

UNIVERSIDAD CATOLICA SEDES SAPIENTIAE  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



**IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LOS INVENTARIOS DE  
MERCADERÍAS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN PAPELERA MADRID S.A.C.**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

**Autora**

Mariela Meléndez Martínez

**Asesor**

Héctor Orlando Echeagaray Romero

**Lima – Perú**

2020

**Dedicatoria:**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres por ser los mejores educadores y a mi esposo por brindarme la fortaleza para seguir adelante y cumplir mis objetivos.

**Agradecimiento:**

Agradezco a Dios por continuar con buena salud y a los docentes quienes, en el transcurso de la carrera profesional, me inculcaron los principales valores morales para luchar por mis sueños.

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | 8   |
| Abstract .....   | 9   |
| Antecedentes.....  | 10  |
| Capítulo I: Información sobre la empresa .....               | 11  |
| 1.1.    Reseña Histórica .....                               | 11  |
| 1.2.    Visión.....  | 12  |
| 1.3.    Misión .....   | 12  |
| 1.4.    Valores .....  | 12  |
| 1.5.    Mercaderías.....                                     | 124 |
| 1.6.    Proveedores.....                                     | 126 |
| Capítulo II: Información sobre la empresa .....              | 17  |
| 2.1. Identificación del problema.....                        | 17  |
| 2.2. Justificación del problema.....                         | 17  |
| 2.3.    Objetivos.....                                       | 17  |
| 2.3.1. Objetivo general .....                                | 17  |
| 2.3.2. Objetivos específicos .....                           | 18  |
| Capítulo III. Plan de Control Interno.....                   | 19  |
| 3.1. Introducción .....                                      | 19  |
| 3.2. Bases teóricas y científicas.....                       | 19  |
| 3.2.1. El control interno .....                              | 19  |
| 3.2.2. COSO.....   | 20  |
| 3.2.5. Efectividad del control interno .....                 | 25  |
| 3.2.6. Limitaciones.....                                     | 26  |
| 3.2.7. Inventario .....                                      | 26  |
| a. Definición de inventarios .....                           | 27  |
| b. Sistema de control de inventarios.....                    | 28  |
| c. Métodos del sistema de inventarios .....                  | 29  |
| d. Valor agregado de un inventario físico .....              | 31  |
| e. Norma internacional de contabilidad 2 – inventarios ..... | 31  |
| f. Control interno sobre los inventarios .....               | 32  |

|  |     |
|--|-----|
| g. Gestión de inventarios.....   | 32  |
| g.1. Definición de gestión de inventarios .....  | 32  |
| g.2. Actividades básicas de la gestión de inventarios .....  | 33  |
| 3.2.8. Ventas .....  | 34  |
| a. Definición de ventas.....   | 35  |
| 3.2.9. Planificación .....   | 36  |
| 3.2.10. Organización .....   | 36  |
| 3.2.11. Dirección.....   | 36  |
| 3.3. Entorno de control.....   | 37  |
| 3.4. Procedimientos de control interno.....  | 39  |
| 3.5. Limitaciones inherentes del Control Interno .....   | 39  |
| Análisis de los Resultados según cuestionario basado en COSO III dirigido al personal de la empresa .... | 48  |
| 3.6.3. Presentaciones de resultados .....  | 48  |
| 3.7.1. Análisis situacional .....  | 53  |
| 3.7.2. Revisión de los controles actuales .....  | 53  |
| 3.7.3. Propuesta de acciones .....   | 53  |
| CARGO .....  | 57  |
| CAJERO.....  | 57  |
| 3.8.4. Plan de comunicación .....  | 68  |
| 5. Conclusiones .....  | 70  |
| 6. Recomendaciones .....   | 71  |
| Bibliografía.....  | 72  |
| Anexos .....   | 726 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Analisis situacional del área responsable del control interno .....             | 37 |
| Tabla 2. Resultados del cuestionario al personal de las áreas de ventas y despacho ..... | 40 |
| Tabla 3. Personal administrativo de la empresa Corporación Papelera Madrid SAC.....      | 50 |
| Tabla 4. Plan anual de capacitación .....  | 51 |
| Tabla 5. Manual de funciones : Área de Contabilidad.....                                 | 55 |
| Tabla 6. Manual para el cajero .....   | 57 |
| Tabla 7. Manual de funciones para el personal de la unidad de ventas .....               | 58 |
| Tabla 8. Manual de funciones .....   | 59 |
| Tabla 9. Proceso de adquisición.....   | 60 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Fachada Corporación Papelera Madrid .....                | 11 |
| Figura 2. Estructura organizacional .....                          | 13 |
| Figura 3. Principios del Coso .....                                | 22 |
| Figura 4. Componentes y principios .....                           | 22 |
| Figura 5. Entorno de control .....                                 | 42 |
| Figura 6. Evaluación de riesgos .....                              | 43 |
| Figura 7. Actividades de control .....                             | 45 |
| Figura 8. Información y comunicación .....                         | 46 |
| Figura 9. Supervisión .....  | 47 |
| Figura 10. Propuesta de solución para la parte administrativa..... | 54 |
| Figura 11. Requerimiento de compra.....                            | 62 |
| Figura 12. Propuesta de código de ética.....                       | 67 |

## Resumen

La elaboración del presente trabajo se enfoca en contribuir con un análisis situacional de la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. para determinar la importancia de la implementación del control interno en los inventarios de mercadería. Con esta información, la empresa realizaría una correcta planificación estratégica que permitirá superar su situación económica. Para ello, se realizó un análisis al nivel de las ventas y, luego, se diagnosticó las actividades de control durante los procesos de requerimiento, recepción, verificación, almacenamiento y dispensación. Al término, se presentó la información recopilada mediante guías de entrevista, cuestionarios que sirvieron para identificar una serie de deficiencias, así como su impacto en las ventas y los productos del almacén en la empresa.

**Palabras clave:** Organizar, clasificar y prevenir, verificar, almacenar, y dispensar.



### **Abstract**

Implementation of an Internal Control System for the Corporation Papelera Madrid SAC, of the District of Huacho. The preparation of this work is focused on contributing to the situational analysis of the company Corporation Papelera Madrid SAC, with the objective of determining how the implementation of an Internal Control System influences merchandise inventories, so that the company can carry out a correct planning strategic that allows you to overcome the situation in which you are, the same that will allow us to increase sales for which first an analysis was made at the level of sales and then the control activities were diagnosed during the processes of requirement, reception, verification, storage and dispensing; presenting the information collected through interview guides, questionnaires, which served to find a series of deficiencies and their impact on the company, especially in sales and warehouse.

**Keywords:** organize, sort out y to prevent, verification, reception, dispensing

## ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la investigación se tomó diversas tesis. García et al. (2016) menciona en las conclusiones que el sistema de control de inventarios de productos terminados, sin duda alguna, es el inventario mejor apreciado dentro de la compañía. Esto permite atender de forma oportuna a los clientes; sin embargo, la falta de control podría obstaculizar los objetivos de la compañía.

Por otro lado, Sosa (2015), mediante el método no experimental-transversal, realiza recolección de datos por medio de la observación. En tal sentido, sin intervenir en el desarrollo, el tipo de investigación del estudio que propone es descriptivo-correlacional. Por tanto, con una población conformada por 13 trabajadores para la aplicación de cuestionarios, y con una prueba de hipótesis cuyo grado de significación de las variables es 0.00, la autora concluye que si se aplica el control interno, este influirá en la gestión contable y mejorará el desarrollo financiero de la empresa Golden Amazon Group S.A.C

Por último, Tincopa y Mantilla (2008) recomiendan emplear un sistema de control de inventarios para lograr una mejor rentabilidad y que se continúe implementándose mediante el uso de los equipos (lectores de códigos de barras e impresoras de tickets). Asimismo, agregan que el personal a cargo del control de inventarios debe comprender que los cambios realizados benefician el desarrollo de la empresa. Finalmente, indican que el ingreso al almacén debe ser limitado, solo el personal autorizado responsable de los artículos que se almacenan; por ello, resulta importante establecer normas de trabajo.

## Capítulo I: Información sobre la empresa

### 1.1. Reseña Histórica

La empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. se encuentra ubicada en la Av. 28 de julio N.º 437- Huacho. Al principio, inició sus actividades en 2006 como persona jurídica con un giro principal de ventas de útiles escolares con el nombre Corporación Papelera del Norte S.A.C. Luego, en el año 2009, implementó sus actividades agregando productos e insumos de computación, útiles de oficina y papelería en general. Después, en el año 2014, implementó sus actividades agregando productos e insumos de computación, útiles de oficina y papelería en general. Finalmente, en el año 2016, la empresa cambió de razón social con el nombre de Corporación Papelera Madrid S.A.C. hasta la actualidad.

**Figura 1 Fachada Corporación Papelera Madrid**



Fuente: Corporación Papelera Madrid S.A.C. (s.f.)

## 1.2. Visión

La visión de la empresa es ser reconocida y posicionada a nivel local por su excelente servicio de calidad y atención al público.

## 1.3. Misión

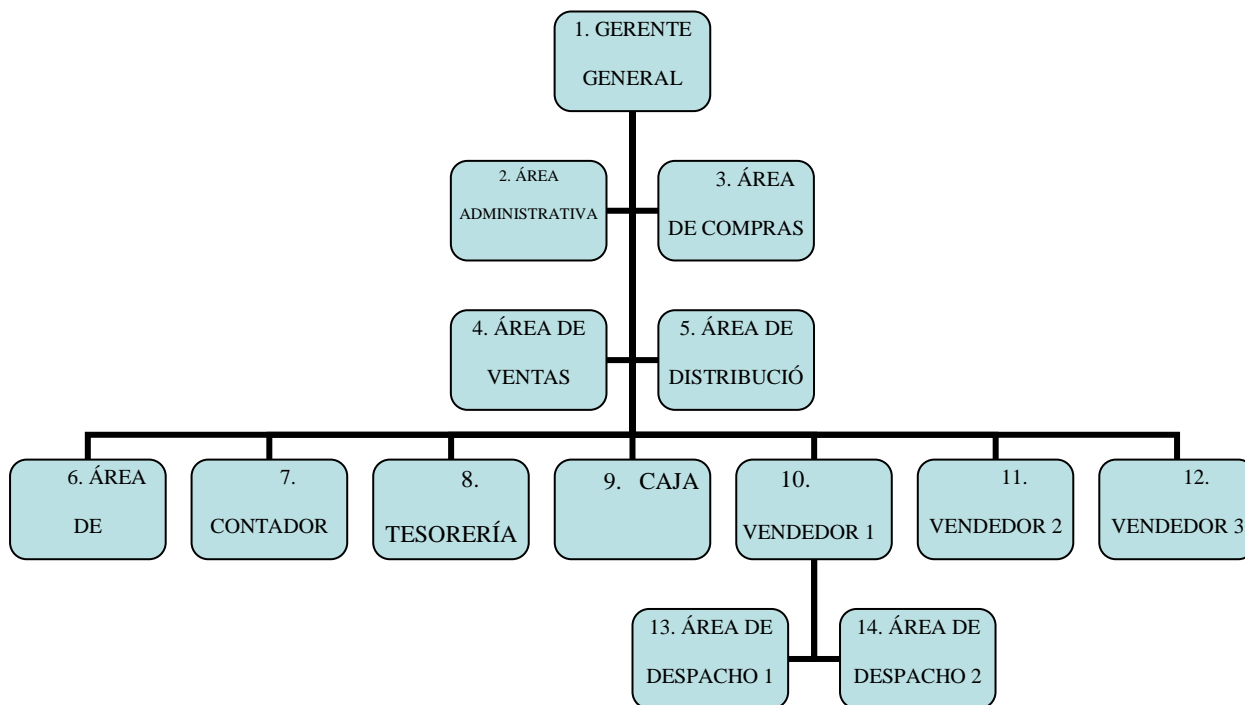
La empresa fija su misión en brindar un excelente servicio con un equipo humano comprometido en brindar un buen servicio y competidores.

