

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



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN  
LA EMPRESA A & B REPRESENTACIONES SRL, CON  
EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS  
- PERIODO 2015.**

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

**AUTORES:**

**Russell Grods Rodríguez de la Cruz**

**Lucía Isabel Vega Dávila**

**Chiclayo, 19 de Agosto de 2016**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
EN LA EMPRESA A & B REPRESENTACIONES SRL,  
CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS  
OPERATIVOS - PERIODO 2015.**

POR:

**Russell Grods Rodríguez de la Cruz**

**Lucía Isabel Vega Dávila**

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

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

**C.P.C. JORGE GARCÉS ANGULO**

Presidente de Jurado

---

**C.P.C ROSITA CAMPOS DÍAZ**

Secretaria de Jurado

---

**Mg. FLOR DE MARÍA BELTRAN PORTILLA**

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por haberme dado salud para lograr mis objetivos. A mis padres, por su apoyo incondicional por sus consejos, motivación constante para cumplir con cada uno de mis objetivos en el desarrollo de esta tesis y sobre todo por su amor.*

***Lucía Isabel Vega Dávila***

*A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más..*

*De la misma manera a mis padres y familia que me han instado y brindado todo lo necesario para llegar hasta donde estoy, siendo el soporte necesario para mi desarrollo.*

*Y de manera especial a Luz Marina Seclén Berru por haber estado en el principio de este reto y también en su culminación a pesar de las diferentes situaciones que pudieron ocurrir.*

***Russell Grods Rodríguez de la Cruz***

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra asesora de tesis Flor de María Beltrán Portilla. Por sus conocimientos, sus orientaciones, dedicación, su persistencia, paciencia y motivación han sido fundamentales para el desarrollo de la presente tesis.

Agradecer también al Gerente General de la Empresa “A & B Representaciones SRL”, Benedicto Vásquez Pérez y su estimada esposa Ana María Tarrillo Díaz por haberme dado todas las facilidades de realizar la tesis en su prestigiosa empresa.

A nuestros profesores de informe de tesis que nos dieron las pautas necesarias para acabar la relación y fase final de esta investigación. Por apoyar nuestra idea y permitirnos la realización de esta tesis.

## **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo que proponer el sistema de control interno contribuye a mejorar los procesos operativos de la Empresa A & B Representaciones SRL en el Periodo 2015. El tipo de estudio es tecnológica explicativa y un diseño aplicada no –experimental. La investigación se elaboró en base a los componentes del modelo COSO y la información brindada por el auxiliar contable para lo cual se ha tenido que analizar cuál es el nivel de las variables de estudio y su interrelación, para luego sustentar en forma concisa las conclusiones y recomendaciones con las cuales pueden mejorar el manejo de sus procesos por cada área que cuenta. La muestra esa constituida por la parte administrativa y operativa de la empresa. El enfoque es cualitativo; se aplicó tanto entrevista y cuestionario de control interno, se reforzó con investigación documental para confirmar la veracidad de la información brindada.

Los resultados demuestran que el deficiente operatividad de la empresa, ha causado un sin número de errores en sus actividades cotidianas, siendo como un punto crítico mala toma decisiones y desconocimiento de una aplicación de políticas y procedimientos dentro de la empresa, lo que conlleva un mal funcionamiento de la misma; ya que un buen sistema de control interno diseñado contribuirá al logro de los objetivos de la entidad.

Asimismo, con la propuesta que se ha indicado para mejorar los procesos operativos y luego de haber evaluado los procesos que realiza por cada área; es decir, lograr que los procesos de sus operaciones estén bien definidos y organizados, para que alcancen niveles óptimos, disminuyendo los riesgos e irregularidades dentro de A & B Representaciones SRL.

### **PALABRAS CLAVE:**

Control interno, procesos, operatividad

## **ABSTRACT**

This research aimed to propose the internal control system helps to improve business processes Company A & B S.R.L representations in the period 2015. The type of study is explanatory technological and non-experimental design applied. The research was developed based on the components of the COSO model and the information provided by the bookkeeper for which it has had to analyze what level of study variables and their interrelationships, then support concisely the conclusions and recommendations which can improve the management of their processes for each area that counts. The sample consists of the administrative and operational side of the company. The approach is qualitative; She was applied both interview and questionnaire internal control was strengthened with documentary research to confirm the accuracy of the information provided.

The results show that the poor operation of the company has caused a number of errors in their daily activities, being like a bad critical decisions and lack of implementation of policies and procedures within the company, which has a poor operation thereof; since a good internal control system designed will contribute to achieving the objectives of the entity.

Also, with the proposal that has been shown to improve operational processes and after evaluating the processes carried out by each area; makes its operations processes are well defined and organized, to reach optimum levels, reducing the risks and irregularities in A & B performances S.R.L

### **KEYWORDS:**

Internal control processes, operational

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1.	Antecedentes del tema .....	13
2.2.	Bases teóricas – Científicas .....	14
2.2.1.	Control interno .....	14
2.2.1.1.	Objetivos .....	16
2.2.1.2.	Clases de control interno.....	19
2.2.1.3.	Evaluación del sistema de control interno .....	20
2.2.1.4.	Componentes del modelo COSO del control interno .....	21
2.2.1.4.1.	Ambiente de control .....	21
2.2.1.4.2.	Evaluación de riesgos .....	22
2.2.1.4.3.	Actividad de control .....	23
2.2.1.4.4.	Información y comunicación .....	24
2.2.1.4.5.	Supervisión .....	25
2.2.2.	Gestión de procesos.....	26
2.2.2.1.	Objetivos.....	26
2.2.2.2.	Gestión de inventarios .....	26
2.2.2.2.1.	Tipos de inventarios.....	28
2.2.2.2.2.	Procesos de inventarios.....	29
2.2.2.2.3.	Valoración de inventario.....	31
2.2.2.3.	Gestión de almacenamiento .....	31
2.2.2.3.1.	Almacén.....	32
2.2.2.3.2.	Almacenamiento .....	32
2.2.2.3.3.	Principios de almacenaje .....	32
2.2.2.4.	Gestión de tesorería .....	33
2.2.2.4.1.	Flujos de tesorería.....	33
2.2.2.4.2.	Control de las operaciones de caja y cuenta corriente.....	35
2.2.2.5.	Gestión de recursos humanos .....	35
2.2.2.5.1.	Etapa administrativa .....	36
2.2.2.5.2.	Etapa de gestión y desarrollo.....	37
2.2.2.5.3.	Definición de puestos de trabajo.....	38
2.2.2.5.4.	Puestos de una organización.....	38
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>40</b>
3.1	Tipo De Investigación.....	40
3.2	Diseño .....	40
3.3	Población y muestra.....	40
3.4	Métodos, técnicas o instrumentos de recolección.....	40

3.4.1	Método .....	40
3.4.2	Técnicas e instrumentos .....	40
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>42</b>
4.1.	Resultados .....	42
4.1.1.	Reseña Histórica.....	42
4.1.2.	Misión .....	42
4.1.3.	Visión .....	42
4.1.4.	Estructura organizacional.....	42
4.1.5.	Procesos de cada área operativa, aplicación de flujogramas y cuestionario modelo COSO .....	44
4.1.5.1.	Flujograma de compras .....	44
4.1.5.1.1.	Descripción de compras.....	45
4.1.5.2.	Flujograma de ventas .....	46
4.1.5.2.1.	Descripción de ventas .....	47
4.1.5.2.2.	Descripción de almacén.....	48
4.1.5.3.	Flujograma de cobranzas .....	50
4.1.5.3.1.	Descripción de cobranzas .....	51
4.1.5.4.	Flujograma de pago .....	52
4.1.5.4.1.	Descripción de pago .....	53
4.1.6.	Aplicación de cuestionario modelo COSO .....	53
4.1.6.1.	Resultados de la evaluación.....	55
4.1.7.	Diagnóstico .....	56
4.2.	Discusión .....	57
4.3.	Propuesta para definir políticas, estructura organizativa y procedimientos para el diseño de sistema de control interno que mejore los procesos operativos.....	58
4.3.1.	Propuesta de solución para la parte administrativa .....	58
4.3.1.1.	Implementación de MOF.....	58
4.3.1.1.1.	Descripción de las funciones por cargo.....	58
4.3.1.2.	Implementación de estructura organizativa .....	65
4.3.1.3.	Importancia de elaboración de informes trimestrales .....	65
4.3.2.	Propuesta de solución para la parte operativa .....	65
4.3.2.1.	Proponer nuevos flujogramas y procedimientos para llevar un control por cada área operativo.....	65
4.3.2.1.1.	Flujograma de logística.....	66
a.	Procedimiento del área de logística .....	67
4.3.2.1.2.	Flujograma de cobranzas y ventas.....	69
a.	Procedimiento del área cobranzas y ventas .....	70
4.3.2.1.3.	Flujograma de recursos humanos .....	71
a.	Procedimiento del área de recursos humanos.....	72
4.3.2.1.4.	Proporcionar medios de información para obtener una oportuna comunicación que ayude una mejora en los procesos operativos.....	74
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>75</b>
5.1.	Conclusiones .....	75
5.2.	Recomendaciones .....	76
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>77</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Flujo ordinarios de tesorería .....	33
Tabla 2 Flujo de inversión.....	34
Tabla 3 Flujo ordinarios de financiación .....	34
Tabla 4 Modelo de DRH propuesta .....	37
Tabla 5 Resultado de cuestionario modelo COSO.....	54
Tabla 6 Intervalo según cuestionario modelo COSO.....	54
Tabla 7 Descripción de las funciones por cargo .....	58
Tabla 8 Línea de autoridad.....	59
Tabla 9 Descripción de las funciones por cargo .....	59
Tabla 10 Línea de autoridad.....	60
Tabla 11 Descripción de las funciones por cargo .....	60
Tabla 12 Línea de autoridad.....	61
Tabla 13 Descripción de las funciones por cargo .....	61
Tabla 14 Línea de autoridad.....	62
Tabla 15 Descripción de las funciones por cargo .....	62
Tabla 16 Línea de autoridad.....	63
Tabla 17 Descripción de las funciones por cargo .....	63
Tabla 18 Línea de autoridad.....	64
Tabla 19 Procedimiento 01 – Requerimiento de compra.....	67
Tabla 20 Procedimiento 02 – Selección del proveedor.....	67
Tabla 21 Procedimiento 03 – Adquisición y recepción de mercadería.....	68
Tabla 22 Procedimiento 04 - Envío de documentación al auxiliar contable.....	68
Tabla 23 Procedimiento 01 - Pedido de mercadería .....	70
Tabla 24 Procedimiento 02- Despacho de mercadería.....	70
Tabla 25 Procedimiento 03 - Servicio de post- venta .....	70
Tabla 26 Procedimiento 01 – Reclutamiento del personal.....	72
Tabla 27 Procedimiento 02 - Selección, contratación e inducción del personal.....	72
Tabla 28 Procedimiento 03 - Evaluación del desempeño del cargo.....	73
Tabla 29 Procedimiento 04 - Liquidación de personal .....	73
Tabla 30 Anexo 01 - Cuestionario de control en ambiente de control.....	80
Tabla 31 Anexo 01 – Cuestionario de control interno en evaluación de riesgo.....	81
Tabla 32 Anexo 01 - Cuestionario de control interno en actividades de control .....	82
Tabla 33 Anexo 01 - Cuestionario de control interno Información y comunicación.....	83
Tabla 34 Anexo 01 - Cuestionario de control interno en supervisión.....	84
Tabla 35 Anexo 02 - Matriz de consistencia.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional .....	42
Figura 2 Flujograma de compras.....	44
Figura 3 Flujograma de venta .....	46
Figura 4 Flujograma de cobranza.....	50
Figura 5 Flujograma de pago .....	52
Figura 6 Implementación de estructura organizacional .....	65
Figura 7 Flujograma del área de logística .....	66
Figura 8 Flujograma de cobranzas y ventas.....	69
Figura 9 Flujograma del área de recursos humanos .....	71
Figura 10 Anexo 03 - Almacén de la empresa A & B Representaciones SRL .....	86
Figura 11 Anexo 04 - Área operativa de la empresa A & B Representaciones SRL .....	86

## **I. INTRODUCCIÓN**

Para lograr el propósito de mejorar la gestión en los procesos operativos de toda organización dentro del nuevo contexto de globalización y liberalización de mercados fomenta nuevos desafíos mundiales a los comerciantes. Utilizando un eficiente y consistente control interno, lo cual permitió lograr alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo maximizar el rendimiento.

Según Armada, E. (2006). Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes.

Por consiguiente la ausencia de un Sistema de Control Interno dentro de una empresa impide el alcance de sus objetivos y al no lograrlo surgen inconvenientes que pueden afectar seriamente la situación organizacional y financiera. El presente trabajo titulado diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B Representaciones SRL con el fin de mejorar los procesos operativos en el periodo 2015 ya que con ello se podrá determinar en forma clara y precisa gestión con la cual se está manejando cada uno de sus procesos y mediante esto poder optimizar tiempos y recursos hasta poder llegar hacia los objetivos.

En la actualidad la empresa presenta diversas dificultades para los procesos en las áreas operativas esto se debe al no contar con un sistema de control interno y establecer áreas que toda empresa debe de tener.

Como objetivo principal proponer un diseño de sistema de control interno mejorará los procesos operativos en la empresa A & B REPRESENTACIONES SRL en el año 2015 y objetivos específicos el analizar la situación actual de la empresa respecto a sus actividades para identificar los puntos críticos

Elaborar esquemas que faciliten la comprensión de los procesos por cada área operativa; aplicación de flujogramas y cuestionario modelo COSO. Propuesta de definir políticas, una estructura organizativa y procedimientos que deben de seguir la empresa, en el diseño de un sistema de control interno. Proporcionar medios de información para obtener una oportuna comunicación que ayude a mejorar los procesos operativos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del tema**

Para el desarrollo de investigación relacionada con el tema, se tomó lo siguientes ejemplares:

Tesis 1: “Propuesta de implementación del sistema de control interno de la empresa DARYZA SAC Sucursal Trujillo para mejora de la gestión empresarial” Realizada por Castro Cabrera Carmen Mariela & Villar Quiroz Sara María, en la Universidad Antenor Orrego (2012)

Utilizo el diseño de contrastación para la investigación descriptiva transversal, retrospectiva, con una población de 8 personas. Al evaluar y tratar en el desarrollo de la propuesta del sistema de control interno, se concluye que contar con un sistema de control interno para DARYZA SAC permite obtener resultados eficientes; así mismo se ha comprado que dicho sistema ayuda a disminuir deficiencias administrativas.

El manejo del control interno en las empresas es una parte prioritaria para evitar errores, fraudes y a su vez influirá para realizar una auditoría posterior con ventajas concurrentes.

Tesis 2: “Sistema de Control Interno y la productividad de la empresa Inversiones Luna Rota S.A.C de la ciudad de Trujillo” realizada por Arqueros G. Nancy, en la universidad Antenor Orrego (2003)

Con el tema concluyo que la no realización a tiempo de los pagos a los proveedores así como la preparación y emisión de informes financieros a la gerencia general se ha mejorado con la implementación del nuevo sistema de control interno.

El sistema de control interno que se ha implementado, permite incrementar la producción del área de tragamonedas por ser muy completa y se puede utilizar en muchas empresas similares.

Se analiza que un manejo del control interno en las empresas es una parte prioritaria para evitar errores y fraudes y a su vez influirá para realizar una auditoria posterior con ventajas concurrentes.

Tesis 3: “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C de ciudad de Trujillo-2013” realizado por Hemeryth Charpentier Flavia & Sánchez Gutiérrez Jessica Margarita, en la universidad Antenor Orrego (2013)

Se llegó a la conclusión de que ante la falta de una estructura organizativa definida en la empresa y por la carencia de MOF, se diseñó y definió las obligaciones del personal que integran esta área, realizar un análisis de costo beneficio en la motivación al personal por su buen desempeño y programar una revisión de los procesos implantados con la finalidad de mejoras, en coordinación de almaceneros con jefe de Logística se puede hacer una clasificación ABC teniendo en cuenta la cantidad de productos y el nivel de rotación de estos.

## **2.2. Bases teóricas – Científicas**

### **2.2.1. Control interno**

Según Barquero (2013), el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. Si desgranamos esta definición podemos observar unos medios:

- 1) Plan de organización
- 2) Conjunto de métodos y procedimientos

Según Mantilla (2007), el control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas. El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías.

