

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



**Plan de Sistema de Control Interno de Almacenes y su  
efecto en los Resultados Financieros de la Empresa  
Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**AUTOR**

Myriam Elizabeth Chilón Chávez

**ASESOR**

Ilianov Pablo Carrasco López

Lima, Perú

2022

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



**Plan de Sistema de Control Interno de Almacenes y su  
efecto en los Resultados Financieros de la Empresa  
Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021.**

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

**AUTOR**

José Luis Vega Lozano

**ASESOR**

Ilianov Pablo Carrasco López

Lima, Perú

2022

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	José Luis
Apellidos	Vega Lozano
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	70056260
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0002-1234-2249

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Cespedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

**Datos del segundo miembro**

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

**Datos de la obra**

Materia*	Control interno, Marco COSO 2013, almacén, resultados financieros, VAN, TIR y C/B
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público <input type="checkbox"/>
Grado académico o título profesional	Título Profesional <input type="checkbox"/>
Nombre del programa	Contabilidad y Finanzas <input type="checkbox"/>
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	411156

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Myriam Elizabeth
Apellidos	Chilón Chávez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	76085937
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771
Número de Orcid (obligatorio)	000-0002-1234-2249

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Cespedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

**Datos del segundo miembro**

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

**Datos de la obra**

Materia*	Control interno, Marco COSO 2013, almacén, resultados financieros, VAN, TIR y C/B
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración y Negocios Internacionales <input type="checkbox"/>
Grado académico o título profesional	Título Profesional <input type="checkbox"/>
Nombre del programa	Administración y Negocios Internacional <input type="checkbox"/>
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	413316

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD y FINANZAS

#### ACTA N° 011-2022-CONT y FIN.

Siendo las **10:00 a.m.** del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Plan de sistema de control interno de almacenes y su efecto en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021”** presentada por el bachiller **VEGA LOZANO, JOSE LUIS**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

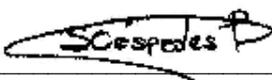
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Plan de sistema de control interno de almacenes y su efecto en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021”	Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro. Mg. Ilianov Pablo Carrasco López. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena.	<b>BUENO</b> <b>14</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

  
Mg. Ilianov Pablo Carrasco López  
MIEMBRO

  
Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena  
MIEMBRO

  
Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro  
PRESIDENTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN y NEGOCIOS INTERNACIONALES

#### ACTA N° 035-2022-ADM y NEG INTL.

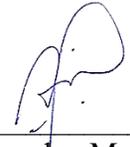
Siendo las **10:00 a.m.** del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Plan de sistema de control interno de almacenes y su efecto en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021”** presentada por el bachiller **CHILON CHAVEZ, MYRIAM ELIZABETH**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**.

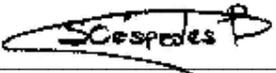
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Plan de sistema de control interno de almacenes y su efecto en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021”	Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro. Mg. Ilianov Pablo Carrasco López. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena.	<b>BUENO</b> <b>15</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

  
Mg. Ilianov Pablo Carrasco López  
MIEMBRO

  
Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena  
MIEMBRO

  
Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro  
PRESIDENTE

**Anexo 2**

**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, ..13. de.....Enero..... de 2023....

Señor(a),

Nombres y Apellidos

Jefe del Departamento de Investigación/Coordinador Académico de Unidad de Posgrado

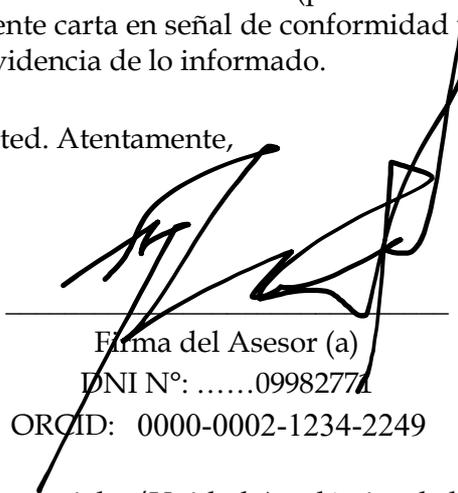
Facultad / Escuela de ...Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis / informe académico/ trabajo de investigación/ trabajo de suficiencia profesional, bajo mi asesoría, con título: "Plan de sistema de control interno de almacenes y su efecto en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021., presentado por Myriam Elizabeth Chilón Chávez (Código 2014101535 y DNI 76085937) y José Luis Vega Lozano ( Código 2011101639, DNI 70056260) para optar el título profesional/grado académico de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES Y CONTADOR PÚBLICO ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de ...15.. %** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor (a)  
DNI N°: .....09982771  
ORCID: 0000-0002-1234-2249

Facultad de Ciencias económicas y comerciales/Unidad Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y comerciales UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado en gratitud profunda a Dios, por ser un pilar fundamental en este logro alcanzado. De la misma manera, se la dedico a mi querida madre Nicolasa Chávez Carrasco quien, con su amor y apoyo incondicional, sus sabios consejos, su ejemplo de vida y fuerza de voluntad, me ayudó a seguir adelante y a cumplir los retos que se presentaron a lo largo del camino de mi vida. Asimismo, a mis hermanos y familia en general por brindarme ese apoyo incondicional en estos largos años de superación personal y profesional.

**Myriam Elizabeth Chilón Chávez**

A Dios por darnos la vida y la salud, y permitirnos estar presentes en nuestra formación profesional. Al mismo tiempo, le dedico a toda mi familia, padres y hermanos porque siempre estuvieron presentes apoyándome para poder salir adelante en los momentos más difíciles. También quiero dedicar este trabajo a mi hija Yamila Yamileth que fue el motor y motivo para seguir superándome y culminar mis estudios profesionales, a la vez ser un ejemplo de vida, para que tenga una base y logre ser una gran profesional.

**José Luis Vega Lozano**

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a Dios, por brindarnos salud y regalarnos cada día un aliento de vida, por cuidarnos, guiarnos, iluminarnos y bendecirnos con su amor y bondad infinita; asimismo, agradecer por concedernos la oportunidad de conocer grandes personas, las cuales han formado y seguirán formando parte esencial de nuestra vida personal, profesional y laboral.

Agradecer a nuestros padres, quienes han sido y son soporte incondicional en toda nuestra vida, de cuales resaltamos su amor, su paciencia, su vocación de servicio, su lealtad, su fe, su trabajo y su valentía. Las cuales, siempre serán dignas de admirar, y que Dios les bendiga siempre por ello.

A nuestro asesor Ilianov Pablo Carrasco López, quien ha sido nuestra guía impartiéndonos sus conocimientos y experiencias durante todo el proceso de elaboración de este presente proyecto de investigación. Al mismo tiempo, al Maestro William Amadeo Muñoz Marticorena por ser una guía clave desde el inicio y finalización del proyecto.

A la UCSS, por habernos acogido durante todo este período de formación académica profesional, y quien ahora forma parte clave de nuestro entorno laboral. Y finalmente, a nuestros docentes, por impartirnos sus enseñanzas, conocimientos y sobre todo por tenernos paciencia, les estaremos eternamente agradecidos.

Gracias totales a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática.....	4
1.2. Formulación del problema empresarial.....	9
1.2.1. Problema general .....	9
1.2.2. Problemas específicos.....	9
1.3. Justificación de la problemática .....	9
1.3.1. Justificación operativa .....	10
1.3.2. Justificación económica.....	10
1.4. Objetivos de la investigación .....	11
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos .....	11
2. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. Antecedentes de la investigación .....	12
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	12
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	14
2.2. Base teórica de la investigación .....	16
2.2.1. Sistema de control interno .....	16
2.2.2. Marco COSO 2013 .....	19
2.2.3. Gestión financiera .....	23
2.2.4. Gestión de inventarios .....	29
2.2.5. Gestión de almacenes.....	31
2.2.6. Gestión de proyectos.....	32

2.2.7.	Gestión de procesos .....	33
2.3.	Base legal y normativa interna de la organización.....	36
2.3.1.	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) .....	36
2.3.2.	Ley de impuesto a la renta y su reglamento.....	36
2.3.3.	Marco COSO 2013 .....	36
2.4.	Marco conceptual de la situación de la problemática .....	37
2.4.1.	Control interno .....	37
2.4.2.	Gestión.....	37
2.4.3.	Finanzas .....	37
2.4.4.	Almacén.....	38
2.4.5.	Inventarios .....	38
2.4.6.	Rentabilidad.....	39
3.	METODOLOGÍA.....	40
3.1.	Marco metodológico .....	40
3.1.1.	Hipótesis de investigación .....	40
3.1.2.	Variables de estudio.....	41
3.2.	Diseño de investigación .....	42
3.2.1.	Tipo de investigación.....	42
3.2.2.	Diseño de investigación.....	42
3.3.	Recolección y procesamiento de los datos empresariales.....	43
3.3.1.	Técnicas de recolección .....	43
3.3.2.	Instrumentos de recolección .....	43
3.3.3.	Técnicas de procesamiento .....	43
4.	PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA.....	44
4.1.	Diagnóstico del caso empresarial.....	44
4.1.1.	Identificación de la problemática empresarial .....	48
4.1.2.	Monetización de la problemática empresarial .....	52
4.2.	Propuesta de mejora .....	53
4.2.1.	Diagrama del proyecto de mejora.....	54
4.2.2.	Proyecto de mejora .....	55
4.2.3.	Monetización del proyecto de mejora.....	71
4.3.	Ejecución del proyecto de mejora .....	72
4.3.1.	Proyección de estados financieros .....	72

4.3.2.	Ingresos .....	74
4.3.3.	Egresos.....	74
4.3.4.	Validación cuantitativa antes del proyecto de mejora .....	75
4.3.5.	Validación cuantitativa del proyecto de mejora .....	77
4.3.6.	Cronograma de actividades.....	79
5.	CONCLUSIONES .....	80
6.	RECOMENDACIONES.....	82
	REFERENCIAS.....	84
	ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diagnóstico de la unidad de estudio, año 2018 - 2021 .....	44
Tabla 2	Relación de documentos revisados por componente del Marco COSO 2013 ..	51
Tabla 3	Monetización del problema - Caso 1, período 2020.....	52
Tabla 4	Monetización del problema - Caso 2, período 2020.....	52
Tabla 5	Resumen de los casos 1 y 2, período 2020 .....	53
Tabla 6	Monetización del proyecto de mejora.....	71
Tabla 7	Detalle del proyecto de mejora .....	71
Tabla 8	Estado de situación financiera proyectado del año 2021 al año 2025 .....	72
Tabla 9	Estado de resultados proyectado del año 2021 al año 2025 .....	73
Tabla 10	Ingresos período 2018 - 2025 .....	74
Tabla 11	Egresos período 2018 - 2025 .....	74
Tabla 12	Proyección de la tasa de crecimiento de los ingresos .....	75
Tabla 13	Proyección de la tasa de crecimiento de los egresos .....	75
Tabla 14	Flujo neto de efectivo .....	75
Tabla 15	Cálculo del VAN, TIR y C/B .....	76
Tabla 16	Cálculo del C/B y TIR con una tasa de descuento del 10% .....	76
Tabla 17	Cálculo de costos totales y egresos actualizados.....	77
Tabla 18	Flujo neto de efectivo .....	77
Tabla 19	Cálculo del VAN, TIR, C/B .....	78
Tabla 20	Cálculo de C/B y TIR con una tasa de descuento del 10% .....	78
Tabla 21	Cronograma de actividades.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Productos agroquímicos .....	6
Figura 2	Productos fertilizantes .....	6
Figura 3	Materia prima (arroz cáscara).....	7
Figura 4	Productos terminados (arroz pilado) .....	7
Figura 5	Productos terminados (arrocillo-subproductos del arroz pilado) .....	7
Figura 6	Marco COSO 2013 .....	20
Figura 7	Decisiones de la gestión financiera .....	24
Figura 8	Mapa de procesos .....	34
Figura 9	Flujograma de información .....	35
Figura 10	Fases de la gestión de procesos .....	35
Figura 11	Variables de estudio .....	41
Figura 12	Gráfica del diagnóstico de la unidad de estudio, año 2018 - 2021.....	45
Figura 13	Ambiente actual de los productos agroquímicos.....	46
Figura 14	Ambiente actual de los productos fertilizantes.....	46
Figura 15	Ambiente actual de la materia prima (semilla de arroz) .....	47
Figura 16	Ambiente actual de la materia prima (arroz en cáscara) .....	47
Figura 17	Ambiente actual de los productos terminados.....	48
Figura 18	Esquema de descripción del problema raíz .....	49
Figura 19	Diagrama del proyecto de mejora .....	54
Figura 20	Proyecto de mejora en base a los componentes del Marco COSO 2013 .....	55
Figura 21	Acciones estratégicas en base a los principios del Marco COSO 2013 .....	61
Figura 22	Organigrama propuesto para el área de almacén.....	62
Figura 23	Proceso existente de recepción de mercancía.....	65
Figura 24	Proceso existente de despacho de mercancía .....	66
Figura 25	Proceso de recepción de mercancía manufacturada y materia prima.....	67
Figura 26	Rediseño del proceso de despacho de mercancía .....	68
Figura 27	Proceso de almacenamiento de existencias .....	69
Figura 28	Proceso de control de mercancías .....	70

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación explica cómo el plan de sistema de control interno (CI) de almacenes afecta los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021. En ese sentido, este estudio tuvo como objetivo proponer un proyecto de mejora, para lo cual partió de la hipótesis general de que, mediante la elaboración y aplicación de un plan de sistema de control interno de almacenes, se optimizarán los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021. Asimismo, la metodología de la investigación fue de tipo descriptivo-correlacional y el diseño fue no experimental. Para el logro de los objetivos definidos en la investigación, se utilizó las siguientes técnicas: entrevistas, observación y análisis documental. Como conclusión, se sostiene que el sistema de CI es una herramienta fundamental para las organizaciones. Por esta razón, se concluye que el proyecto de mejora tendrá un efecto positivo, pues su aplicación permitirá que cumpla con los objetivos definidos y tener un buen control, tanto en el área de almacén como en las demás áreas, logrando así cubrir las necesidades principales de los clientes.