## 1.4. Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

- a. Equidad.** Tratar a los clientes independiente a la clase social, raza, sexo o religión.
- b. Responsabilidad.** Ser responsables en cumplir con los compromisos y obligaciones.
- c. Tolerancia.** Considerar y tolerar las opiniones de los demás.
- d. Respeto.** Reconocer, apreciar y valorar a los demás.

**Figura 2 Estructura organizacional**



Fuente: Sosa (2015)

## 1.5. Mercaderías

**a. Útiles de oficina.** Con la marca Artesco, Faber Castell, Casio, Epson y Cyberlink se presentan los siguientes útiles de oficina:

- Bandejas plásticos (papelera)
- Archivadores
- Calculadoras
- Agendas
- Impresoras

- Mouse, teclados

- Espiraladoras

- Anuladoras

**b. Útiles escolares.** Con la marca Artesco, Faber Castell y Layconsa se presentan los siguientes útiles de escolares:

- Lapiceros

- Lápices

- Juegos de escuadras

- Cuadernos A- 4

- Espiralados

- Diccionarios

- Juegos didácticos

- Papelería en general (papel lustre, papel oropel, papel de regalo, paleógrafos).

- Colores de gran variedad

- Tijeras, cúter, pegamento, gomas, siliconas, tajadores, borradores, correctores, plumones, etc.

**c. Insumos de cómputo.** A continuación, se presentan los siguientes insumos de cómputo:

- Tintas Epson, HP

- Toners, etc.

**d. Insumos de imprenta.** A continuación, se presentan los siguientes insumos de imprenta:

- Papel couche
- Papel tipo offset blanco
- Papel opalina
- Papel de aluminio
- Papel autoadhesivo
- Papel periódico
- Tinta para imprenta offset

## 1.6. Proveedores

La empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. se abastece con los siguientes proveedores:

**a. Faber Castell.** Es la fábrica de útiles escolares es una de las empresas alemanas más antiguas. Fundada en 1761 en Stein, se inició como un taller de carpintería fundada por Kaspar Faber.

**b. Epson.** Es una compañía japonesa y uno de los mayores fabricantes del mundo de impresoras de inyección de tinta, matricial y de impresoras láser, escáneres, ordenadores.

**c. Layconsa y Conexos S.A.** Layconsa se fundó en Perú hace más de 46 años y es reconocida en el mercado escolar por sus productos de gran variedad.

**d. Artesco.** Es una marca peruana con casi 40 años en el mercado y una de las líderes en útiles escolares y de oficina.

**e. Casio.** Es una empresa fabricante de dispositivos electrónicos fundada en 1946 cuya sede está en Tokio, Japón. Casio es especialmente conocida por sus calculadoras y

calculadoras científicas, y también por sus equipos de audio, PDA, cámaras digitales, teclados electrónicos y relojes digitales.

**f. Hewlett-Packard (NYSE: HPQ).** Conocida como HP, esta empresa estadounidense es una de las mayores empresas de tecnologías de la información del mundo con sede en Palo Alto, California. Fabrica y comercializa hardware y software, y brinda servicios de asistencia relacionados con la informática.



## **Capítulo II: Información sobre la empresa**

### **2.1. Identificación del problema**

La Corporación Papelera Madrid S.A.C. es un negocio que se creó en el año de 2009 con la finalidad de crecer a nivel empresarial de comercialización de útiles de escolares, útiles de oficina, papelería en general. El objetivo de la empresa es satisfacer al sector estudiantil, entidades públicas y empresas privadas de la ciudad de Huacho. En la actualidad, la empresa, cuya propietaria es la Sra. Trujillo Almandos Luisa, no cuenta con un control interno. Por tanto, es necesario que se planteen ciertas decisiones inmediatas preventivas y correctivas para la implementación de un control interno.

### **2.2. Justificación del problema**

El presente trabajo permite conocer la importancia en el manejo de los inventarios con el fin de evitar excesos en las compras o mantener márgenes bajos de las mercaderías. En ese sentido, se proporcionará a la gerencia mayor información sobre el manejo actual de los inventarios y el stock de mercadería con la información recopilada. De esa manera, es probable diagnosticar y prevenir con controles propuestos para aclarar con éxito la implementación del control interno en los almacenes de la empresa.

### **2.3. Objetivos**

#### **2.3.1. Objetivo general**

Determinar cómo influye la implementación del control interno en los inventarios de mercaderías de la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- a) Conocer de qué manera la implementación del control interno en los inventarios de mercaderías contribuirá a mejorar las ventas de la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C.
- b) Determinar de qué manera la implementación del control interno en los inventarios de mercaderías contribuye en los procesos de requerimiento, recepción, verificación almacenamiento y despacho de la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C.

## **Capítulo III. PLAN DE CONTROL INTERNO**

### **3.1. Introducción**

La Corporación Papelera Madrid S.A.C. trata a sus clientes con la mejor atención y brinda productos de buena calidad para mantener e incrementar su nivel de clientes. En el presente trabajo de investigación, el objetivo general es determinar cómo influye la implementación del control interno en el inventario de mercaderías. En ese sentido, se diagnosticó las actividades de control durante los procesos de requerimiento, recepción, verificación, almacenamiento y despacho. De esa manera, se presentó la información recopilada mediante entrevista, cuestionarios y hojas de registro de datos, las cuales sirvieron para hallar una serie de deficiencias y su impacto en la empresa en especial en las ventas. Por tanto, este trabajo se realiza con la finalidad de que otras empresas de este rubro debe implementar el Sistema de Control Interno .

### **3.2. Bases teóricas y científicas**

#### **3.2.1. El control interno**

El control interno es un instrumento de gestión que comprende una serie de planificaciones y procedimientos para cumplir con los objetivos de la empresa. Además, comprende todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por las organizaciones asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades (Leyva y Departamento de Control Interno de la Contraloría, 2014).

Asimismo, el sistema de control interno es el conjunto de normas y procedimientos encaminados a lograr máxima eficacia en la gestión de la empresa. En definitiva, al óptimo logro de sus fines. Centrándonos en el ámbito contable, los sistemas de control interno deben permitir identificar las condiciones bajo las que la información contable se produce (Mora, 2009).

### **3.2.2. COSO**

Las organizaciones están siendo continuamente conducidas hacia la aplicación de estándares más elevados con el control interno y administración y gestión de riesgos. En ese sentido, la misión de COSO es “proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la gestión del riesgo, control interno y disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones” Autor Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2015, pág. 6

COSO (2013) mantiene la definición de control interno y de los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades. A través de esta actualización, se propone desarrollar el marco original, empleando “principios” y “puntos de interés” con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado, sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo.

A través de esta actualización, se propone el marco original mediante la inclusión de diecisiete principios de control, los cuales representan el elemento fundamental

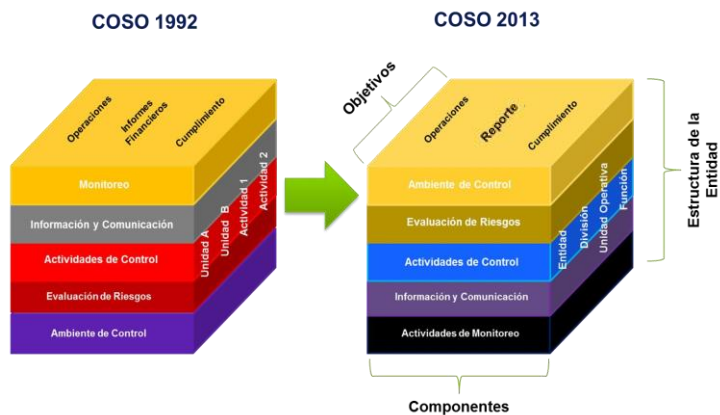
asociados a cada componente del control y que estos deben de estar operando en forma conjunta. Esto proporciona “puntos de enfoque” o características importantes de los principios, así como el reconocimiento del diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente, lo que requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo a la organización. La administración debe asegurar que cada uno de los componentes y principios relevantes del control interno deben estar presente con el fin de contar con un sistema eficaz de control interno. En ese sentido, Autor: Galaz Yamazaki Ruiz Urquiza S.C. (2015) concluye que una deficiencia importante en un componente o principio de control, no se puede mitigar con eficacia por la función de otros componentes y principios de control.

### **3.2.3. Adaptabilidad del marco de COSO**

Se considera la adaptabilidad del marco COSO los siguientes aspectos:

- Inclusión de buenas prácticas de gobierno.
- Fortalece la rendición de cuentas.
- Relevancia del fraude.
- Mayor nivel de competencia de los funcionarios.
- Integración de conceptos como riesgo inherente, nivel de tolerancia.
- Consideraciones sobre los servicios de out sourcing y como la administración los monitorea.
- Relevancia de los sistemas de información, se relaciona con 14 de los 17 principios el tema de TI (Autor:Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. 2015, pag.10

**Figura 3 Principios del Coso**



Fuente: Ruiz (2015)

Se considera que el control interno es un proceso dinámico, iterativo e integral. Por tanto, el control interno no es un proceso lineal donde un componente afecta al siguiente:

**Figura 4 Componentes y principios**



Fuente: Ruiz (2015)

### **3.2.4. Componentes y principios**

De los cinco componentes de control interno que establece COSO 2013, se consideran los 17 principios representan los elementos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento efectivo de un sistema de control.

#### **a. Ambiente de control**

Según Contraloría General de la Republica, el ambiente de control “es el conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad (Control Interno Pág. 6).

#### **b. Evaluación de riesgos**

Este proceso identifica y evalúa los riesgos. Estos deben evaluarse en relación a los niveles de jerarquía de modo se determine en resultados.

A continuación, se indican los principios:

- La organización permite ver los objetivos de identificación y evaluación de los riesgos.
- La organización identifica los riesgos para la continuidad de sus objetivos en todas las áreas.
- La empresa evalúa los cambios que podrían afectar al control interno.

#### **c. Actividades de control**

Las actividades de control deben establecerse como parte de las actividades de una empresa y realizar una gestión eficiente. Estas pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La

segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas, no es posible una adecuada segregación de funciones porque la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Sus principios:

- La organización desarrolla actividades de control que contribuyen a la reducir los riesgos hasta niveles aceptables para continuar con los objetivos.
- La organización define las actividades de control a nivel de entidad en la tecnología.
- La organización difunde las actividades de control a través de políticas para establecer un control interno,

#### **d. Información y comunicación**

En toda empresa la información es necesaria para llevar a cabo sus actividades de control interno.