- a) Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según Mantilla (2009), el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por la junta de directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones: se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
- b) Confiabilidad de la información financiera: Se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.
- d) Salvaguarda de activos: Se refiere a activos que no son propiedad del ente (si son propiedad del ente, este los incluye en sus estados financieros) pero por los cuales el ente tiene que responder y destinar recursos propios para su protección.

Esta categoría aplica exclusivamente a las entidades que tienen tal condición. Tales categorías, distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Según Arens (2007), un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A esas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estas comprenden el control interno de la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

- a) Confiabilidad de informes financieros: la administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones: los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
- c) Cumplimiento de leyes y reglamentos. Se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes o reglamentaciones. Algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y fraude.

Según De Jaime Eslava, J (2011), el concepto de control interno y su necesidad, no es nuevo. Estamos ante unos procedimientos de trabajo que, al menos de forma primaria o intuitiva, se ha venido aplicando en numerosas empresas desde hace tiempo. En cualquier caso, lo cierto es que el concepto ha evolucionado y se ha desarrollado paralelamente a la que ha experimentado la empresa hacia formas de organización más complejas y sofisticadas.

#### **2.2.1.1.Objetivos**

Según Barquero (2013) se establecen:

1. Que los activos están debidamente protegidas, la llamada “salvaguardar de activos”. Para ello, se establecen procedimientos cuyo objetivo es velar por la seguridad de los activos de la entidad (efectivo, inmovilizados, existencias, saldos por cobrar...). Ejemplo de controles de salvaguardar de activos pueden ser: etiquetaje e inventario de

inmovilizado, controles de salida de existencias, conciliaciones bancarias, firma bancaria mancomunada, etc.

2. Que los registros contables son fidedignos, es decir, una información financiera fiable, que sea de utilidad para la toma de decisiones, tanto por los agentes internos como externos a la organización. En este fin se englobarían todos aquellos controles cuyo objetivo es asegurar que las operaciones son registradas en contabilidad íntegramente, que se registran con exactitud y que los registros contables corresponden a transacciones reales, por ejemplo: verificación de que todas las salidas de almacén han sido facturas y contabilizadas (se haya recibido la factura o no), comprobación de que todas las provisiones han sido contabilizados al cierre, etc.
3. Y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. En general las directrices irán encaminadas a maximizar el beneficio del negocio y reducir el riesgo. Ejemplos de controles que ayuden a conseguir este fin podrían ser, entre otros muchos, que el sistema no permita entra pedidos no rentables o a clientes morosos, que se tenga que realizar un procedimiento de selección antes de comprar a un proveedor, etc.

Según Mantilla (2009), los objetivos del sistema de control interno.

- a. El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y a prevenir la pérdida de recursos.
- b. Puede ayudar a asegurar que la información financiera sea confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias.
- c. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

Según De Jaime Eslava (2011), los objetivos operativos que son los que dan la razón de ser de la empresa. Sobre estos objetivos, siempre se ha

considerado necesario establecer ciertos mecanismos de control, que se viene conociendo como **controles operativos y administrativos**. En este ámbito cabría destacar los controles relacionados con el objetivo de controlar que se cumplan de forma eficiente en la empresa y conforme a las normas que al efecto cada una de ellas establezca sobre la seguridad, fiabilidad en se realicen todos y cada uno de los procesos y transacciones relacionadas con:

- a. Los diversos ciclos administrativos y operativos básicos de la empresa como son los de ventas, compras, producción, existencias e inventarios, tesorería y otros.
- b. El mantenimiento y debida conservación de los diferentes activos que posee la empresa tanto tangible como intangible, y cuyo adecuado funcionamiento, en condiciones de garantía y confiabilidad, es necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los objetivos de la información contable y sobre los que han ido generalizando los controles contables, orientados fundamentalmente a:

- a. Conseguir que todos los procedimientos de registro contable que afectan a cada uno de los ciclos operativos que anteriormente se citaban, sean realizados conforme a las normas contables vigentes en el ámbito de actuación legal de la empresa, respetando los criterios de contabilización adecuados así como las normas de valoración vigentes sobre los correspondientes activos, pasivos e instrumento de capital.
- b. Conseguir igualmente que todos los documentos contables que estructuran la información contable que la empresa debe generar, como los estados financieros, memoria, informes de gestión, y con destino tanto internamente hacia la propia dirección para la toma de decisiones, como para el exterior, sea hacia los acreedores, inversores, etc. Sea veraz y fiable dando debida respuesta a las exigencias normativas sobre la imagen fiel de la empresa

### **2.2.1.2. Clases de control interno**

Según De la Peña (2011), en función de su naturaleza los controles internos se pueden clasificar en:

- a) Controles contables: son aquellos directamente relacionados con la contabilización de las transacciones y que tienden asegurar:
  1. El registro de la totalidad de las transacciones autorizadas.
  2. La exactitud, veracidad y validez de los datos registrados.
  3. La actualización de los datos registrados
  4. La continuidad de los datos
  5. La protección de los archivos contables (copias de seguridad, etc.)
- b) Controles administrativos: son los relacionados con las políticas de dirección y organización de la empresa.
  1. Existencias de una organización jerárquica (organigrama)
  2. Existencias de líneas de autoridad claramente establecidas. Existencia de manuales de procedimiento para los distintos procesos que tienen lugar en el seno de la entidad (compras, ventas, cobros, registros contables, etc.)
  3. Existencia de una política adecuada de gestión de activos.

Mientras que según su finalidad los controles internos se clasifican en:

- a) Controles de prevención: son aquellos destinados a proporcionar una seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas.
  1. Segregación y rotación de funciones
  2. Autorización de todas las transacciones por parte de las personas adecuadas.
  3. Doble verificación de los datos introducidos en el ordenador.
  4. Etcétera
- b) Controles de descubrimiento: son aquellos tendentes a proporcionar una certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades:
  1. Empleo de documentación pre-enumerada
  2. Realización de inventario y arqueo
  3. Realización periódica de conciliaciones bancarias.

4. Existencias de un departamento de auditoría interna.
  5. Etcétera.
- c) Controles persuasivos: son aquellos cuya finalidad es informar de que existen los controles detectives y de descubrimiento (similares a ciertas campañas de la dirección general de tráfico acerca de las existencias de controles de alcoholemia o de velocidades). Desde este punto de vista, serían también controles persuasivos.
1. La notificación de la implantación de un determinado procedimiento
  2. La comunicación

### **2.2.1.3. Evaluación del sistema de control interno**

Según De la Peña (2011), la contrastación o evaluación del SCI se lleva a cabo mediante las denominadas pruebas de cumplimiento a través de las cuales el auditor se satisface:

- a) De la existencia del propio sistema de control interno.
- b) De su eficacia, es decir, de que los mecanismos de control instalados cumplen con la finalidad para los que fueron diseñados.
- c) De su continuidad, esto es, que se encuentran funcionando y que lo hacen correctamente.

Las pruebas de cumplimiento son de diversa naturaleza, y se diseñan en función de cada caso concreto, no obstante la mayoría de ellas pertenecen a alguna de las siguientes clases:

- a) Observación directa: El auditor observa el procedimiento, su eficacia y que el mismo se encuentre en funcionamiento.
- b) Confirmación oral del desarrollo de un procedimiento verificado por el auditor.
- c) Existencia de materiales utilizados (tampones, documentos pre-numerado, etc.)
- d) Observación a posteriori de las transacciones, rehaciendo el circuito seguido por la documentación origen que la genera.
- e) Introducir un documento en un circuito y observar si se van cumpliendo las fases, trámites y autorizaciones señaladas en el procedimiento de su origen hasta su registro contable.

- f) Analizar el sistema informático para asegurarse de su correcto funcionamiento.
- g) Analizar la competencia de las personas que tienen a su cargo las distintas áreas de la empresa.

Una vez realizada la evaluación del sistema de control interno de cada una de las áreas en las que se piensa dividir el trabajo de auditoría, el auditor deberá concluir sobre su fiabilidad y determinará, como ya expusimos con anterioridad, tanto las áreas de pruebas, denominadas sustantivas, destinadas a satisfacerse de la fiabilidad del contenido de las cuentas anuales. En muchas ocasiones una misma prueba de auditoría puede cumplir la doble finalidad de evaluar el SCI y de analizar la veracidad de las transacciones y los saldos incluidos en las cuentas anuales

#### **2.2.1.4. Componentes del modelo COSO del control interno**

##### **2.2.1.4.1. Ambiente de control**

Según Mantilla (2007), 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.

Según Mantilla (2009), el ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.

Según Arens (2007), consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de entender y evaluar

el ambiente de control, los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes del control.

#### **2.2.1.4.2. Evaluación de riesgos**

Según Mantilla (2007), la entidad debe de 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 señalados.

Según Mantilla (2009), cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y conscientes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Según Arens (2007), para los dictámenes financieros es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados. Por ejemplo, si una compañía a menudo vende productos a un precio inferior al costo de inventario debido a los rápidos cambios de tecnología, será esencial para la compañía incorporar controles adecuados para superar el riesgo de exagerar el inventario.

Según De Jaime Eslava (2011), el establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar a su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunos.

#### **2.2.1.4.3. Actividad de control**

Según Mantilla, S. (2007), 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.

Según Mantilla. S. (2009), las actividades de control son las políticas y procedimientos a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Según Arens, A. (2007), son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros cuatro componentes, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Potencialmente existen varias actividades de control en cualquier entidad, incluyendo los controles manuales y automáticos. COSO expresa que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen:

- i. La separación de responsabilidades
- ii. El procesamiento de la información
- iii. Los controles físicos
- iv. Las revisiones del desempeño

El desarrollo de actividades de control relacionadas con estos tipos de políticas y procedimientos con frecuencia se incluyen en los siguientes cinco tipos de actividades de control específicas, que se analizan a continuación.

- i. Separación adecuada de las responsabilidades
- ii. Autorización adecuada de las operaciones y actividades.
- iii. Documentos y registros adecuados.
- iv. Control físico sobre activos y registros.
- v. Verificaciones independientes referentes al desempeño.

#### **2.2.1.4.4. Información y comunicación**

Según Mantilla, S. (2007), 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.

Según Mantilla. S. (2009), debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Debe entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Según Arens, A. (2007), el propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registra, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados. Una información contable y sistema de

comunicación tiene varios subcomponentes, que, por lo general, están compuestos por diferentes tipos de transacciones como ventas, devoluciones de ventas, entradas de efectivo, adquisiciones, etc. Para cada clase de operación, el sistema contable debe satisfacer los seis objetivos de auditoría relacionados con la operación, que se identificaron anteriormente

#### **2.2.1.4.5. Supervisión**

Según Mantilla, S. (2007), debe monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Según Mantilla. S. (2009), los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo on going (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinaciones de las dos. El monitoreo on going ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y la efectividad de los procedimientos de monitoreo on going, las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios.

Según Arens, A. (2007), las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. La información que se está evaluando proviene de varias fuentes, incluyendo los estudios existentes de controles internos, informes internos del auditor, informes de excepciones sobre actividades de control, informes por parte de reguladores como pueden ser dependencias reguladoras bancarias,

informes del personal operativo y quejas de los clientes por cargos de facturación.

### **2.2.2. Gestión de procesos**

Para Merli (1997) la gestión es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo.

#### **2.2.2.1. Objetivos**

Según Perdomo (2004) la fijación de objetivos se desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema operativo de la empresa, los cuales convergen principalmente en la contabilidad como instrumento en la toma de decisiones. Por lo que el objetivo primordial de un sistema de control interno es el alcance de la fiabilidad de la información. De manera general se pueden identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial:

- a. Autorización de las transacciones.
- b. Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones.
- c. Verificación de los sistemas.
- d. Adecuada segregación de funciones.
- e. Cumplimiento de acuerdo a las normas establecidas por la entidad.

#### **2.2.2.2. Gestión de inventarios**

Según Escudero (2011), el Inventario según el diccionario, “es un estado detallado y estimativo, de carácter periódico, de los bienes y derechos que posee en un momento determinado una empresa y las cantidades que adeuda”. Aplicando este concepto a la materia que estamos estudiando, gestión de stocks, podemos decir que:

El inventario es una relación de los materiales, productos, mercancías [...] que tiene la empresa almacenados y clasificados según categorías.

El inventario, dentro de la gestión de stocks, son herramientas que se utilizan para determinar la situación de las existencias y poder analizar la calidad de su gestión, tanto a nivel general de la empresa como a nivel de almacenes, secciones, familias de productos, etc. El inventario ofrece una magnífica ocasión para efectuar comprobaciones, introducir y rectificar hábitos.

Cuando el control de existencias se realiza de forma continua, registrando las entradas y salidas en las fichas de almacén, recurrimos al inventario para hacer un control esporádico con el fin de conocer la situación exacta de los materiales, poder comparar si coinciden las existencias físicas y las contables, localizar materiales obsoletos o deteriorados, concretar las necesidades de espacio e instalaciones, etc.

Los inventarios, desde el punto de vista contable, son imprescindibles al menos una vez al año y, en todo caso, coincidiendo con la fecha de cierre del ejercicio para regularizar las cuentas de existencias (dotar sus saldos de contenido) y calcular el resultado del periodo.

Las empresas que se preocupan de la calidad en la gestión de sus stocks y realizan una vigilancia estricta de los bienes almacenados, estas no se contentan con hacer únicamente el inventario anual obligatorio. Muchos comerciantes mayoristas realizan de dos a cuatro inventarios al año, asociados o no con uno permanente.

García, Cardos, Albarracín & García (2004), por otro lado cuando se hace referencia a los stocks se hace a través de múltiples sinónimos. En este libro se utilizara fundamentalmente la palabra stock, puesto que la Real Academia Española de la Lengua la reconoce.

Según Miguez (2006), en el lenguaje económico se denomina inventario o stock al conjunto de mercancías acumuladas en un almacén en espera de ser vendidas o utilizadas durante el proceso de producción.

Según Miguez (2006) objetivos en la gestión de inventarios, hay que buscar un punto de equilibrio entre dos circunstancias opuestas:

Cuando mayor sea el nivel de stocks del que se disponga, mejor será el servicio que se puede ofrecer. Pero el inconveniente está en que mantener un nivel de stock elevado, implica tener un gran capital inmovilizado y altos costes de mantenimiento.

Si el nivel de stocks que se mantiene es bajo, el servicio que se puede ofrecer será pequeño, pero habrá menos capital inmovilizado y por lo tanto la situación financiera de la empresa será mejor.

#### **2.2.2.2.1. Tipos de inventarios**

Según Escudero (2011), el personal encargado de la gestión de almacén, generalmente, utiliza dos tipos, los inventarios permanentes y los inventarios periódicos.

##### **a. Inventarios permanente:**

El inventario permanente o “inventario contable”: consiste en anotar constantemente las entradas y las salidas de cada uno de los artículos (modelo, talla, color, etc.) que comercializa la empresa. Los registros contables se anotan en las fichas control de existencias que hemos visto en la unidad anterior. Este control de productos se puede realizar en fichas que reflejan las unidades físicas o confeccionando las fichas de almacén que reflejan entradas, salidas y las existencias, con unidades, precios e importes.

El inventario contable nos permite conocer en todo momento la existencia del stock, en unidades físicas y valor monetario. Sin embargo, por mucho control que se lleve de entradas y salidas, con el inventario contable no se pueden conocer las depreciaciones (artículos obsoletos o caducos), las mermas (en los productos que se almacenan a granel), los artículos que se han roto o están deteriorados (por daños fortuitos) y tenemos que dar de baja.

**b. Inventarios periódicos:**

El inventario periódico o “inventario extracontable” se hace de forma periódica o esporádica. Consiste en hacer un recuento físico de las existencias para conocer las cantidades que tenemos en stock al final de un periodo de explotación, y valorar dichas existencias a precios de coste o de mercado. Por ejemplo, las empresas que comercializan productos de temporada hacen un inventario periódico cada vez que finaliza la campaña, es decir, cuando el artículo se dejara de vender durante un tiempo más o menos largo, como es el caso de los libros de texto, ventiladores, los radiadores, etc.

El inventario extracontable se hace in situ de forma ocular, con el podemos obtener información sobre las cantidades almacenadas y además podemos comprobar el estado de los productos en el momento del recuento: si están ubicados en el lugar que les corresponde, han sufrido mermas, están caducados o deteriorados, etc.