**Palabras clave:** Control interno, Marco COSO 2013, almacén, resultados financieros, VAN, TIR y C/B.

## ABSTRACT

This research explains how the Internal Control System Plan for warehouses affects the financial results of the company Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021. In this sense, the objective of this study was to propose an improvement project, for which it was based on the General Hypothesis: through the development and implementation of an Internal Control System Plan for warehouses, the financial results of the company Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021 will be optimized. Likewise, the research methodology was descriptive-correlational, and the design was non-experimental. In order to achieve the objectives defined in the research, the following techniques were used: Interviews, Observation and Documentary analysis. In conclusion, it is argued that the IC system is a fundamental tool for organizations. For this reason, it is concluded that the Improvement Project will have a positive effect, since its application will allow to fulfill the defined objectives and to have a good control in the warehouse area as well as in the other areas, thus meeting the main needs of the customers.

**Keywords:** Internal Control, COSO Framework 2013, warehouse, financial results, NPV, IRR and C/B.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está centrada en identificar las causas y efectos que genera el problema raíz en la empresa. El control interno (CI) es una herramienta sustancial para las operaciones de las organizaciones, porque les permite que sean más efectivas y eficientes. Por ello, se plantea la siguiente pregunta principal: ¿Cuál sería el efecto de aplicar un plan de sistema de control interno de almacenes que optimice los resultados financieros en la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021?

La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. presenta, actualmente, problemas que afectan significativamente el alcance de una rentabilidad óptima empresarial. Para ello, se realizó un estudio al área de almacén, con el fin de hacer un diagnóstico para elaborar una propuesta de mejora que permita atenuar el problema principal y, por ende, mejore los resultados financieros de la empresa.

La aplicación del CI en las empresas privadas y públicas es importante, ya que un objetivo primordial de las organizaciones es proteger sus activos para evitar pérdidas o negligencias y, en efecto, lograr identificar riesgos que afecten significativamente a las utilidades de la empresa. Por lo general, las pymes carecen de un apropiado CI y sus objetivos estratégicos no están bien definidos. Por ello, buscan soluciones conforme surgen contratiempos o necesidades en la empresa.

El objetivo clave del presente trabajo de investigación es proponer un proyecto de mejora que lleve al crecimiento y desarrollo de la empresa, los cuales estarán reflejados en sus utilidades. El contenido de la investigación se ha estructurado en cinco capítulos: problemática empresarial de investigación, marco teórico, metodología, propuesta y ejecución de mejora, y conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo comprende la problemática empresarial. En este, se realiza un diagnóstico situacional, con la finalidad de identificar y formular el problema principal, realizar la justificación y plantear los objetivos de investigación. El segundo capítulo contiene el marco teórico; es decir, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de las variables de investigación, la base legal y normativa interna de la organización, así como la descripción del marco conceptual. El tercer capítulo corresponde a la metodología, por lo que contiene las hipótesis de investigación, el desarrollo de las

variables de estudio, el diseño y tipo de investigación, las técnicas e instrumentos, así como las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo comprende la propuesta y ejecución de mejora. En este, se realiza una descripción del sector, así como un diagnóstico de la problemática empresarial. Luego, se hace una descripción de los objetivos proyecto, así como una presentación detallada del proyecto de mejora elaborado. A continuación, se presenta los resultados de aplicación de la propuesta y se valoran monetariamente los beneficios del proyecto. El quinto capítulo está comprendido por las conclusiones y el sexto capítulo, por las recomendaciones del trabajo realizado. Por último, se consignan las referencias bibliográficas y los anexos, que comprenden la matriz de consistencia, la carta de autorización, entre otros documentos.

# 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN

A nivel mundial, las empresas que han desarrollado el diseño de un sistema de control interno han llegado al éxito y es que esto les ha permitido mejorar los recursos y lograr buenos resultados, tanto financieros como administrativos, en bien de todos los que laboran en el entorno de la entidad. Por ello, es necesario destacar que el control interno es vital en las empresas, para tener una idea clara de la estructura organizacional tanto en el área administrativa como contable, ya que su aplicación ayuda a garantizar la confiabilidad de la información en los resultados económicos, la efectividad en las operaciones y, al mismo tiempo, la seguridad en el desempeño de las políticas, valores, normas o reglamentos de la entidad.

Meléndez (2016) señala que, desde hace varias décadas, la gerencia moderna ha propuesto nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado. El CI no puede existir si anticipadamente no existen objetivos, meta e indicadores de rendimiento. Es decir, “si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzar y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica. Así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en los cursos de las operaciones” (p. 20).

En nuestro contexto actual y competitivo, existe un proceso clave que las empresas, sin importar el tamaño, sector o rubro, deben tener en cuenta: la ejecución del CI, con la finalidad de mejorar su operatividad y desempeño financiero. Por otra parte, debido al constante avance tecnológico de diversos países, todas las organizaciones grandes o pequeñas deben buscar instrumentos que les permitan disminuir significativamente los riesgos y evitar los fraudes para lograr la eficiencia y eficacia operativa. Para ello, es importante que se adapten a los nuevos cambios de la tecnología, puesto que este es un elemento fundamental tanto para el hombre como para las empresas, pues su existencia ha logrado disipar problemas y eliminar indiscutibles barreras en las organizaciones

Sin embargo, aún existen empresas que no han logrado adaptarse a este mundo globalizado, ya que se resisten a implementar nuevas tecnologías, lo que genera como

consecuencia el aumento de probabilidad de quedarse estancadas y provocar definitivamente un cierre. Otro es el caso de las empresas que lograron actualizarse e implementaron un sistema administrativo y contable, pero solo se quedaron en ese nivel, adaptándose a la supervivencia y siendo conformistas con lo poco de ganancia que este genera.

Este es el caso de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. Si bien cuenta con un sistema contable y administrativo, en el que se lleva un control de la parte financiera de la empresa, este es un sistema antiguo y desactualizado que no cumple con los requerimientos actuales. Esto ocasiona una importante deficiencia en el área de almacén, que a largo plazo puede generar graves pérdidas económicas y, por ende, la liquidación de la empresa.

Por ello, es importante que las pymes en vías de crecimiento implementen un buen sistema de control interno, estén al día con los avances tecnológicos y se adapten a ellos, para lograr que sus procesos sean óptimos, tengan mayor productividad, mejoren la comunicación, aumenten la competitividad en el mercado y tomen mejores decisiones a partir de información confiable y en tiempo real.

### **1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática**

En el mercado actual, la globalización ha logrado integrar capitales de todo el mundo a través del comercio y los flujos financieros. Asimismo, el avance tecnológico ha permitido optimizar la efectividad de los bienes y servicios, lo cual obliga a las organizaciones de todo el mundo a tener más efectividad para mantenerse en un mercado competitivo que busca satisfacer las necesidades de los consumidores, y desarrollar una ventaja competitiva que las diferencie de las demás. Asimismo, un adecuado sistema de control interno en las organizaciones puede permitir que la Dirección oriente sus esfuerzos, de una forma eficaz y eficiente, en la obtención de los objetivos operativos y de desempeño financiero, de tal manera que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios que se puedan dar en el entorno económico y empresarial (COSO, 2013).

A nivel local, el contexto empresarial es preocupante, ya que la mayoría de empresas existentes en este ámbito carecen de un control interno, ya sea por la falta de criterio profesional de los administradores en cuanto a dirección estratégica o por

ignorancia en el mundo de los negocios, lo que podría generar una amenaza ante la competitividad, de acuerdo con el sector en el que se encuentre la empresa.

Para identificar el problema raíz de nuestro objeto de estudio, que es el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., se realizó una breve entrevista a la Sra. Brisedt Padilla Jibaja en calidad de gerente de la empresa. Ella manifestó los diferentes problemas suscitados en los últimos años, los cuales fueron corroborados con la información financiera que facilitó y con la visita al área de almacén. A partir de ello, se elaboró un diagnóstico, del cual se concluyó que existe un ineficiente control interno en el área de almacén, que afecta de modo significativo los resultados financieros de la empresa.

Por otra parte, es importante resaltar que, a medida que una organización gestiona adecuadamente sus procesos, detecta sus riesgos y con la ayuda de todos sus colaboradores implementa estrategias para mitigarlos, ya que una buena comunicación da como resultado una mayor probabilidad de éxito y mejora el desempeño organizacional, para lograr una ventaja competitiva y ser sostenible en el tiempo.

Partiendo del objeto de estudio de esta investigación, a continuación, se describirán puntos importantes para conocer más a detalle la empresa en la que estará enfocado el análisis de estudio, con el fin de proponer una propuesta de mejora, partiendo del problema identificado.

### ***Descripción empresarial***

La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. se encuentra dentro del régimen empresarial como una pyme (pequeña empresa) con CIU 4690. Empezó a brindar sus servicios a partir del 22 de enero de 2018 como una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), formada por los socios Antero Padilla Lozada y Luis Fernando Padilla Zarango con porcentajes de participación de 90% y 10%, respectivamente.

**Productos y servicios.** La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., desde sus inicios, se dedicó a la comercialización de productos agroquímicos, fertilizantes, semillas de arroz, arroz cáscara y, a la vez, de productos terminados como arroz blanqueado y diversos subproductos del arroz pilado, tal como muestran las Figuras 1, 2, 3, 4 y 5. De esta forma, viene compitiendo en el mercado con empresas dedicadas a la misma actividad económica tanto locales como nacionales.

Figura 1  
Productos agroquímicos



Fuente: Elaboración propia

Figura 2  
Productos fertilizantes



Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Materia prima (arroz cáscara)



Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Productos terminados (arroz pilado)



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Productos terminados (arrocillo-subproductos del arroz pilado)



Fuente: Elaboración propia

**Lugar de la empresa.** Carretera San Fernando Km 01 del distrito de Nueva Cajamarca, provincia Rioja, región San Martín.

**Principales clientes, proveedores y competidores.** La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., por su tiempo de presencia en el mercado local, ha ganado una significativa cartera de clientes y proveedores, los mismos que se detallan en los anexos.

**Misión, visión y valores.** La empresa cuenta con directrices estratégicas, las que la han guiado a través de los años y son las siguientes:

- a) Misión: La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. tiene como misión satisfacer las necesidades del consumidor mediante la comercialización de productos agroquímicos, fertilizantes, semillas de arroz y arroz blanqueado de la más alta calidad del distrito de Nueva Cajamarca.
- b) Visión: Al año 2022, ser una empresa comercializadora consolidada como un socio estratégico del agricultor, brindando soluciones integrales para la obtención de un arroz de calidad en el mercado peruano, contribuyendo a mejorar el nivel de vida, el desarrollo sostenible y la cultura social de Nueva Cajamarca.
- c) Valores: Los valores presentes en la cultura organizacional de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. son los siguientes:
  - Honestidad
  - Transparencia
  - Respeto a los consumidores
  - Responsabilidad social

**Estructura organizacional.** La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. desarrolló una estructura organizacional basada en la realización transparente de sus funciones y responsabilidades, con el propósito de lograr un alto desempeño.

## **1.2. Formulación del problema empresarial**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál sería el efecto de aplicar un plan de sistema de control interno de almacenes que optimice los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el problema de control interno en el área de almacén que afecta los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021?
- b) ¿Cuál es el proyecto de mejora que podría mitigar el problema de control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021?
- c) ¿Cómo se validaría cuantitativamente mediante los indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021?

## **1.3. Justificación de la problemática**

La importancia del control, procedimientos y ordenamiento en el área de almacén es significativa, porque no solo ayuda a reducir las pérdidas que existen dentro de la empresa, sino que también permite obtener un mejor manejo de las entradas y salidas (kardex) de las mercaderías, las mismas que repercuten de manera positiva en los beneficios económicos.

El proyecto de investigación se da en base a un análisis de estudio que se realizó en la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C, en el que se encontró diferentes factores que repercuten en el problema raíz identificado. Es por ello que, mediante esta investigación, se busca mostrar el impacto positivo de un proyecto de mejora en los resultados financieros de dicha entidad.

### **1.3.1. Justificación operativa**

La presente investigación es de gran importancia, porque diseñará la aplicación de un proyecto de mejora, la cual está basada en un plan de sistema de control interno de almacenes que esté orientado a dar cumplimiento de los objetivos operativos y mejorar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., para evitar posibles pérdidas durante el periodo contable. Por ello, se ha visto por conveniente y adecuado el uso del marco integrado de control interno COSO 2013, un marco reconocido y considerablemente utilizado y aprobado para ser un marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad, de acuerdo con lo indicado por el Instituto de Auditores Internos de España (2013).