Sus principios:

- La organización obtiene la información relevante para el bien funcionamiento del control interno.
- La organización realiza la difusión en las áreas correspondientes para lograr los objetivos.

#### **e. Actividades de supervisión**

En esta actividad de supervisión, se realizan las evaluaciones continuas y se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno que cumplen con los principios.



Sus principios:

- La organización selecciona y realiza evaluaciones continuas para determinar si los componentes del Sistema de Control Interno están presentes y en funcionamiento.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna para aplicar medidas correctivas (Leyva y Departamento de Control Interno de la Contraloría, 2014).

### **3.2.5. Efectividad del control interno**

El marco de control interno establece los requisitos de un Sistema de Control Interno efectivo que proporcione una seguridad razonable respecto al desarrollo de los objetivos de la entidad. Resulta necesario, entonces, que cada uno de los cinco componentes y principios relevantes se encuentren presentes y funcionen. “Presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno, para alcanzar los objetivos especificados; mientras que el “funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes estén siendo aplicados en el Sistema de Control Interno para alcanzar los objetivos especificados.

Los componentes no deben ser considerados por separado, sino que deben funcionar juntos como un sistema integrado. Estos deben ser interdependientes con una gran cantidad de interrelaciones y vínculos de modo que los principios interactúen con los componentes. Asimismo, permite realizar operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos, asociados a los riesgos, presenten un impacto

relevante en el manejo de los objetivos o cuando la organización prevé razonablemente la naturaleza y la duración de los acontecimientos externos con el fin de mitigar su impacto a un nivel aceptable. De ese modo, se cumplirán las leyes, reglas, regulaciones y normas externas (Marco Integrado de Control Interno, 2014).

### **3.2.6. Limitaciones**

El marco de control interno reconoce proporciona una seguridad razonable siguiendo los objetivos operacionales de la empresa, ya que existen limitaciones o malas decisiones que puedan obstaculizar a la organización.

Las fallas o limitaciones de un sistema de control interno pueden ser resultado de los siguientes aspectos:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos como la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros para eludir los controles mediante convivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapen al control de la organización. (Leiva, 2014)

### **3.2.7. Inventario**

Según Rodríguez (2014), el inventario activo es aquel que se muestra para una venta en el curso ordinario de los negocios (mercaderías, productos terminados) y que se encuentra en

proceso de producción o término para una posterior venta (productos en proceso). Estas se encuentran en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o prestación de servicios (materias primas, envases y embalajes, suministros diversos). Por tanto, el inventario es un registro de bienes de una empresa privada o una entidad pública.

#### **a. Definición de inventarios**

Conforme con Salazar (2017), en los inventarios se incluyen artículos de venta de los clientes, mercaderías en proceso de manufactura y materiales, accesorios que se espera utilizar o consumir en el proceso de producción. El término inventario de mercaderías generalmente corresponde a los artículos de un mayorista o un detallista para la venta cuando esos bienes se han adquirido para ser revendidos.

Anteriormente, se consideraba al inventario de una compañía como un material accesible que representaba una gran proporción del total de los activos de la empresa. No obstante, según las características de la empresa, se puede determinar diferentes tipos de existencias en función de su utilidad o de su posición en el ciclo de provisionamiento. De ese modo, cada empresa debe analizar sus inventarios en relación a su variedad y cantidad con la finalidad de clasificarlas, de acuerdo a las características de cada artículo o grupo de artículos, y, así, facilitar el control.

En tal virtud, la empresa necesita disponer de recursos almacenados por muy diversos motivos: 1) evitar una ruptura de stocks, es decir, no quedarse sin

productos si se presenta un incremento inesperado de la demanda, ya que podría provocar que algunos clientes se fueran a la competencia; 2) enfrentar los diferentes ritmos de producción y distribución cuando la demanda dependa de la época del año; y 3) obtener importantes descuentos por la compra de materiales en gran cantidad.

En general, las existencias de la empresa permiten compatibilizar mejor los ritmos de compras, producción y ventas, reduciendo ciertas diferencias. De esta forma, se aprovecharán mejor las oportunidades de negocio y se reducirían el efecto negativo de las amenazas (inflación, incremento inesperado de la demanda, incumplimiento en el plazo de entrega, etc.) (Actualidad empresa, año 2019 – Gestion de existencias)

#### **b. Sistema de control de inventarios**

Una forma práctica de establecer un sistema de inventario es llevar la cuenta de cada artículo que sale del almacén. Así, se colocará en orden predeterminadamente las existencias. Asimismo, la evaluación consiste en verificar la calidad de los controles en las operaciones típicas vinculadas con los procedimientos que una empresa utiliza para efectuar las compras.

La ley del Impuesto a la Renta nos dice que toda empresa debe contar con un sistema de control de inventarios denominado “sistemas de inventarios perpetuos” o “kárdex valorizado” como lo denominan los contadores. Si bien la norma tributaria establece diferentes mecanismos para el control de inventarios, este “kárdex” permitirá no solo el control de este tipo de bienes, sino la

posibilidad de deducir los gastos ante la administración tributaria, los gastos faltantes y sobrantes de inventarios, los cuales deben ser razonables (Rodríguez Pérez Mariza año 2014.)

### **c. Métodos del sistema de inventarios**

#### **c.1. Sistema de inventario periódico o físico**

La base del sistema de inventario periódico es el conteo físico de las mercaderías disponibles al final de cada período. Sin embargo, este procedimiento, llamado inventario físico, es inconveniente y costoso que, por lo general, se toma solo al final del año (Valera, 2008). De este modo, este sistema se ajusta a la preparación de estados financieros anuales, pero no a la preparación de estados correspondientes a periodos contables más cortos, como meses o trimestres.

Para determinar el costo de las mercaderías vendidas por el sistema de inventario periódico, los registros contables deben mostrar el costo del inventario al comienzo y al final del año, así como el costo de las mercaderías compradas a lo largo del año.

Según Barzallo y Solórzano (2013), Análisis en el manejo del Inventario y su Impacto en la Rentabilidad mediante implementación de la NIC2 en la empresa zecanorber S.A, este sistema contrasta considerablemente con el sistema de inventario periódico. Bajo el sistema de inventario permanente, la cuenta del inventario se mantiene continuamente actualizada, por ello el nombre del sistema

de inventario permanente. Además, bajo este sistema se mantiene una cuenta mayor para mostrar el costo de la mercadería vendida durante el período. La cuenta inventario se debita por cualquier compra de mercadería. Cuando se venden mercaderías, se hacen dos asientos: el primero registra el ingreso por ventas (débito a efectivo o cuentas por cobrar, crédito a ventas); el segundo reduce el saldo de la cuenta de inventario y registra el costo de la mercadería vendida (débito a la cuenta costo de mercaderías vendidas y crédito a inventario).

### **c.2. Método PEPS (“Primeras en entrar, primeras en salir”)**

Basada en la primera mercancía adquirida o elaborada, este método es la primera que se vende o se utiliza. Es posible que en la realidad no ocurra; pero, en la evaluación de inventarios, se presume que lo sale primero es lo más antiguo.

### **c.3. Método UEPS (“Últimas en entrar primeras en salir”)**

Este método supone que las mercancías que se venden o utilizan corresponden a las unidades de la última compra adquirida. Al igual que en el método PEPS solo es una suposición aún que en la práctica no sucede así.

### **c.4. Método de promedio ponderado**

A través de este método, se determina un promedio a partir de la suma de los valores existentes en el inventario y los valores de las nuevas compras. Luego, el resultado se divide entre el número de unidades existentes en el inventario, incluyendo los iniciales existentes aquellos que constituyen la nueva compra (Valera, 2008).

### **c.5. Tarjeta KARDEX**

Este documento administrativo de control incluye datos generales del bien o producto. Esta tarjeta nos permite conseguir reportes con información resumida acerca de las transacciones del inventario de la compañía.

#### **d. Valor agregado de un inventario físico**

Un inventario físico realizado con una buena metodología entregará siempre un valor agregado de las existencias totalmente ordenadas y almacenadas en el lugar elegido por la empresa, los almacenes con las existencias totalmente ordenadas y codificadas (respecto a un sistema de código de ubicación del almacén, el exacto conocimiento del stock de una empresa a la fecha del inventario y la base de su ajuste contable con el debido sustento para las autoridades tributarias. Asimismo, debe contar con el sistema actualizado de Kárdex de almacén respecto al código de ubicación, código de producto y saldos correctos.

#### **e. Norma internacional de contabilidad 2 – inventarios**

La norma internacional de contabilidad 2 presenta como objetivo establecer el tratamiento contable de los inventarios.

##### **e.1. Medición de los inventarios**

Los inventarios deben ser medidos al costo o a su valor neto de realización, aunque sea el menor. Los sistemas para la medición del costo de las existencias, tales como el método del costo estándar o el método de las ventas al detalle, pueden ser usados por conveniencia siempre que el resultado se aproxime el costo.

## **e.2. Métodos del costo estándar**

El costo estándar se establecerá a partir de niveles normales de consumo de materiales y suministros, mano de obra, eficiencia y capacidad de producción utilizada. Estos son regularmente revisados y, si es necesario, es modificado a la luz de las nuevas condiciones.

## **f. Control Interno sobre los inventarios**

El control interno de los inventarios es importante para una empresa comercializadora. Las compañías son responsables de cuidar sus activos y de proteger sus inventarios. Para ello, se realiza una supervisión del físico de los inventarios por lo menos una vez al año, se supervisan las compras, la recepción y los procedimientos para el área de almacén, se protegen los inventarios permitiendo el acceso al personal encargado de esa área, se emplea un Kardex en la cual se registran la entrada y salida de la mercadería, y se cuenta con un stock suficiente para prevenir situaciones adversas; por otro lado, no se debe considerar demasiada mercadería almacenando por mucho tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

## **g. Gestión de inventarios**

### **g.1. Definición de gestión de inventarios**

Se entiende por gestión de inventarios todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en el cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de los bienes y, a la vez, evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.



## **g.2. Actividades básicas de la gestión de inventarios**

### **Determinación de las existencias**

Se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar. Se detallan los siguientes procesos:

- Toma física de inventarios.
- Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas.
- Conteo cíclico.

### **Control de producción**

Se refiere a la evaluación de todos los procesos de manufactura realizados en el departamento a controlar; es decir, donde hay transformación de materia prima en productos terminados para su comercialización.

### **Funciones del inventario**

- Eliminación de irregularidades en la oferta.
- Compra o producción en lotes o tandas.
- Permitir a la organización manejar materiales perecederos.
- Almacenamiento de mano de obra.

### **Propósitos de las políticas de inventarios**

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- A través del control se mantienen los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario se mantienen entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación riesgos e inversión insostenibles y un nivel inadecuado que presenta como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

#### **h. Problemas frecuentes en el control de inventarios exceso de inventario**

Debido a que el empresario se centra en los altos niveles de inventario para asegurar la venta, muchas veces incurre en exceso de materiales. La consecuencia principal es el aumento de la merma y la disminución de la calidad en perecederos, lo que lleva una menor calidad de los productos que se ofrecen. También, la empresa debe contratar créditos con proveedores, ya que la recuperación del efectivo sirve para pagar dichos créditos y gastos fijos de la empresa con dificultad.