**c. Inventario físico:**

Según Escudero, J. (2011), el inventario físico se hace in situ, mediante inspección ocular y recuento de las unidades almacenadas para anotar las existencias, a la fecha de cierre del ejercicio o en un periodo dado. Para realizar el recuento de artículos y el inventario del mismo se involucran casi todos los recursos humanos de la empresa y, generalmente, se lleva a cabo cuando la actividad está paralizada.

Cuando la participación es masiva, debemos organizar adecuadamente el trabajo para no dar lugar a errores tales como: repetición de materiales, olvido de algún lote, confusión de los códigos o descripción. El inventario, como trabajo de equipo, debe ser organizado por un responsable o jefe que sepa las tareas que hay que realizar y prepare con tiempo suficiente el procedimiento a seguir, el material que se utilizara para las anotaciones( fichas, documentos o soportes) y el personal que realizara los recuentos.

**2.2.2.2.2. Procesos de inventarios**

Según Escudero (2011), la técnica para la realización del inventario está sujeta a unos principios y consideraciones previos que se cumplen efectuando las siguientes operaciones:

Decidir la época del inventario: esta deberá coincidir con el periodo de menor actividad, para evitar complicaciones y disponer de más personal.

Durante la época de menor actividad hay menos existencias, y está demostrado que los errores en el inventario son directamente proporcionales a la cantidad de artículos a inventariar. Cuando la fecha elegida no coincide con el final del ejercicio anual, será necesario seguir contablemente todos los movimientos del stock, desde el momento del inventario físico hasta el fin del ejercicio.

1. Instruir al personal: sobre la finalidad del inventario y las reglas a seguir. Conviene nombrar a uno o más jefes de grupo, los cuales tendrán la función de seleccionar al personal y adiestrarlo, e incluso examinar los artículos ya inventariados para verificar que no existen errores y para comprobar el grado de atención de los empleados.
2. Preparar el almacén: consiste en ordenar las mercancías de forma racional para controlarla más rápidamente. Se reúnen artículos que estén dispersos en distintas secciones o estantes, se tiran embalajes vacíos, se arreglan unidades de carga abiertas o empaquetadas, etc. También hay que marcar los artículos vendidos, pero que no han salido del almacén, y la mercadería recibida que aún no ha sido registrada. Esta actividad, además de facilitar el inventario, sirve para reacondicionar el almacén, por lo menos una vez al año. Programar las fechas de trabajo: para reducir al mínimo los inconvenientes y las posibilidades de error o duplicidad. Una vez programada la fecha de inicio de las operación, se comunicara al personal del almacén, de la oficina comercial, a las distintas secciones y, si es preciso, a los clientes.

3. Preparar los impresos o formularios necesarios: estos serán el soporte donde anotaremos las cantidades inspeccionadas. El formato de estos documentos debe permitir:
4. Relacionar los objetos inventariados por grupos o categorías, con la descripción de sus características físicas y de mercado.
5. Indicar la referencia o código de cada bien, la expresión cuantitativa, se descripción y la unidad de medida que se utiliza para cada artículo (piezas, kilos, litros, metros u otras).
6. Anotar la valoración de los objetos inventariados. Los artículos en el inventario figuran valorados a precio de coste, pero si la empresa lo desea también puede añadir una columna para incluir el precio de venta o de mercado.

#### **2.2.2.2.3. Valoración de inventario**

Rubio (2012), los métodos de valoración de inventarios son aquellos que se utilizan para determinar el costo de los productos vendidos o utilizados en la producción y el costo que representa el inventario.

- a) Método FIFO (First in, First Out). El valor de salida de los productos del almacén es el precio de las primeras unidades físicas que entraron. Así, las mercancías salen del almacén valoradas en el mismo orden en que entraron. Las existencias se registran a su valor de entrada, respetando el orden cronológico.
- b) Método LIFO (Last in First Out). El valor de salida de las existencias es el precio de las últimas que entraron. Las existencias salen del almacén valoradas en orden inverso al que entraron. Las existencias se registran a su valor de entrada, respetando también el orden cronológico.
- c) Método Precio Medio Ponderado. Consiste en calcular el valor medio de las existencias iniciales y de las entradas ponderadas según sus cantidades. Se basa en determinar un precio unitario ponderado de las materias, dividiendo el coste total de varias entradas por su cantidad total y en aplicar este método de salida.

#### **2.2.2.3. Gestión de almacenamiento**

#### **2.2.2.3.1. Almacén**

García (1991), define el almacén como “una unidad de servicio en la estructura organizativa y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos.”

Esto quiere decir que se pueden definir como todos aquellos lugares destinados a guardar los diferentes tipos de mercancías, herramientas, materiales, materias primas, suministros y piezas de una organización, dentro de un marco de condiciones y estándares necesarios para controlar su inventario y mantenerlos en buen estado para que esté disponible en el momento que necesiten en un proceso productivo.

#### **2.2.2.3.2. Almacenamiento**

Según Ferrín (2003) almacenamiento lo define como aquel proceso organizacional que consiste en tomar las medidas necesarias para la custodia de stock, evitar su deterioro, ya sean estos, insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios. Esta necesidad surge para poder equilibrar la producción con la demanda, puesto que esta última suele, en muchos casos, presentar una curva irregular y en otros casos puede ser estacional, mientras que la producción suele efectuarse atendiendo a los ritmos de grandes series.

#### **2.2.2.3.3. Principios de almacenaje**

Al margen de que cualquier decisión de almacenaje que se adopte tenga que estar enmarcada en el conjunto de actividades de la distribución integrada, se deben tener siempre en cuenta las siguientes reglas generales o Principios de Almacenaje: El almacén NO es un ente aislado, independiente del resto de las funciones de la empresa. En consecuencia, su planificación deberá ser acorde con las políticas generales de ésta e insertarse en la planificación general para participar de sus objetivos empresariales. Las cantidades almacenadas se calcularán para que los costos que originen sean mínimos; siempre que se mantengan los niveles de servicios deseados. La disposición del almacén deberá ser tal que exija

los menores esfuerzos para su funcionamiento; para ello deberá minimizarse: a. El Espacio empleado, utilizando al máximo el volumen de almacenamiento disponible.

#### 2.2.2.4. Gestión de tesorería

Para Gómez (2004), se define como el conjunto de disponibilidades liquidas que permiten mantener saldos en efectivo y afrontar los pagos por compromisos de la empresa. Por lo tanto el control de los flujos de cobros y pagos es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, y es tan perjudicial no disponer de liquidez en un momento determinado como mantener un saldo excesivo en las cuentas que recoge la tesorería.

##### 2.2.2.4.1. Flujos de tesorería

###### a) Flujo procedentes de la actividad ordinaria

Por actividades ordinarias se entiende la derivada del negocio habitual de la empresa, incluyendo los cobros y pagos que resultan de dicha actividad, como el conjunto de cobros y pagos derivados de la compraventa de productos que constituyen el objeto del negocio usual de la empresa. Por lo tanto, su principal característica es la habitualidad con la que se presentan, es decir, su repetición a lo largo de los distintos ejercicios económicos.

**Tabla 1 Flujo ordinarios de tesorería**

<b>FLUJO ORDINARIOS DE TESORERÍA.</b>			
<b>COBROS</b>	<b>S./</b>	<b>PAGOS</b>	<b>S./</b>
1. Venta al contado		1. Por compras al contado	
2. Clientes		2. Proveedores	
3. Subvenciones a la explotación		3. Personal	
4. Prestación de servicios diversos		4. Por servicios exteriores	
5. Intereses		- Seguros	
6. Dividendos		- Transportes	
7. Cobros recibidos		- Alquileres	
<b>DÉFICIT</b>		- Etc.	
		5. Intereses	
		6. Pagos realizados	
		7. Ejercicios anteriores	
		8. Entregas a cuenta	
		<b>SUPERÁVIT</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

*Fuente:* Gestión Financiera  
*Fecha:* 2004

### b) Flujo procedente de actividades de inversión

Los flujos monetarios derivados de la compra o venta de inmovilizados, operaciones que se realizan con carácter esporádico por la empresa, y que en ultimo termino no forman parte de su actividad ordinaria.

**Tabla 2 Flujo de inversión**

FLUJO DE INVERSIÓN			
COBROS	S/.	PAGOS	S/.
1. Maquinaria		1. Maquinaria	
2. Elementos de transporte		2. Elementos de transporte	
3. Construcciones		3. Construcción	
4. Otros		4. Otros	
5. Acciones		5. Acciones	
6. Obligaciones		6. Obligaciones	
7. Subvenciones oficiales			
8. Otras subvenciones			
<b>DÉFICIT</b>		<b>SUPERÁVIT</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Fuente: Gestión Financiera

Fecha: 2004

### c) Flujo procedente de actividades de financiación

Es aquí donde se incluyen todos los flujos que suponen incremento o disminución de recursos financieros, a corto o largo plazo, que no provengan de la actividad ordinaria de la empresa.

**Tabla 3 Flujo ordinarios de financiación**

FLUJO ORDINARIOS DE FINANCIACIÓN			
COBROS	S/.	PAGOS	S/.
1. Aportaciones de los accionistas		1. Reembolso de: Créditos	
2. De prestamos		- Prestamos	
3. De créditos		- Empréstitos	
4. De empréstitos		2. Devoluciones de:	
5. De valores de renta fija		- Fianzas	
6. De fianzas y depósitos		- Depósitos	
7. De descuentos de efectos		3. Impuestos	
<b>DÉFICIT</b>		4. Constituciones de:	
		- Fianzas	
		Depósitos	
		5. Pagos por:	
		-Compras a plazo	
		-Arrendamiento financiero	
<b>TOTAL</b>		<b>SUPERÁVIT</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Fuente: Gestión financiera

Fecha: 2004

#### **2.2.2.4.2. Control de las operaciones de caja y cuenta corriente**

Para Gómez (2004), es importante poseer justificantes de todas las operaciones de pago y cobros realizadas a través de la caja con las firmas de las personas autorizadas para ello, así como poseer un sistema de archivo de estas perfectamente homologado (por ejemplo archivar por fechas). Con la finalidad de llevar un control del libro de caja, surge el arqueo, que se puede definir como el recuento físico de las monedas y billetes y su comparación con el libro de caja.

##### **a) Cuenta corriente**

Según Gómez (2004) cada día son más numerosas las operaciones que las empresas realizan con las entidades financieras, no nos imaginamos una sociedad sin mantenimiento de cuentas corrientes.

##### **a.1 La conciliación bancaria**

Dada pues su importancia, es necesario llevar un control de estas operaciones y analizar y corregir las discrepancias que pudieran surgir entre el saldo de la cuenta corriente y el que según la empresa debería existir, dando lugar a la denominada conciliación bancaria.

Las causas más comunes de discrepancias pueden ser debidas a:

Que el banco no haya hecho efectivos todavía algunos cheques librados por la empresa, pues no han sido presentados aun a su cobro por el tenedor.

Pagos domiciliados, cargados por la entidad financiera pero aun no comunicados a la empresa.

Que el banco todavía no haya asentado el abono de algún cheque, por no haber satisfecho por el librado o por no haber transcurrido los días que las entidades financieras se toman para anotar estas operaciones favorables para la empresa

Operaciones anotadas por el banco sin conocer su origen.

#### **2.2.2.5. Gestión de recursos humanos**

Para Aragón (2004) la Gestión de las personas es, sin duda una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas

décadas, pasando de ocupar un segundo plano en la empresa a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso empresarial, esto es, estratégica.

Según Valle (1995) Señala que, aunque ha sido progresiva, es posible a efectos de estudio distinguir cuatro periodos: etapa administrativa, de gestión, de desarrollo y estratégica. Al revisar cada etapa prestaremos especial atención a << tres dimensiones>>. Las siguientes:

- a) La denominación. Es interesante tener esto en cuenta porque, en general, las distintas denominaciones que ha recibido reflejan formas diferentes de entender al recurso humano en la empresa y, por tanto, de gestionarlo. No obstante, hay que señalar que en algunas empresas los cambios en la denominación no han dado lugar a modificaciones sustanciales en la función.
- b) Los contenidos. Esto es, las tareas básicas que incluye, así como los objetivos que pretende con ellas.
- c) La posición en el organigrama. Destacamos esta cuestión, porque como el organigrama es la representación gráfica de las diferentes unidades que formalmente se reconocen en la empresa y de las relaciones que se establecen entre ellos, su análisis nos permitirá identificar el estatus que posee la función de recursos humanos en la organización.

#### **2.2.2.5.1. Etapa administrativa**

Según Aragón (2004) para Valle (1995) dijo que no es de extrañar que la función de recursos humanos se centre, básicamente, en el control y estímulo de rendimientos y en la realización de acciones disciplinarias. También se encarga de otras tareas como la contratación, despido, mediante estudios se han detectada cuan ligados directamente son al rendimiento y el análisis de puestos, pero todas ellas desde un punto de vista administrativo y, por supuesto, subordinadas a la línea.

El énfasis en el control y el cumplimiento de normas explican que para ocupar la función, denominada de forma generalizada <<Administración

de persona>>, se busquen habitualmente personas de procedencia militar, por las cualidades de autoridad y mando que suele caracterizarles.

#### **2.2.2.5.2. Etapa de gestión y desarrollo**

Según Aragón (2004) para Quintanilla (1993), en primer lugar, implica un cambio en la concepción de recursos humanos, que pasa de ser considerado un gasto a entenderse como un recurso estratégico, esto es, determinante en el desarrollo y éxito de la empresa. En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, se reconoce que para conseguir los objetivos empresariales el papel de la DRH es clave. También derivado de lo señalado, se observa que las cuestiones de recursos humanos empiezan a entenderse que son responsabilidad de la línea media y de la alta dirección y, finalmente que se produce una amplitud en el ámbito de actuación de la función que empieza a recaer no solo en los empleados, sino también en el personal de dirección.

Así, según Aragón (2004) para Armstrong (1992) define DRH como <<un enfoque estratégico y coherente de la dirección y desarrollo de uno de los activos más valiosos de la organización, las personas que trabajan en ella, las cuales de forma individual y colectiva contribuyen al logro de sus metas>>. Los objetivos principales de la DRH, según este autor, derivan directamente de su filosofía. Estos objetivos pueden sintetizarse, siguiendo a Guest en los siguientes.

**Tabla 4 Modelo de DRH propuesta**

<b>MODELO DE DRH PROPUESTA</b>		
<b>POLÍTICAS</b>	<b>RESULTADOS DE RRHH</b>	<b>RESULTADOS ORGANIZACIONALES</b>
Organización, diseño y análisis de puestos Gestión del cambio Reclutamiento, selección y socialización Valoración del rendimiento Formación y desarrollo Sistemas de remuneración Sistemas de comunicación	Integración estratégica  Compromiso  Flexibilidad y adaptabilidad  Calidad	Altos resultados  Solución de problemas Éxito en el cambio Baja Rotación Bajo absentismo  Reducción de quejas Optimización de los RRHH

*Fuente: La gestión estratégica de los Recursos Humanos  
Año: 2004*

- a) Integración estratégica. Supone asegurar que los recursos humanos estén integrados en los planes estratégicos, que las políticas de recursos humanos sean coherentes entre sí y con el resto de políticas de la empresa, que la dirección de línea reconozca la importancia de los recursos humanos y, por último, la identificación de los intereses de los empleados con los de la organización.
- b) Compromiso de los empleados con la empresa vía para lograr su motivación e implicación con los intereses de la misma.
- c) Flexibilidad, la cual implica crear estructuras flexibles y dotar a la empresa de empleados con capacidad de adaptación.
- d) Y, calidad, tanto del departamento de personal y de las políticas que diseña, como de la actuación de todos los miembros de la empresa.

#### **2.2.2.5.3. Definición de puestos de trabajo**

Según García (2003), en primer lugar, tratemos de definir claramente cuáles son las funciones de cada puesto relacionado con mantenimiento. De esta forma nos será más fácil seleccionar al personal que debe ocuparlo, al tener claras cuáles son las funciones que debe cumplir y poder definir así las características del personal.

#### **2.2.2.5.4. Puestos de una organización**

Para Sallenave (2004):

##### **a** Gerente general

Es el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos. El aquel que marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura.

##### **b** Gerente administrativo

Es la persona encargada de realizar tareas rutinarias de bajo nivel propias de personal de oficina como redactar cartas, archivar documentación, enviar y recibir faxes, recepción de llamadas.