Al respecto, López y Guevara (2015, citado por Calle et al., 2020) afirman que una técnica de CI contribuye a organizar los procesos de una entidad y, al mismo tiempo, se enfoca en la satisfacción de las necesidades, así como en proteger los activos de la empresa. Así, se observa que el proyecto de mejora se justifica desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico, porque permite desarrollar un proceso clave de un sistema de control interno de almacenes, con un método específico para su aplicación en la empresa. Asimismo, consideramos que este proyecto de mejora será trascendental para otras empresas, ya que con su aplicación se demostraría que el CI es indispensable en las organizaciones sin considerar el tamaño y sector de la misma, alcanzando así una gestión de calidad. Por otra parte, este estudio es de beneficio para los investigadores universitarios, como un antecedente operativo y documento de consulta para posibles aplicaciones de un sistema de control de almacenes en las empresas.

### **1.3.2. Justificación económica**

Baena (2017) menciona que una investigación está justificada si se logrará recuperar el dinero que se invierte durante su proceso. Esto se observa, específicamente, en el caso de las investigaciones de carácter práctico, las cuales están encaminadas a lograr incrementar las ganancias de la empresa. Así, una propuesta de mejora en una empresa es aceptada, cuando el valor del beneficio es mayor que el valor de la inversión que lo genera. En ese marco, el presente proyecto de investigación se justifica desde el ámbito económico, a causa de que la inversión de la aplicación del proyecto de mejora generará

mayores beneficios en el corto y largo plazo, afectando positivamente la rentabilidad de la empresa.

Calle et al. (2020) afirman que el control interno es un conjunto de políticas, procedimientos, principios y métodos coordinados que permite corregir los errores detectados con la finalidad de mejorar los resultados financieros y poseer la confiabilidad para la toma de decisiones.

En base a lo proyectado en el estudio financiero, la inversión tendrá una vida útil promedio de cinco años. Los beneficios producidos por el proyecto de mejora se verán reflejados en los resultados financieros, ya que, con un adecuado control y monitoreo en las operaciones, se logrará la efectividad y calidad de los procesos productivos, que intervienen el desarrollo económico, considerando una reducción en los costos a un nivel óptimo y generando mayor rendimiento para la empresa.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Proponer un plan de sistema de control interno de almacenes para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar el problema de control interno en el área de almacén que afecta los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.
- b) Diseñar un proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.
- c) Validar cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Serrano (2018), en su tesis *Modelo de gestión de tesorería para el mejoramiento de la rentabilidad en las pymes de la provincia del Azuay*, tiene como objetivo general “analizar la influencia de la gestión de tesorería en la rentabilidad de las PYMES en la provincia del Azuay-Ecuador” (p. 11). Asimismo, sostiene en su hipótesis que “la gestión de tesorería influye en la rentabilidad de las PYMES de la provincia del Azuay” (p. 12).

La metodología de esta investigación se basa en un diseño de investigación de tipo no experimental-transeccional-explicativa-correlacional (Serrano, 2018, p. 48-49). La población de esta investigación son las pymes de la provincia de Azuay con una muestra probabilística de 151 empresas, utilizando como instrumentos la información de los estados financieros y una encuesta. Serrano (2018) concluye, de acuerdo con la hipótesis general, que la gestión de tesorería y la política de cuentas por cobrar afectan la rentabilidad de las pymes en la provincia del Azuay, Ecuador. Por lo tanto, en base a los resultados de la muestra de la totalidad de las pymes en la provincia del Azuay, se acepta la segunda hipótesis específica: la gestión de inventarios influye en la rentabilidad y el grado de significancia. Además, se satisface la tercera hipótesis específica: las políticas de cuentas por pagar repercuten en la rentabilidad y el modelo de gestión de tesorería planteado en el presente estudio.

Infantes (2019), en su trabajo de investigación *Implementación de un sistema de control de inventarios para mejorar los procesos de almacenamiento en una empresa proveedora de sistema contra incendios*, tiene como objetivo principal implementar un sistema de control de inventarios para mejorar los procesos de almacenamiento en una empresa de sistemas contra incendio.

Su investigación es de tipo aplicado-explicativo, con una muestra no probabilística, y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación son reportes de base de datos y toma de tiempo en los procesos. Infantes (2019) concluye que la hipótesis principal es positiva, ya que se perfeccionan los procesos de almacenamiento a partir de la implementación de un sistema de control de inventarios. Asimismo, precisan que en

los procesos de almacén obtuvieron progresos en el tiempo de mejora, tales como 45% en el proceso de ingreso de mercadería al almacén con respecto al proceso actual; 43% y 25% en el proceso de almacenaje y preparación de pedidos; y, finalmente, un 39% en el proceso de despacho.

Cambar (2020) en su tesis *Evaluación del control interno basado en la metodología COSO para la mejora de la gestión del área de contabilidad de una compañía minera*, tiene como objetivo general evaluar el control interno basado en la metodología COSO 2013 para contribuir a la mejora de la gestión del área de contabilidad de una compañía minera.

La investigación es de tipo transversal-descriptivo, con un diseño de investigación no experimental y una muestra probabilística aplicada a 14 personas. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron las encuestas. Cambar (2020) concluye, según la escala de Likert respecto al principio entorno de control, que más de la mitad de las personas (3.49/5.00) expresa estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las preguntas planteadas, lo que significa que hay una brecha por cerrar y lograr un adecuado CI. Asimismo, en el principio de evaluación de los riesgos, más de la mitad de las personas (3.25/5.00) declara estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las preguntas planteadas, lo que significa que hay una brecha por cerrar y lograr un adecuado control interno. Con respecto al principio actividades de control, más de la mitad de las personas (3.25/5.00) declara estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las preguntas planteadas, lo que significa que hay una brecha por cerrar y lograr un adecuado control interno. Respecto al principio información y comunicación, más de la mitad de las personas (3.31/5.00) declara estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las preguntas planteadas, lo que significa que hay una brecha por cerrar y lograr un adecuado control interno. Finalmente, de acuerdo al principio actividades de supervisión, más de la mitad de las personas (3.40/5.00) declara estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las preguntas planteadas, lo que significa que hay una brecha por cerrar y lograr un adecuado control interno.

Onshihuay (2022), en su tesis titulada *Plan de control interno en las áreas de ventas y producción para incrementar la rentabilidad en la empresa MD PACK S.A.C. en el periodo 2021*, tiene como objetivo general proponer un plan de control en las áreas de ventas y producción para incrementar la rentabilidad en la empresa MD PACK S.A.C. en el periodo 2021. Su hipótesis general es que, por medio de la elaboración y aplicación

del proyecto de plan de mejora en el control interno en las áreas de ventas y producción, se puede optimizar la rentabilidad en la empresa MD PACK S.A.C. en el periodo 2021.

La presente investigación es aplicada y busca solucionar un problema particular en el área de producción y ventas en la empresa MD PACK S.A.C. Tiene un diseño experimental y utiliza como escala de medición la escala de razón (variable independiente y dependiente). Los instrumentos utilizados son rúbricas de evaluación de documentos, fichas de contenido, fichas de registro de observación, guías de entrevistas, libreta de notas, *smartphone* para las grabaciones de sonido, hojas de cálculo, registro de compras y ventas. Onshihuay (2022) concluye que se demuestra la hipótesis general de la investigación que, a través de la elaboración y aplicación del proyecto de mejora, en las áreas de ventas y producción, se mejoran los procesos y la comunicación para una mayor optimización en la rentabilidad de la empresa y en la industria de fabricación de productos nutricionales. Queda demostrada la hipótesis específica 1, la cual indica mediante el diagnóstico que se puede evaluar e identificar todos los malos procesos y se mide cómo afectan los malos procesos en la empresa. Se demuestra la hipótesis específica 2, la cual manifiesta que, mediante el uso de diferentes técnicas de gestión y comunicación, se desarrolla y aplica un proyecto de mejora de las áreas de producción y ventas, las cuales beneficiarán y darán un resultado favorable para el incremento de rentabilidad de la empresa. Se prueba la hipótesis específica 3, pues se demuestra que, aplicando la tecnología de evaluación financiera del proyecto, se validan los procesos y los efectos como beneficios sobre la rentabilidad de la empresa para la industria de productos nutricionales. La implementación del proyecto de mejora logra una mejor planificación y control de la producción. Esto dependerá de la Alta Dirección, los equipos de proyecto y la cultura organizacional. Esta implementación demuestra el impacto en el clima laboral y resulta necesario gestionar los cambios en estos programas para que el impacto sea positivo para la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Núñez (2019), en su tesis titulada *Control Interno Adecuado: Herramienta para la maximización de utilidades*, tiene por objetivo general mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno. El tipo de investigación es narrativo-descriptivo, con una muestra

probabilística y los instrumentos utilizados en la investigación son preguntas en forma técnica y por área de operaciones. Núñez (2019) afirma en sus conclusiones que, actualmente, las pequeñas y medianas empresas desarrollan sus actividades comerciales en un entorno sumamente competitivo. Es por ello que es de vital que las empresas trabajen en el logro de ventajas competitivas, obteniendo así un valor agregado dentro de la competencia. Asimismo, enfatizamos en que independientemente de su tamaño o rubro comercial las empresas deben emplear el control interno, por la naturaleza de sus operaciones y porque permite de manera razonable la confiabilidad de una información que se expresa económicamente, la efectividad y eficiencia en las operaciones y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables. Finalmente, es importante mencionar que las empresas deben contar con un personal idóneo, que desarrollen sus funciones de acuerdo con las directrices estratégicas establecidas, porque el contar con un control interno establecido no es dar fe de que la empresa lo esté ejecutando de manera eficiente. Es por eso que es importante salvaguardar los intereses económicos de la misma.

Zayas (2018), en su tesis titulada *Diseño de Control Interno para Pymes*, tiene como objetivo general mostrar un modelo de control interno para empresas con pequeña capacidad administrativa que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones. Como instrumentos de evaluación, se establece un método de relevamiento basados en tres aspectos, tales como elección, oportunidad y alcance, utilizando como método de aplicación los cuestionarios. De acuerdo a ello, Zayas (2018) concluye que su hipótesis planteada es aceptada, porque, al implementar un sistema de CI, las pymes alcanzarán una mayor efectividad en sus finanzas, lo que les dará un mejor valor competitivo, al desarrollar estratégicamente los objetivos preestablecidos mediante una verificación permanente, para desarrollar un buen desarrollo en las actividades propias de la empresa las mismas que sean consecuentes con las políticas de carácter institucional. Asimismo, se enfatiza en que el CI debe adecuarse a los requerimientos principales dentro de la empresa, así como a los requerimientos realizados, ya sea por los directivos o personal de la entidad, tomando en cuenta el tamaño, sector, rubro, entre otros factores importantes, para una mejor aplicación de las acciones administrativas. En general, se determina que la propuesta de control interno es viable para las pymes, ya que, en la toma de decisiones y bien del desarrollo, es importante que los empresarios

cuenten con una información administrativa y financiera segura, veraz y precisa, de tal manera que puedan conocer la situación real de la organización.

García (2017), en su tesis titulada *El control interno como herramienta para la administración de riesgos en las Pymes*, tiene como objetivo general elaborar un procedimiento estructurado de la recolección de datos para detectar riesgos catalogándolos de acuerdo con su unidad de trabajo, tipo, nivel y relevancia con la creación de una plataforma dentro de la organización para mejorar la toma de decisiones y acciones. La metodología propuesta en la presente tesis fue exploratoria, correlacional y descriptiva con enfoques cualitativos y cuantitativos a través de cuestionarios y listados de riesgos que se realizan a un conjunto de pymes para evaluar los factores e incertidumbres y riesgos en actividades de la organización mediante la identificación y análisis de riesgos, a fin de satisfacer sus necesidades. García (2017) concluye que la falta de un plan estratégico puede ocasionar que el personal no entienda dentro de la estructura quién es el líder, con quién identificarse, repercutiendo al desempeño mutuo y del equipo de trabajo, ocasionando mala comunicación en el equipo perdiendo tiempo por no tener una adecuada segregación de funciones.

## **2.2. Base teórica de la investigación**

En la parte de las bases teóricas, detallaremos los conceptos básicos en cuanto a las variables, las mismas que estarán presente en el desarrollo del proyecto de investigación.

### **2.2.1. Sistema de control interno**

Según los autores Vega de la Cruz y Nieves (2016), este se ha convertido en una herramienta de carácter significativo para las entidades públicas o privadas, que buscan ser competitivas y mantenerse en mundo empresarial. Es por ello que para las organizaciones es importante establecer sistemas que garanticen la seguridad de la misma, lo que implica cumplir con los objetivos establecidos por las entidades.

Por otro lado, también se cree que la ejecución del control interno es una herramienta para la gestión, que no solo contribuye al alcance de los objetivos establecidos, sino que también permite a los directivos de la empresa diferenciar los riesgos en los cuales puede estar inmersa. Es por ello que se considera que los

funcionarios y directivos de una empresa deben ejercer de manera integral los procesos designados; de esa manera, los riesgos presentados podrán ser enfrentados y los objetivos gerenciales serán cumplidos, ya que es importante promover la productividad y efectividad de los trabajadores que prestan sus servicios en las organizaciones, de acuerdo con lo competencia de sus responsabilidades.

Alvarado y Canorio (2020) mencionan que la decisión de las organizaciones sobre la realización del control interno radica en un logro principal que es la mejora en el desempeño empresarial y para lo cual se tiene que conocer y adquirir un sistema que se adapte a las características y necesidad de la organización.