#### **i. Insuficiencia de inventario**

Sin el inventario suficiente para vender, no solo perdemos la venta, también se puede perder al cliente. No contar con los productos afecta la percepción del cliente sobre el negocio y le provoca dirigirse a otro espacio donde encuentre sus productos.

#### **j. Desorden**

El desorden en almacén o en el área de trabajo provoca graves pérdidas a la empresa. Podemos desconocer las existencias en almacén y comprar más o, simplemente, no encontrar material que necesitamos y este pierda su vida útil.

### **3.2.8. Ventas**

Fischer y Espejo (2011) consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia. Ellos la definen como toda actividad que genera

en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Además, señalan que en la venta se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

#### **a. Definición de ventas**

El término ventas presenta múltiples definiciones. Depende del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

Las ventas son el corazón de cualquier negocio, constituye la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es realizar lo necesario para que esta reunión sea exitosa. Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión; para otros, una ciencia basada en un enfoque metodológico que permite lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio le permitirá alcanzar sus objetivos en una forma económica.

#### **b. Tipo de ventas**

Existen diversos tipos de venta:

**Ventas directas:** involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).

**Ventas industriales:** ventas de una empresa a otra.

**Ventas indirectas:** ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo).

**Ventas electrónicas:** vía Internet (B2B, B2C, C2C).

**Ventas intermediadas:** por medio de corredores.

**Otras:** ventas consultivas, ventas complejas

### **3.2.9. Planificación**

La planificación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Esta se determina después de fijar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos. Se incluyen, además, la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros (Hernández, 2012). Asimismo, la planeación ayuda a determinar los escenarios futuros y el rumbo de la empresa, cuyos resultados ayudarán a minimizar los riesgos.

### **3.2.10. Organización**

Establecimiento de una estructura intencional de papeles o roles de personas para la integración de una corporación (Wehrich, 2013). La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, encaminados al desempeño eficiente de las actividades de los departamentos dentro de la empresa.

### **3.2.11. Dirección**

Con la intención de influir en los individuos para que contribuyan a los objetivos trazados para el cumplimiento de las metas, se resalta el aspecto interpersonal de la administración (Hernández, 2012). La ejecución de las etapas del proceso administrativo,

mediante la conducción y orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa serán los aspectos más importantes.

### 3.3. Entorno de control

**Tabla 1 Análisis situacional del área responsable del control interno**

| Principios | Respecto al sistema de organización   | Sí | No | A veces |
|------------|---|----|----|---------|
|            | 1. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones?                          |    | X  |         |
|            | 2. ¿La empresa cuenta con un organigrama?   | x  |    |         |
|            | 3. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos operativos?                         |    | X  |         |
| <b>3.1</b> | <b>Evaluación de riesgo</b>   |    |    |         |
|            | <b>Respecto al requerimiento de mercadería</b>  |    |    |         |
|            | 4. ¿Cada ingreso por compra de productos está respaldado por la documentación respectiva? | X  |    |         |
|            | 5. ¿Los requerimientos son solicitados de forma mensual?                                  | X  |    |         |
| <b>3.2</b> | <b>Actividad de control</b>   |    |    |         |
|            | <b>Respecto a la recepción de mercaderías</b>   |    |    |         |
|            | 5. ¿Se verifica las existencias compradas?  |    |    | X       |
|            | 6. ¿Se realizan los ingresos de mercaderías recibidas en almacén?                         | X  |    |         |

|            |  |   |   |   |
|------------|--|---|---|---|
| <b>3.3</b> | <b>Información y comunicación</b>  |   |   |   |
|            | <b>Respecto a la verificación de mercaderías</b>   |   |   |   |
|            | <b>Análisis situacional del área responsable del control interno</b>                           |   |   |   |
|            | 7. ¿Se verifican las mercaderías indicadas en la factura con lo recibido en almacén?           |   |   | X |
|            | 8. ¿Se verifica el stock de mercaderías en almacén   |   |   | X |
|            | 9. ¿La empresa cuenta con un proceso para recopilar información de los clientes y proveedores? | X |   |   |
| <b>3.4</b> | <b>Actividades de supervisión</b>  |   |   |   |
|            | <b>Respecto al almacenamiento</b>  |   |   |   |
|            | 10. ¿El almacén cuenta con una buena infraestructura?  |   | X |   |
|            | 11. ¿Se realizan el inventario de las mercaderías por lo menos dos veces al año?               |   |   | X |
|            | 12. ¿Evalúa y comunica las deficiencias?   |   |   | X |
|            | <b>Respecto a la dispensa y venta</b>  |   |   |   |
|            | 11. ¿Existen documentos de salidas de mercaderías?   | X |   |   |
|            | 12. ¿Se descarga la mercadería en el sistema informático en el momento adecuado?               |   |   | X |

Fuente: Rodríguez Pérez Jacqueline, Torres Saldaña David, año 2014

### **3.4. Procedimientos de control interno**

La empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. no cuenta con un Control Interno. En el área de almacén, según Actualidad Empresa (2019), sus actividades y procedimientos rutinarios podrían realizarse como en las campañas escolares (en los meses de febrero a abril) solo realizan el conteo de mercaderías para realizar los pedidos cada fin de semana. Para nuestro estudio, se realizará el desarrollo de la implementación de un Control Interno de inventario el cual constará de políticas, procedimientos para cada una de las áreas de estudio que se determinaron con un control interno de inventario crítico.

### **3.5. Limitaciones inherentes del Control Interno**

Las limitaciones son muchas, pues al no contar con un Sistema de Control Interno, van a resaltar las falencias, así como a continuación se detallan:

- La elusión de un Sistema de Control Interno en las áreas de la empresa.
- El desconocimiento de un control y su funcionamiento.
- El no contar con un Manual de Organización y Funciones.
- El no contar con personal capacitado para las tareas encomendadas.

### **3.6. Clima laboral**

La herramienta para la evaluación del clima laboral de la Empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C., es la metodología de investigación descriptiva no experimental. Se considera como herramienta un enfoque cuantitativo, pues se recolectan datos o componentes sobre los diferentes aspectos del personal de la empresa, buscando la solución de los problemas existentes, así como la mejora en los procesos de atención. El cuestionario se realizó al personal de la empresa en mención que consta de 11 trabajadores.

### 3.6.1. Metodología de evaluación

Después de realizar el análisis de la información, el presente proyecto contiene grado de abstracción cuya investigación es descriptiva, ya que pretende brindar solución e implementar un control interno que permita solucionar los problemas en la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. considerando la información histórica. Asimismo, se empleó un cuestionario que consiste en realizar preguntas para la recolección de información al personal para medir los riesgos y el nivel de control que cuenta la empresa. Además, este fue aplicado al personal de la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. de acuerdo al puesto que está a su cargo.

### 3.6.2. Análisis de resultados

Considerando los resultados obtenidos con la aplicación de los 5 componentes y 17 principios del COSO III, la Empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. debe evaluar las actividades del personal de la empresa para, posteriormente, encontrar los puntos débiles o críticos para establecer parámetros que permitan el mejor rendimiento del personal.

**Tabla 2 Resultados del cuestionario al personal de las áreas de ventas y despacho**

| PRINCIPIOS /COMPONENTES                       | PORCENTAJES % |     |
|---|---------------|-----|
|   | SÍ            | NO  |
| ENTORNO DE CONTROL                            |               |     |
| Compromiso con la integridad y valores éticos | 30%           | 70% |



|  |     |      |
|--|-----|------|
| Independencia de la dirección y ejerce la supervisión        | 0%  | 100% |
| Establece estructura, autoridad, y responsabilidad           | 40% | 60%  |
| Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales | 45% | 55%  |
| Hace cumplir con la responsabilidad                          | 25% | 75%  |

### EVALUACIÓN DEL RIESGO

|  |     |     |
|--|-----|-----|
| Establece objetivos adecuados            | 50% | 50% |
| Identifica y analiza los riesgos         | 10% | 90% |
| Evalúa riesgo de fraude                  | 30% | 70% |
| Identifica y analiza cambios importantes | 20% | 80% |

### ACTIVIDADES DE CONTROL

|  |     |     |
|--|-----|-----|
| Selecciona y desarrolla actividades de control               | 25% | 75% |
| Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología | 10% | 90% |
| Despliega políticas y procedimientos                         | 35% | 65% |

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

|                       |     |     |
|-----------------------|-----|-----|
| Información relevante | 45% | 55% |
| Comunicación interna  | 28% | 72% |
| Comunicación externa  | 40% | 60% |

### Supervisión

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Realiza evaluaciones continuas y/o independientes | 25% | 75% |
| Evalúa y comunica deficiencias                    | 25% | 75% |

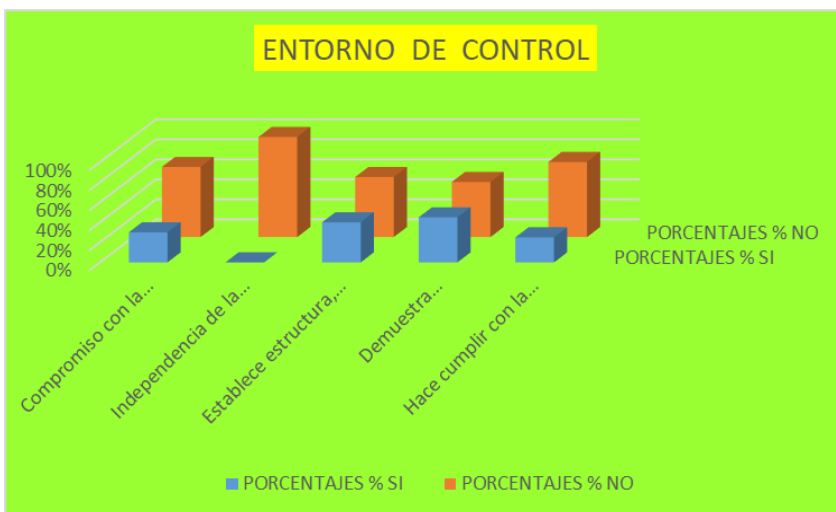
---

Fuente: Rodríguez Pérez Jacqueline, Torres Saldaña David, año 2014

### a. Entorno de control

De acuerdo a los resultados veremos el análisis de cada principio:

**Figura 5 Entorno de Control**



Fuente: Meléndez

El presente componente abarca 5 principios:

#### **Compromiso con la integridad y valores éticos**

Después de aplicar el cuestionario de control interno, se pudo determinar que en un 30% del personal quienes afirman que la empresa sí lo cumple y un 70% que no.

Este gráfico pudo determinar que la empresa Corporación Papelera Madrid SAC, no ha implementado o creado un procedimiento en el cual el personal deba respetar y cumplir con sus obligaciones morales y administrativas.

#### **Independencia de la dirección y ejerce la supervisión**

Para este principio, se determinó que el 100% del personal administrativo encuestado afirma que la empresa no cumple con este principio. En este principio, se determinó que la empresa no cuenta con un control interno en y, por ende, no existe personal encargado de supervisar.

