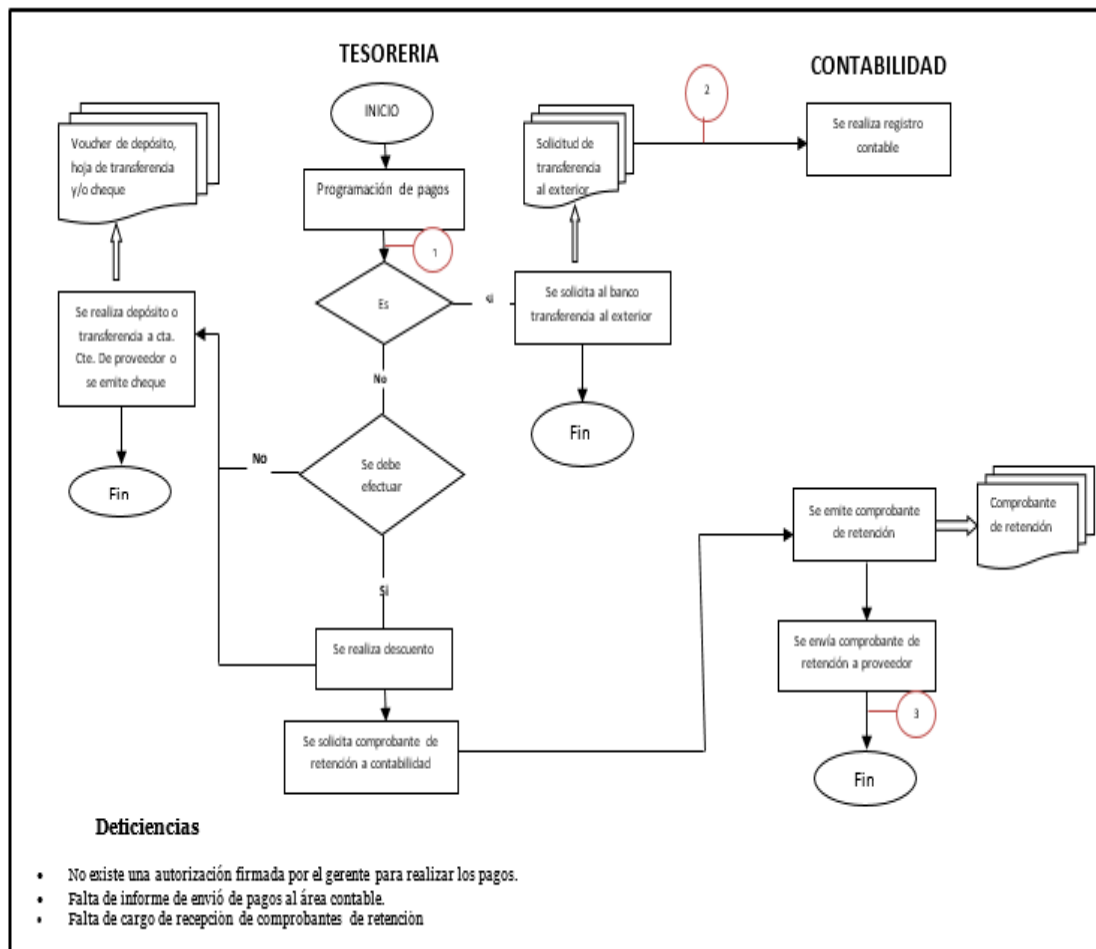
El subgerente y /o el encargado de cada tienda realiza el pago de la compra.

El pago de las facturas es realizado por el subgerente y /o el encargado de cada tienda mientras que el comprobante de retención es emitido por la contadora, la cual tiene que esperar los pagos realizados en el día para después emitir el comprobante correspondiente.

Al igual que el proceso anterior hemos graficado flujograma para este proceso del cual desprendemos las siguientes carencias:

1. No existe una autorización firmada por el gerente para realizar los pagos.
2. Falta de informe de envió de pagos al área contable.

### 3. Falta de cargo de recepción de comprobantes de retención.



**Figura 9: Flujograma del proceso de pago a proveedores**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

### C. Ventas

La empresa realiza ventas en sus mismas instalaciones y mediante vendedores externos los cuales recorren las distintas localidades del departamento e inclusive departamentos vecinos.

Dicho proceso lo describiremos a continuación:

Se inicia con la solicitud o requerimiento de los productos., estas ventas pueden ser al crédito o al contado.

Luego se adiciona a la venta, de ser el caso, importes adicionales a los facturados porque la empresa es agente recepción dicho importe.

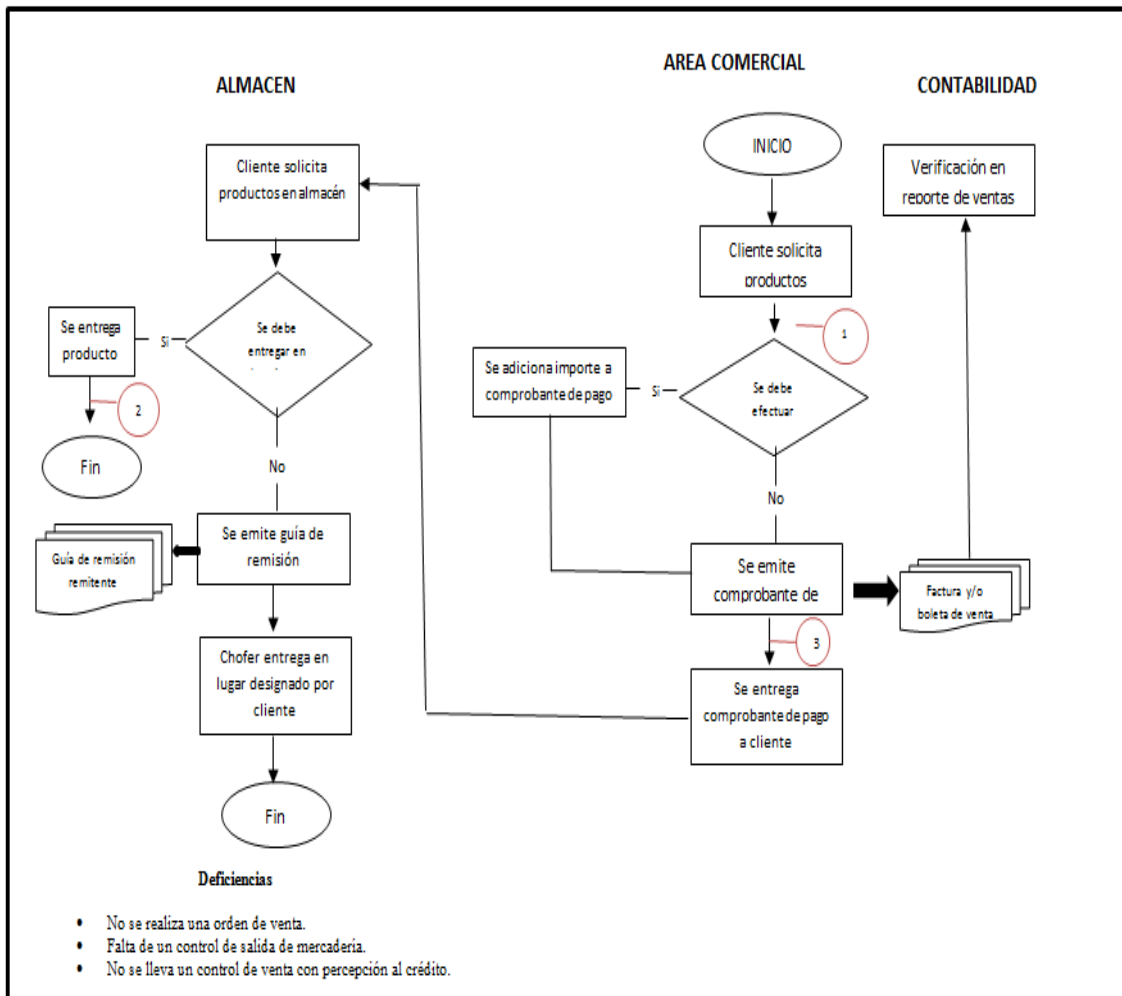
Seguidamente se emite el comprobante de pago correspondiente para entregarlo al cliente.