**c** Contador

Es el responsable de llevar registros al día de sus existencias, tanto en los Kárdex como en el sistema

**d** Responsable de compras

Es el responsable de realizar las compras de materiales, repuestos, consumibles, etc. Que se necesiten en la planta. El perfil del responsable de compras es el de una persona hábil negociadora, con un trato amistoso con los proveedores, pero con carácter como para exigirles el cumplimiento de especificaciones, plazos de entrega, etc. Debe conocer bien el mercado y los proveedores, así como los productos según el rubro de la empresa.

**e** Operarios

Es el responsable de mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en lugares para su fácil ubicación y despacho. Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Después de realizar el análisis de la información de ambos autores se determina que en el presente proyecto será realiza por su grado de abstracción dicha investigación será descriptiva, ya que pretende dar solución un problema práctico en la empresa “A & B REPRESENTACIONES SRL” teniendo en cuentas la información histórica que. Por otro lado de acuerdo a la naturaleza de sus variables en presente proyecto aplicará una investigación no- experimental, debido que se analizará y explicará los factores de un fenómeno y que su respuesta estará en un futuro.

#### **3.2 Diseño**

Para efecto de la siguiente investigación se llevara a cabo un diseño Descriptivo – No experimental.

#### **3.3 Población y muestra**

Se consideró que la población y muestra es un total de 17 trabajadores para la empresa A & B Representaciones SRL; el cual se diversifica en operativo y administrativo.

#### **3.4 Métodos, técnicas o instrumentos de recolección**

##### **3.4.1 Método**

En el presente proyecto de investigación, se aplicara un método empírico, según Sampieri (2006), permite al investigador hacer una serie de averiguaciones referentes al objeto de estudio, tomando la experiencia de otros autores, para de ahí partir con su exploración, también conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

##### **3.4.2 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de información serán las siguientes:

- a. Una entrevista: Estará dirigida al personal administrativo de la entidad, con la entrevista se logra un intercambio de información necesaria con preguntas directas, para así determinar el desempeño de la empresa.

- b. Un cuestionario de control interno. El instrumento a aplicar es la guía de cuestionarios para medir los riesgos y el nivel de control que está contando la empresa.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Reseña Histórica

La empresa A & B REPRESENTACIONES SRL fue constituida el 01 de noviembre del 2006, fundada en Chiclayo, Perú. Con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado local y del norte del Perú en productos como son las frutas deshidratadas, condimentos, semillas y abarrotes en general.

Con respuesta a la necesidad de abastecer a la zona norte del Perú, en el año 2008 se decidió ampliar el mercado contando con clientes en los departamentos de Cajamarca, Trujillo, Piura y Tumbes.

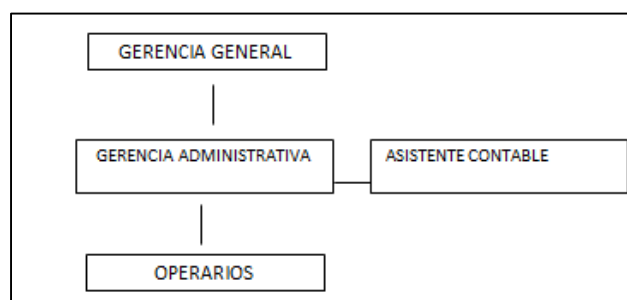
#### 4.1.2. Misión

Somos una empresa orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos y servicios de venta, brindándoles a nuestros clientes las mejores opciones de compra obteniendo de esta manera su confianza y lealtad.

#### 4.1.3. Visión

Ser una cadena de tiendas en la región norteña que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes, generar un valor agregado a las ciudades a las que lleguemos fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

#### 4.1.4. Estructura organizacional



**Figura 1 Estructura organizacional**

Fuente: A & B Representaciones SRL

Año: 2015

La estructura organizativa de la empresa A & B REPRESENTACIONES SRL está conformada por dos representantes legales: gerente general y gerente administrativo ambos tiene la función de administrar la empresa.

El gerente general es aquel encargado de realizar las órdenes de compra, verificar el stock, cobro a clientes y pago a proveedores, cotizaciones en precios de la mercadería, verificación de las cuentas corrientes en las instituciones financieras, etc.

El gerente administrativo tiene como función la declaración de impuestos en los días determinados por la Administración Tributaria, representar a la empresa en caso de que el gerente general se encuentre ausente por las diferentes actividades de representación que se realiza.

Las funciones del asistente contable son verificación de los documentos recepcionados para su posterior registro en el sistema contable con la que cuenta la empresa, coordinar con los proveedores y clientes para el cobro o cancelación, efectuar acciones de seguimiento y verificación del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas,

En relación con los aspectos contables, presupuestales y tributario, procesar y analizar la información contable para fines internos y externos.

Por otra parte, los operarios son aquella personas que se encargan de la recepción de mercadería, almacenamiento de ellas en los diferentes almacenes con la que cuenta la empresa, verificación del estado de la mercadería, la cobranza interna a clientes que sean de Chiclayo e aceptación de las notas de pedidos, boleteo y facturación de las ventas diarias, transporte y carga, limpieza de las instalaciones, etc.

#### 4.1.5. Procesos de cada área operativa, aplicación de flujogramas y cuestionario modelo COSO

##### 4.1.5.1. Flujograma de compras

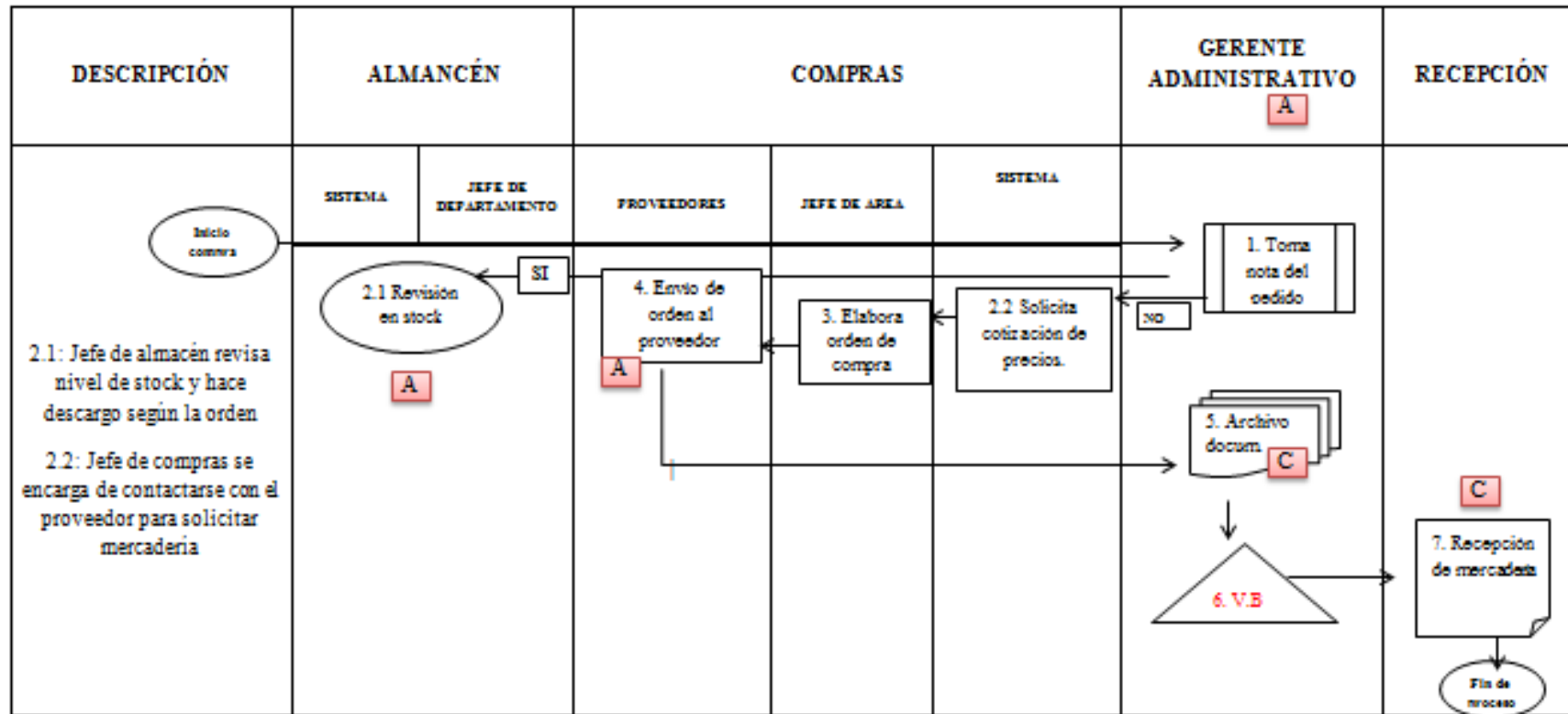


Figura 2 Flujograma de compras

Fuente: A & B REPRESENTACIONES SRL

Año: 2015

#### **4.1.5.1.1. Descripción de compras**

Consiste en verificar el stock para disponer la venta, de caso contrario se debería toma nota del pedido con una respectiva cotización de precios según la gama de proveedores; luego se realiza la orden de compra sin tener en cuenta un control de calidad, es por ello que se toma de forma aleatoria la selección de proveedores dificultando una compra eficiente de la mercadería, aparte de que el área de gerencia es quien tiene a cargo constatar de que esta actividad se esa realizando y no maneja directamente los movimientos de pedidos para abastecer el almacén.

##### **a. Deficiencias detectadas**

1. Se han sobrecargado de funciones de las cuales, el gerente no se encuentra apto para cumplir con eficiencia.
2. No cuentan con cotización de proveedores, analizando que posiblemente pueden existir un favoritismo con algunos de ellos.
3. Se maneja una baja estimación de compras y control en las operaciones diarias que realizan.

##### **b. Debilidades detectadas**

1. Falta de conocimiento de gestión empresarial.
2. No poseen un cotejo de documentación de respaldo entre proveedor y la empresa.
3. Poca capacitación con respecto a manejos en una buena distribución de mercadería en almacén.

##### **c. Riesgos detectados**

1. Existen variaciones significativas con respecto a los costos estándar.
2. A uno de los principales proveedores se le adeuda un monto significativo
3. Se han realizado numeroso pagos duplicados a los proveedores
4. Se detectaron grandes cantidades de mermas debido a la falta de control en la recepción por parte de los operarios.



#### **4.1.5.2.1. Descripción de ventas**

Consiste en la recepción de un pedido por parte del cliente, no se elabora la orden de venta, simplemente se encarga el almacenero toma la mercadería a disposición y se hace entrega al cliente, cuenta con ausencia de control de ventas a la entrega del pedido, y cuando se recibe la copia de factura no procede a ser anexada al documento firmado por el cliente inmediatamente es enviado a contabilidad para la codificación pero al momento de verificar la documentación se desconoce su ubicación ocasionando pérdida de tiempo y retrasos al momento de hacer el registro de la venta realizada al sistema.

##### **a. Deficiencias detectadas**

1. Se desconoce si las facturas están codificadas o registradas de acuerdo con el tiempo real.
2. Gerencia está tomando una responsabilidad que no corresponde según un buen manual de funciones, esto ocasiona un estancamiento en el área debido al sobre trabajo que se realiza.
3. El personal encargado no brinda una atención adecuada a los clientes.

##### **b. Debilidades detectadas**

1. Se ha detectado que algunas ventas son estimadas más no realizadas, considerando que realizan ventas omitidas.
2. No se realizan programas para incentivar las ventas de la empresa.

##### **c. Riesgos detectados**

1. La fuerza de ventas no es capacitada para mejorar el desempeño de sus funciones.
2. La facturación es una falencia constante de los vendedores y no se han tomado medidas necesarias para su corrección.
3. El IGV no declarado conlleva a evadir un cargo tributario que a mediano plazo mostrarán posibles fiscalizaciones.

#### **4.1.5.2.2. Descripción de almacén**

Parte de una revisión documental por el personal de Almacén comprobando que los documentos se encuentren debidamente aprobados cumpliendo los requerimientos (calidad, precio, eficiencia de entrega); simplemente se procede a la recepción de mercancía por parte de los almaceneros con las facturas, y el orden en el almacén dificultado a gran magnitud codificar y datar información referente a la mercancía, el auxiliar contable se encarga de codificar las facturas y archiva tales documentos pero se da el caso en que al recopilar la información por revisión no se encuentra reportada según el registro en físico que se había realizado.

##### **a. Deficiencias detectadas**

1. No posee un operario permanente que lleve el control de la mercadería en el almacén.
2. No ejercen un buen manejo de la distribución de la mercadería, es decir, no lleva un orden que le permita con mayor facilidad organizarse.
3. La confianza con los operarios al manejo de mercadería es deficiente, es decir, se han presentado casos de pérdidas, sin tener en consideración una sanción o despido al presentarse dicho caso.
4. Las instalaciones de la empresa necesitan cada vez mayor espacio y orden, el cual no se ha logrado cubrir en su totalidad

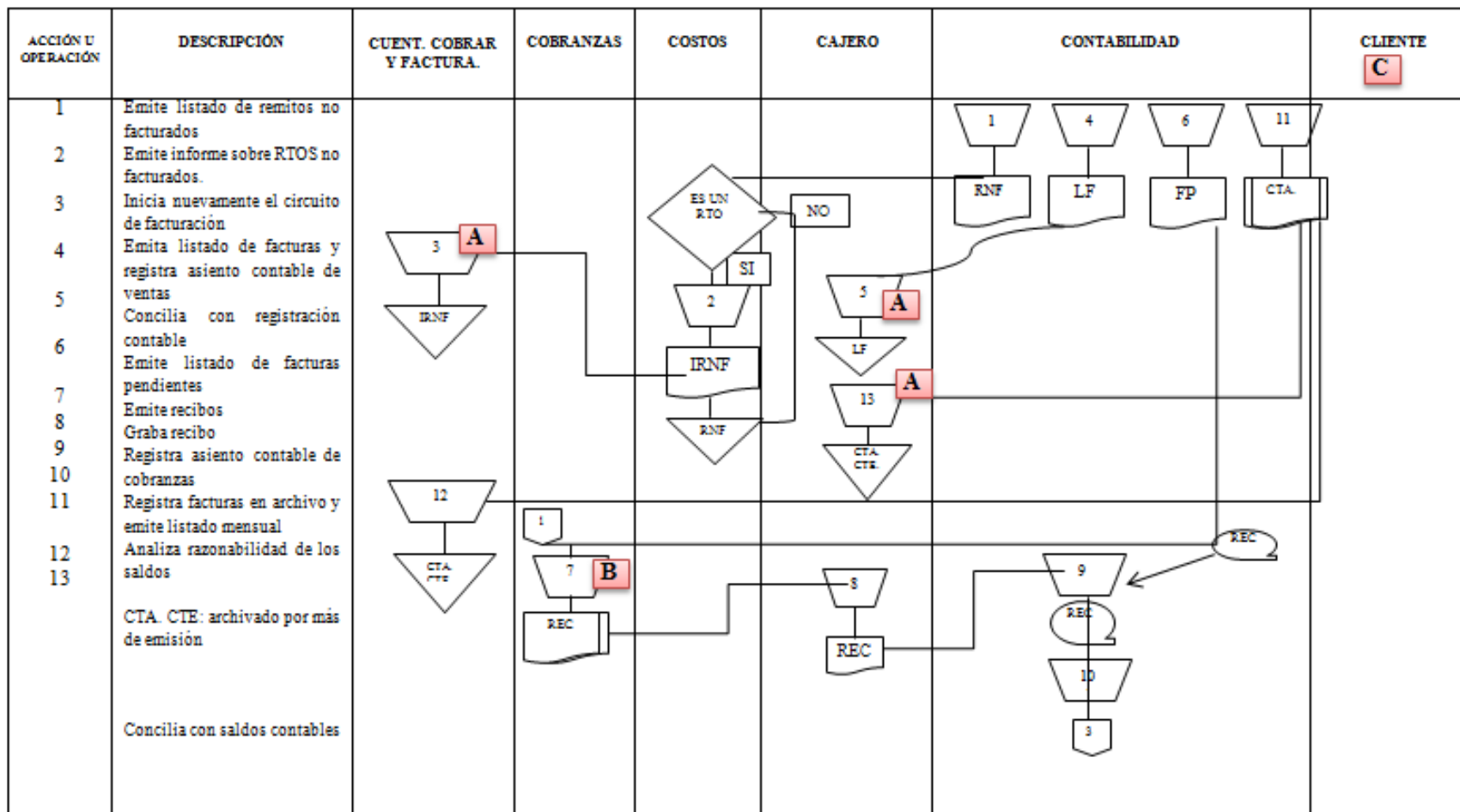
##### **b. Debilidades detectadas**

1. La utilización del método PEPS no se viene ejecutando de forma correcta generando distorsiones en los costos de venta, es decir, la falta de personal capacitado dificulta el control en el sistema como localización inmediata.
2. No existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades en almacén.
3. Los ingresos y egresos de productos no cuenta con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se puedan verificar las existencias.

c. Riesgos detectados

1. Poseen stock descompensado, debido a que los productos con menos rotación permanecen estancados, generando un costo importante en obsoletos, originando a mediano plazo caducación y mermas.
2. No manejan una actualizada previsión de ventas, se trabaja con datos históricos; dejando que pase las mismas deficiencias de los periodos anteriores.
3. Una falta de control con respecto a un seguimiento de los indicadores, para ir estableciendo líneas de mejora
4. Deterioro de mercadería por falta de continua rotación ocasionando alto estancamiento.