### **Establece estructura, autoridad, y responsabilidad**

Los entrevistados refieren que con respecto a este principio un 40% cree que la empresa si cumple y un 60% afirma que no. Se determinó que la estructura organizacional se debería incorporar algunas áreas y contar con un Manual de funciones para el desempeño correcto ya que el personal solo sigue sus tareas de forma rutinaria.

### **Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales**

En lo que respecta a este principio, se obtuvo que un 45% del personal administrativo afirma que la empresa cumple con este principio y un 55 % que no. En esta parte, se determinó la inexistencia de actividades como capacitaciones de personal, la falta de evaluación del desempeño del personal y promover la responsabilidad. En este principio, se obtuvo un 25 % como resultado a su cumplimiento y un 75% a su incumplimiento. La empresa, al contar un Manual de Funciones, no existe la responsabilidad y, por ende, ni existe incentivos ni recompensas por el cumplimiento de los objetivos.

## **b. Evaluación de riesgo**

La evaluación de riesgos es un proceso que identifica y analiza los riesgos que, en un tiempo determinado, logrará realizar sus objetivos de la empresa.

**Figura 6 Evaluación de riesgos**



Fuente: Meléndez

### **Establece objetivos adecuados**

Referente a los resultados se determinó en un 50 % el cumplimiento de este principio y un 50% del incumplimiento. En este caso, la empresa no presenta interés en coordinar e implantar comunicación con su personal para llegar a un entendimiento y se pueda lograr los objetivos.

### **Identifica y analiza los riesgos**

En este principio, se tuvo como resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo un 10% que la empresa sí cumple y un 90 % que no. La empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. no cuenta con mecanismos para identificar los posibles riesgos en la cual puede controlar las compras y ventas y almacén (logística).

### **Evalúa riesgo de fraude**

En esta parte se obtuvo un 100% como resultado a que la empresa considera el fraude como un riesgo. Por tal motivo, estas podrían producir pérdidas en poco tiempo.

## Identifica y analiza cambios importantes

En el presente principio se obtuvo como resultado un 20% del cumplimiento del presente principio y un 80% del incumplimiento. La empresa no cuenta con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar en los resultados que se pudieran obtener.

Figura 7 Actividades de Control



Fuente: Meléndez

### Selección y desarrolla actividades de control

Se obtuvo como resultado un 25 % que la empresa cumple con este principio y un 75% de incumplimiento. En este principio, las empresas no están establecidos por escrito procedimientos de control interno; por tanto, no se realizan supervisiones a las actividades de la empresa.

### Selección y desarrolla controles generales sobre tecnología

El 10% de los encuestados manifiestan que la empresa desarrolla este principio; sin embargo, un 90% dan su respuesta que no lo aplican. En conclusión, la empresa no cuenta con procedimientos debidos para su compra, recepción y despacho de mercadería.

### Despliega políticas y procedimientos

En el cuestionario se obtuvo como resultado un 100 % que la empresa no cumple con este principio, porque la empresa no cuenta con un manual de procedimientos en la cual especifique las funciones que debe cumplir el área de logística.

**Figura 8 Información y Comunicación**



Fuente: Meléndez

### **Información relevante se obtuvo**

En el cuestionario, se obtuvo como resultado un 45 % como cumplimiento del presente principio y un 55% del incumplimiento. La empresa brinda información al personal para que cumplan con sus actividades, aunque no cuenta con un manual de funciones.

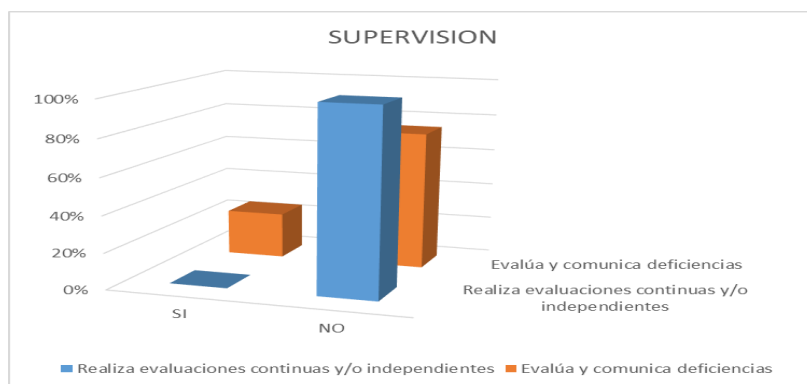
### **Comunicación interna**

Se obtuvo que la empresa cuenta con un 28% de cumplimiento y un 72 % de incumplimiento referente a este principio. En estos resultados, se puede determinar que la empresa mantiene una adecuada comunicación; sin embargo, no se cuenta con procedimientos para que el personal pueda comunicar sus situaciones impropias.

### **Comunicación externa**

Con el cuestionario aplicado se obtuvo un 40% de cumplimiento y un 60% de incumplimiento con respecto a este principio. En esta empresa se realizan mediante el uso de correos electrónicos para la proporción de información sobre sus servicios, pero no cuenta con una página Web.

**Figura 9 Supervisión**



Fuente: Meléndez

### **Realiza evaluaciones continuas y/o independientes**

Se obtuvo como resultado un 100% de incumplimiento de este principio. Se verificó que la empresa no ha conformado sus actividades de control y no practica actividades de revisión periódica o auditoría interna sobre las actividades.

### **Evalúa y comunica deficiencias**

Una vez obtenido los resultados, se constató que la empresa cumple en un 25% con este principio y muestra un 75% de incumplimiento. Además, no se ha realizado ninguna supervisión ni auditoría interna en la empresa. Cabe señalar que existen deficiencias detectado por el personal que se corrigen en el momento, pero no cuentan con supervisión en ninguna de las áreas.

## **Análisis de los Resultados según cuestionario basado en COSO III dirigido al personal de la empresa**

### **I.- Entorno de control**

El personal encuestado afirma que la empresa no cuenta con un Manual de Organización de Funciones y por ende no realiza capacitaciones a su personal.

### **II. Evaluación de riesgo**

Los empleados nos confirman que la empresa no cuenta con procedimientos ni técnicas para realizar las supervisiones en cuanto a las áreas de contabilidad, compras, ventas y almacén.

### **III. Actividades de control**

En este principio se determinó que la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos para proceso de requerimientos, compras, ventas y almacenamiento.

### **IV. Información y comunicación**

En este principio, los trabajadores afirman que se comunican a través de llamadas telefónicas en forma verbal de los inconvenientes que pueda suceder en el transcurso de las actividades que realizan.

### **V. Actividades de supervisión**

Se determinó que la empresa no cuenta con realizar supervisiones ni actividades de controles en las diferentes áreas, por lo que es necesario implementar un Sistema de Control Interno en todas las áreas.

### **3.6.3. Presentaciones de resultados**

Al efectuar cada una de las preguntas, se probó que no existe un control interno de inventarios existe diferencias de las mercaderías que existen físicamente. En las facturas de



compra, indican que es necesario efectuar inventarios físicos a fin de comparar ambas cantidades. El personal administrativo indica que la empresa no mantiene políticas de control para los inventarios, no registran todas las entradas y salidas de existencias de la empresa, se ven en la obligación de eliminar varios artículos por estar deteriorados o por presentar desperfectos. Realizado el análisis, se constató que la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. no cuenta con un control interno, por lo que propone lo siguiente:

### **Manual de organización de funciones**

Manual de procedimientos para los procesos de adquisición de mercaderías.

Manual para procedimientos de políticas en las cobranzas.

Diseño de un software para el control de manejo de entradas y salidas de las mercaderías de almacén.

Manual de procedimientos para un mejor control en el área de almacén.

Propuesta de código de ética.

### **Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua**

Sastre y Aguilar (2003) indican que esta “es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones” (p.323). La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano. Por ello, es

necesario que, en esta etapa, la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante. De ese modo, se sabrá cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar a través de esta fase.

### **Metodología de evaluación del desempeño**

El tipo de investigación que se realizó en este trabajo fue documental. Se analizó información relacionada a estrategias de mercado, planificación de compras y ventas, recursos humanos y logística empresarial de control administrativas. A su vez, se fomentó el sentido de pertenencia del personal con la empresa.

### **Desarrollo del proceso**

Para el desarrollo del proceso, se realizó una investigación cuantitativa efectuada a través de un cuestionario aplicadas a los 11 colaboradores de la empresa que son el personal de la empresa que se detalla:

**Tabla 3 Personal administrativo de la empresa Corporación Papelera Madrid SAC**

| DETALLE          | N.º       |
|------------------|-----------|
| Gerente general  |           |
| Área de ventas   | 3         |
| Contadora        | 1         |
| Tesorería        | 1         |
| Cajera           | 1         |
| Área de despacho | 4         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>11</b> |

Fuente: Aguilar (2017)



|   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Gestión logística en almacenes  |   |   | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gestión y administración del riesgo                                       |   | X |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Control de inventarios en deposito  |   |   | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mejoramiento del clima laboral  |   | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liderazgo   | X | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cultura organizacional  |   | X |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Motivación laboral  |   | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Valores   |   | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Manejo de los programas Excel, Word y software de control de inventarios. |   |   | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Normas de control patrimonial   |   | X |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Meléndez

### Evaluación del plan anual de capacitación

La evaluación del plan anual de capacitación es un proceso de capacitación que permite elevar el rendimiento de colaboradores y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima del trabajo, la productividad, la calidad y, con ello, elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos lo que alienta la creatividad y la iniciativa para ayudar a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

### **3.7. Comunicación interna**

#### **3.7.1. Análisis situacional**

La comunicación interna en la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C., se realiza principalmente verbal-personal en donde cada uno de los trabajadores recibe la información necesaria, no existe un Manual de Funciones.

#### **3.7.2. Revisión de los controles actuales**

La alta dirección cuenta con un periodo de 6 meses para la revisión del sistema de gestión de calidad y garantizar su cumplimiento. Al mismo tiempo, se evalúan las oportunidades de mejora y se aplican las acciones correctivas.