Para el despacho de mercadería, se empieza con la emisión de la factura o boleta de venta entonces el almacenero, ayudante de mecánica y en algunas oportunidades el mismo vendedor saca la mercadería de acuerdo a las características que indica el comprobante de pago, para luego ser entregada al cliente o colocada al mismo vehículo si así lo requiere el cliente.

Cuando se trata de ventas fuera de la localidad la mercadería es enviada mediante servicio de transporte con la guía de remisión de comprobante de pago correspondiente.

También destacamos que la empresa cuenta con un pequeño furgón en el cual se reparte mercadería dentro de la localidad o realizada el servicio correspondiente a los clientes si estos requieren de enllante y su vehículo no pudo ser llevado al establecimiento de venta. El flujograma elaborado para este proceso desprende las siguientes carencias:

1. No se realiza una orden de venta.
2. Falta de un control de salida de mercadería.
3. No se lleva un control de venta con percepción al crédito.



**Figura 10: Flujograma del proceso de ventas**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

## D. Cobranzas

Para el proceso de cobranza debemos destacar que la empresa ha sido designado agente percepción, por lo tanto toda venta de llantas, cámaras y cualquier derivado del caucho está sujeta a percepción, en facturas desde cualquier importe y en boletas de venta cuando estas superen los 700 nuevos soles, y toda venta que se realice y este afecta a percepción sea esta al crédito

o contado la percepción es asumida por la empresa al momento de la emisión del comprobante, si la venta es al crédito la percepción es recargada en las letras que se le otorgan al cliente.

El proceso es el siguiente:

Se inicia con la venta se está al crédito o contado.

Cuando es al crédito: se realizan canjes de factura por letras a 30, 60 o hasta 90 días (Casi un 70% de estas letras son ingresadas al banco para su descuento correspondiente). Si el cliente no cumple con el pago correspondiente el pago dicho importe es cargado a la cuenta de la empresa.

El pago de ventas que se realizan al contado suelen ser antes de la entrega del producto:

Si es mediante transferencia o depósito en cuenta corriente se verifica en internet o mediante Voucher de depósito.

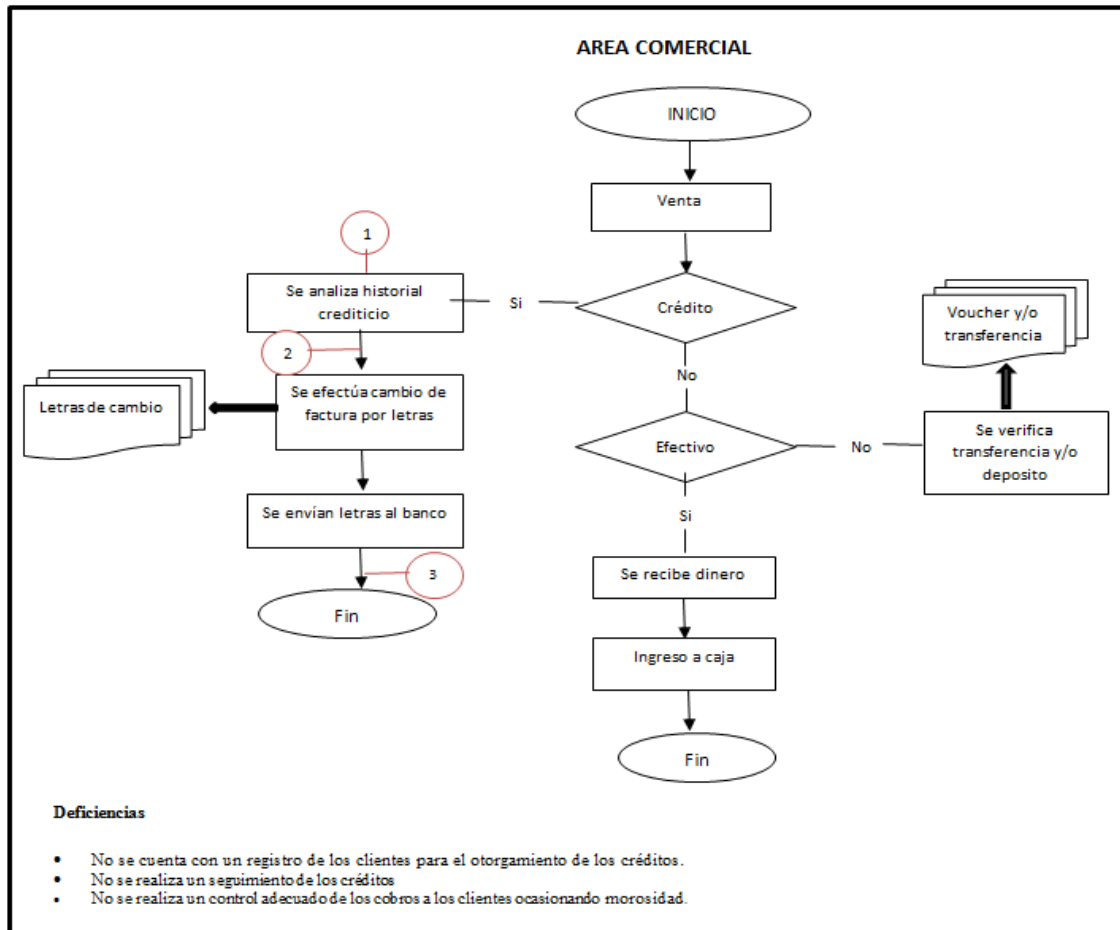
En efectivo se recepciona el dinero e ingresa a caja.