Asimismo, de acuerdo con lo que menciona Chiavenato (2020, citado por Alvarado y Canorio, 2020):

Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración, debe dar seguridad de factibilidad de la buena organización y eficiente manejo del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable. (p. 211)

Por tanto, el sistema de control interno es un instrumento estratégico que permite a los directivos de una empresa dar seguridad del cumplimiento de sus políticas y procedimientos.

**Antecedentes.** Existen conclusiones que afirman que “desde el surgimiento del control interno ha permanecido en firme evolución y en búsqueda de nuevos progresos” (Vega, 2021, p. 214). Por ello, se considera que ha transitado por cuatro etapas. En primer lugar, la denominada génesis; es ahí donde surgen los primeros registros para fiscalizar los movimientos comerciales de los negocios, donde en 1280, el Papa Nicolás II verificaba con precisión el trabajo de sus administradores. En 1902, debido al auge de las producciones, incrementaron la cantidad de personas que participaban y, consecuentemente, comenzaron a delegar funciones; es por ello que surge la necesidad de auditores y contadores.

Un cambio en la evolución del control interno fue marcado por la revelación de informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas,

COSO (COSO, 1992), implementados por varios países al integrar el sistema organizacional, conformándose la cuarta etapa o de integración. Arcia y Castaño (2020, citado por Alvarado y Canorio, 2020) mencionan que su origen fue en Estados Unidos a inicios del siglo XX, donde establecen un concepto distinto, dando la facultad a la auditoría del análisis financiero y los resultados de las operaciones.

**Definición.** Según Meléndez (2016), el control interno es una herramienta de gestión, que comprende el plan de organización, el método y los procedimientos de forma coordinada que se implementan en las empresas dentro del proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y todo el personal de la empresa.

Por otra parte, Meléndez (2016) afirma que el control interno engloba la organización, políticas y procedimientos comprendidos por los gerentes y administradores, para gestionar las operaciones y originar el desempeño de las funciones determinadas para el alcance de los objetos establecidos. Por tanto, podemos decir que control interno abarca el compromiso principal de que el resto de personal de la empresa realice o cumpla apropiadamente sus funciones. Por otra parte, esto nos lleva a un punto de análisis, donde podemos darnos cuenta de que la participación de los trabajadores es limitada, lo que puede dar como resultado la inexperiencia de las herramientas que posee el control interno. En ese sentido, es significativo involucrar a todos los trabajadores de la empresa, ya que la productividad y efectividad de la misma depende en su mayoría de la gestión del talento humano.

De la misma forma, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2016) afirman lo siguiente:

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. (p.3)

De acuerdo a la cita, podemos deducir que el control interno permite a la empresa trabajar de manera transparente, para poder atenuar los posibles peligros que se pueden efectuar para el buen desempeño de los objetivos estratégicos determinados.

Por otra parte, el Coso (2013) también nos da una definición:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la corrección de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p.15)

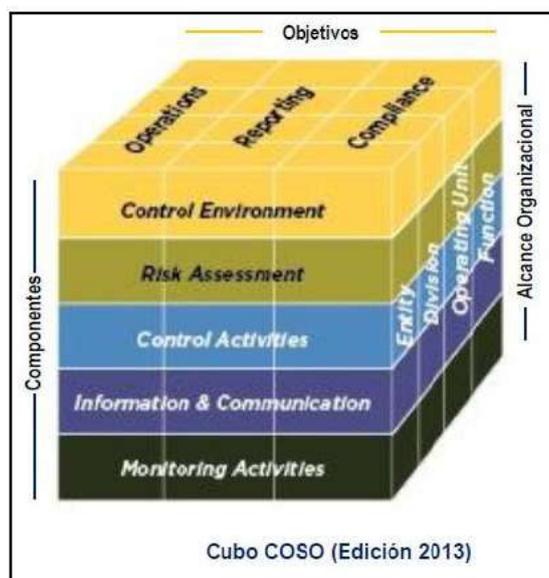
En ese sentido, podemos afirmar, de acuerdo a las definiciones antes presentadas, que el control interno es percibido como una herramienta integral para ser desarrollado por todos funcionarios de la empresa y no ser aislado para ser ejecutado por un grupo de personas según el grado de jerarquía.

De este modo, la ejecución del CI en las empresas tanto privadas como públicas es de vital importancia, ya que ofrece un grado de beneficios para lograr los objetivos preestablecidos. Esto es afirmado por Zayas (2018), quien indica que el control interno “es elemento clave para el buen funcionamiento y operación de las entidades, repercutiendo en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la entidad” (p. 27).

### **2.2.2. Marco COSO 2013**

**Definición.** El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, precisa que el control interno es un proceso que es efectuado por todos los niveles de la organización para el cumplimiento de las políticas normas y leyes establecidas por la empresa, para brindar seguridad razonable con respecto a los logros de los objetivos.

Figura 6  
Marco COSO 2013



Fuente: COSO Integrated Framework Executive Summary (2013)

**Categorías de objetivos.** De acuerdo con Lozano y Tenorio (2015), el control interno tiene como principales objetivos lograr las metas empresariales, promover eficiencia operativa y la confiabilidad en la información financiera de las unidades económicas.

Según Meléndez (2016), el CI es un instrumento de gestión empresarial realizado por todos los colaboradores de acuerdo al nivel jerárquico de la empresa, principalmente para garantizar seguridad y confianza en los beneficios, los mismos que se detallan a continuación:

- Promover la efectividad, economía y calidad.
- Salvaguardar y archivar los recursos frente a cualquier riesgo de pérdida o irregularidades.
- Alcanzar el cumplimiento de políticas, estatutos y reglas establecidas
- Lograr obtener una información financiera viable y confiable.
- Sembrar una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en el desempeño de los colaboradores de cada entidad.
- Fiscalizar la eficiencia y eficacia de los procedimientos realizados.
- Aprobar la evaluación de la efectividad, economía y calidad a través de la auditoría interna o externa.

- Encaminar y equiparar la implementación del CI en las organizaciones.

De acuerdo al primer objetivo, Mantilla (2018) afirma que el control interno “es una medida vital e importante para prevenir riesgos y fraudes” (p.16). Según COSO (2013), el marco de control interno induce a que los colaboradores de la empresa se encuentren implicados de manera directa en la consecución los objetivos.

El Marco COSO delimita los objetivos en tres cualidades, que se detallan a continuación.

**Operativos.** Destaca la efectividad de las operaciones de la organización, adhiriendo a las metas de carácter financiero y operativo, para salvaguardar la rentabilidad contra las pérdidas.

**Informativos.** Consiste en la confidencialidad de toda la información tanto financiera y no financiera dentro del entorno interno como externo, con el objeto de abarcar fiabilidad, puntualidad y transparencia de la organización frente a los reguladores.

**Cumplimiento.** Involucra a sujeción de la empresa en cuanto a las leyes, normas y reglamentos establecidos.

#### **Principios del Marco.**

- a) Eficiencia: Comprende el grado de cumplimiento de los objetivos y expectativas fijadas por el entorno social y por los organismos estatales competentes, de acuerdo a los procedimientos de cada área, para un período determinado, en conexión a los resultados obtenidos.,
- b) Eficacia: Su definición surge de acuerdo a la comparación de la obtención de los resultados con los recursos aplicados para alcanzarlos.
- c) Economía: Logra el beneficio obtenido en términos de calidad, cantidad y oportunidad, sea mayor que el costo aplicado.
- d) Igualdad: Se entiende, en esta parte, al desarrollo de las actividades sin goce de privilegios especiales entre los trabajadores de la empresa.
- e) Moralidad: Es importante que todo cumplimiento de objetivo debe ser alcanzado acatando los valores y principios de cada entidad.
- f) Celeridad: Es la capacidad de dar una respuesta en el menor tiempo posible, tomando en cuenta la necesidad social y la competencia de la empresa.

- g) Imparcialidad: Es importante identificar entre los trabajadores la entidad no pueden presentarse discriminación, ni favoritismo a personas o trabajadores en particular.
- h) Publicidad: Es indispensable salvaguardar la transparencia de la entidad; es por ello que es importante informar a la comunidad.
- i) Valoración de costos ambientales: Minimizar el impacto ambiental que genere alguna complejidad de la entidad.

### **Componentes del Marco COSO 2013**

*Ambiente de control.* El Marco COSO (2013) lo define como el contiguo de políticas y técnicas que se usan como fundamento para desarrollar el CI en las entidades. En otras palabras, este componente comprende la integridad, valores éticos y las medidas que consienten a la administración cumplir sus compromisos de acuerdo al nivel jerárquico de autoridad y funciones; además de ello, es importante detallar que este nos ayuda a atraer, desarrollar y retener personas competentes en campo empresarial, las cuales son reconocidas por su buen desempeño mediante incentivos determinados por los directivos. Es así que este componente resultante posee un gran impacto en el sistema global que abarca el control interno.

*Evaluación de riesgos.* La definición de la evaluación de riesgos, según el Marco COSO (2013), se entiende como el proceso dinámico que permite a la empresa enfrentar a una diversidad de riesgos provenientes del entorno interno y externo. Es por ello que, para su culminación por los directivos de la empresa, se considera la relación de acuerdo a la tolerancia al riesgo establecido y, por otra parte, para su estimación requiere de una gestión que permita medir el impacto que puede lograr, trayendo así un control interno ineficaz.

*Actividades de control.* El Marco COSO (2013) lo define como las acciones establecidas que permiten a los administradores mitigar los riesgos para el logro de los objetivos que se ha de desarrollar. Estas son desarrolladas por toda la estructura organizacional de la empresa, tomando en cuenta sus operaciones y el entorno globalizado. Está comprendido por una variedad de movimientos tales como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y revisión de desempeño.

*Información y comunicación.* El Marco COSO (2013) lo define como el cumplimiento de un rol muy importante dentro de la organización. Es así como se afirma que mediante la administración se logra obtener, generar y manejar información con un alto grado de relevancia recogidas de manera interna y externa como apoyo para el perfeccionamiento de los demás componentes.

Por su parte, la comunicación es necesaria porque nos permite proporcionar, compartir información necesaria, la cual se desarrolla entre dos partes, la interna que se da dentro de toda la organización, la cual comprende un mensaje desde la Alta Dirección hasta el personal de limpieza, y la externa, que se percibe del entorno exterior como una información relevante, para dar respuestas a las necesidades y expectativas del entorno competitivo.

*Supervisión o monitoreo.* Según la definición del Marco COSO (2013), la supervisión o monitoreo se da mediante evaluaciones de manera permanente, con el propósito de determinar que los cinco componentes incluidos los principios de CI están funcionando de manera correcta. Es importante tener en cuenta que todo lo identificado debe ser evaluado y las deficiencias deben ser comunicadas oportunamente a la Alta Dirección. Por su parte, la evaluación integrada en las técnicas del negocio de la entidad provee una información oportuna.

*Niveles de la estructura de la organización.* Según el Marco COSO (2013), la estructura de la organización que comprende las divisiones, filiales, unidades operativas y funcionales, se pueden clasificar a nivel de: organización, división, unidad operativa y función.

### **2.2.3. Gestión financiera**

**Definición.** Rosario y Rosario (2017) expresan que la gestión financiera es la suministrar eficiente de las fuentes o recursos financieros, así como su adecuada planificación con la finalidad de tomar decisiones sobre las inversiones y financiación que corresponde a una empresa respecto a un período de tiempo constituyente a un valor circulante, en cumplimiento con la capacidad económica.

Otros autores han afirmado lo siguiente:

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o

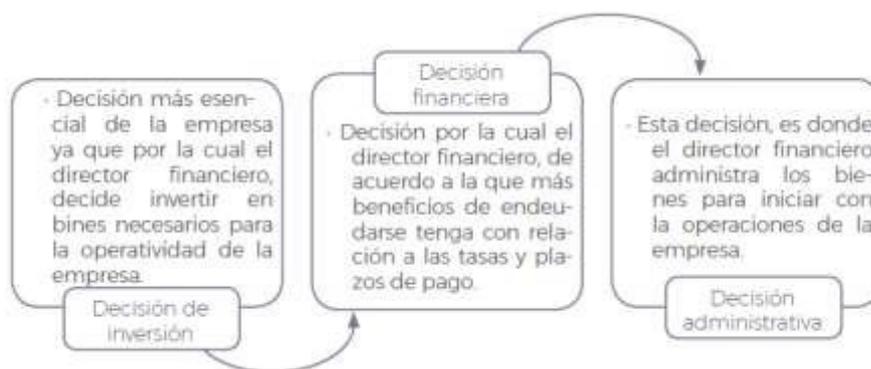
contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma. (Soto et al., 2017, p. 45)

La gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos:

- El estudio actual situación financiera de la empresa;
- Evaluación y formulación de decisiones que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa.

Figura 7

Decisiones de la gestión financiera



Fuente: Soto et al. (2017)

En otras palabras, la gestión financiera es un área o función de una entidad, ya sea pública o privada, que se ocupa del aspecto financiero, con la finalidad de contribuir en el perfeccionamiento de los problemas a nivel financiero, en la que se involucra a la disminución de las pérdidas de la empresa, la cual es favorable para las empresas u organizaciones.

**La importancia de la GF.** Se encuentra englobada en los aspectos financieros propios de una empresa, entre las cuales tenemos la planificación estratégica, indicadores financieros (punto de equilibrio), el tiempo de recuperación, el VAN y la TIR, los mismos que permiten visualizar la situación real en la que opera la empresa.