### 4.1.5.3. Flujograma de cobranzas



**Figura 4 Flujograma de cobranza**  
 Fuente: A & B REPRESENTACIONES SRL  
 Año: 2015

I.R.N.F: ordenado cronol3gicamente  
 R.N.F: ordenado por fecha y emisi3n  
 L.F: archivado por mes de emisi3n

#### **4.1.5.3.1. Descripción de cobranzas**

Radica en Contabilidad, el auxiliar contable al momento de verificar la factura sobre si se encuentra cancelada o cobrada, presenta deficiencia por no contar con un control, esto pone en riesgo si realmente se está ejecutando la cobranza a los clientes y sobre si se ha depositado con una debida consignación real, es por ello que se realiza cruces de información con la entidad financiera para confirmar dichas transacciones; de las cuales la empresa ha venido realizando transacciones a cuentas personales con los clientes riesgo que al ser detectado se tomó las medidas de solicitar a los bancos operar con cuentas bancarias netamente a nombre de la empresa.

##### **a. Debilidades detectadas**

1. No se establece con un control en las facturas por cobrar
2. No existe una buena circularizaciones de los depósitos o transferencias recibidas por parte de los clientes con los estados de cuenta de las diferentes entidades financieras que cuenta la empresa

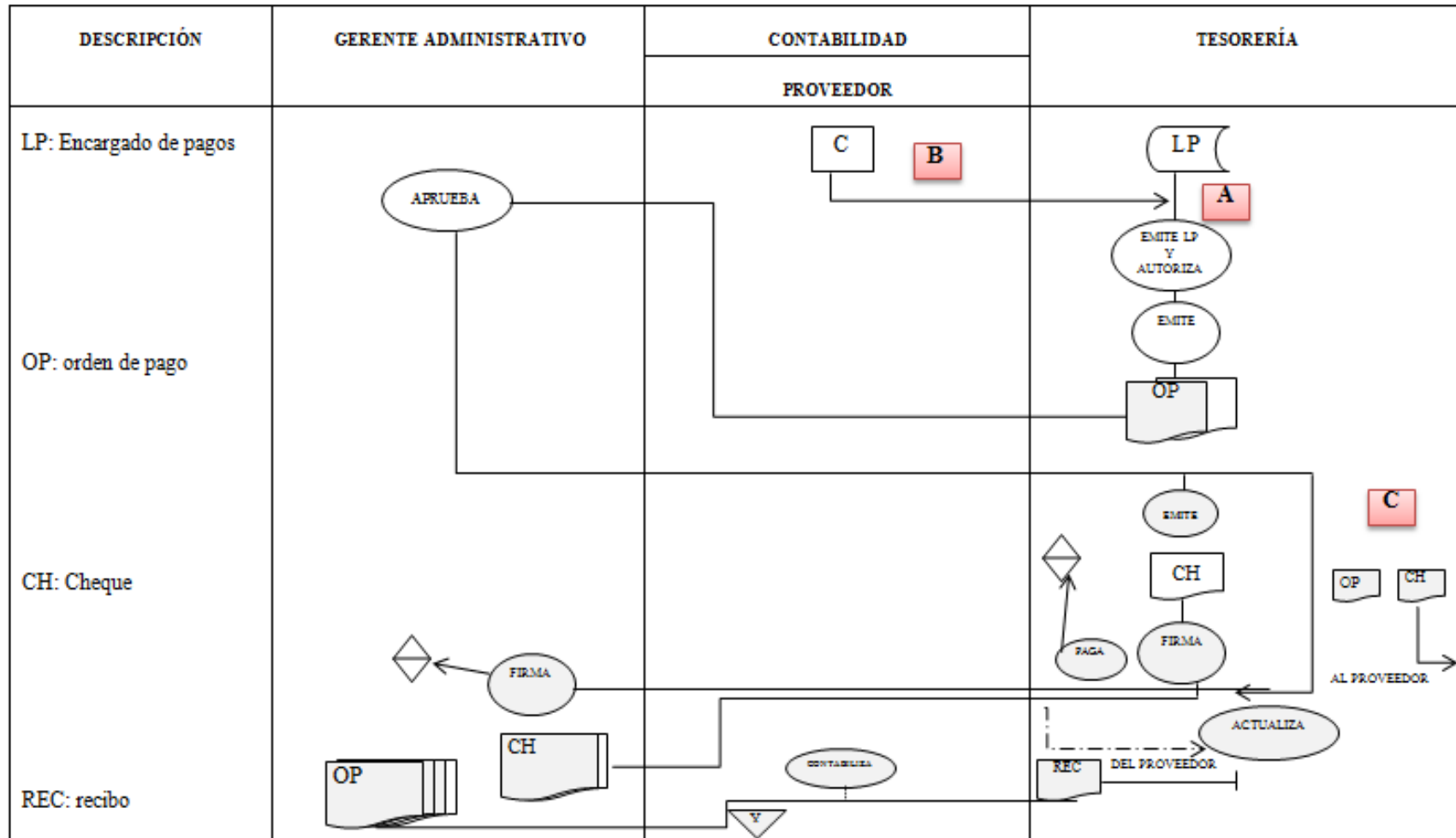
##### **b. Deficiencias detectadas**

1. No están identificados los depósitos según las transacciones
2. Bajo manejo al realizar cobros del efectivo, es decir ya que existen transacciones en dólares de las cuales el tipo de cambio genera variaciones riesgosas.
3. No existe una buena circularización de los comprobantes de ventas con los estados de cuenta de las entidades financieras, ya que no posee con personal encargado de cumplir con esta función.

##### **c. Riesgos detectados**

1. Existe un aumento significativo en la cantidad y monto de las notas de crédito y ajustes
2. No cuenta con un análisis de riesgo crediticio en los clientes que permita una mayor fidelidad de los clientes.
3. No se realizan sanciones o cargos adicionales aquellos clientes que no pagan a la fecha estimada, originando un bajo rendimiento de manejo de cartera disponible para compra.

#### 4.1.5.4. Flujograma de pago



**Figura 5 Flujograma de pago**  
 Fuente: A & B REPRESENTACIONES SRL  
 Año: 2015

#### **4.1.5.4.1. Descripción de pago**

Se describe que el área de gerencia se encuentra a encarga de revisar y cotejar las facturas con los pagos respectivo, sin embargo se maneja de esta forma debido a que no se encuentra establecida una departamento de Tesorería que se encargue del manejo de los pagos, al momento de que Contabilidad se encarga de la recepción de comprobantes para su codificación y archivo muestra disconformidad debido a que no se encuentran con el monto que supuestamente se ha girado para el pago o la relación de las fechas no es la correcta.

- a. Debilidades detectadas
  - 1. Suelen no pagar de forma correcta según la factura emitida, fomentando que el proveedor ya no desee vender y cambie de cliente (empresa)
- b. Deficiencias detectadas
  - 1. No se lleva un control de los pagos realizados con los acreedores, si bien esto representa un grado de deficiencia regular, se debe ejecutar un mejor control.
- c. Riesgos detectados
  - 1. Se realiza un depósito de pago a la cuenta personal del proveedor y/o diferente al rubro de la empresa, generando disturbios con relación al sistema de registro.

#### **4.1.6. Aplicación de cuestionario modelo COSO**

El informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados en el proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo citado anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa A & B

REPRESENTACIONES SRL, realizamos todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO sus respectivos componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se aplicó el método de cuestionario, mediante el cual se realizó la matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación ponderada con la que se logró determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$$

$$\text{Riesgo} = \text{Ponderado} - \text{Nivel de Confianza}$$

**Tabla 5 Resultado de cuestionario modelo COSO**

COMPONENTES	FACTOR	%	ESTADO
<u>AMBIENTE DE CONTROL</u>	CONFIANZA	35%	BAJO
	RIESGO	65%	REGULAR
<u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u>	CONFIANZA	15%	DEFICIENTE
	RIESGO	85%	ALTO
<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>	CONFIANZA	41%	BAJO
	RIESGO	59%	REGULAR
<u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>	CONFIANZA	0%	<b>DEFICIENTE</b>
	RIESGO	100%	<b>ALTO</b>
<u>SUPERVISIÓN</u>	CONFIANZA	50%	REGULAR
	RIESGO	50%	REGULAR

Fuente: elaboración propia  
Año: 2015

**Tabla 6 Intervalo según cuestionario modelo COSO**

FACTOR	INTERVALOS	ESTADO
CONFIANZA RIESGO	0 -25	DEFICIENTE
	25-50	BAJO
	50-75	REGULAR
	75-100	ALTO

Fuente: Elaboración propia  
Año: 2015

#### 4.1.6.1. Resultados de la evaluación

Se logró detectar mediante el uso de los componentes del COSO que la empresa presento un nivel de confianza **BAJO** en las áreas analizadas; dado que al no contar con una plan estratégico confiable, objetivos generales y específicos definidos ha generado una gestión ineficiente; es decir; no son dados a conocer a todo el personal operativo, generando que no exista una comunicación en las áreas de la empresa, ocasionando deficiencias y variaciones de información respecto a los clientes. Asimismo para el nivel de riesgo encontrado es **REGULAR**, se debe a que la empresa no cuenta con un manual de funciones (MOF), un personal calificado, asimismo, la dirección no identifico los riesgos potenciales que afectan las actividades de la empresa.

Si bien la empresa cuenta con algunos procesos que generan información y datos reales emitidos a través de informes que realizo la gerencia pero no se dan a conocer acerca de las actividades realizadas, se mantiene la satisfacción de las clientes pero no en el nivel esperado.

Esto se debe a la inexistencia de indicadores que permitan medir el rendimiento de cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

Donde hemos detectado un nivel de confianza siendo **DEFICIENTE**, motivo a que la entidad presenta alta insuficiencia de información y comunicación a todos los miembros para el logro de objetivos y un mejor desempeño esto conlleva a un nivel del riesgo **ALTO**, debido a que no hay reglamento interno, los procedimientos adecuados que llevan a cabo dentro de la entidad, están elaborados de manera empírica al no existir ningún tipo de manual que regule las actividades. Actualmente se realiza un monitoreo por parte del personal de gerencia sientos este no eficiente en la revisión de todas las actividades que se realizan en la empresa y no se realiza una evaluación constante para controlar si todo se cumple según las funciones asignadas tanto externos e internos de la empresa.

#### 4.1.7. Diagnóstico

Actualmente la empresa A & B REPRESENTACIONES SRL posee una baja operatividad que no le permite manejar con toda eficiencia los recursos de la organización, cosa que en lugar de ejecutar un buen trabajo, simplemente el personal de turno lo realiza, asimismo, dificultades que a largo plazo le pueden generar aún más pérdidas de las que por ahora ya posee:

- a) Problemas en despachos, se viene dando como algo permanente es el chequeo completo del embarque de la mercadería, ya sea que el cliente lleve su mercadería o sea el caso que los operarios realicen la entrega; pero el detalle viene que los operarios no revisan bien la mercadería o si la documentación está conforme al momento de la entrega, esto es una falta de capacitación al personal y no contar con documentación respectiva.
- b) Manipulación y desorden de los productos, la mala distribución para los productos en almacén generan una falta de espacio hace que se vuelva difícil la manipulación de mercadería, causando que ellos trabajen de manera incomoda al grado de correr algún riesgo laboral. Ahora sí, se tiene como conocimiento que al momento de realizar el despacho al cliente final son sacados de los empaques, y los restantes quedan desordenados, por la falta de tiempo o desorganización de los operarios no los acomodan nuevamente, y esto general que al transcurso de la jornada dificulte el paso en los establecimientos de almacén.
- c) Desabastecimiento de productos, esto se genera por la falta de un registro diario, un personal bien capacitado y no dedicarle el tiempo necesario para registrar los productos faltantes; la ausencia de capacitación al personal y herramienta de control que permitan ayudar a la gestión para que de esta forma se maneje y rinda un informe de compras, y este a su vez proceda a realizar el pedido del producto faltante con sus proveedores, en la actualidad la persona encargada (operario) solo realiza un chequeo mediante la observación directa y comprueba si se la mercadería está completa, luego procede a registrarlo en una libreta y colocarlo en almacén sin tener en cuenta cual es el orden por producto o como acomodarlo.

- d) Problemas con la logística de ventas, las dificultades que se presentan es el desconocimiento si las facturas están codificadas o registradas de acuerdo con el tiempo real de la venta, también una falta de capacitación a los operarios para realizar la entrega del pedido dando casos de no llegar a la dirección del cliente a tiempo confundiendo la mercadería para ser entregada y esto se debe a que gerencia quien es responsable de recepción el pedido no se encarga de pedir referencias posibles al cliente ya sea directamente en el establecimiento de la empresa o vía telefónica. También que no cuentan con un plano que muestre las usuales rutas a los distintos sectores, para que los operarios puedan orientarse con facilidad.

#### **4.2.Discusión**

La presente tesis lo que busca es optimizar los procesos operativos de la empresa A & B REPRESENTACIONES SRL, a fin que este proyecto ayude a tomar medidas correctivas con respecto a una diseño de Sistema de Control Interno mediante el COSO permitiéndole trabajar de manera más ordenada y sin realizar las actividades de forma empírica, asimismo para Fonseca, O (2011) El COSO recompone una visión sesgada del mundo de los negocios al plantear que la junta de directores y la alta gerencia, no solamente tienen el deber, sino también la responsabilidad de establecer un buen sistema de control interno y mantenerlo funcionando con efectividad.

Luego de haber realizado un análisis con la utilización del instrumento de estudio se logró apreciar que la entidad viene contando con diversas deficiencias que no le permiten crecer ni de forma interno como externo, limitándose a poder operar a gran escala, esto se debe al no llevar un manejo contable o fidedigno de las transacciones, operaciones y los objetivos que se han venido planteando no son los adecuados según lo que aparentemente realizan. Por ende la aplicación de un modelo COSO como herramienta para diseñar un Sistema de control Interno permitió realizar un análisis de los riesgos existentes en las diversas áreas operativas, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

Se busca que con el diseño de un sistema de control interno la entidad estructurar una base legal y normativa tanto clara como completa designando atribuciones y

competencias en los diferentes departamentos a definir de este modo se estaría cumpliendo con eficiente rendimiento las funciones y responsabilidades que se deben realizar por área. Según Coopers (1997) puede ayudar a que una entidad consiga su rentabilidad y rendimiento ayudando a prevenir la pérdida de recursos, puede mejorar la obtención de información fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales.

Por último, se establezco que la entidad no cuenta con un sistema de control que le permita llegar un manejar con eficiencia de sus operaciones, control en kárdex y supervisión en las áreas; Para Fernández (2008) Se debe establecer controles que permitan llevar una evaluación adecuada de cumplimiento de funciones en las actividades por área a fin de tomar decisiones adecuadas y oportunas.

### **4.3. Propuesta para definir políticas, estructura organizativa y procedimientos para el diseño de sistema de control interno que mejore los procesos operativos**

#### **4.3.1. Propuesta de solución para la parte administrativa**

##### **4.3.1.1. Implementación de MOF**

##### **4.3.1.1.1. Descripción de las funciones por cargo**

##### **1. Gerencia general**

**Tabla 7 Descripción de las funciones por cargo**

UNIDAD ORGANICA	GERENCIA GENERAL
CARGO ESTRUCTURAL	GERENTE GENERAL
CODIGO	
Nº DE CAP	001

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

##### **I. Función básica**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales, operativas, financieras y administrativas, de acuerdo a las políticas y estrategias establecidas por la empresa.