La empresa efectúa ventas al crédito pero no cuenta con una política de créditos y cobros entonces le dificulta efectuar un control adecuado sobre los clientes que le adeudan, desde cuándo y que monto de la deuda, así mismo como no cuenta con un fichero maestro de clientes que debe estar en función a cada cliente tales como la capacidad de compra y la capacidad de pago de cada uno de ellos para poderle otorgarles un crédito sin correr el riesgo de que no paguen.

En el proceso de cobranza, también existen deficiencias, que mostramos en el flujograma elaborado y que destacamos a continuación:

1. No se cuenta con un registro de los clientes para el otorgamiento de los créditos.
2. No se realiza un seguimiento de los créditos.

3. No se realiza un control adecuado de los cobros a los clientes ocasionando morosidad.



**Figura 11: Flujograma del proceso de cobranza**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

#### 4.3. Diagnostico

En la empresa NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL la necesidad de establecer controles se manifiesta porque existe diferencia de inventario físico con el inventario que se tiene en sistema; en reiteradas ocasiones al momento de que el gerente realiza inventarios sorpresivos por diversas razones ha encontrado varias diferencias de la existencia física de su mercadería con la registrada en el sistema informático ya sea por sobrantes de algún modelo

especifico de neumático o restantes de otro modelo, esto puede asumirse como consecuencia de error al momento de descargar mercadería para la venta ya que la persona encargada de facturar y por ende descargar el modelo de neumático para la venta no es la misma que se encarga de entregarla y por el acelerado crecimiento de la operaciones de esta área, la salida de almacén no se revisa sino hasta semanas después, tal como se muestra en la carencia numero de 2 del proceso de ventas.

Otro problema existente es que se incide en el incumplimiento en la entrega de mercadería en una importación ya que este proceso requiere de documentación que debe proporcionar el área contable, debido a que la información que se envía a esta área se realiza a destiempo, muchas veces para elaborar esta documentación se tienen que registrar operaciones sin el sustento documentario debido, por este motivo se considera que la información que se ingresa con frecuencia es errónea, esto se origina por la carencia número 2 en el proceso de pago a proveedores.

Además se realizan compras excesivas de mercadería por no centralizar este proceso originando pago excesivo en la compra de mercadería que se requiere de manera inmediata, los cuales disminuirían si se realizan las operaciones que hemos tomado como carencias 1 y 2 del proceso de compras, también se originan incumplimientos en el acuerdo de pago a nuestros proveedores ya que como la empresa es agente de retención del IGV la entrega de comprobantes por dicha retención al momento del pago, la mayoría de veces, se realiza días después ocasionando malestar en sus proveedores ,originadas por las carencias 2 y 3 del proceso de pago a proveedores.

También se observa que en la empresa se efectúan ventas al crédito pero sin embargo no existe personal encargado o exclusivo que se ocupe de llevar el control adecuado de los créditos, las cuales son notorias en las carencias 1 y 2 del proceso de cobranza, así como el cobro de los mismos en los tiempos

establecidos para evitar las morosidades, la cual es originada por la carencia 3 del proceso de cobranza no hay un seguimiento de los créditos hasta que estos se efectivicen, como no cuenta con una área de créditos y cobranzas son los vendedores quienes se encargan de realizar las mismas cuyas funciones son vender y cobrar, es preciso señalar que los vendedores ganan comisiones por ventas por lo tanto toman más importancia a las ventas al crédito que a las cobranzas, entonces el problema se origina porque no se maneja adecuadamente los créditos y las cobranzas, es decir no se efectúan en el tiempo indicado, no hay un estricto control de las mismas, muchas veces algunas cuentas por cobrar se vuelven incobrables causando pérdida de liquidez a la empresa, también podemos destacar que por la falta de control de ventas al crédito con percepción, carencia 3 del proceso de ventas, se estaría perdiendo liquidez.

En resumen podemos destacar las siguientes carencias para cada uno de los procesos estudiados:

**Tabla 3: Deficiencias en los procesos de comercialización**

PROCESO	DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFECTO	PROPUESTA
<b>Compras</b>	- No se verifica el stock de mercadería en almacén	- falta de elaboración una orden de requisición para sus compras	-Se registran operaciones sin la documentación debida	- Establecer un formato de orden de requisición de compras
<b>Compras</b>	No se realiza kardex para la mercadería ingresada	Ausencia de un informe de recepción de productos	Pérdida o robo de productos	Implementar informe de recepción de productos.
<b>Pago a proveedores</b>	Incumplimiento en el pago a proveedores	Ausencia de autorización firmada por el gerente para realizar los pagos	Limitación de crédito en la compras.	Establecer una política de autorización de pago y programar pagos anticipadamente.
<b>Pago a proveedores</b>	Incumplimiento en la entrega de comprobantes de retención	Falta de informe de envió de pagos al área contable	Retraso en el registro contable de pagos	Realizar cargos para la entrega de comprobantes de retención.
<b>Ventas</b>	Inadecuado control de la salida de mercadería	No se realiza una orden de venta	Pérdida o robo de productos	Realizar las ventas a partir de una orden de venta.
<b>Ventas</b>	Inadecuado control de sus ventas, para el pago de percepciones	Falta de control para las ventas al crédito	Disminución de liquidez por pago de impuestos	Implementar un área de cobranza
<b>Cobranzas</b>	No se realiza un seguimiento de los créditos	No se cuenta con un registro de los clientes para el otorgamiento de los créditos	Morosidad en clientes	Implementar un área de cobranza
<b>Cobranzas</b>	No se realiza un control adecuado de los cobros a los clientes	Falta de un área de cobranza.	Aumento de perdida por cobranza dudosa.	Implementar un área de cobranza.