Según Fajardo y Soto (2017), “el objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades, es la maximización de la riqueza organizacional como resultado del trabajo de todas las áreas funcionales de las organizaciones” (p. 47).

Dentro de los objetivos principales de la GF, tenemos los siguientes:

**Maximización de la riqueza de los accionistas.** Las acciones están principalmente enfocadas a la obtención de un beneficio integral de la empresa, mediante la inversión a largo plazo en todas las áreas estratégicas, tales como:

- Ventaja del talento humano.
- Calidad de atención.
- Procesamiento de datos en los procesos.
- Producción de excelencia y control de costos.
- Información financiera que cumpla con las normativas contables.

**Maximización de utilidades de la empresa.** Este objetivo está enfocado en el corto y mediano plazo; es decir, los administradores concentran su trabajo en obtener utilidades en un tiempo menor a un año. Una visión reducida de inversionistas que buscan que sus inversiones retornen lo más pronto posible y no que prevalezca a través del tiempo.

**Rentabilidad.** La rentabilidad comprende la capacidad de aprovechar los recursos de las empresas, para generar utilidades o ganancias para beneficios futuros, los cuales son medidos mediante los indicadores financieros para determinar la situación actual de la organización.

Mafra et al. (2016, citado por Aguirre y Barona, 2020) afirman que la rentabilidad permite ver el desempeño financiero de la empresa, el cual será oportuno para la toma de decisiones sobre financiamiento. En ese sentido, podemos deducir que la rentabilidad es un elemento sustancial en la empresa, ya que su evaluación en la gestión de la misma puede convertir las ventas en ganancias, por lo cual Handley et al. (2018) sugieren elaborar proyecciones para una mejor evaluación.

Según Gutiérrez (2016), “es una medida de eficiencia donde nos permite conocer el rendimiento de la inversión las mismas que se relacionan con las operaciones desarrolladas por la empresa, generando liquidez futura” (p. 15). En otras palabras, la capacidad de aprovechar los recursos de las empresas para generar utilidades o ganancias.

**Rentabilidad financiera (ROE).** Se determina al realizar una inversión para beneficiar a los accionistas de una entidad. Según Gutiérrez (2016), es “la medida relativa de las utilidades efectuados por la empresa y la capacidad de remunerar a los accionistas,

la cual se deduce fraccionando la utilidad después de impuestos entre los fondos propios. Retorno sobre activos propios (ROE)” (p. 16).

**Rentabilidad económica (ROA).** Es el ingreso percibido de las inversiones realizadas por la empresa. En otras palabras, es la capacidad que poseen los activos para forjar una ganancia en la que no se deducen los intereses ni los impuestos. Es por ello que para una empresa es de gran importancia, ya que su objetivo es medir su eficacia en la utilización de sus inversiones. Patin et al. (2020) afirman que es “un indicador que detalla el nivel de eficiencia generado a partir de cada unidad monetaria invertida en todos los activos con el cual se operan los activos promedio de la compañía” (p. 52). Su determinación está dada como la utilidad neta entre el activo total (Jin y Xu, 2020; Strouhal et al., 2018)

En síntesis, el ROE y el ROA son indicadores sustanciales en una empresa, ya que permiten tomar decisiones tanto a inversionistas y ejecutivos. Por esa razón, una empresa debe extender sus inversiones, ya que siempre una decisión acertada permite a la organización expandir sus operaciones y diversificarse.

**Valor actual neto (VAN).** En el mundo de los negocios, toda empresa asume riesgos. Sin embargo, cuando se decide realizar una inversión, es importante realizar una valoración anticipada, donde se realiza una previsión de los flujos de caja con el objeto de comparar en determinado periodo de tiempo. El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que comúnmente se emplea en las empresas, el cual se ajusta más a lo que realmente necesita saber todo administrador, inversionista o ejecutivo; su estudio muestra de manera exacta el aumento del valor de una empresa si decide ejecutar el proyecto con respecto al valor inicial.

Es por ello que se define al valor actual neto como un índice de rentabilidad que permite medir el incremento del valor que percibirá el inversionista luego de realizar una inversión.

Su ecuación general es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

**$I_0$**  = Inversión inicial

**$F_t$**  = Flujo de caja futuro en periodo t

**k** = Tasa de descuento

**n** = número de periodos.

Luego de desarrollar la operación, se debe saber que puede arrojar 3 posibles resultados, los mismos que nos permitirán determinar la viabilidad del proyecto:

- **VAN = 0.** Se determina que el proyecto no hará ganar ni perder.
- **VAN > 0.** Se asume que el proyecto es rentable para la empresa.
- **VAN < 0.** Se considera que el proyecto no es viable para la empresa.

**Tasa interna de retorno (TIR).** Es una tasa efectiva utilizada en la evaluación de proyectos de inversión, la cual permite comprobar si la inversión es viable, ya que afirma que cuanto mayor sea la TIR mejor será la inversión. Según Nunes (2016), la tasa interna de retorno (TIR) es uno de los indicadores clave para realizar un análisis de viabilidad de una empresa. Esta representa el retorno generado por una determinada inversión; es decir, determina la tasa de interés en la que el capital invertido generaría exactamente la misma rentabilidad final. En otras palabras, se puede afirmar que es una tasa que se utiliza como una tasa de descuento donde hace que el VAN sea igual a cero.

Fórmula de cálculo:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

En donde:

$F_n$  = Flujo de caja en el período n.

$n$  = número de períodos.

$i$  = valor de la inversión inicial.

En la tasa interna de retorno, los resultados se interpretan de la forma siguiente considerando a “r” como el costo de oportunidad.

- La  $TIR < r$  determina que el proyecto debe ser rechazado.
- La  $TIR > r$  establece que el proyecto será viable y puede ser aprobado.
- Cuando la  $TIR = 0$ , se deduce que el proyecto debe ser rechazado. Aunque, desde un punto estratégico, se podría decidir invertir, pero en el aspecto financiero no es recomendable asumir el riesgo.

**Análisis del costo-beneficio.** En el ámbito empresarial, el análisis del costo-beneficio es un instrumento financiero principal, ya que uno de los objetivos principales es aportar elementos claves para una decisión estratégica y clave para la empresa. Asimismo, se puede determinar que el C/B es un proceso que de manera frecuente hace hincapié en la evaluación de un determinado proyecto, el cual permite tomar decisiones de cualquier tipo. Esencialmente, es ejecutar la decisión adecuada; es decir, la que contribuirá mayor rentabilidad después de conjunto de posibles soluciones o propuestas. Asimismo, Cervone (2020) afirma que el análisis costo-beneficio es una técnica considerablemente usada por el sector privado para determinar si un proyecto puede dar inicio o no. Es decir, que el análisis de C/B representa una metodología convincente para justificar un proyecto.

*Costo.* Se define, principalmente, como un conjunto de recursos sacrificados con el fin de alcanzar un objetivo específico y tiene un propósito que no solo se rige en la obtención de utilidades, sino también en ser un instrumento vital para la toma de decisiones.

Acosta (2018) afirma que el costo es indispensable para estimar los resultados del negocio, estimar la estructura de costos en los próximos periodos y valorar los arreglos necesarios para su minimización.

*Beneficio.* Es la utilidad que se logra obtener de una determinada inversión o actividad comercial. Para su cálculo, es importante determinar el costo del problema y de la solución. En otras palabras, la obtención del valor del beneficio se tiene que deducir los costos totales de los ingresos totales, lo que representa la diferencia entre lo que se logra gastar (producción o servicio) y el precio de la venta es la ganancia obtenida.

En otras palabras, se deduce que el análisis del C/B es un método que nos ayuda a definir cuando un proyecto de investigación es rentable, por lo que por definición nos dice que es rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad. Asimismo, podemos afirmar que es de vital importancia para una buena toma de decisiones para las acciones financieras.

#### **2.2.4. Gestión de inventarios**

Matthew (2017) afirma lo siguiente:

Los inventarios representan la posesión intangible de un negocio que se mantienen para la venta, en muchas ocasiones pueden existir muchas incertidumbres tanto en la demanda como la entrega del producto, y esto puede afectar un sistema de control de inventario o como también en el proceso de la obtención del inventario. (p. 31)

**Inventario.** Según Cruz (2017), un inventario es un listado ordenado, detallado y valorado de los bienes de la empresa, según las características del bien.

**Costos de inventarios.** Se considera como costos de inventarios, desde el momento que se realiza la gestión de mantener productos de almacén.

##### **Tipos de gestión de inventarios.**

*Inventarios continuo o perpetuo.* Mantiene un registro de cada artículo o suministro.

*Inventarios periódicos.* Es un tipo de inventario, con un menor control sobre los niveles de existencia, generando que existan mayores ítems almacenados e incrementando los costos.

Los principales factores que intervienen en la gestión de inventarios, son la demanda, los costos y los plazos.

**Políticas de inventarios.** Según Meana (2017), las políticas de inventario son estrategias diseñadas para administrar de manera eficiente los recursos materiales de una organización, que garanticen minimizar los costos de mantenimiento y la calidad en el servicio al cliente.

**Análisis ABC.** Según Carro y Gonzáles (2013), es un proceso que tiene la finalidad de dividir a los artículos en tres clases, de acuerdo al valor monetario; por ello, este método es equivalente a la creación de una gráfica de Pareto.

**Cantidad económica de pedido EOQ.** Consiste en determinar el mejor ciclo de nivel de inventario para un determinado artículo; en otras palabras, es el tamaño de lote que permite minimizar el total de los costos anuales de hacer pedidos y de manejar inventarios (Carro y Gonzáles, 2013).

Para calcular el tamaño de lote  $Q^*$ , se hace uso de la siguiente fórmula:

$$A = \sqrt{\frac{2 * D * S}{H}}$$

Donde:

D: demanda anual u horizonte de evaluación.

S: es el costo de emisión de pedidos.

H: costo de almacenamiento.

**Métodos de valuación de inventarios.** Entre los métodos de valoración de inventarios, se tienen los siguientes:

*PEPS.* Son las existencias, primeras entradas primeras salidas.

*UEPS.* Representa a las últimas compras son las que salen primero.

*Método Promedio Ponderado.* Se halla el costo promedio de cada existencia, cuando las unidades son idénticas en apariencia.

### 2.2.5. Gestión de almacenes

**Definición.** El Diccionario de Logística (2013) define a almacén como “Espacio físico en el que se albergan y custodian los materiales y productos, bien sean materias primas, semielaborados, o terminados y preparados para su distribución, y que permite su clasificación, manipulación y control” (p. 33).

Otros autores han afirmado lo siguiente:

Es el espacio delimitado que puede ser abierto, al aire libre, o cubierto, sin paredes, con alguna pared o totalmente cerrado, especialmente proyectados o contruidos principalmente para el almacenamiento de productos, cumpliendo todos los estándares. El almacenamiento se constituye un recurso para equilibrar las compras y las ventas mediante la regulación de los flujos de adquisiciones de materias primas o productos semielaborados y las entregas a los clientes finales (Flamarique, 2019, pp. 13-14).

**Cadena de suministro.** Compuesta por todas las partes involucradas de modo directo o indirecto en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Su objetivo es maximizar el valor total generado. Es decir, el valor que genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de este.

**Los principios de almacenaje.** La clave de estos radica en el cumplimiento de los principios básicos, tales como:

- Maximizar el espacio.
- Minimizar la manutención del producto.
- Adecuación a la rotación de las existencias.
- Fácil acceso a las existencias.
- Flexibilidad de la ubicación.
- Fácil control de las existencias.

#### **Tipos de almacenes.**

*De régimen jurídico.*

- De propiedad.
- De alquiler.
- De renting.

- De arrendamiento financiero o leasing.

*De acuerdo a las necesidades de la empresa.* En esta parte, va a depender en gran medida de la naturaleza de las mercancías, entre las cuales tenemos las siguientes:

- Materias primas: Son empleadas por las empresas productoras o fabricantes.
- Productos o bienes intermedios: Son netamente preparados para depositar aquellos artículos que no han culminado su proceso de producción.
- Materiales consumibles o de uso diario.
- Productos finales o acabados: Para productos preparados para su entrega al cliente.
- Archivos: Son espacios destinados a guardar la documentación generada, recibida y enviada.

#### 2.2.6. Gestión de proyectos

**¿Qué es un proyecto?** Es un proceso en el que convierten un conjunto de recursos en un conjunto de resultados que tiene un sentido un cliente, interno o externo.

**Características.** Algunas características importantes son las siguientes:

- Tiene un propósito u objeto definido.
- Tiene una duración, un inicio y un final.
- Es único y diferente.
- Es multidisciplinario.
- Tiene recursos limitados.

**Definición de la gestión de proyecto.** Es la disciplina que permite planificar, organizar y gestionar proyectos. Esto señala dos aspectos importantes, que se detallan a continuación.

- Asegurar el cumplimiento satisfactorio de los proyectos.
- Realizarlo de manera explícita tanto para el equipo de trabajo como para el cliente.

**Características de la gestión de proyectos.**

- Objetivos múltiples: tiempo, costo, desempeño, riesgo y seguridad.
- Profesionales de múltiples industrias y disciplinas.
- Estándares genéricos.

- Disposiciones específicas.
- Ciclo de vida del proyecto. Las fases típicas del ciclo vital incluyen:
- Planificación.
- Factibilidad.
- Resumen.