##### **II. Funciones Especificas**

3.1. Ejercer la representación legal de la empresa A & B Representaciones SRL ante las autoridades, entidades y

organismo públicos y privados, nacionales y extranjeros, de acuerdo a las atribuciones conferidas por el Directorio.

- 3.2. Ejercer la dirección, coordinación y control administrativo, operacional y comercial de la A & B Representaciones SRL.
- 3.3. Planear, definir, implementar y dirigir las políticas y estrategias generales de gestión.
- 3.4. Dirigir y controlar el proceso de planeamiento estratégico, técnico y operacional.
- 3.5. Establecer y evaluar periódicamente los objetivos y metas generales para los diferentes Sistemas de Gestión Empresarial, así como aprobar los específicos para cada una de ellos Gerencia administrativa.

### III. Línea de autoridad

**Tabla 8 Línea de autoridad**

Depende y reporta al	Gerencia
Ejerce mando o supervisión de	Todas las áreas y gerencia administrativa

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

## 2. Gerencia Administrativa

**Tabla 9 Descripción de las funciones por cargo**

UNIDAD ORGÁNICA	GERENCIA ADMINISTRATIVA
CARGO ESTRUCTURAL	GERENTE ADMINISTRATIVO
CÓDIGO	
N° DE CAP	002

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

### I. Identificación del cargo

### II. Función básica

- 2.1 Organizar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con los procesos y actividades de logística, recursos humanos, contabilidad. Proponer e implantar sistemas de control e información que garanticen la correcta administración de los recursos de la empresa A & B Representaciones SRL.

### III. Funciones específicas

- 3.1 Coordinar con las diferentes áreas de la empresa de línea y de apoyo, a fin de atender sus necesidades oportunas y eficientemente.
- 3.2 Implantar una cultura basada en un estilo de liderazgo participativo, orientado a la eficiencia y efectividad de la gestión empresas así como el reconocimiento de los aportes de los trabajadores.
- 3.3 Implantar normas, políticas y procedimientos administrativos y financieros dentro de un marco de mejoramiento continuo.
- 3.4 Coordinar y conducir la formulación y evaluación de los programas de desarrollo del potencial humano de la empresa; en lo relativo a la capacitación, entrenamiento, desarrollo de líneas de carrera, evaluación de desempeño, desplazamiento de servidores y generación de programas motivacionales.
- 3.5 Coordinar, conducir, desarrollar, proponer, implementar y administrar Estructuras Remunerativas racionales, equitativas y técnicamente conceptualizadas, así como programas de beneficios y compensaciones adicionales.

### IV. Línea de autoridad

**Tabla 10 Línea de autoridad**

Depende y reporta al	Gerencia General
Ejerce mando o supervisión de	Jefe de área de Logística Jefe de área de Recursos Humanos Jefe de Cobranzas y Ventas Jefe de Tesorería Auxiliar contable

Fuente: Elaboración propia  
Año: 2015

## 3. Logística

### I. Identificación del cargo

**Tabla 11 Descripción de las funciones por cargo**

UNIDAD ORGÁNICA	ÁREA DE LOGÍSTICA
CARGO ESTRUCTURAL	Jefe de área de logística
CÓDIGO	
Nº DE CAP	003

Fuente Elaboración propia  
Año 2015

## II. Función básica

2.1 Es el encargado de la administración de los recursos, materiales, servicios generales y no personales, con el fin de garantizar la adquisición y disposición de estos, de manera oportuna necesaria y eficiente según las necesidades de las áreas de la Empresa. Así como la administración de compras, el planeamiento de stock, los servicios generales, la administración de almacenes y control patrimonial.

## III. Funciones específicas

3.1. Coordinar, dirigir y controlar la formulación del planeamiento de stock, y del Plan anual de compras.

3.2. Coordinar, conducir y proponer el presupuesto operativo de adquisiciones de bienes y servicios, de acuerdo a políticas, normas y estrategias establecidas.

3.3. Proponer e implementar políticas y normas específicas para la administración del sistema logístico.

3.4. Dirigir, controlar y evaluar el proceso de adquisición de insumos, maquinarias, equipos, repuestos, materiales y servicios que permitan el normal desarrollo de las operaciones.

## IV. Línea de autoridad

**Tabla 12 Línea de autoridad**

Depende y reporta al	Área de Logística
Ejerce mando o supervisión de	Jefe de área de Logística Jefe de área de Tesorería Jefe de Cobranzas y Ventas Auxiliar contable

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

## 4. Recursos Humanos

### I. Identificación del cargo

**Tabla 13 Descripción de las funciones por cargo**

UNIDAD ORGÁNICA	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
CARGO ESTRUCTURAL	Jefe de Recursos Humanos
CÓDIGO	
Nº DE CAP	004

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

II. Función básica

2.1 Proponer, implementar y controlar la ejecución de los planes, políticas, procedimientos y normas relacionadas con la administración de los Recursos Humanos: Contratación, capacitación y desarrollo, incentivos, evaluación de personal, remuneración.

III. Funciones específicas

3.1 Desarrollar y administrar políticas y programas de administración de personal

3.2 Efectuar un control de asistencia, permanencia y puntualidad

3.3 Mantener los record y files del personal

3.4 Desarrollar los perfiles y conducir los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal

3.5 Proponer e implementar un sistema de gestión e información de los recursos humanos.

IV. Línea de autoridad

**Tabla 14 Línea de autoridad**

Depende y reporta al	Área de Recursos Humanos
Ejerce mando o supervisión de	Jefe de área de Logística Jefe de área de Gerencia general, administrativa Jefe de Tesorería Jefe de Cobranzas y Ventas Auxiliar contable

Fuente: Elaboración propia  
Año: 2015

5. Tesorería

I. Identificación del cargo

**Tabla 15 Descripción de las funciones por cargo**

UNIDAD ORGÁNICA	Área de Tesorería
CARGO ESTRUCTURAL	Jefe de Tesorería
CÓDIGO	
Nº DE CAP	005

Fuente: Elaboración propia  
Año: 2015

II. Función básica

- 2.1. Verificar la actualización permanente del registro contable de las transacciones financieras de conformidad con el respectivo sistema de contabilidad.

III. Funciones específicas

- 3.1. Visar y firmar los diferentes documentos administrativos contables.
- 3.2. Revisar y firmar los diferentes documentos relacionado con los desembolsos e ingresos de fondos y cheques.
- 3.3. Elaborar y analizar mensualmente la información financiera y conciliaciones de pagos del ejercicio.
- 3.4. Realizar arqueos no previstos de supervisión del fondo para pagos en efectivo y/o fijo para caja chica y la recaudación diaria en ventanilla.
- 3.5. Mantener el archivo adecuado de las informaciones y otros documentos del área.

IV. Línea de autoridad

**Tabla 16 Línea de autoridad**

Depende y reporta al	Área de Tesorería
Ejerce mando o supervisión de	Jefe de área Tesorería Jefe de Cobranzas y Ventas Auxiliar contable

Fuente: Elaboración propia  
Año 2015

6. Cobranzas y Ventas

I. Identificación del cargo

**Tabla 17 Descripción de las funciones por cargo**

UNIDAD ORGÁNICA	Área de Cobranzas y control de ventas
CARGO ESTRUCTURAL	Jefe de Ventas
CÓDIGO	
Nº DE CAP	006

Fuente: Elaboración propia  
Año 2015

II. Función básica

- 2.1. Incrementar las ventas y disminuir la morosidad en los pagos; logrando brindar productos de calidad al público, dentro del ámbito de responsabilidad de la Empresa.

III. Funciones específicas

- 3.1. Realizar supervisiones a la gestión de cobranza normal y otorgar facilidades de pago al buen cliente.
- 3.2. Planificar, proponer: políticas de créditos y cobranzas de conformidad a las disposiciones de la empresa.
- 3.3. Realizar el análisis de la cartera de deudores y proponer medidas correctivas.
- 3.4. Realizar reporte de gestión mensual, trimestral y anual.
- 3.5. Establecer políticas de fraccionamiento de deudas de acuerdo a antigüedad, situación social y económica del deudor.

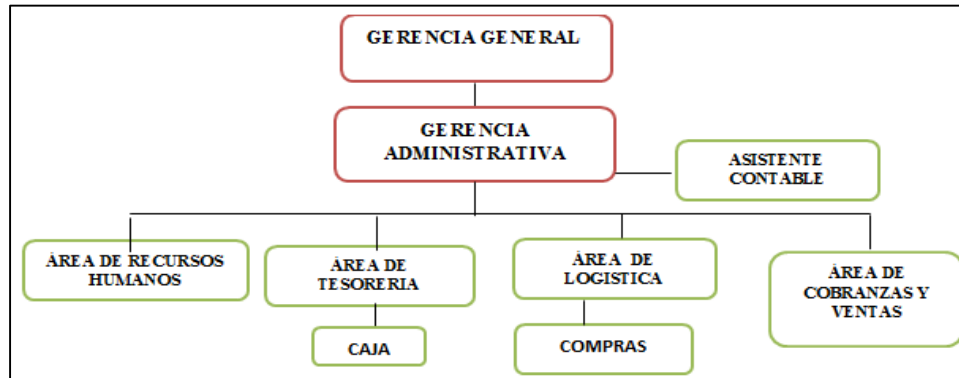
IV. Línea de autoridad

**Tabla 18 Línea de autoridad**

Depende y reporta al	Área de Cobranzas y ventas
Ejerce mando o supervisión de	Jefe de área Tesorería Jefe de Logística Gerente Administrativo Auxiliar contable

Fuente: Elaboración propia  
Año: 2016

#### 4.3.1.2. Implementación de estructura organizativa



**Figura 6 Implementación de estructura organizacional**

*Fuente: Fuente propia*

*Año: 2015*

#### 4.3.1.3. Importancia de elaboración de informes trimestrales

#### 4.3.2. Propuesta de solución para la parte operativa

##### 4.3.2.1. Proponer nuevos flujogramas y procedimientos para llevar un control por cada área operativo.

### 4.3.2.1.1. Flujograma de logística

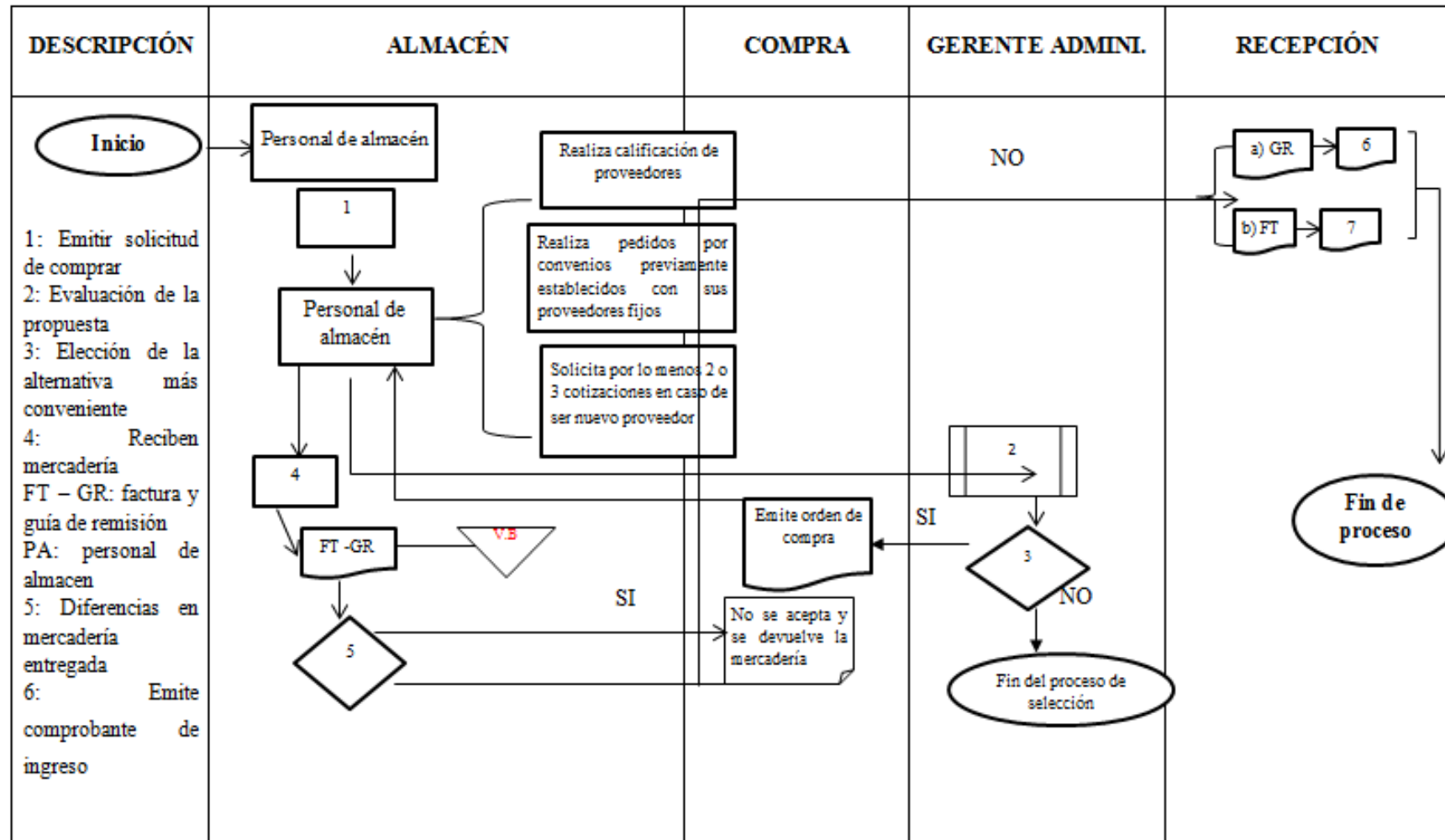


Figura 7 Flujograma del área de logística

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

### a. Procedimiento del área de logística

**Tabla 19 Procedimiento 01 – Requerimiento de compra**

<b>PROCEDIMIENTO N° 1</b>	REQUERIMIENTO DE COMPRA
<b>OBJETIVO</b>	Identificar la carencia de insumos para el stock
<p>Mediante este proceso se desarrollara el mecanismo de compras de la mercadería requerida, según:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprobar la mercadería (stock) en almacén, para disponer de este tipo de material.</li> <li>2. Solicitud de compra             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Se procede a emitir una solicitud de compra al área de logística</li> <li>b) Tener una archivador para documentar los pedidos realizados.</li> </ol> </li> </ol>	

*Fuente: Elaboración propia*

*Año: 2015*

**Tabla 20 Procedimiento 02 – Selección del proveedor**

<b>PROCEDIMIENTO N° 2</b>	SELECCIÓN DEL PROVEEDOR
<b>OBJETIVO</b>	Conseguir mercadería de calidad que cumplan los requerimientos solicitados
<p>Mediante este proceso nos encargaremos de analizar las ofertas de los proveedores e identificar la alternativa que se ajusta a las necesidades de la entidad, según:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calificación de proveedor Se prioriza una nueva clasificación de proveedores, los cuales serán calificados mediante un envío de carta de invitación, determinando:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Experiencia pertinente</li> <li>b) Desempeño con clientes en relación con los competidores</li> <li>c) Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta ante posibles problemas</li> </ol> </li> <li>2. Cotizaciones Solicitar por lo menos 2 a 3 cotizaciones, en caso de ser nuevos proveedores; posteriormente realizar pruebas de satisfacción y seleccionar aquel que cumple con los requisitos.</li> <li>3. Evaluación de la alternativa más conveniente Se definirá la alternativa más conveniente según: calidad, precio, oportuna entrega de pedido</li> </ol> <p><u>Possible Riesgo</u></p> <p>La empresa contaba con una lista de proveedores con los que ya vino trabajando pero al solicitar un pedido, no solían cubrir las necesidades o son ineficientes, es por ello es recomendable, identificar si existe un favoritismo por aquellos proveedores, cotizar según estándares (precio, calidad, eficiencia de entrega)</p>	