**FUENTE:** Elaboración Propia**FECHA:** 2014

#### 4.4. Discusión

A partir de la selección de los problemas críticos, y el análisis realizado a cada uno de ellos, con la finalidad de desarrollar propuestas de mejoras a las diversas áreas, para la primera etapa del proceso, además de darse una definición concisa del problema en donde se estableció que se dan compras excesivas de mercaderías por no centralizar el proceso lo cual ha originado pagos excesivos en la compra.

Según Sánchez Pérez; Pino Mariño y Pino Quintario (1999), el proceso de compras lleva a cabo la adquisición de productos o servicios, así como suministros y equipo necesarios para que la empresa desarrolle su actividad satisfactoriamente. En este proceso, desde que surge la necesidad hasta que se adquiere el bien o servicio, hay una serie de funciones en las que a la vez surgirán unos documentos de los cuales unos serán internos de la propia empresa, y otros vendrán del exterior acompañado o relacionado con la adquisición. Así cuando se determinan las necesidades, surge una requisición o petición. A la vez se iniciara un control de esa petición, posteriormente se seleccionara el proveedor más adecuado y seguidamente se hará el pedido correspondiente. A la recepción de las mercancías se acompañara una nota de entrega o albarán y posteriormente surgirá la factura.

En lo que corresponde a pagos se originan incumplimientos con nuestros proveedores, ya que como la empresa es agente de retención del IGV la entrega de los comprobantes por dicha retención al momento del pago, la mayoría de veces, se realiza días después ocasionando malestar en sus proveedores.

Para Arens; Randal y Mark (2007), el ciclo de adquisición y pago incluye las decisiones y procesos necesarios en la obtención de los productos y servicios para la operación de un negocio. Por lo general, el ciclo comienza con la iniciación de una solicitud de compra por parte de un

empleado autorizado que necesita los productos o servicios, y termina con el pago de los beneficios recibidos.

Además en la empresa se efectúan ventas al crédito pero no existe personal encargado que se ocupe de llevar el control adecuado de los créditos ni el cobro de los mismos.

Así mismo los autores señalan que el ciclo de ventas y cobranzas implica las decisiones y procesos necesarios para transferir la propiedad de bienes y servicios a los clientes después de que se ponen a disposición para su venta. Se inicia con una petición por parte del cliente y termina con la conversión del material o servicio en una cuenta por cobrar y por último en efectivo.

## **V. PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Propuesta**

Para nuestra propuesta creemos conveniente primero que nada que es necesario la implementación de una área de cobranza, la cual ayudara no solo a mantener un control adecuado de toda la cartera de clientes que como sabemos es amplia y va creciendo más, esta se encargaría de hacer seguimiento a las pagos de créditos de los que se encuentran aún en la empresa y de la letras que son enviadas al banco y también de controlar aquellas ventas al crédito afectas a percepción para que al momento de realizar la declaraciones a la SUNAT y pagos de impuestos respectivos solo se realicen por las ventas efectivamente cobradas.

También creemos necesario designar a una persona encargada en el almacén la cual se debe preocupar de realizar la verificaciones necesarias tanto para la entrada como salida de mercaderías, es ahí donde existe gran deficiencia ya que son una amplia gama de productos estos tienden a confundirse por códigos y/o modelos de los productos, la cual tendrá la responsabilidad de confirmar la buena o mala recepción de mercadería enviada del almacén de Lima en cuanto a la importación.

Por último proporcionaremos como propuesta principal un manual de Procedimientos para los procesos de comercialización en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL el cual contiene nuevos flujogramas que ayudarían a tener más control en estos procesos, ayudados de documentos sustentatorios para su mejor eficiencia, los cuales han sido elaborados teniendo en cuenta los distintos procesos analizados.

### **PROCESO DE COMPRAS**

Las operaciones a seguir serían las siguientes para este proceso:

Se elabora una orden de requisición para sus compras

Se verifica stock de mercadería en almacén

Se realiza listado de productos requeridos

Se selecciona el proveedor.

Se envía solicitud de compra. La empresa cuenta con una lista de proveedores ya establecidos, lo que no quiere que se puedan buscar nuevas opciones, si nuestros proveedores no cumplan con muestras expectativas requeridas en el momento.

#### **Para compras dentro del país:**

Se le envía la nota del pedido al proveedor.

Para después pactar la forma de pago de la compra.

Una vez pactada la forma de pago el proveedor se encargada de despachar la compra correspondiente.

El proveedor envía factura y mercadería de la compra.

Se ingresó productos a almacén.

Se realiza verificación de productos ingresados

#### **Cuando las mercaderías son requeridas a empresas internacionales**

Se hacen un acuerdo con los precios y la cantidad de los productos.