### 2.2.7. Gestión de procesos

**Definición.** La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. Su gran objeto es incrementar la productividad en las organizaciones considerando la eficiencia y agregar valor para el cliente.

Cuando se gestionan de manera adecuada los procesos en una organización, se toma en cuenta lo siguiente:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Valorar y tomar los procedimientos desde el principio hasta el final.
- Satisfacen las necesidades de los “clientes internos” (la dirección, los participantes y los usuarios)
- Participantes sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
- La responsabilidad social como modelo primordial.
- Tienen en cuenta la continuidad operacional, haciendo las cosas correctamente.
- Compromiso, en la gestión de procesos y sobre todo contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Por otra parte, sus procesos son los siguientes:

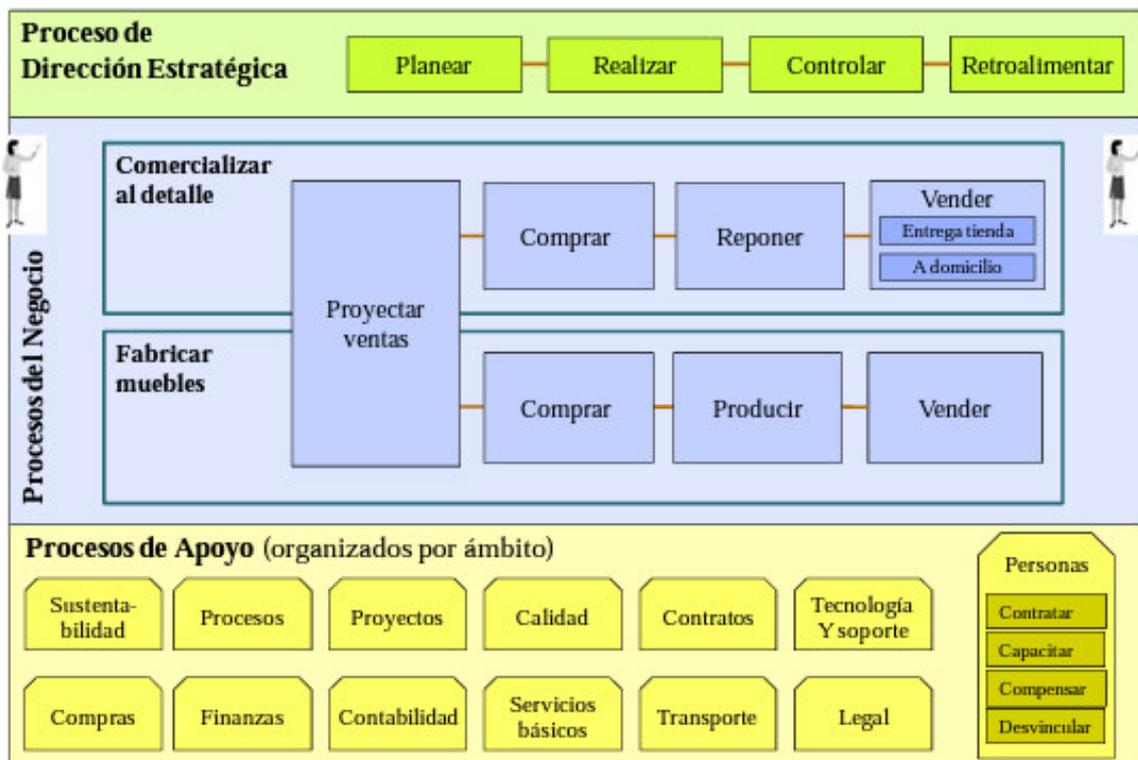
- Estables, en base a los patrones de calidad y rendimiento.
- Eficientes, eficaces y controlados mediante indicadores para su respectivo seguimiento.
- Competitivos.
- Trazados para las buenas prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejoras continuas.

**¿Qué es proceso?** Desde una visión sistemática, es un proceso que busca desarrollar de manera efectiva el objetivo de la organización, agregando valor agregado al cliente.

**El mapa de procesos.** Es una representación gráfica que busca mostrar los procesos de manera comprensible, para las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de que se cumplan de manera eficiente (ver Figura 8).

Figura 8

Mapa de procesos



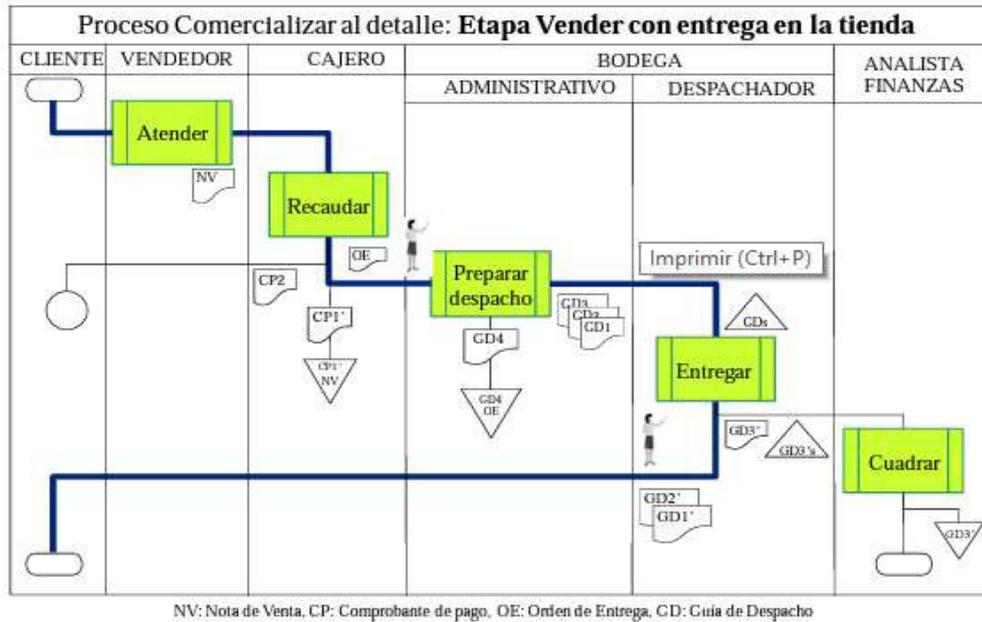
Fuente: Carrasco (2005)

En la Figura 9, se detalla lo siguiente:

- Proceso de dirección estratégica. Su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar.
- Procesos del negocio. Derivan directamente de la misión.
- Procesos de apoyo. Dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio.

**¿Qué es un flujograma de información?** Un FI describe un proceso.

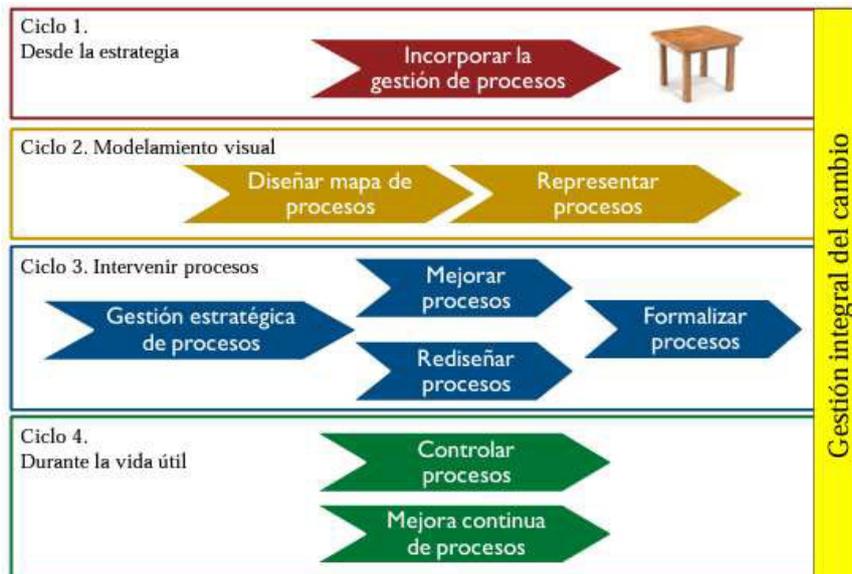
Figura 9  
Flujograma de información



Fuente: Carrasco (2005)

**Fases de la gestión de procesos**

Figura 10  
Fases de la gestión de procesos



Fuente: Carrasco (2005)

## **2.3. Base legal y normativa interna de la organización**

### **2.3.1. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)**

Estupiñán (2017) menciona que las NIC son normas contables internacionales que son aplicadas en la presentación de los estados financieros y sus notas financieras, que dejan constancias del cumplimiento de las normas según requiera en fechas determinadas.

En otras palabras, las NIC son un vínculo de reglas que son aplicadas por las empresas según el sector de actividad comercial en el cual se encuentren. En primer lugar, para afirmar que su información financiera refleje la realidad. En segundo lugar, la situación económica de la empresa se entienda en todo el entorno empresarial, debido a que estamos en un mundo más globalizado y con una competencia cada día más estrecha.

De acuerdo a lo estudiado, en el presente trabajo de investigación, se desarrollará la Norma Internacional de Contabilidad N.º 2 (NIC 2), la cual es inventarios. Es decir, esta norma está basada en el tratamiento contable de los inventarios, tanto en el costo y gasto según el período contabilizado.

### **2.3.2. Ley de impuesto a la renta y su reglamento**

Esta ley hace mención a la deducción de las mermas y desmedros de existencias dispuestas en el inciso f) del artículo 37º de la Ley del Impuesto a la Renta, donde se define:

- Mermas: Pérdida física, en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherentes a su naturaleza o al proceso productivo.
- Desmedros: Pérdida de orden cualitativo e irrecuperable de las existencias, haciéndolas inutilizables para los fines a los que estaban destinados.

### **2.3.3. Marco COSO 2013**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), traducido del inglés como El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, está conformado por cinco instituciones del sector privado representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna, como iniciativa conjunta para combatir el fraude corporativo.

En los últimos años, la actualización del Marco ha logrado adaptarse a grandes cambios empresariales y operativos. Por su parte, el COSO (2013) es un marco de control interno que brinda seguridad en cuanto a la probabilidad de cumplimiento en la consecución de los objetivos de la empresa, mediante la su efectividad, así como también en el mantenimiento continuo de un sistema de control interno consolidado.

## **2.4. Marco conceptual de la situación de la problemática**

### **2.4.1. Control interno**

Según el Marco COSO (2013), el control interno es un proceso llevado a cabo por un consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

### **2.4.2. Gestión**

Es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Fajardo y Soto (2017) lo definen de la siguiente forma:

La gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. Y a su vez, la gestión empresarial da lugar a las actividades que se realizan en las empresas luego del planeamiento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones. (p. 45)

### **2.4.3. Finanzas**

Gitman y Zutter (2016) hacen referencia a las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el dinero; en otras palabras, hacer finanzas es tener la habilidad y conocimiento para tomar decisiones con respecto a cómo saber gastar, ahorrar e invertir sus ahorros. Por lo general, las finanzas se dividen en dos amplias categorías:

**Servicios financieros.** Son parte de las finanzas que se encargan del diseño y la entrega de productos financieros a individuos, empresas y gobiernos, ya que todas estas están inmersas dentro del campo de la banca, la planeación financiera personal, la inversión, los bienes raíces y los seguros.

**Administración financiera.** En este punto, hace referencia a las tareas de los gerentes o administradores financieros que trabajan para una entidad, ya sea pública o privada, grandes y pequeñas, lucrativas y sin fines de lucro. Entre las acciones o diversas tareas que desempeñan los gerentes o administradores financieros, se encuentran el desarrollo de planes o presupuesto financiero, la concesión de créditos a los clientes, la evaluación de propuestas que involucren grandes gastos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la organización.

#### **2.4.4. Almacén**

Perdiguero (2017) sostiene que el almacén es el núcleo en donde se gestan todas las operaciones estratégicas, por lo que se considera como un instrumento base que se dedica a suministrar sin descanso todo lo que se requiere en los departamentos de la empresa, con el fin de que estos puedan realizar la totalidad de sus actividades diarias sin ningún contratiempo.

Por otra parte, Ortiz et al. (2018) mencionan que el subproceso operativo concerniente a la guarda y conservación de los productos debe ser realizado con los mínimos riesgos tanto para el producto, persona y compañía. En pocas palabras, el almacén es una instalación técnica donde se almacenan variedad de productos, los cuales son manipulados por personas idóneas en el puesto.

#### **2.4.5. Inventarios**

Según Cruz (2017), un inventario es un listado ordenado, detallado y valorado de los bienes de la empresa, tomando en cuenta las características del bien. Por ello, es necesario agruparlos por similitud y valorados, ya que estos representan una parte del patrimonio de la empresa. De acuerdo con la definición del autor, se podría afirmar que los inventarios son vitales en el ámbito empresarial, ya que su aplicación en una empresa permite a las entidades realizar una planificación y organización de sus actividades, de tal manera que se pueda tener una información real respecto al stock mínimo, donde se involucra a la producción y la venta; con el objeto de proponer un mejor servicio al consumidor, con una entrega a tiempo y en cuanto a la producción ayudará a realizar un trabajo más organizado.

#### **2.4.6. Rentabilidad**

Según Colín (2020, citado por Panchana, 2020), la rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar productividad y beneficios económicos en el futuro, tomando en cuenta que todo debe ir en relación a los ingresos de la empresa, activos propios que maneja y con los que cuenta la entidad, adicional a ello los recursos necesarios en los que se ha invertido.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Marco metodológico

##### 3.1.1. Hipótesis de investigación

El estudio está relacionado con una propuesta de mejora, la cual busca solucionar el problema raíz del ineficiente CI en el área de almacén, que afecta los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. Las hipótesis son posibles afirmaciones que señalan que el CI es viable para mejorar el rendimiento y rentabilidad de la empresa.