*Fuente: Elaboración propia*

*Año: 2015*

**Tabla 21 Procedimiento 03 – Adquisición y recepción de mercadería**

<b>PROCEDIMIENTO N° 3</b>	<b>ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</b>
<b>OBJETIVO</b>	Proveer mercadería de calidad, adecuado control
<p>1. Este procedimiento hace referencia a la realización de la compra, mediante una llamada, correo electrónico al proveedor emitiendo una orden de compra, en el cual debe constatar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cantidad</li> <li>b) Especificación del producto</li> <li>c) Tiempo de entrega</li> <li>d) Firmas de autorización</li> </ul> <p>2. Recepción de la mercadería solicitada, donde se verifica lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La respectiva factura y guía de remisión verificando el buen estado del producto.</li> <li>b) La mercadería recibida es la especificada en la orden de compra.</li> <li>c) La factura recibida coincide con la orden de compra.</li> </ul> <p>3. Envío de insumos a almacén</p> <p>Las mercaderías se entregan en almacén para que proceda con un registro de ingreso y respectiva documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Copia de la orden de compra y factura</li> <li>b) Guía de remisión</li> </ul> <p>Asimismo, operario de almacén procede a entregar al área de Logística el respectivo comprobante de ingreso de la mercadería recibida.</p>	

*Fuente: Elaboración propia*

*Año: 2015*

**Tabla 22 Procedimiento 04 - Envío de documentación al auxiliar contable**

<b>PROCEDIMIENTO N° 4</b>	<b>ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN AL AUXILIAR CONTABLE</b>
<b>OBJETIVO</b>	Registrar contablemente el ingreso de toda mercadería.
<p>1. Entregar factura y copia de la orden de ingreso al operario de almacén.</p> <p>2. La documentación recibida de la compra es enviada al auxiliar contable para su registro contable y archivo.</p>	

*Fuente: Elaboración propia*

*Año: 2015*

4.3.2.1.2. Flujograma de cobranzas y ventas

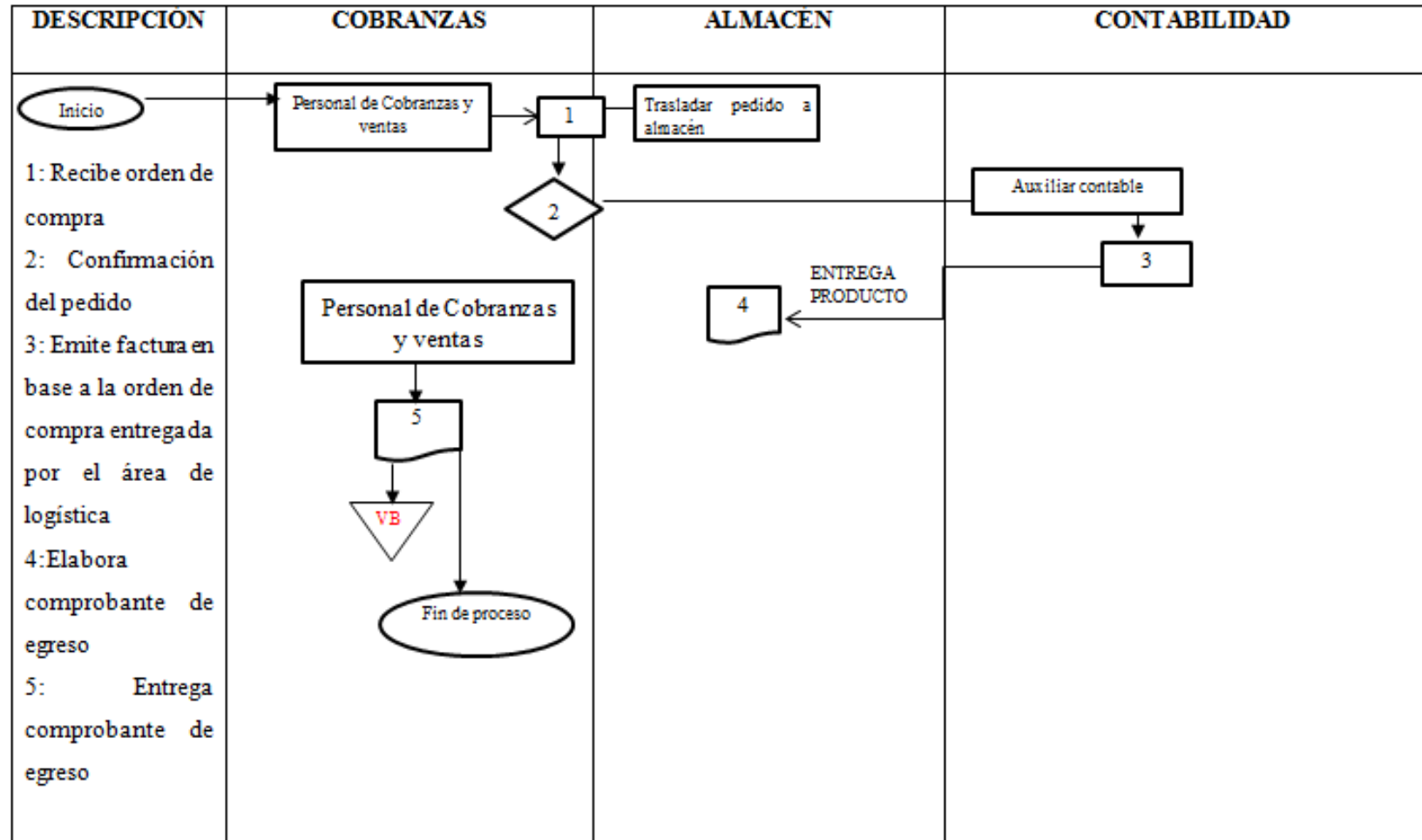


Figura 8 Flujograma de cobranzas y ventas

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

### a. Procedimiento del área cobranzas y ventas

**Tabla 23 Procedimiento 01 - Pedido de mercadería**

PROCEDIMIENTO N° 1	PEDIDO DE MERCADERÍA
<b>OBJETIVO</b>	Cumplir con los requerimientos y específicamente del cliente
<p>1. Recepción del pedido: recibir orden de compra del cliente por correo electrónico o llamada2. La documentación recibida de la compra es enviada al auxiliar contable para su registro contable y archivo.</p> <p><u>Pedido de mercadería, se realizara lo siguiente:</u></p> <p>Enviar copia de orden de compra a operario de almacén para que verifique en stock.</p> <p>2. Solicitud de facturación</p> <p>a) Recibir confirmación del pedido</p> <p>b) Revisar el estado del cliente</p> <p>c) Registrar y procesar en el sistema el pedido realizado.</p> <p>d) Enviar la orden de compra al auxiliar contable para que proceda a generar la respectiva factura.</p>	

*Fuente: elaboración propia*

*Año: 2015*

**Tabla 24 Procedimiento 02- Despacho de mercadería**

PROCEDIMIENTO N° 2	DESPACHO DE MERCADERÍA
<b>OBJETIVO</b>	Realizar la entrega de la mercadería solicitada de forma oportuna al cliente.
<p>1. Entrega de productos</p> <p>Toda entrega de mercadería está exenta de recargos adicionales, brindándole al cliente confianza y mayor seguridad, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>a) Elaborar comprobante de egreso de almacén y enviar al área de Cobranzas y ventas.</p> <p>b) El nuevo cliente debe acercarse a las instalaciones de la empresa para retirar su pedido junto a la factura.</p> <p>c) Para aquellos clientes frecuencias se realiza la distribución del producto a la fecha, hora y lugar acordados, y se entrega al cliente la respectiva factura junto con su guía de remisión.</p>	

*Fuente: Elaboración propia*

*Año: 2015*

**Tabla 25 Procedimiento 03 - Servicio de post- venta**

PROCEDIMIENTO N° 3	SERVICIO DE POST-VENTA
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar la conformidad del Cliente.
<p>Este servicio se lleva a cabo, mediante lo siguiente:</p> <p>a) Garantías en caso de fallas de mercadería</p> <p>b) Descuentos especiales para aquellos clientes en sus compras futuras.</p>	

*Fuente: Elaboración propia*

*Año: 2015*

### 4.3.2.1.3. Flujograma de recursos humanos

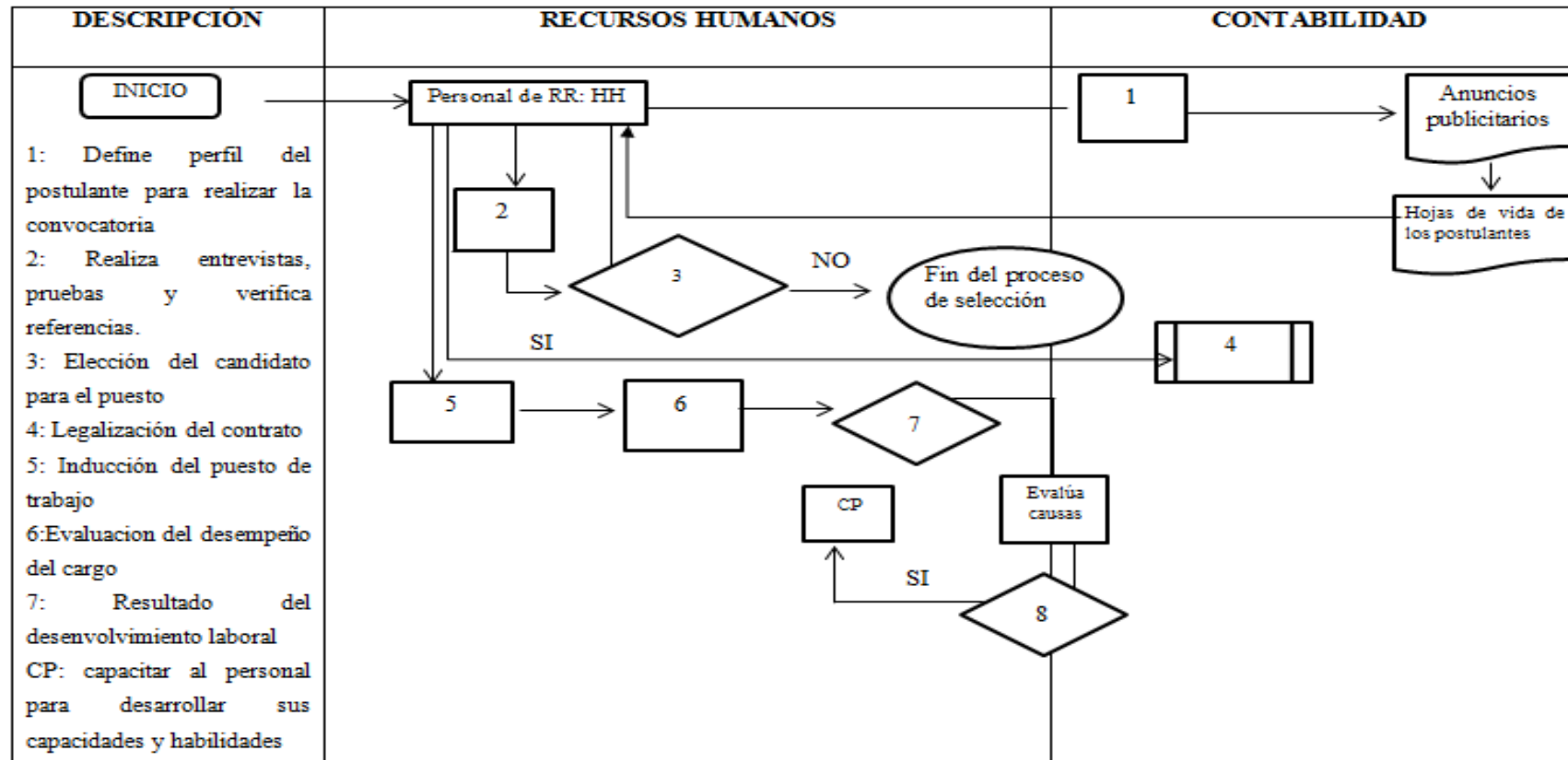


Figura 9 Flujograma del área de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

### a. Procedimiento del área de recursos humanos

**Tabla 26 Procedimiento 01 – Reclutamiento del personal**

PROCEDIMIENTO N° 1	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL
<b>OBJETIVO</b>	Identificar candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
<p>La empresa trata de buscar individuos y obteniendo información al respecto, para determinar si se ajusta a las necesidades del cargo y su nivel de capacidad de desempeño. Para ello se realiza los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Definición del perfil del postulante</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto.</li> <li>b. Determinar conocimiento, experiencia, habilidades y actitudes que debe poseer la persona.</li> <li>c. Identificar la capacidad del postulante para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.</li> </ol> </li> <li>2. <u>Búsqueda / convocatoria de postulantes</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Publicar anuncios o avisos en diarios e internet.</li> <li>b. Revisar archivos o bases de datos de personas que anteriormente habían enviado su currículum.</li> <li>c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección.</li> </ol> </li> </ol> <p>a) Garantías en caso de fallas de mercadería b) Descuentos especiales para aquellos clientes en sus compras futuras.</p>	

Fuente: elaboración propia

Año: 2015

**Tabla 27 Procedimiento 02 - Selección, contratación e inducción del personal**

PROCEDIMIENTO N° 2	SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL
<b>OBJETIVO</b>	Determinar a la persona para el cargo a desempeñar
<p>Se escogerá entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades para ajustarse al cargo vacante. Para ello se realiza los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Pruebas técnicas y psicológicas</u> Realizar a los postulantes un test técnico y psicológico para determinar su equilibrio emocional y aptitud para el puesto de trabajo requerido.</li> <li>2. <u>Entrevista</u> Realizar al postulante una entrevista formal con el gerente administrativo o contador.</li> <li>3. <u>Verificar referencias</u> Comprobar la veracidad de las referencias brindadas por el postulante, comunicándose con sus anteriores jefes.</li> <li>4. <u>Elegir al candidato</u> Proceder con la elaboración y firma de contrato.</li> <li>5. <u>Legalización del contrato</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Registrar el contrato de trabajo mediante el portal del ministerio de trabajo y promoción del empleo MTPE (tres ejemplares)</li> <li>b. Generar aviso de entrada del nuevo empleado por medio del portal del MTPE.</li> <li>c. Afiliar al trabajador al seguro social (ESSALUD)</li> </ol> </li> <li>6. <u>Capacitación del personal</u> Capacitar al personal para que pueda desempeñar correctamente su nuevo puesto, e informarle sobre los procedimientos, políticas de la empresa. El nuevo trabajador debe tener:           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Inducción del puesto a desempeñar</li> <li>b. Ayudas técnicas.</li> </ol> </li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

Tabla 28 Procedimiento 03 - Evaluación del desempeño del cargo

PROCEDIMIENTO N° 3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CARGO
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar la eficiencia de los empleados para elaborar planes de mejora
<p>La empresa considera varios factores para la evaluación de desempeño de sus colaboradores, los cuales se detallan en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Calidad de trabajo</u> Proporcionar documentación adecuada y oportuna para evaluar la exactitud la exactitud, seriedad y utilidad en las áreas encomendadas.</li> <li>2. <u>Cantidad de trabajo</u> Realizar un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto de trabajo, cumplir con el calendario de entregas de trabajos.</li> <li>3. <u>Conocimiento del puesto</u> Medir el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo realizado para evaluar el desarrollo, evolución y mejorar la capacidad de desempeño.</li> <li>4. <u>Planificación</u> Programar las actividades de trabajo a fin de cumplir plazos y utilizar los recursos necesarios con eficiencia</li> <li>5. <u>Relaciones laborales</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Relación que el empleado mantiene con sus compañeros, respecto a informar sobre tareas, resultados y problemas.</li> <li>b. Relación que el empleado mantiene con su supervisor, en cuanto a informar sobre el proceso de su trabajo y problemas que puedan suscitarse, respecto a informar sobre tareas, resultados y posibles problemas.</li> <li>c. Relación que el empleado mantiene con clientes, proveedores y personal externo.</li> </ol> </li> <li>6. <u>Responsabilidades</u> Capacitar al personal ara que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto, e informarle sobre los procedimiento, políticas de la empresa.</li> </ol>	

Fuente: elaboración propia

Año: 2015

Tabla 29 Procedimiento 04 - Liquidación de personal

PROCEDIMIENTO N° 4	LIQUIDACIÓN DE PERSONAL
<b>OBJETIVO</b>	Analizar la administración del personal.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Renuncia de personal</u> Si el trabajador no se encuentra conforme en la empresa este puede renunciar, se da por voluntad propia de cada trabajador y se realiza de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El empleado debe entregar una carta de renuncia, expresando las causales y hechos en que se fundamenta.</li> <li>b. El empleado debe entregar una lista de asuntos pendientes sobre sus labores.</li> <li>c. El empleado debe entregar de manera formal todos los insumos e implementos de trabajo asignados.</li> <li>d. Se informa al empleado la fecha de entrega de la respectiva liquidación.</li> <li>e. Adjuntar constancia de trabajo y retiro de seguro social.</li> </ol> </li> <li>2. <u>Despido de personal</u> El despido ocurre porque el trabajador ha incumplido con las políticas establecidas por la empresa. Se realiza lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se comunica al departamento de recursos humanos el motivo del despido.</li> <li>b. Se entrega notificación de despido al empleado.</li> <li>c. Solicitar el acta finiquito mediante el portal del ministerio de trabajo y promoción del empleo (MTPE) (tres originales)</li> <li>d. Informar al empleado la fecha de entrega de la respectiva liquidación</li> <li>e. Adjuntar constancia de trabajo y retiro de seguro social.</li> </ol> </li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia

Año: 2015

**4.3.2.1.4. Proporcionar medios de información para obtener una oportuna comunicación que ayude una mejora en los procesos operativos.**

- a. Establecer canales de comunicación en los cuales el personal este bien capacitado sobre los objetivos propuestos por la empresa
- b. Estrategias organizacionales, hacer presente del plan de implementación sobre el manual (MOF) y flujogramas que se tiene que ir utilizando para cumplir con eficiencia las funciones y áreas.
- c. Establecer estrategias operativas; como hacer la elaboración informes trimestrales, respecto al cumplimiento con los objetivos y situaciones del área.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación podemos decir que el Control Interno son un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, a la vez podemos decir que un Sistema de Control Interno (SCI) no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas que participan en las operaciones diarias, desde la gerencia hasta el operario con menor rango.