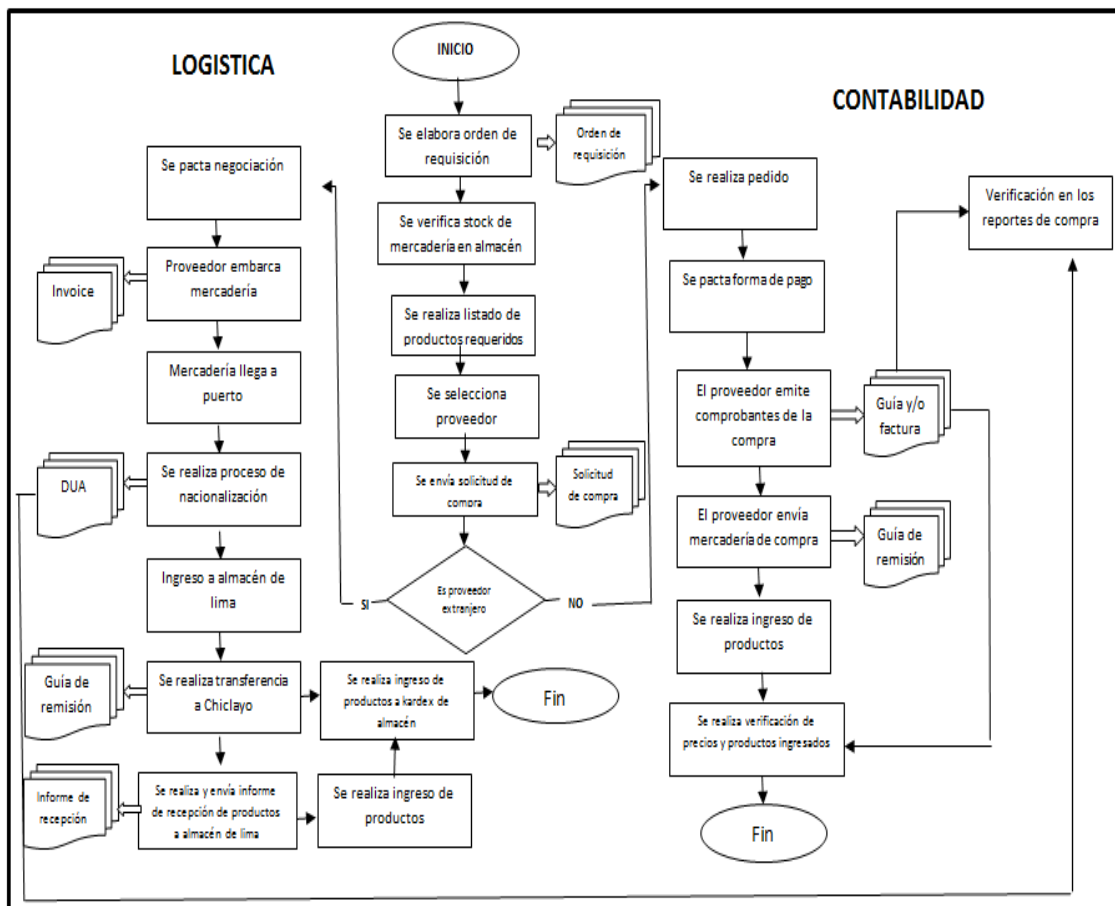
El proveedor embarca la mercadería llegando al puerto (callao) de nuestro país.

La mercadería pasa por el proceso de "Nacionalización del producto".

Una vez finalizado este proceso la empresa traslada la mercadería a su almacén en lima.

Después se distribuye con guía de remisión remitente interna.

Se realiza verificación de productos recibidos y se envía informe de recepción de productos.



**Figura 12: Propuesta de flujograma del proceso de compras**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

## PAGO A PROVEEDORES

Para el proceso de pago a proveedores el proceso es el siguiente:

Se inicia con la programación de pagos, analizando si este pago es a proveedores nacionales o si es obligación generada por una importación de compras a proveedores nacionales.

El gerente autoriza pago previa firma.

Para las importaciones después de pactar precio y cantidad de productos, se realizan la transferencia al exterior correspondiente, esta transferencia se realizan por los distintos bancos que nos ofrecen líneas de crédito al exterior como GNB, Ban-Bif y Scotiabank.

Los documentos sustentados de estas operaciones son enviados al área contable para su contabilización inmediata.

En compras a proveedores nacionales, si la compra es al contado o al momento de realizar el pago de facturas pendientes; se hace en efectivo, deposito o por transferencia a Cta. Cte.

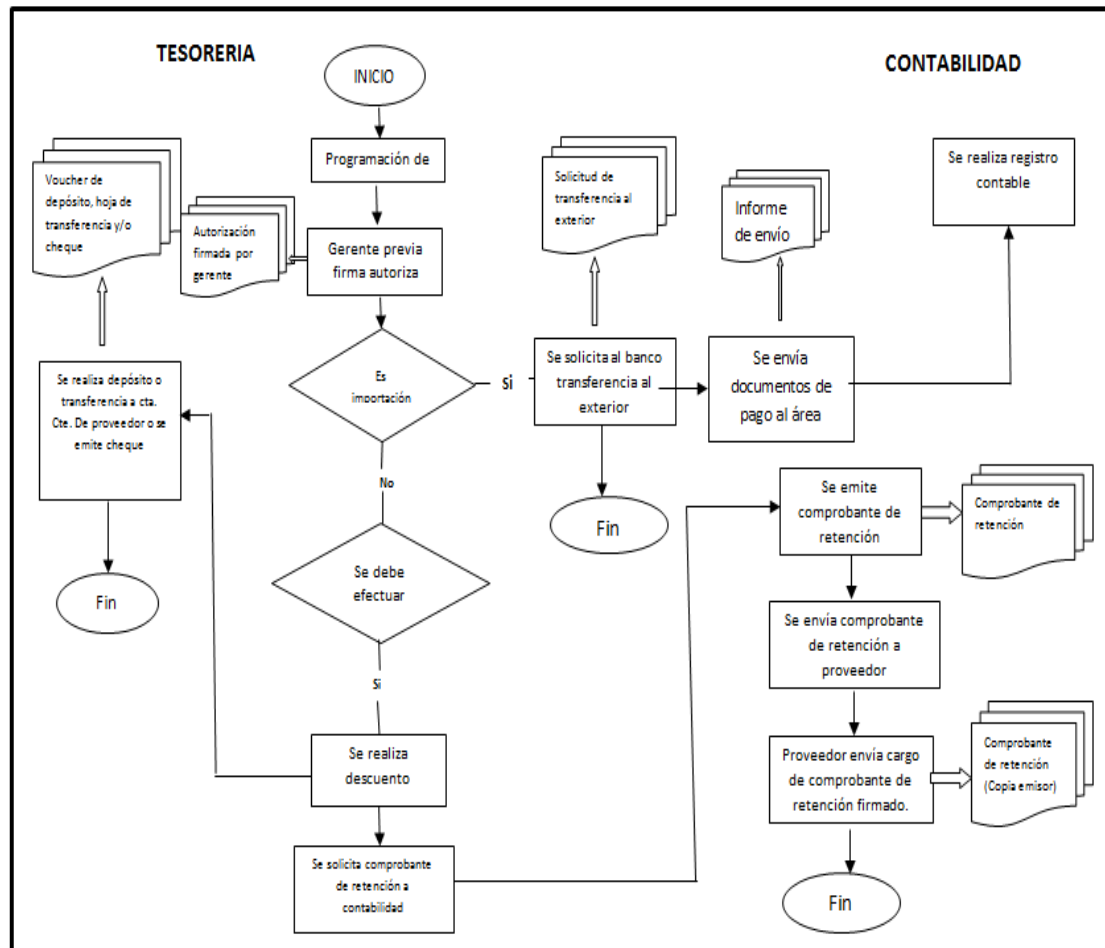
Se debe verificar si se tendrían realizar retención a los proveedores, si esto es así las facturas a cancelar deben hacerse descontado el 6% importe total.