##### *Hipótesis general*

Mediante la elaboración y aplicación de un plan de sistema de control interno de almacenes se optimizarán los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.

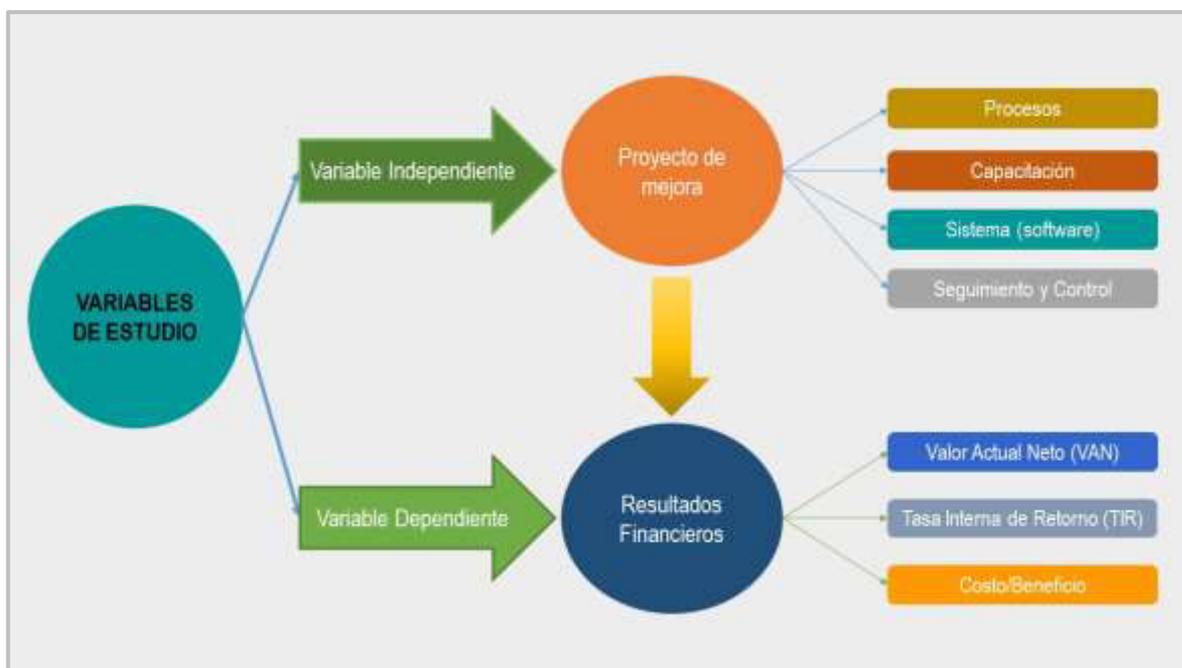
##### *Hipótesis específicas*

- a) Se identificará el problema del control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021, que afecta los resultados financieros.
- b) Se definirá un proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.
- c) Se validará cuantitativamente, mediante indicadores financieros, la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca, 2021.

### 3.1.2. Variables de estudio

Figura 11

Variables de estudio



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11, se observan dos variables, las cuales se detallan a continuación.

- Variable independiente: Proyecto de mejora.
- Variable dependiente: Resultados financieros, la cual será validada a través de los indicadores financieros.

#### *Variable independiente*

**Proyecto de mejora.** Es el plan de sistema de control interno de almacenes que se va a proponer a la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. Está basado en cuatro dimensiones importantes, las cuales ayudarán a cumplir el objetivo principal establecido para la empresa. Estas dimensiones son las siguientes: procesos, capacitación, sistema (software) y seguimiento y control.

**Denominación empresarial.** Empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

### *Variable dependiente*

**Resultados financieros.** Es el balance por medio del cual se va a comprobar si el proyecto de mejora para el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. va a lograr los beneficios de su inversión.

**Denominación empresarial.** Empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

**Indicador financiero/económico de medición.** Dentro de los métodos complejos de validar los resultados financieros, se encuentran los siguientes:

- a) Valor actual neto (VAN). Indicador financiero que va a permitir medir el proyecto de mejora, con una tasa de descuento del 10%, para determinar si el proyecto es aceptado y factible.
- b) Tasa interna de retorno (TIR). Mediante este indicador financiero, se determina el porcentaje de beneficio de la inversión de la empresa y la viabilidad del proyecto.
- c) Costo/Beneficio (C/B). A diferencia de los anteriores indicadores estudiados, el C/B va a permitir medir la comparación entre los beneficios actualizados y los costos actualizados. En consecuencia, si el resultado es mayor a uno, quiere decir que el resultado es rentable.

## **3.2. Diseño de investigación**

### **3.2.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, por lo que se va recolectar información acerca del problema raíz identificado en la empresa. Asimismo, se diseñará el proyecto de mejora para validar el efecto en los resultados financieros.

### **3.2.2. Diseño de investigación**

El diseño es no experimental, ya que no se va aplicar, sino que se va a describir la propuesta de mejora para la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

### **3.3. Recolección y procesamiento de los datos empresariales**

#### **3.3.1. Técnicas de recolección**

Para el logro de logro de los objetivos definidos en la investigación, se utilizó las siguientes técnicas: entrevistas no estructuradas, observación y análisis documental.

#### **3.3.2. Instrumentos de recolección**

- Cuestionarios
- Guía de entrevistas
- Guía de observación
- Guía de análisis documental

#### **3.3.3. Técnicas de procesamiento**

En esta parte, desarrollamos entrevistas no estructuradas a la gerente general, responsable del departamento contable y del departamento de almacén e inventarios. En tanto, la información recolectada paso a un procesamiento, para el análisis respectivo de acuerdo con los métodos o técnicas utilizados en la investigación.

## 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

### 4.1. Diagnóstico del caso empresarial

El diagnóstico de la unidad de estudio está basado en tres aspectos principales del área de almacén, las mismas que se desarrolla a continuación.

*Aspecto económico.* La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. se dedica a la comercialización de productos agroquímicos, fertilizantes, semilla de arroz, arroz pilado y subproductos, tales como arrocillo, ñelen, descarte y polvillo. La empresa fue creada en el año 2018 y, con el paso del tiempo, ha ido marcando territorio y acogiendo nuevos clientes, afectando positivamente sus niveles de ventas. Este es el caso del año 2019, en el que alcanzaron un total de 4.5 millones de soles con una utilidad que ascendió a S/ 197,685.00. Sin embargo, en el año 2020, las ventas se vieron afectadas por la pandemia del COVID-19, el cual dio como consecuencia el estancamiento de productos. A raíz de ello, las ventas solo alcanzaron 4.1 millones de soles con una ganancia equivalente a S/ 45,622.00. En el año 2021, y aunque se registra una baja en las ventas de 3,1 millones de soles, sin embargo, se registró una utilidad de S/ 477,987.00 y esto se debe a que, en este período de tiempo, el precio de venta de los productos agroquímicos y fertilizantes en stock se duplicaron, mientras que los costos de ventas permanecieron estables, generando así un alza en las utilidades de la empresa.

Tabla 1

Diagnóstico de la unidad de estudio, año 2018 - 2021

Año	Nivel de ventas	Utilidad
2018	1'741,102.5	-112262.96
2019	4'505,039.3	197,685.46
2020	4'140,501.08	45,622.01
2021	3'062,739.96	477,987.1

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1, se muestra el movimiento de las ventas y las utilidades generadas, dentro del período 2018 al 2021.

Figura 12

Gráfica del diagnóstico de la unidad de estudio, año 2018 - 2021



Fuente: Elaboración propia

La Figura 12 muestra con más detalle el alza y baja que tuvieron el nivel de ventas y la utilidad, dentro del periodo 2018 al 2021.

**Aspecto organizacional.** La empresa cuenta con una estructura organizacional, la cual se encuentra plasmada en el MOF. En este, se observa que en cada área se encuentran detallados los requisitos del perfil del puesto, las funciones y responsabilidades del personal, de acuerdo al nivel jerárquico. Sin embargo, se aprecian deficiencias en el área de estudio. Por ello, posteriormente, se propondrán acciones estratégicas dentro del plan de mejora con el objetivo de cubrir estas necesidades existentes, lo cual es importante para mejorar la productividad y los resultados financieros de la empresa.

**Aspecto de los procesos operativos.** La empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. cuenta con un Manual de Procedimientos (MAPRO), en donde se detallan los procesos a ejecutar de acuerdo con las áreas existentes en la empresa. Sin embargo, de acuerdo con nuestra unidad de estudio, nos centramos en el área de almacén, en donde se muestran los procesos de recepción y despacho de mercancía.

Por consiguiente, en base a los siguientes procesos existentes, detallamos una descripción del área de almacén, en el que se muestra cómo se encuentra actualmente.

Figura 13

Ambiente actual de los productos agroquímicos



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13, se muestra el ambiente del área de almacén, precisamente la zona donde se encuentran mercancías almacenadas como agroquímicos. Se puede observar que los productos se encuentran en desorden, las mercancías en el piso y, además, hay cajas abiertas que impiden el fácil ingreso a la verificación de los productos.

Figura 14

Ambiente actual de los productos fertilizantes



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Figura 14 nos muestra la situación de los fertilizantes. Podemos observar algunas bolsas rotas de las diferentes marcas adquiridas por la empresa, las mismas que no están ubicadas en sus respectivos lugares.

Figura 15

Ambiente actual de la materia prima (semilla de arroz)



Fuente: Elaboración propia

La Figura 15 muestra la zona donde están ubicadas las semillas de arroz. Tal como se puede observar, algunas bolsas están rotas a causa de los roedores que ingresan al almacén; aparte de ello, se encuentran bolsas en el piso.

Figura 16

Ambiente actual de la materia prima (arroz en cáscara)



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16, se muestra la zona donde se ubica el almacenaje de la materia prima (arroz cáscara), la cual se encuentra en el piso; además, algunos sacos están rotos, lo que causa que la materia prima esté regada en el piso y esto dificulta el control de las mismas. De ello, se concluye que hay faltantes por lotes y mercaderías obsoletas.

Figura 17

Ambiente actual de los productos terminados



Fuente: Empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., 2021

Del mismo modo, la Figura 17 muestra la zona donde se ubican los productos terminados (arroz pilado) y subproductos, como arrocillo, ñelen, polvillo y descarte. Estos están almacenados en diversas partes y no se tiene un control de los mismos. Además de ello, se ha podido observar roedores circulando a causa que se encuentran en el piso, los cuales terminan afectando los sacos de arroz. Por otra parte, se observa mercancías obsoletas debido al almacenaje excesivo.

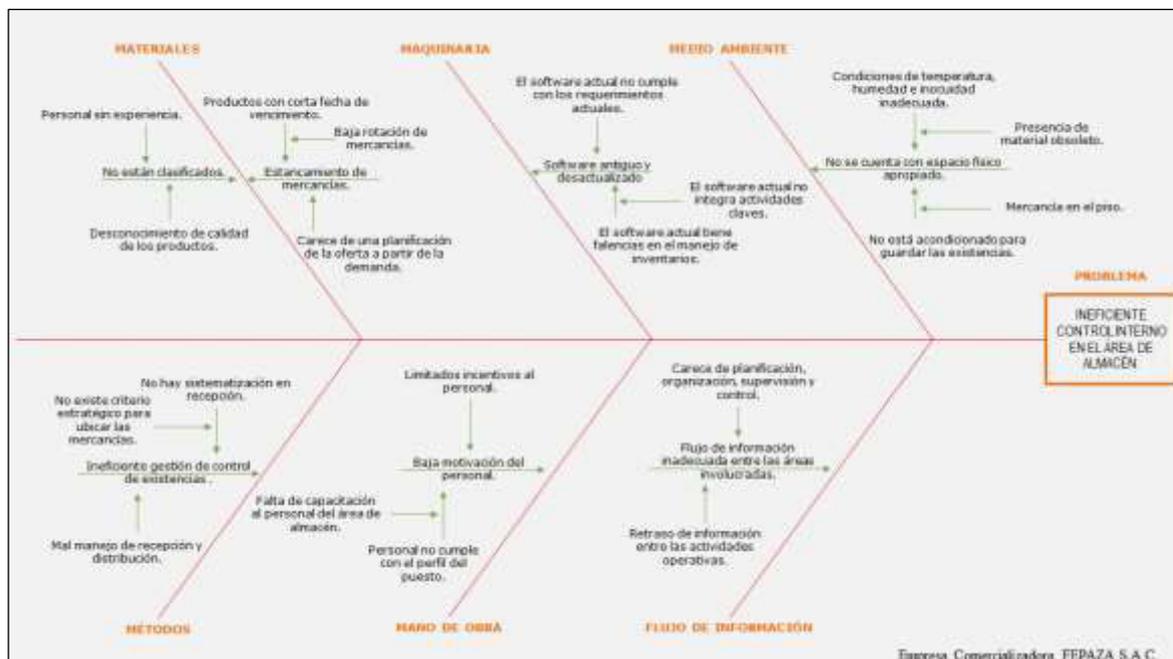
Se concluye, en este punto, que existe un problema significativo en cuanto al incumplimiento de los procesos de recepción y despacho de mercancías y, además de ello, existe la necesidad de un rediseño de procesos existentes y la implementación de los procesos de almacenamiento y control de mercancías, materia prima y productos terminados.