- 5.1.1 En tal sentido podemos afirmar que la Empresa A & B Representaciones SRL cuenta con altos puntos críticos al no contar con una organización bien estructurada, ya que no existe un organigrama bien definido, ni con un manual de políticas, funciones y procedimientos en sus labores diarias dificultando la gestión de los procesos.
- 5.1.2 Al aplicar el modelo COSO como herramienta para realizar un Control interno que conllevo a evaluar el control de la empresa A & B Representaciones SRL nos permitió obtener un análisis de los riesgos más latentes identificando los puntos críticos en cada proceso; detectándose deficiencias en todas sus operaciones.
- 5.1.3 Al no contar con políticas y procedimientos que ayuden a mejorar los procesos, no se puede tener un adecuado manejo de los bienes, funciones e información de la empresa, generando una limitación de facultades en las áreas permitiendo arbitrariedades y decisiones indebidas que a largo plazo no se llegue a lograr los objetivos propuestos.
- 5.1.4 La empresa A & B Representaciones SRL no cuenta con una sólida cultura de control ya que tiene dificultades en la comunicación, sin existencia de adecuados canales para que el personal conozca a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades diarias de operatividad y control.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

- 5.2.1** La empresa A & B Representaciones SRL debe utilizar la presente investigación para que tenga conocimiento sobre que es un control interno, ya que es de mucha utilidad para mejoramiento de todos sus procesos en las diferentes áreas existentes.
- 5.2.2** Se debe de dar a conocer la misión, visión y objetivos a todo el personal de la empresa ya que será de vital importancia para establecer cuales son y hacia donde se quiere llegar, de manera en que se trabaje en equipo para poder alcanzarlos.
- 5.2.3** Estructurar un sistema organizacional dentro de la empresa, estableciendo áreas para que no existe una sobre designación de funciones, otorgando atributos y responsabilidad a cada personal que labore en la empresa.
- 5.2.4** Establecer mecanismos para evaluar el adecuado desenvolvimiento, cumplimiento y funcionamiento de las actividades encomendadas a cada área incorporando indicadores de rendimiento para el personal.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, A., Fernández, L., Martín, F., Romero, P., Sánchez, G., Sáenz, R. & Valle, R. (2004). La gestión estratégica de los Recursos Humanos. 2da edición. Editorial: Pearson Prentice Hall. Madrid. España.
- Arens, A. (2007). Libro “Auditoria un enfoque integral”. 11va Edición. Pearson Educación Ediciones. Naucalpan de Juárez – México.
- Armada, E. (2006). “Evolución de la Auditoría”, La revista del empresario cubano, Cuba. p. 1
- Barquero, M. (2013). “Manual práctico de control interno. Teoría y aplicación práctica”. 1era. Edición. PROFIT Editorial. Barcelona – España.
- <http://books.google.com.pe/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=sistema+de+control+interno&hl=es-419&sa=X&ei=sp9dVNuOBDmsASWnoHQCA&ved=0CEQQ6wEwBzgK#v=onepage&q=sistema%20de%20control%20interno&f=false>
- Bill, Tom. (2011). “Problemas en Agronegocios”. Vol. XV N° 29. México.
- <http://www.redalyc.org/pdf/141/14119052003.pdf>
- Calderón, J. (2008). Libro Estados Financieros. Segunda Edición. Rodríguez Ediciones. México Dc.
- Claros, R. y León, O. (2012); Libro “El control interno como herramienta de gestión y evaluación”. 1ra Edición. Pacifico Editores. Lima. Perú
- De Jaime Eslava, J. (2011). Libro “La Gestión del control interno en la empresa”. 1era Edición. ESIC Editorial, Madrid – España.
- De la Peña, A. (2011). Libro “Auditoria – Un enfoque Práctico”. 1era Edición. Ediciones Paraninfo S.A. Madrid – España.

Elorreaga, G. (2008). Libro “La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial”. Tomo I. Chiclayo - Perú.

Escudero, J. (2011). Gestión de Aprovisionamiento. 3era. Edición. Paraninfo SA Editorial. Madrid – España.

<http://books.google.com.pe/books?id=jabS4x3L2oEC&pg=PA219&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ei=belrVKifCMuoNoiOhJAL&ved=0CD8Q6AEwBg#v=onepage&q=gestion%20de%20inventarios&f=false>

Estupiñan, R. (2012). Análisis financiero y de gestión. Edición Ecoe. Bogotá. Colombia.

Fonseca, O. (2011). “Sistemas de control interno para Organizaciones”. 1era Edición. Publicidad & Matiz Ediciones. Lima – Perú.

<http://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+control+interno&hl=es-419&sa=X&ei=B45hVLSJAcGmNpSwg7gC&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q=sistema%20de%20control%20interno&f=false>

García P, Cardos M, Albarracín J, García J. (2004) Gestión de Stock de demanda independiente. Ediciones Valencia. España.

[http://books.google.com.pe/books?id=vkUoU1EJ3iQC&pg=PA7&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ei=FWtrVMODKcSWNp\\_8gKAO&ved=0CFMQ6AEwBw#v=onepage&q=gestion%20de%20inventarios&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=vkUoU1EJ3iQC&pg=PA7&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ei=FWtrVMODKcSWNp_8gKAO&ved=0CFMQ6AEwBw#v=onepage&q=gestion%20de%20inventarios&f=false)

García, S. (2003). Organización y gestión integral de mantenimiento. Edición Díaz de Santos. Madrid. España.

Gómez, J. & Bermejo, F. (2004). Gestión Financiera. Edición Pirámide. Madrid. España

- Jordi Pau Cos y Ricardo de Navascues. (2001) Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España. Pág. 127
- Maldonado, M. (2006). Libro “Auditoria de Gestión”. Tercera Edición. Quito. Ecuador.
- Mantilla, S. (2007). Libro “Control Interno – Informe COSO”. 4ta Edición. ECOE Ediciones. Bogotá – Colombia.
- Mantilla, S. (2009). Libro “Control Interno – Informe COSO”. 5ta Edición. ECOE Ediciones. Bogotá – Colombia.
- Merli, G. (1997). La gestión Eficaz. Editorial Díaz de Santo. Madrid. España
- Miguez, M. (2006). “Introducción a la gestión de stocks. El proceso de control, valoración y gestión de stocks” 2da Edición. Ideas propias Editorial S.L Madrid – España.
- [http://books.google.com.pe/books?id=V5pSNK\\_oyT4C&pg=PA14&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ei=FWtrVMODKcSWNp\\_8gKAO&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=gestion%20de%20inventarios&f=false+](http://books.google.com.pe/books?id=V5pSNK_oyT4C&pg=PA14&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ei=FWtrVMODKcSWNp_8gKAO&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=gestion%20de%20inventarios&f=false+)
- Perdomo, A. (2004). Fundamentos del Control Interno. 9na Edición. México
- Rubio, J. (2012). “Gestión de pedidos y stock”. 1era Edición. Aula Mentor Editorial. Madrid – España.
- <http://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sallenave, J. (2004). Gerencia y Planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá. Colombia
- Ventura, B & Delgado, S. (2008). Gestión Administrativa de personal. 2da edición. Madrid. España. Editorial Thonsom

## VII. ANEXOS

**Tabla 30 Anexo 01 - Cuestionario de control en ambiente de control**

Cuestionario de control interno bajo el modelo coso							
Ambiente de control aplicado a Benedicto Vásquez Pérez – Gerente general A & B							
Representaciones SRL							
Nº	Factores de control clave PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIÓN
			SI	NO	N/A		
<b>Valores y código de conducta.</b>							
1.	¿Cuenta la empresa con un código de ética?			x			
<b>Estructura organizativa.</b>							
1.	¿Existe una estructura organizativa definida?		x				
2.	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?			x			
3.	¿El plan estratégico apoya los objetivos organizacionales?			x			
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad.</b>							
1.	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados? ¿Se hace por escrito?			x			
2.	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?		x				
3.	¿La empresa tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?		x				
<b>Administración de RRHH</b>							
1.	¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?			x			
2.	¿Existe una persona que se encargue específicamente del personal?			x			
3.	¿Existe rotación de personal en la empresa?		x				
4.	¿Cuenta la empresa con manual de funciones?			x			
5.	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?		x				
6.	¿Se realiza análisis y valuación de puesto?			x			
7.	Competencia del personal y evaluación del desempeño.						
8.	¿Se evalúa el desempeño del personal?		x				
<b>Rendición interna de cuentas o responsabilidades</b>							
1.	¿Se realiza pruebas continuas de exactitud?			x			
2.	¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?			x			

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015

Tabla 31 Anexo 01 – Cuestionario de control interno en evaluación de riesgo

Cuestionario de control interno bajo el modelo coso							
Evaluación de Riesgo aplicado a Benedicto Vásquez Pérez- Gerente General A & B Representaciones SRL							
Nº	Factores de control clave PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIÓN
			SI	NO	N/A		
<b>Objetivos generales de la empresa.</b>							
1.	¿La dirección ha establecido objetivos para la empresa?		x				
2.	¿Los objetivos planteados de la entidad se comunican con todos los empleados?			x			
<b>Objetivos específicos</b>							
1.	¿Existen objetivos específicos que maneje cada área?			x			
2.	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?			x			
3.	¿La administración efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?			x			
4.	Riesgos potenciales para la empresa.						
5.	¿Son identificados los riesgos en la empresa?			x			
<b>Gestiones para el cambio</b>							
1.	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?			x			
2.	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?			x			
3.	¿Existe mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos?			x			

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015

Tabla 32 Anexo 01 - Cuestionario de control interno en actividades de control

Cuestionario de control interno bajo el modelo coso							
Actividades de Control aplicado a Benedicto Vásquez Pérez – Gerente general de A & B REPRESENTACIONES SRL							
N°	PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIÓN
			SI	NO	N/A		
<b>Análisis de dirección.</b>							
1.	¿Se realizan una supervisión por parte de gerencia para evitar riesgos?			x			
2.	Procesos para generar información						
3.	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?			x			
4.	¿Se documenta correctamente las mercaderías recibidas?			x			
5.	¿Existe una persona para controlar los ingresos y salida de mercadería?		x				
6.	¿Cuenta con la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar las existencias?			x			
7.	¿Existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las diferentes áreas?			x			
8.	¿Existe restricciones de ingreso al almacén?		X				
9.	¿Se cuenta con un encargado que revise la mercadería recibida y despachada?		x				
10.	¿Se encuentra establecidos niveles máximos y mínimos de productos en stock?			x			
11.	¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías del área de inventarios?			x			
12.	¿Se identifica a los clientes potenciales, reales y fieles?			x			
13.	¿Se asegura la entrega de productos a los clientes en forma oportuna?		x				
14.	¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la empresa?			x			
15.	¿Se mantiene una buena comunicación de la información interna y externa?			x			
16.	¿Se realiza análisis de las ventas o evoluciones?			x			
17.	¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?		x				
18.	¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades a realizar?		x				
19.	¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos establecidos?		x				

20.	¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?		x			
21.	¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?		X			
22.	¿Se emiten informes de las cuentas por pagar a proveedores?		X			
23.	¿Se emiten reportes de las cobranzas a clientes?			x		
<b>Indicadores de rendimiento</b>						
1.	¿Existen indicadores de rendimiento dentro de la empresa?			x		

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015

**Tabla 33 Anexo 01 - Cuestionario de control interno Información y comunicación**

<b>Cuestionario de control interno bajo el MODELO COSO información y comunicación aplicado A Benedicto Vásquez Pérez – Gerente general de A &amp; B REPRESENTACIONES SRL</b>							
N	Factores de control clave PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIÓN
			SI	NO	N/A		
<b>Información</b>							
1.	La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas, etc.			x			
2.	Se identifica y presenta con regularidad la información generada dentro de la empresa según el logro de objetivos.			x			
3.	Suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades.			x			
<b>Comunicación</b>							
1.	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?			x			
2.	¿Las sugerencias, quejas y otra información son comunicadas a gerencia?			x			
3.	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto a problemas en la empresa?			x			
4.	¿Se da a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?			x			

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015

Tabla 34 Anexo 01 - Cuestionario de control interno en supervisión

Cuestionario de control interno bajo el METODO COSO Supervisión aplicado a Benedicto Vásquez Pérez – Gerente general A & B REPRESENTACIONES SRL							
N	Factores de control clave PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIÓN
			SI	NO	N/A		
<b>Información</b>							
1.	¿Se realiza un monitoreo continuo por el administrador de la empresa?		x				
2.	¿Los organismos de control realizan auditorías operativas y financieras de la empresa?			x			
3.	¿Se hace evaluaciones de control interno?			x			
4.	¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro de la empresa?		x				

Fuente: Elaboración propio

Fecha: 2015

Tabla 35 Anexo 02 - Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO	PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES OPERACIONALES
<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA A &amp; B REPRESENTACIONES SRL CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN EL PERIODO 2015</p>	<p>¿Cómo el diseño de un Sistema de Control Interno indicará la mejora en los procesos de las áreas operativas de la empresa A &amp; B REPRESENTACIONES SRL?</p>	<p><b>Antecedentes del Problema.</b></p> <p><b>Control Interno.</b> Objetivos Clases de Control Interno. Evaluación del sistema de control interno. Componentes del COSO del control interno</p> <p><b>Gestión -Definición</b> Gestión operativa-Objetivos Gestión de inventarios Tipos de inventario Almacenamiento Principios de almacenaje Gestión de tesorería Los Flujos de Tesorería</p> <p>Gestión de recursos humano</p>	<p><b>GENERAL</b> Proponer un diseño de un sistema de control interno mejorará los procesos operativos en la empresa A &amp; B REPRESENTACIONES SRL en el año 2015.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Analizar la situación actual de la empresa respecto a sus actividades para identificar los puntos críticos.</p> <p>Elaborar esquemas que faciliten la comprensión de los procesos por cada área operativa, aplicación de flujogramas y cuestionario modelo COSO.</p> <p>Propuesta para definir políticas, una estructura organizativa y procedimientos que debe seguir la empresa en el diseño de un sistema de control interno.</p> <p>Proporcionar medios de información para obtener una oportuna comunicación que ayude una mejora en los procesos operativos</p>	<p>Si el diseño de un Sistema de Control Interno entonces mejorará la gestión en los procesos de la empresa A &amp; B REPRESENTACIONES SRL a fin de mejorar operatividad.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> la variable independiente será control interno</p> <p><b>Variable dependiente:</b> la variable dependiente está definida por los</p>

**Figura 10 Anexo 03 - Almacén de la empresa A & B representaciones SRL**



Fuente: A & B Representaciones SRL  
Año: 2015

**Figura 11 Anexo 04 - Área operativa de la empresa A & B Representaciones SRL**



Fuente: Propia  
Fecha: 2015