Se solicita comprobante de retención al área contable y contabilidad emite dicho comprobante.

Se envía comprobante de retención a proveedor y proveedor debe enviar cargo de comprobante debidamente firmado.

Se emite el comprobante de retención correspondiente y se envía al proveedor.

El subgerente y /o el encargado de cada tienda realiza el pago de la compra.



**Figura 13: Propuesta de flujograma del proceso de pago a proveedores**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

## VENTAS

El proceso de ventas de acuerdo al flujograma propuesto tendría las siguientes operaciones:

Se inicia con la solicitud o requerimiento de los productos, estas ventas pueden ser al crédito o al contado.

Se emite solicitud de venta.

Se adiciona a la venta, de ser el caso, importes adicionales a los facturados porque la empresa es agente recepción dicho importe.

Se emite el comprobante de pago correspondiente.

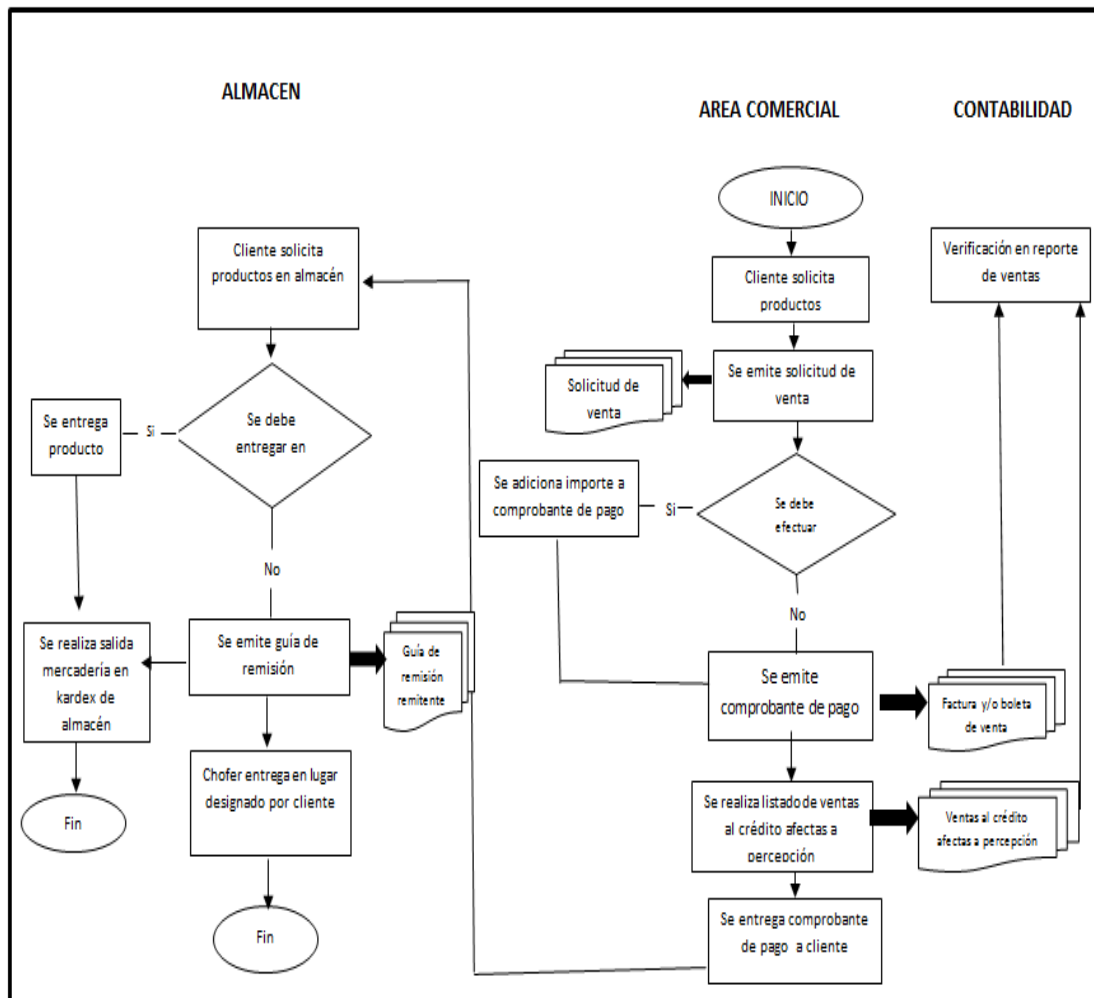
Se realiza listado de al crédito afectas a precepción.

Se entrega comprobante de pago al cliente.

Para el despacho de mercadería, se empieza con la emisión de la factura o boleta de venta entonces el almacenero, ayudante de mecánica y en algunas oportunidades el mismo vendedor saca la mercadería de acuerdo a las características que indica el comprobante de pago.

Para luego ser entregada al cliente o colocada al mismo vehículo si así lo requiere el cliente.

Cuando se trata de ventas fuera de la localidad la mercadería es enviada mediante servicio de transporte con la guía de remisión de comprobante de pago correspondiente.



**Figura 14: Propuesta de flujograma del proceso de ventas**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

## COBRANZAS

El proceso es el siguiente:

Se inicia con la venta se está al crédito o contado.

Cuando es al crédito: Se realizan canjes de factura por letras a 30, 60 o hasta 90 días, (Casi un 70% de estas letras son ingresadas al banco para su descuento

correspondiente). Si el cliente no cumple con el pago correspondiente el pago dicho importe es cargado a la cuenta de la empresa.