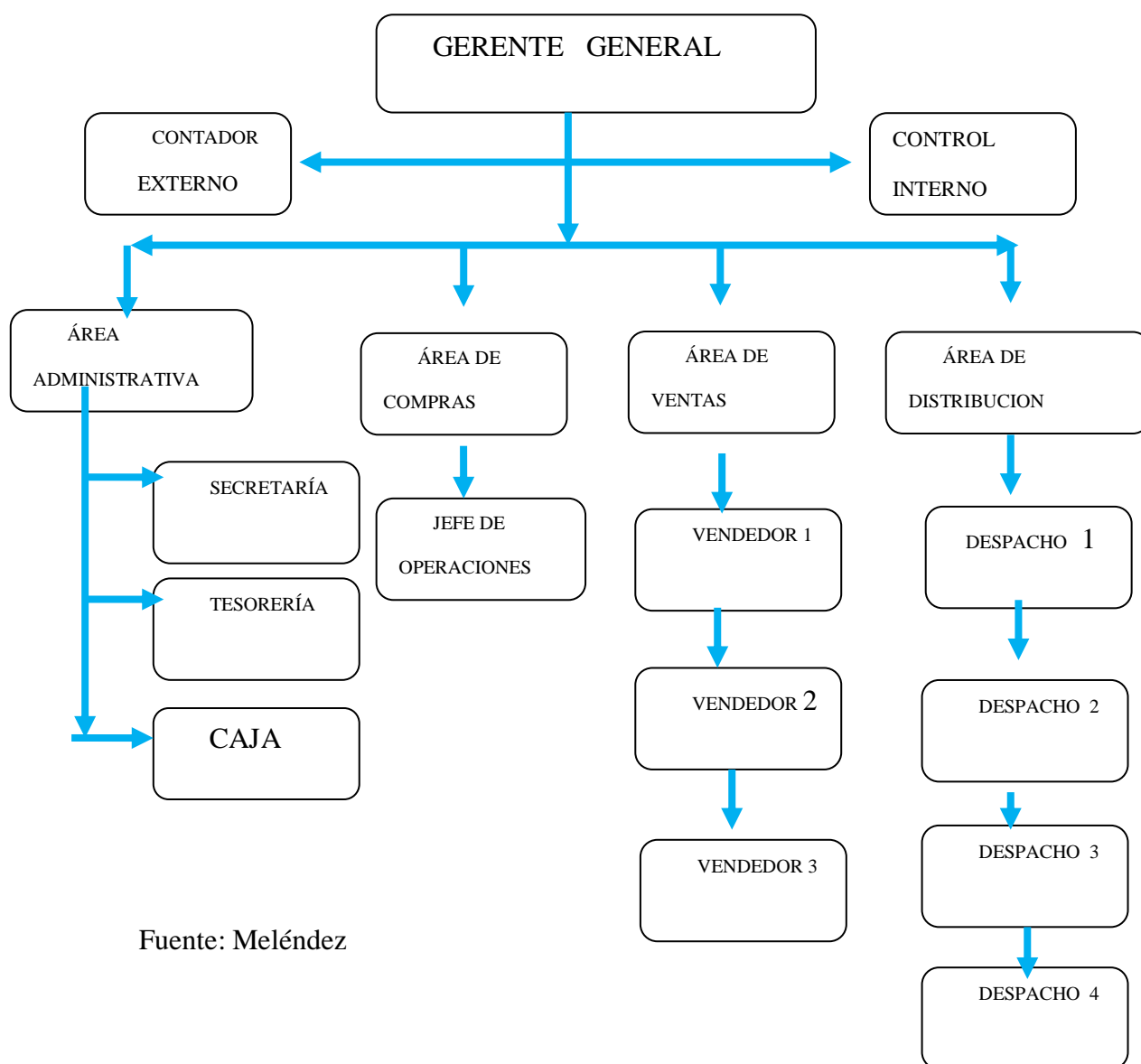
#### **3.7.3. Propuesta de acciones**

La empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C., ha realizado la propuesta de definir políticas, estructura organizativa y procedimientos para el diseño de Sistema de Control Interno, capacitaciones de almacén, crear un software para las entradas y salidas de mercaderías que mejore los procesos:

- Organigrama.
- Manual de organización de funciones.
- Manual de procedimientos para los procesos de adquisición de mercaderías.

- Manual para procedimientos de políticas en las cobranzas.
- Diseño de un software para el control de manejo de entradas y salidas de las mercaderías.
- Manual de procedimientos para un mejor control en el área de almacén.
- Propuesta de Código de Ética.
- Manual de mantenimiento de las computadoras.

**Figura 10 Propuesta de solución para la parte administrativa**



Fuente: Meléndez

**Tabla 5 Manual de funciones : Área de Contabilidad**

| CARGO                 | CONTADOR   |
|-----------------------|--|
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | Operativo  |
| REPORTAR              | Gerente  |
| OBJETIVO DEL CARGO    | Generar información financiera fidedigna.  |
| NATURALEZA DEL CARGO  | El contador se encargará de estructurar, organizar, dirigir y controlar el sistema de contable a través del manejo del programa informático del área.  |
| PERFIL REQUERIDO      | Profesional en contabilidad experiencia profesional mínima de 3 años y conocimientos en materia tributaria.  |
| FUNCIONES             | <p>Proveer información contable financiera y tributaria a la gerencia de manera oportuna.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de las políticas contables de acuerdo a las NIC, las NIIF y cumplimiento en materia tributaria.</p> <p>Asesorar al gerente para una buena toma de decisiones. Realizar arqueos de fondo de caja y de tesorería. Solicitar informes periódicos del control de inventarios, conciliar con el control de inventarios físicos.</p> <p>Realizar las declaraciones para pagar las obligaciones</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>tributarias con el PDT.</p> <p>Contabilizar y mantener actualizado el registro de cada una de los libros contables.</p> <p>Dar de bajas los activos obsoletos con autorización del gerente.</p> <p>Prepara los reportes de caja y bancos cuando así lo requiera el gerente, realizar mensualmente las provisiones de beneficios sociales</p> <p>Realizar la contabilización, revisión y emisión de cheques y de cartera en caso de otorgamiento de créditos. Controlar las ventas mínimas tres veces a la semana con una conciliación de los comprobantes de pago generadas por las ventas con los controles de pedidos entregados por los vendedores.</p> <p>El contador deberá solicitar al área de almacén el stock de los productos mensualmente o en cualquier momento a fin de comparar los stocks.</p> <p>Elaboración y revisión de los estados financieros teniendo en cuenta la normatividad contable y leyes en materia tributaria</p> |
|--|---|

Fuente: Aguilar (2017)



Tabla 6 Manual para el cajero

| <b>CARGO</b>          | <b>CAJERO</b>   |
|-----------------------|---|
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | OPERATIVO   |
| REPORTAR A            | CONTADOR  |
| OBJETIVO DEL CARGO    | Resguardar los recursos financieros de la empresa llevando un control de los ingresos y gastos generados por el manejo de la caja chica.  |
| NATURALEZA DEL CARGO  | El cajero será el responsable de la custodia de los comprobantes, del pago y control oportuno de las ventas al crédito y al contado al por mayor y menor.   |
| PERFIL REQUERIDO      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 1 año en trabajos similares.</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>- Manejos de programas informáticos.</li> <li>- Conocimientos básicos de facturación.</li> </ul>   |
| FUNCIONES             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la emisión de los comprobantes de pago, de ventas al crédito y contado por las compras.</li> <li>- Recibir cheques de clientes previa autorización contable.</li> <li>- Control de las ventas con tarjetas de crédito.</li> <li>- Elaborar cierre de caja a la finalización del día.</li> <li>- Cumplir con los horarios establecidos a la empresa.</li> <li>- Otorgar un buen servicio al cliente.</li> <li>- Mantener todo tipo de cambio billetes y monedas.</li> <li>- Elaborar el cierre de caja a la finalización del día.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los procedimientos establecidos por la empresa referente a los valores y cultura organizacional.</li> <li>- Aceptar los arqueos de caja en cualquier momento.</li> <li>- Será responsable único del dinero en efectivo en caja.</li> </ul> |
|--|---|

Fuente: Aguilar (2017)

**Tabla 7 Manual de funciones para el personal de la unidad de ventas**

| CARGO                 | VENDEDOR   |
|-----------------------|--|
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | Operativo  |
| REPORTAR              | Contador   |
| COORDINAR             | Cajero   |
| OBJETIVO DEL CARGO    | Su objetivo es atender eficientemente al cliente.  |
| PERFIL REQUERIDO      | Vendedor con experiencia, conocimientos en manejo de ventas y buena atención al cliente.   |
| FUNCIONES             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar un excelente servicio.</li> <li>- Recibir el pedido de los clientes, coordinar los trabajos con el área de almacén y despacho.</li> <li>- Mantener ordenado y limpio su área de trabajo.</li> <li>- Informar y dar buena referencia a los clientes sobre los productos</li> </ul> |

Fuente: Aguilar (2017).

Tabla 8 Manual de funciones

| CARGO                 | ALMACENERO   |
|-----------------------|--|
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | Operativo  |
| REPORTAR              | Gerente  |
| COORDINAR             | Con el área de ventas  |
| OBJETIVO DEL CARGO    | Su objetivo es mantener la custodia de los inventarios.  |
| PERFIL REQUERIDO      | Con experiencia mínima de 1 año.   |
| FUNCIONES             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear el ingreso y salida de la mercadería verificando la calidad y manipulación de los productos.</li> <li>- Clasificar, codificar y rotular materiales y equipos que ingresan y egresan del almacén.</li> <li>- Realizar inventarios periódicos en almacén.</li> <li>- Recibir, verificar y despachar los requerimientos de mercadería de librerías según entrega.</li> <li>- Mantenimiento, custodio, clasificación de las especies valoradas (talonario de boletas, ticket de venta, talonarios de facturas.</li> <li>- Cumplir con las normas y procedimientos y normas en materia de seguridad integral establecidos por la empresa.</li> <li>- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía</li> <li>- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas</li> <li>- Ejercer otras funciones relacionadas con la gestión del área y u otras funciones que se les sea asignadas</li> </ul> |
|--|--|

Fuente: Autor: Aguilar (año 2017).

### 3.8. Procedimientos para los procesos de adquisición de mercaderías

El presente procedimiento se basa en la observación y cumplimiento de las siguientes políticas: toda adquisición de mercadería, bienes o servicios será aprobada por el gerente general. De acuerdo al monto, las adquisiciones de mercaderías deberán cumplir lo siguiente:

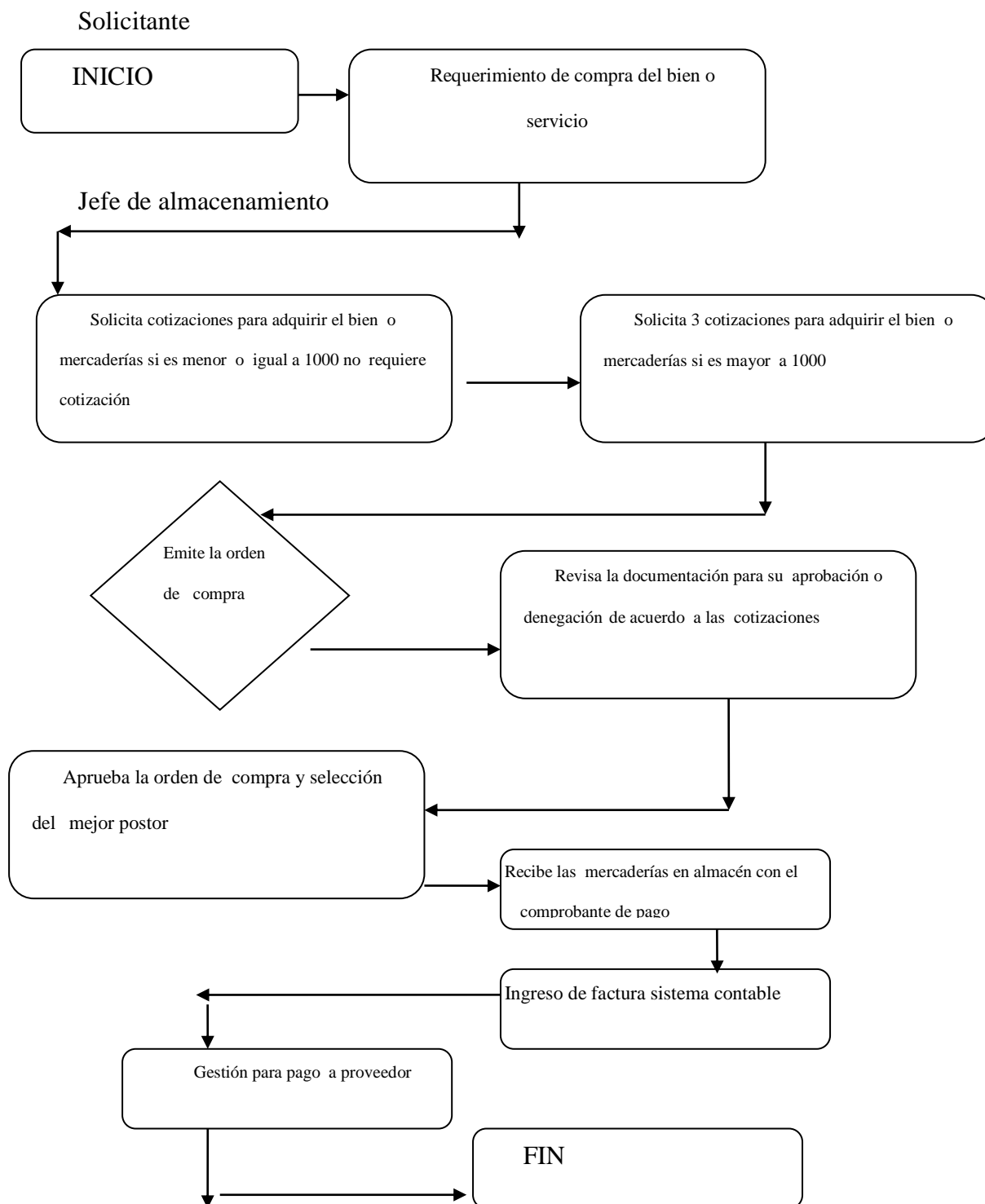
**Tabla 9 Proceso de Adquisición**

| MONTO<br>DESDE – HASTA      | SOLICITA | AUTORIZA | REQUERIMIENTO  |
|-----------------------------|----------|----------|--|
| 1.00 – 1000.00              | Contador | Gerente  | Factura –Proforma                                    |
| 1.000 - 1.00 en<br>adelante | Contador | Gerente  | Factura –Proforma<br><br>Análisis de<br>cotizaciones |

Fuente: Autor: Aguilar (año 2017)

La solicitud de compra debe ir acompañada del informe de existencias del producto. Toda adquisición de mercadería, debe ser recibida por el jefe de almacén. El encargado prepara un informe de las mercaderías defectuosas o que no sea conforme al pedido para proceder a la devolución inmediata al proveedor. Asimismo, mantener un archivo actualizado de los proveedores permanentes de mercadería, determinar los niveles máximos y mínimos de inventarios para cada tipo de producto y determinar condiciones aceptables de compra, en lo referente a fletes, descuentos y tiempo de entrega con cada proveedor.

**Figura 11 Requerimiento de compra**



Fuente: Autor :Rodríguez Pérez Marisa (año 2014)

### **3.8.1. Manual para procedimientos de políticas en las cobranzas**

Este rubro representa la cantidad a la que tienen derecho la empresa por venta de mercadería, actividad propia del local. Esta cuenta refleja el dinero pendiente de cobro a los diferentes clientes personales de la empresa. Este es un activo que debe recibir el seguimiento adecuado de cada una de las cuentas, con la finalidad de evitar problemas de liquidez que se debita en el momento de realizar las ventas a crédito y se acredita por pagos de clientes con una nota de crédito.

### **3.8.2. Técnicas de control de políticas**

Se considerará todo lo establecido en el reglamento de créditos. Estos se otorgarán por un plazo máximo de 20 días. Asimismo, se realizará una selección de clientes para conceder los créditos y deberán cumplir con los plazos establecidos en las cobranzas a fin de no perder su línea de crédito. En el caso de los cheques girados por el cliente sean protestados por el banco, el cliente se encuentra en la obligación de cancelar su deuda en un plazo no mayor a cinco días después de haberse generado el hecho. Por ello, la comisión que cobra el banco por el cheque protestado deberá asumirla el cliente.

#### **Procedimientos**

Con la emisión de comprobantes de pago después de realizar las ventas, se confirmará por escrito los saldos por cobrar y se realizará una inspección física, periódica y sorpresiva de los documentos que amparen las cuentas pendientes de cobro de cada cliente.

### **3.8.3. Normas técnicas de control para el inventario**

#### **Políticas**

Se considerará todo lo establecido referente a este tema del Manual de Funciones del Contador. Además, se considerará lo señalado en el reglamento interno de adquisiciones. Asimismo, se exigirá a todos los proveedores el respectivo comprobante de pagos para sustentar costos y gastos. De ese modo, la valoración del inventario se realizará mediante un método promedio con un personal responsable de la custodia de los inventarios.

### **Procedimientos**

Se ingresa de manera inmediata todas las compras. Todo el inventario deberá estar ordenado y debidamente clasificado. Además, se lleva el control de ingresos y egresos contable y por parte de los responsables de ventas y se fijan límites máximos y mínimos para las existencias que deben mantenerse en la empresa. Por último, debe realizarse constataciones físicas mensualmente.

## **Normas técnicas de control**

### **Políticas**

La adquisición de mercaderías se realizará previa autorización del gerente de la empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C.

### **Procedimientos**

Se ingresa inmediatamente la adquisición de las mercaderías. Todas deben estar debidamente respaldadas por su respectivo comprobante de pago y deben ser codificados para conocer con facilidad su ubicación. Además, se emplea un diseño de un software para el control de manejo de entradas y salidas de las mercaderías del almacén.

## **Normas técnicas de control para el inventario**



### **Políticas**

Se considera lo establecido referente a este tema del Manual de Funciones del Jefe de Almacén y Contador. También, se considera lo señalado en el Reglamento Interno de Adquisiciones. Por ello, se podría exigir a los proveedores el respectivo comprobante de pago para sustentar costos y gastos. La valoración del inventario se realiza mediante el método promedio y toda baja de inventarios, por daño, pérdida u obsolescencia, debe ser debidamente autorizada por el gerente general. Por tanto, el personal será el responsable de la custodia de los inventarios.

### **Procedimientos**

- Se ingresará de manera inmediata todas las compras teniendo en cuenta el respectivo comprobante de pago.
- Todo el inventario deberá estar ordenado y debidamente clasificado.
- Se llevará el control ingresos y egresos contable, y por parte de los responsables de ventas quienes son los custodios de los inventarios.
- Se hará uso de los documentos internos que se considere oportuno el contador y jefe de almacén para un mejor control previa aprobación de la Gerencia.
- Para dar de baja el inventario de realizará un acta con la firma del Jefe de Almacén y el Gerente.
- Se fijarán límites máximos y mínimos para las existencias que deben mantenerse en la empresa.
- Se realizará constataciones físicas en cualquier momento a fin de confirmar los saldos físicos del almacén.

**Programas y sistemas de computo**

- Se crea un software para el ingreso y salidas de las mercaderías con sus respectivos comprobantes de pago.
- Se ingresa en esta cuenta la adquisición de un programa contable que permita llevar mejor la entrada y salidas de las mercaderías.
- Se crea un manual de procedimientos para un mejor control en el área de almacén.
- Se contrata un personal específico para cubrir el área de almacén.
- Se crea un software para el ingreso y salida de mercaderías.
- El personal debe ser capacitado constantemente sobre almacenamiento de productos.
- El personal cuenta con una experiencia mínima de 1 año.

**Figura 12 Propuesta de código de ética**

#### CLIMA LABORAL

- Promover la capacitación permanente del personal
- Trabajar en equipo y fomentar las buenas practicas
- Promover la cultura organizacional (actitudes, creencias, valores, etc.).

#### CONFIDENCIALIDAD

- Proteger los derechos de la empresa es no divulgar o utilizar información confidencial para perjudicar a la empresa.
- No divulgar información de la empresa referente a los precios de compra de productos y otros secretos comerciales de la empresa.

#### DERECHOS HUMANOS

- Igualdad de derechos, sin distinción de raza, orientación sexual, religión o nacionalidad
- Derecho al tiempo libre y descanso.
- Derecho a la identidad y libre desarrollo de personalidad

#### MEDIO AMBIENTE

- Evitar contaminar el medio ambiente dentro y fuera de la empresa
- Mejorar nuestra cultura con estrategias para cuidar el medio ambiente.

Fuente: Autor: Meléndez (año 2020)

### **3.8.4. Plan de comunicación**

La empresa Corporación Papelera Madrid S.A.C. implementara un plan de comunicación estratégico. La contextualización se realizará el análisis externo e interno de la empresa.

#### **a. Objetivo general**

Realizar gestión comunicacional interna, realizando mejoramiento en los medios auditivos, televisivos y otros.

#### **b. Objetivos específicos**

Agilizar la toma de decisiones comunicativas.

Disponer de las herramientas necesarias para mejorar las relaciones entre el personal.

#### **c. Alcance**

Este procedimiento alcanza a todas las áreas de la empresa.

#### **d. Responsable**

El gerente general es el responsable de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para poder ejecutar los procedimientos.

#### **e. Medios a utilizar**

Para una mejor comunicación se debe elegir los medios necesarios para que la comunicación llegue oportunamente.

##### **Escrito**

- Por memorándum, informes.

##### **Virtual**

- Correos electrónicos.

**Verbal**

- Mediante reuniones por vía telefónica.

**f. Acciones**

Un plan de comunicación es un importante elemento estratégico para cualquier empresa, para lograr un objetivo final. Por tanto, debe plantearse un plan integrado de comunicación que sea el coordine la publicidad, las relaciones publicas, el marketing directo, el servicio al cliente o la comunicación interna entre otros.

Por estas razones la conducta corporativa tiene que tener una empresa es:

- Una conducta interna, que es la forma como se comporta con sus trabajadores.
- Una conducta comercial que se comporta o se relaciona con los consumidores o las personas que influyen en el proceso de compra.
- Una conducta institucional que es el comportamiento de la empresa en su relación con el cliente en el entorno social.

## **5. Conclusiones**

La implementación del Control Interno ha permitido mejorar e incrementar las ventas, incrementar el número de compras, gracias a la información que se recibió realizándose una conciliación de saldos más stock.

Asimismo, se subsanaron los errores en el área de almacén, con lo cual se demuestra que gracias al control interno se ha logrado los objetivos, factor determinante en el desarrollo económico de las empresas.

## 6. Recomendaciones

De acuerdo a los objetivos y conclusiones, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda implementar un sistema de control de inventarios (software) que permita en forma oportuna el control de los inventarios entrada y salida, en la cual se recomienda realizar campañas de marketing para la presentación de las mercaderías.
- Sería conveniente realizar un chequeo de inventario físico con la finalidad de verificar la rotación de las mercaderías.
- Se deberá realizar capacitaciones al personal encargado de resguardar las mercaderías que se encargue del control del área de inventarios.
- Se considera necesario que antes de la ejecución de alguna labor o tarea, el talento humano de la empresa, elabore una previa planificación, considerando su tiempo y recursos, la misma que le permita llevar a cabo el desarrollo de sus actividades de manera correcta, oportuna y minimizar costos y gastos.