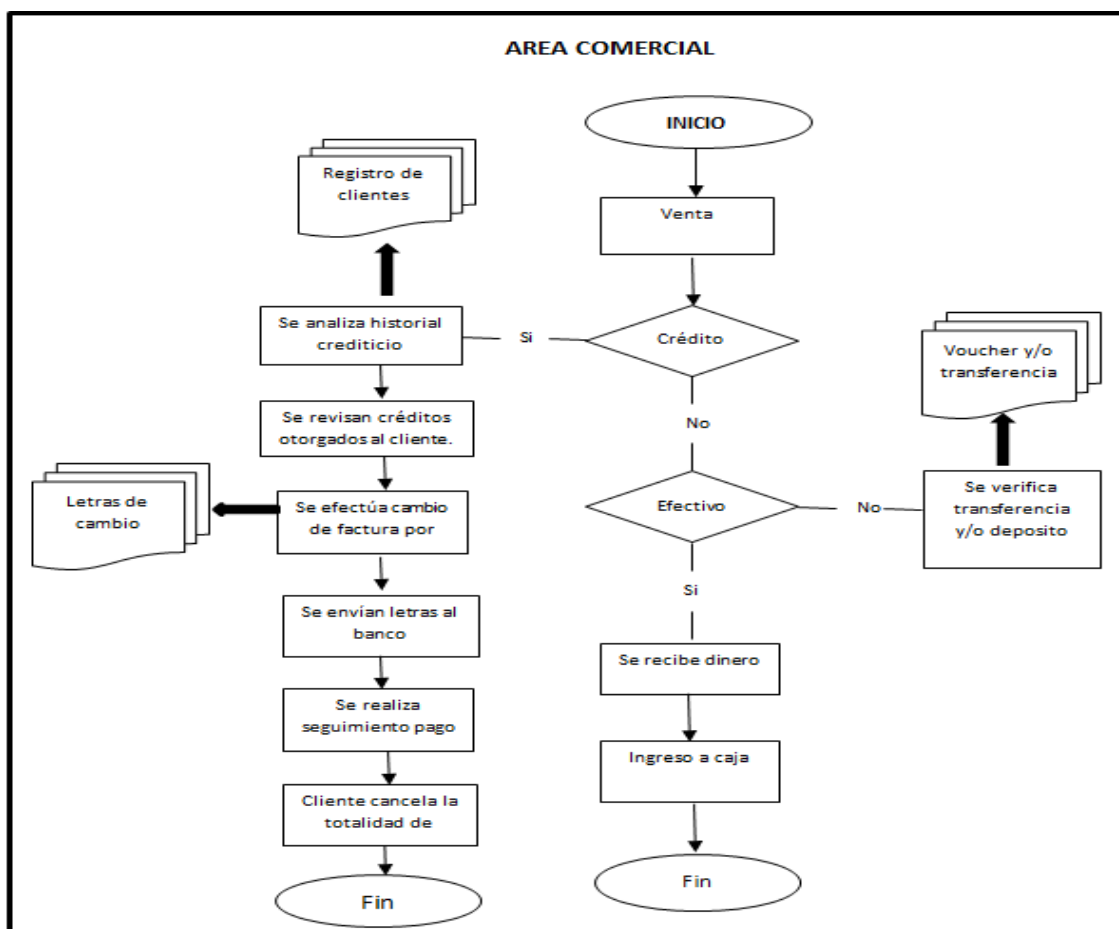
Se realiza seguimiento de pago a los clientes.

Se finaliza el seguimiento cuando el cliente ha cancelado la totalidad de la deuda.

El pago de ventas que se realizan al contado suelen ser antes de la entrega del producto:

Si es mediante transferencia o depósito en cuenta corriente se verifica en internet o mediante Voucher de depósito.

En efectivo se recepciona el dinero e ingresa a caja.



**Figura 15: Propuesta de flujograma del proceso de cobranza**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

## 5.2. Conclusiones

Luego de haber analizado el proceso de comercialización en la empresa neumáticos Chiclayo EIRL, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

La Empresa Neumáticos Chiclayo E.I.R.L opera dentro del mercado de autopartes donde destaca la comercialización de neumáticos, que es uno de los productos que mayor demanda obtiene a medida que crece el parque automotor, este mercado está conformado por pequeñas y microempresas en notable crecimiento.

Mediante la evaluación del proceso de comercialización podemos diagnosticar que: existe retraso en el registro de operaciones contables por la entrega a destiempo de documentación necesario, la cual impide entregar información contable a tiempo para operaciones de comercialización que requiere dicha información, el área comercial de la empresa es la que cuenta con más deficiencia ya que no existen políticas establecidas para otorgar créditos y si esto se otorga no se realiza el seguimiento adecuado por no contar con la persona encargada.

Con la elaboración de flujogramas del proceso de Comercialización en la situación actual de la empresa, se ha podido evidenciar las diferentes deficiencias en sus procesos, las cuales no son notadas por la gerencia de la empresa ya que no cuenta con los flujogramas establecidos y los controles no están bien definidos.

### **5.3. Recomendaciones**

Habiendo analizado el proceso de comercialización en la empresa estudiada y luego de haber dado las conclusiones convenientes se recomienda lo siguiente:

Implementar un área de cobranza que ayude a mantener un control de toda la cartera de clientes.

Además se cree necesario designar a una persona en el almacén que realice verificaciones en la entrada y salida de mercaderías.

Aplicar los flujogramas propuestos los cuales permitirán tener un control adecuado en los procesos para la eficiencia de las operaciones.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Ormaechea, J. M. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Editorial Cultural S.A.
- Alvin, A; Randal, J & Mark, S. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. . (11a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Aula mass. (2013). *Eficiencia*. Recuperado de <http://aula.mass.pe/manual/eficiencia>.
- Barreto Vergara, M; Silva Vergara, M & Silva Vergara, O. (2002). *200 Temas de auditoría moderna*. Lima: Editorial Santa Rosa S.A.
- Bravo Cervantes, M. (2000). *Control Interno*. Lima: Editorial San Marcos.
- Diez De Castro, E; García Del Junco, J; Jiménez Martin, F & Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Editorial Lavel S.A.
- Espinoza Leoz, D & Gonzales Reyes, D. (2013) *Mejores Prácticas para la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas: Implementación de la Norma ISO 9001:2000*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/implementacion-sistemas-gestion-calidad-empresas/implementacion-sistemas-gestion-calidad-empresas.pdf>
- Estupiñan Gaitán, R. (2002). *Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Editorial Lito Perla impresores.
- Estupiñan Gaitán, R & Estupiñan Gaitán, O. (2004). *Análisis financiero y de Gestión*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Informe Coso. (2005). *Control interno informe coso*. (4a ed.). Bogotá: Editorial esfera.
- Meigs, R; Meigs, M; Bettner, M & Whittington, R. (1998). *Contabilidad para las decisiones gerenciales*. (10a ed.). Santafé: Editorial Mc Graw- Hill interamericana S.A.
- Mejía, C. (2013) *La estrategia del conocimiento*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/236946203/Eficiencia-Operacional>.
- Montoya palacio, A. (2010). *Administración de Compras*. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.
- Nueno, J. & Agustín, A. (1997). *Distribución comercial*. Barcelona: Editorial Folio S.A.

Perdomo Moreno, A. (2003). *Fundamentos de control interno*. (7a ed.). México: Editorial International Thomson Editores S.A.

Pahlen Acuña, R; Campo, A; Bursesi, N; et al. (2000). *Teoría contable aplicada*. Buenos aires: Ediciones Macchi.

Rojas Risco, D. (2002). *Contabilidad básica: Enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. Bogotá: Pearson educación.

Rodríguez & Hernández, S. (2008). *Administración teoría, Proceso, Áreas funcionales y Estrategias para la competitividad*. (2a ed.). México: Editorial Mc Graw- Hill interamericana S.A.

Sánchez Pérez, M; Pino Mariño, M. & Pino Quintario, M. (1999). *Aprovisionamiento. Gestión y control*. Madrid: Editorial Editex, S.A.

Valeriano Ortiz, L. (2005) *Auditoría Administrativa*. Lima: Editorial San Marcos.

Whittington, R. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral*. (12a ed.). Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw- Hill interamericana S.A.

Yarasca Ramos, P. & Álvarez Guadalupe, E. (2006). *Auditoría: Fundamentos con un enfoque moderno*. Lima: Editorial Santa Rosa S.A.

## VII. ANEXOS

**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**

**FICHA DE OBSERVACION**

**OBJETIVO:**

Estimado señor gerente, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente ficha de observación tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso de comercialización de la Empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL.

**FECHA:**

**OBSERVADOR:**

---

**VARIABLE : FLUJOGRAMAS**

DIMENSION	INDICADOR	VERIFICACION		CALIFICACION		
		Si	No	DEFICIENTE	REGULAR BUENO	MUY BUENO
A1Flujograma de primer nivel	A1.1Procesos principales e intermedios					
	A1.2Panorama básico del proceso					
	A1.3Identifica cambios que se producen					
A2Flujograma de Segundo nivel	A2.1Pasos o actividades de un proceso					
	A2.2Puntos de decisión					
	A2.3Periodos de espera					
	A2.4Repetición de tareas					
	A2.5Examina áreas de proceso en forma detallada.					
A3Flujograma de Ejecución	A3.1Persona que realiza el proceso					
	A3.2participantes y flujo de paso entre participantes					
	A3.3Quien proporciona insumos o servicios y a quien					

**Figura 16: Ficha de observación**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:**

Estimado señor gerente, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso de comercialización de la Empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL.

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_
3. Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_
4. Grado \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_
5. Lugar y Fecha de entrevista \_\_\_\_\_
6. Entrevistador \_\_\_\_\_

---

**VD: EFICIENCIA**

1. ¿Qué entiende Usted por eficiencia?
2. ¿Cuál cree usted que son los factores que influyen en la eficiencia de las operaciones?
3. ¿Con que frecuencia se capacita y entrena a los trabajadores de la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con sistema informático? ¿Sabe usted operarlo?
5. ¿Las operaciones que realiza la empresa se encuentran estandarizadas?
6. ¿Cómo valúa y motiva a sus empleados?
7. ¿Se realiza contratación externa en la empresa para cumplir con el proceso de comercialización?
8. ¿Cómo maneja la empresa la cobranza de sus ventas al crédito?
9. ¿Con que frecuencia se realizan compras de mercadería?
10. ¿Cómo maneja el pago de la compras al crédito?

**Figura 17: Guía de entrevista**

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

**Tabla 4: Matriz de consistencia - I**

TITULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES OPERACIONALIZACIÓN
<p>“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN PARA DISEÑAR FLUJOGRAMAS QUE AYUDEN A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL DE SU OFICINA PRINCIPAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO”</p>	<p>¿De qué manera el diseño de Flujogramas para el proceso de comercialización, ayudaría a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa comercial NEUMATICOS CHICLAYO EIRL Sede Principal?</p>	<p>1. FLUJOGRAMAS 2. EFICIENCIA</p>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL:</u></b></p> <p>- Diseñar Flujogramas del proceso de comercialización, para ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa comercial NEUMATICOS CHICLAYO- Sede Principal.</p> <p><b><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></b></p> <p>*Conocer el sector en que opera la Empresa Neumáticos Chiclayo E.I.R.L</p> <p>*Evaluar el proceso de comercialización de la empresa.</p> <p>*Elaborar un flujogramas del proceso de Comercialización en la empresa en la situación actual.</p> <p>*Diagnosticar las actividades críticas en el proceso de comercialización.</p> <p>*Preparar propuesta de diseño de flujogramas.</p>	<p><b><u>HIPOTESIS GENERAL</u></b></p> <p>Si se diseña flujogramas para el proceso de comercialización, entonces se podría contribuir a la mejora de la eficiencia en las operaciones en la empresa comercial NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL Sede Principal.</p>	<p><b><u>Identificación de las variables</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujogramas</li> <li>- Eficiencia</li> </ul> <p><b><u>Clasificación de las variables</u></b></p> <p><b>Variable Independiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flujogramas</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiencia</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014

**Tabla 5 : Matriz de consistencia - II**

TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACION Y MUESTRA	METODOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS
<p>El tipo de investigación que desarrollaremos, de acuerdo a su grado de abstracción es una investigación aplicada ya que lo que se pretende es resolver un problema actual y no realizar aporte teórico alguna, tomando en cuenta las variables de estudio esta investigación descriptiva porque se especifican propiedades importantes del objeto de estudio, también se considera una investigación explicativa ya que no solo describe el problema si no que también se analizaran sus causas.</p>	<p>Se tomó como universo de estudio a la tienda principal de la empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL que se encuentra en la ciudad de Chiclayo, la cual cuenta con 12 trabajadores.</p>	<p>El método de investigación para el presente estudio que utilizaremos es el método empírico inductivo ya que se tomara la experiencia que la empresa vive en día a día en cuanto al proceso de comercialización.</p>	<p><b><u>Técnicas de investigación</u></b></p> <p>Las técnicas empleadas son la observación y la entrevista, ya que mediante estas técnicas, se podrá recabar información que nos permite conocer las actividades con las que cuenta el proceso de comercialización con la finalidad de detectar las actividades críticas de este proceso, para lograr la eficiencia en las operaciones</p> <p><b><u>Instrumentos de recolección de datos</u></b></p> <p>El instrumento que se utiliza es la guía de entrevista, la cual se aplicara al gerente, el contador, jefe de almacén y al encargado de compras y en lo que respecta a la técnica de observación se empleara la ficha de observación la cual nos ayudara en conocer las actividades del proceso de comercialización.</p>

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**FECHA:** 2014