## Bibliografía

Actualidad Empresa (2014). *Gestión de Existencias: su importancia, tipos, clasificación, evaluación y control*. <https://actualidadempresa.com/gestion-de-existencias-su-importancia-tipos-clasificacion-evaluacion-y-control/>

Barzallo, M y Solórzano, A. (2013). *Análisis en el manejo del Inventario y su Impacto en la Rentabilidad mediante implementación de la NIC2 en la empresa zecanorber S.A.*  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/727>.

Bessombes, C. (20 de junio de 2018). Las Pymes dan trabajo al 75% de la Población Económicamente Activa. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/1264545-pymes-dan-trabajo-75-poblacion-economicamente-activa/>

Contraloría General de la Republica (2016). *Control Interno*.  
[https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/index.html](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/index.html)

Cruz, W y Medina E. (2013). Organización y control de un almacén de materiales para uso docencia en los laboratorios farmacéuticos zaragoza actividad de apoyo a la docencia. [Tesis de pregrado].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14272/ADMINISTRACI%C3%93N\\_CONTROL\\_CLIENTE\\_REYES\\_EVANGELISTA\\_MERY\\_ESTHER\\_.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14272/ADMINISTRACI%C3%93N_CONTROL_CLIENTE_REYES_EVANGELISTA_MERY_ESTHER_.pdf?sequence=4&isAllowed=y).



Galaz Yamazaki Ruiz Urquiza (año 2015) *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control.*

[https://www.academia.edu/33623043/COSO\\_Marco\\_de\\_referencia\\_para\\_la\\_implementaci%C3%B3n\\_gesti%C3%B3n\\_y\\_control\\_de\\_un\\_adecuado\\_Sistema\\_de\\_Control\\_Interno](https://www.academia.edu/33623043/COSO_Marco_de_referencia_para_la_implementaci%C3%B3n_gesti%C3%B3n_y_control_de_un_adecuado_Sistema_de_Control_Interno)

Jiménez, P. (2010) *La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing.*

<https://www.redalyc.org/articulo.a?id=425942454004>

Leiva, D (2014). *Marco Conceptual del Control Interno.*

[https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Marco Conceptual, Control Interno CGR.pdf.](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)

Navarro, F y Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Control Interno.*  
[file:///C:/User/user/Downloads/Dialnet-El Control Interno en los procesos de producción de la Industria.pdf](file:///C:/User/user/Downloads/Dialnet-El%20Control%20Interno%20en%20los%20procesos%20de%20producci%C3%B3n%20de%20la%20Industria.pdf)

Ramírez, A y Salinas, P. (2015). *Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso I, aplicado al departamento financiero de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en el periodo 2014.*

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9983/1/UPS-GT001110.pdf>

Rodríguez, M. (2014). Implementación de un Sistema de Control Interno en el Inventario de mercaderías de la empresa famifarma S.A.C. [Tesis pregrado] <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/995>.

Tovar, E. (2013). Tratamiento Contable de las existencias (I). *Control Interno*. link:<https://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>

Velásquez, L (2012), Elaboración de una cedula como instrumentos de gestión de inventario. [Tesina]

[https://www.zaragoza.unam.mx/wpcontent/Portal2015/Licenciaturas/qfb/tesis/tesis\\_velazquez\\_gomez\\_lorena.pdf](https://www.zaragoza.unam.mx/wpcontent/Portal2015/Licenciaturas/qfb/tesis/tesis_velazquez_gomez_lorena.pdf).

Autora: Br. Gil Flores María Sabina (año 2019). Propuesta de un sistema de control de inventarios para mejorar la rentabilidad de la empresa andina Coymolache Servicios Generales S.C.R.L., Cajamarca 2017.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38551/GIL\\_FMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38551/GIL_FMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Autora: Diana Maribel Abambari Naula (2010). *Métodos de valuación de Inventarios, recuperación y baja de inventarios primeras entradas y primeras salidas*.

<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1436/1/tcon464.pdf>



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de control interno componente entorno de control

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO 2013                     |  |    |    |         |
|---|--|----|----|---------|
| COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL  |  |    |    |         |
| N.º   | PREGUNTAS  | SÍ | NO | OBSERV. |
| Principio 1: Compromiso por la Integridad y valores éticos.               |  |    |    |         |
| 1   | ¿La empresa da a conocer al personal sobre los valores éticos propuesto por la empresa?  |    |    |         |
| 2   | ¿El personal responde a los valores éticos propuesto por la empresa?   |    |    |         |
| Principio 2: Independencia de la administración y ejerce una supervisión. |  |    |    |         |
| 3   | ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico o alguna política de control?   |    |    |         |
| 4   | ¿Existe una estructura organizativa definida?  |    |    |         |
| Principio 3: Establece estructuras, autoridad y responsabilidad.          |  |    |    |         |
| 5   | ¿La estructura organizacional es acorde a las actividades que realiza el personal?   |    |    |         |
| 6   | ¿Existe el personal adecuado para llevar a cabo las funciones encomendadas?  |    |    |         |
| 7   | ¿La empresa cuenta con un MOF, en la cual los trabajadores puedan ejercer su labor de acuerdo como se encuentran estipulados sus cargos. |    |    |         |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | Principio 4: Demuestra un compromiso con la competencia de sus profesionales.   |  |  |
| 8  | ¿La empresa cuenta con proceso de inducción, selección al personal?             |  |  |
| 9  | ¿Existe procesos de capacitación al personal?                                   |  |  |
| 10 | ¿Existe una persona encargada del personal?                                     |  |  |
| 11 | ¿Existe el proceso de rotación en el personal?                                  |  |  |
|    | Principio 5: Hacer cumplir con la responsabilidad                               |  |  |
| 12 | ¿Se evalúan los rendimientos del personal por el cumplimiento de los objetivos? |  |  |
| 13 | ¿Se realiza la rendición de cuentas por área o departamento?                    |  |  |

## Anexo 2 Evaluación de riesgos

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO 2013      |  |    |    |                  |
|--|--|----|----|------------------|
| COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS                          |  |    |    |                  |
| N.º  | PREGUNTAS  | SÍ | NO | OBSERV.          |
| Principio 6: Establece objetivos adecuados.                |  |    |    |                  |
| 1  | ¿La gerencia tiene los objetivos establecidos para la empresa?   |    | X  |                  |
| 2  | ¿Existe comunicación de los objetivos entre las áreas?   |    | X  |                  |
| Principio 7: Identifica y analiza los riesgos              |  |    |    |                  |
| 3  | ¿La empresa ha implementado alguna medida para evitar los riesgos?   |    | X  |                  |
| 4  | ¿Las mercaderías de la empresa se encuentran bien protegidas contra deterioro o alguna causa que pueda ocasionarse por algún riesgo? |    | X  |                  |
| Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.                   |  |    |    |                  |
| 5  | ¿La gerencia evalúa los riesgos altos, medios y bajos constantemente para evitar el fraude?  |    |    | De vez en cuando |
| Principio 9: Identifica y analiza los cambios importantes. |  |    |    |                  |
| 6  | ¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?  |    | X  |                  |
| 7  | ¿La empresa toma medidas para que los empleados entiendan la cultura y actúen correctamente?   |    | X  |                  |

**Anexo 3 Componente: Actividad de control**

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO 2013                       |   |    |    |         |
|---|---|----|----|---------|
| COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL  |   |    |    |         |
| N.º   | PREGUNTAS   | SÍ | NO | OBSERV. |
| Principio 10: Selecciona y desarrolla las actividades de control.           |   |    |    |         |
| 1   | ¿Se realizan técnicas por parte de la dirección para evitar los riesgos?                                      |    | X  |         |
| Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. |   |    |    |         |
| 2   | ¿La empresa establece normas o procedimientos para prevenir la destrucción de documentos físicos y virtuales? |    | X  |         |
| 3   | ¿La gerencia es precavida en salvaguardar la información electrónica para evitar riesgos posteriores?         |    | X  |         |
| Principio 12: Despliega políticas y procedimientos                          |   |    |    |         |
| 4   | ¿Existen un manual de organización y funciones?   |    | X  |         |
| 5   | ¿Existen procedimientos de políticas en cuanto al área de cobranza?   |    | X  |         |
| 6   | ¿Se ha realizados procedimientos para la evaluación constante al personal?                                    |    | X  |         |

**Anexo 4 Componente información y comunicación**

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO 2013 |   |    |    |                 |
|---|---|----|----|-----------------|
| COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN                |   |    |    |                 |
| N.º   | PREGUNTAS   | SÍ | NO | OBSERV.         |
|   | Principio 13: Información relevante.  |    |    |                 |
| 1   | ¿Le comunican los requerimientos por medio de documentos?   |    | X  |                 |
| 2   | ¿La empresa brinda información con documentos sustentados en manuales, procedimientos, etc.?                  |    | X  |                 |
|   | Principio 14: Comunicación interna  |    |    |                 |
| 3   | ¿Los flujos de comunicación de la empresa son los adecuados?  |    | X  |                 |
| 4   | ¿La empresa recoge las sugerencias, quejas u otra información por parte del personal?                         | X  |    | En forma verbal |
|   | Principio 15: Comunicación externa  |    |    |                 |
| 5   | ¿Existen un proceso de recopilación de información de los clientes y proveedores y es oportunamente atendida? |    | X  |                 |
| 6   | ¿Existe un libro de reclamaciones en la cual se pueda valer los derechos de los clientes?                     | X  |    |                 |



**Anexo 5 Actividades de supervisión**

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO 2013 |   |    |    |                  |
|---|---|----|----|------------------|
| COMPONENTE: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN                |   |    |    |                  |
| N.º   | PREGUNTAS   | SÍ | NO | OBSERV.          |
|   | Principio 16: Realiza evaluaciones continuas y/o independientes                       |    |    |                  |
| 1   | ¿Se realiza un monitoreo continuo en las todas las áreas por parte del administrador? |    | X  |                  |
|   | Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.   |    |    |                  |
| 2   | ¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro de la empresa?        |    |    | De vez en cuando |
| 3   | ¿Se realizan auditorias operativas y financieras a la empresa?                        |    | X  |                  |

### Anexo 6 Entrevista de control interno

Dirigido al personal de la empresa

#### AMBIENTE DE CONTROL

1. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones?

SÍ ..... NO.....

2. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas definidas?

SÍ ..... NO.....

#### EVALUACIÓN DE RIESGOS

3. ¿El ambiente en que trabaja es adecuado para las actividades que realiza?

SÍ ..... NO.....

#### ACTIVIDADES DE CONTROL

4. ¿Cree Ud., que se debe de implementar un sistema de control interno?

SÍ ..... NO.....

5. ¿La empresa realiza capacitación a su personal?

SÍ ..... NO.....

6. ¿Existe un mecanismo para el control de salida de mercaderías?

SÍ ..... NO.....

7. ¿Hay un personal específico encargado de almacén?

SÍ ..... NO.....

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

8. ¿Qué medios se utilizan para informar alguna irregularidad que suceda en el transcurso de los trabajos?

.....

## SUPERVISIÓN

9. ¿Existe algún mecanismo de supervisión al personal en cuanto a los horarios de trabajo?

SÍ .....

NO.....

10. ¿Cuenta con registro de asistencia de personal?

SÍ .....

NO.....