#### **4.1.1. Identificación de la problemática empresarial**

Identificamos el problema raíz que viene afectando al área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., el cual es el ineficiente control interno en el área de almacén, que se detalla a continuación en la Figura 18.

Figura 18

Esquema de descripción del problema raíz



Fuente: Elaboración propia

El esquema de la descripción del problema raíz (ver Figura 18) está enfocado en el análisis de las 6 M, las cuales nos permiten realizar un estudio de las causas del problema de la unidad de estudio. Estos 6 bloques estudiados son materiales, maquinaria, medio ambiente, método, mano de obra y flujo de información.

### ***Análisis de la situación actual del área de almacén en relación a los 6 bloques estudiados***

En esta parte, describiremos con más detalle cada bloque estudiado para la determinación del problema raíz en el área de almacén.

- **Materiales.** En definición, este bloque hace referencia a cualquier material, instrumento, entre otros, que se ocupa para llevar a cabo las operaciones de la empresa. De ese modo, estudiamos este bloque centrándonos en los productos y mercancías acopiadas en el almacén, llegando a las siguientes causas, tal como se muestra en la Figura 18: 1) Estancamiento de mercancías y 2) Falta de clasificación de los productos.
- **Maquinaria.** Hace referencia al equipo técnico o tecnológico que se requiere en la empresa. En el caso del área de almacén, se estudió al software con el que

cuenta actualmente, el cual no cumple con los requerimientos actuales para que la empresa desarrolle sus operaciones de manera adecuada. La principal causa en este bloque es la existencia de un software antiguo y desactualizado.

- **Medio ambiente.** En esta parte, en definitiva, se habla del contexto, espacio o lugar. Ante ello, estudiamos el entorno físico del área de almacén, el cual no se encuentra en las óptimas condiciones para el almacenaje de los productos y mercancías, tal como se detalla en la Figura 18.
- **Métodos.** Se refiere a las acciones que se lleva a cabo para ejecutar un proceso. Ante ello, estudiamos la situación actual de los ingresos y salidas de los productos y mercancías (ver Figura 18), de lo cual se concluye que existe una ineficiente gestión de control de existencias, porque no existe un criterio estratégico para su ubicación, no hay sistematización en recepción y, por ende, existe un mal manejo de recepción y distribución.
- **Mano de obra.** Involucra al personal designado en este proceso. Para ello, en este bloque, analizamos su comportamiento y evaluamos el cumplimiento de sus responsabilidades de acuerdo al perfil del puesto. Se identificaron deficiencias que afectan significativamente al área de almacén; por ejemplo, la baja motivación del personal (ver Figura 18). Se concluye que la empresa no está comprometida con su personal, considerando que la gestión de personas en las organizaciones es clave para que logren desempeñar sus funciones de manera óptima.
- **Flujo de información.** En definición, se refiere al movimiento de instrucciones y comunicaciones dentro de una organización y, aunque no forma parte de las 6 M, es muy importante, ya que el flujo de información que se desarrolla entre las áreas involucradas es inadecuado (ver Figura 18), pues esta carece de planificación, organización, supervisión y control, lo que también implica un retraso de información dentro de las actividades operativas. Asimismo, una mala comunicación e información dentro de la empresa puede generar grandes pérdidas. Por otro parte, no se ha evaluado la confiabilidad en el software, la cual es importante para el análisis de los resultados que se obtiene a partir de ello.

Por otra parte, en base al problema identificado (ver Figura 18), se puede determinar que este tiene un gran efecto en los procesos de recepción y en los procesos

de despacho de la mercancía y materia prima, procesos con los que cuenta actualmente la empresa.

En ese sentido, se ha visto conveniente realizar un análisis a los procesos de recepción y despacho, para determinar su comportamiento actual, de tal manera que se logre conocer con precisión las dificultades existentes para proponer estratégicamente el plan de mejora con la finalidad de que afecte positivamente en el desempeño de sus operaciones. Para el logro de la identificación del problema raíz, se desarrolló un esquema clave llamado diagrama de Ishikawa, conocido también diagrama de causa-efecto, que es una herramienta que nos permite identificar los problemas de calidad y darles solución al representar gráficamente los factores que intervienen en el proceso.

***Diagnóstico de la situación actual de la entidad en relación al marco teórico de los componentes del Marco COSO 2013***

De acuerdo con el Marco COSO (2013), una documentación eficaz facilita una apropiada estructura del diseño de control interno, determina posibles expectativas de conducta y desempeño, y permite comunicar dinámicamente las responsabilidades a nivel de quién, qué, cuándo, dónde y por qué se debe realizar el control interno.

Tabla 2

Relación de documentos revisados por componente del Marco COSO 2013

<b>Componente</b>	<b>Documentos revisados</b>
<b>Ambiente de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión, visión y valores.</li> <li>▪ Organigrama vigente.</li> <li>▪ Manual de organización y funciones.</li> </ul>
<b>Evaluación de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de los objetivos de la empresa.</li> </ul>
<b>Actividades de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de procedimientos.</li> <li>▪ Inventario de software utilizado.</li> <li>▪ Políticas de control.</li> <li>▪ Inventario de software utilizado.</li> </ul>
<b>Información y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas y procedimientos para la respectiva documentación de control.</li> <li>▪ Procedimientos de comunicación interna y externa.</li> </ul>
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de organización y funciones.</li> <li>▪ Manual de procedimientos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2, se muestra la relación de los documentos estudiados de acuerdo con los componentes del Marco COSO (2013), los cuales fueron de gran importancia para identificar las deficiencias que muestra cada una de ellas en el área de almacén.

#### 4.1.2. Monetización de la problemática empresarial

Para desarrollar la monetización del problema, identificamos los costos de pérdidas y pérdidas totales del año 2020 por parte de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.; para ello, estudiamos el problema en dos casos.

Tabla 3

Monetización del problema - Caso 1, período 2020

<b>Problema: Ineficiente control interno en el área de almacén</b>	
Caso 1: Productos agroquímicos, fertilizantes y semillas de arroz	
Mercaderías obsoletas en unidades	83
<b>Costo total</b>	<b>16,310.54</b>
Pérdida total de ventas	5,225.02
Margen promedio por de venta	11%
Ganancia no materializada	1,786.00

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, se muestra ventas de productos agroquímicos, fertilizantes y semillas de arroz que se vendieron por debajo del costo y sin tener una ganancia respectiva.

Tabla 4

Monetización del problema - Caso 2, período 2020

<b>Problema: Ineficiente control interno en el área de almacén</b>	
Caso 2: Productos terminados (materia prima) y subproductos	
Productos obsoletos terminados	1,131.94
Pérdida total obtenida de productos terminados	110,505.12

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se muestra las pérdidas por estancamiento de productos terminados y subproductos del arroz pilado.

Tabla 5

Resumen de los casos 1 y 2, período 2020

Ganancia no materializada anual – <b>Caso 1</b>	1,786.00
Pérdida total de ventas – <b>Caso 1</b>	5,225.02
Ganancia no materializada anual de productos terminados – <b>Caso 2</b>	110,505.12
Ganancia total no materializada – <b>Caso 1 y 2</b>	112,291.12
Costo de oportunidad	5%
Costo de oportunidad – <b>Caso 1</b>	89.30
Costo de oportunidad de productos terminados – <b>Caso 2</b>	5,525.26
<b>Pérdida total – Caso 1 y 2</b>	<b>S/ 123,130.70</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5, se muestra un resumen de los casos 1 y 2, período 2020, tanto de la ganancia total materializada, la cual asciende a S/ 112,291.12, como de la pérdida total, que asciende a S/ 123, 130.70.

#### 4.2. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora para la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. está basada en cuatro dimensiones: procesos, capacitación, sistema (software) y seguimiento y control. Pero, antes de ello, se propone posibles alternativas de solución, de acuerdo con las causas y efectos identificados en el diagrama de Ishikawa.

##### *Posibles alternativas de solución en relación al diagrama de Ishikawa*

**Materiales.** Llevar un informe de control, especificando la calidad, estado y fecha de vencimiento del producto para su almacenamiento adecuado.

**Maquinaria.** Actualización del software en el área de almacén, para mantener una base de datos actualizada, tanto de los productos agroquímicos, fertilizantes, semillas de arroz y de los productos terminados (arroz) y subproductos, para su respectivo control de ingreso y salida.

**Medio ambiente.** Se proponen las siguientes medidas:

- Mejoramiento del espacio físico del área de almacén.
- Control de ventilación.
- Nivel de fumigación para los productos terminados y las semillas de arroz.
- Orden y limpieza por parte del personal designado.

**Métodos.** Se deben realizar actividades estratégicas, tales como diseñar un plano de ubicación de existencias dentro del almacén.

**Mano de obra.** Se plantean las siguientes acciones:

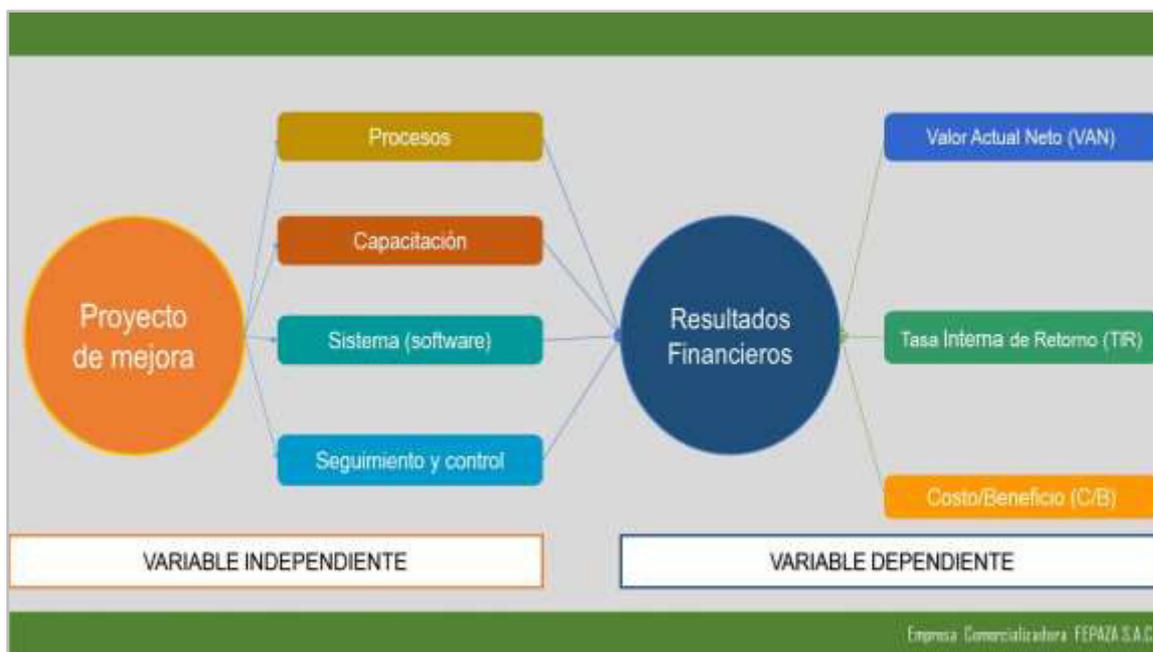
- Plan de capacitación para el personal.
- Mejorar sus incentivos.

**Flujo de información.** Cumplimiento de las políticas y procedimientos, para mejorar la comunicación entre las áreas involucradas.

#### 4.2.1. Diagrama del proyecto de mejora

Figura 19

Diagrama del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

La Figura 19 muestra la propuesta de mejora de manera estructurada, la cual responde a la manera con la que se pretende mejorar el problema raíz (el ineficiente control interno en el área de almacén) a través de la aplicación de un plan de sistema de control interno de almacenes. Esta propuesta está basada en el marco de control interno, más conocido como Marco COSO 2013, el cual permite diagnosticar la realidad de la problemática de la empresa, para luego proponer estrategias de solución, las cuales

tendrán un efecto positivo en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. Por consiguiente, para dar validez a esta propuesta, utilizaremos indicadores financieros claves, como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el costo/beneficio (C/B), los cuales son de gran importancia en el sector empresarial.

#### 4.2.2. Proyecto de mejora

Figura 20

Proyecto de mejora en base a los componentes del Marco COSO 2013



Fuente: Elaboración propia

La Figura 20 presenta la propuesta de mejora denominada “Plan de sistema de control interno de almacenes”, de acuerdo con los 5 componentes del Marco COSO (2013), que, además de generar un efecto positivo en la empresa, lograrán mejorar el desempeño organizacional, cerrar las brechas, mitigar los riesgos y aumentar la efectividad de la organización para alcanzar el éxito empresarial.

*Planes de acción de acuerdo a los principios de los 5 componentes del Marco  
COSO 2013*

En función al diagnóstico elaborado, se procede a realizar un plan de acción de acuerdo con cada principio de los 5 componentes, que conforman el sistema de control interno basado en el Marco COSO 2013.

**Ambiente de control**

- **P1:** La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
  - Realizar capacitaciones periódicas sobre los valores, principios, ética e integridad, y temas relacionados para sensibilizar y socializar las declaraciones de misión, visión, valores organizacionales en el personal de toda la empresa.
- **P2:** El Consejo de Administración demuestra independencia de la Dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
  - Establecer al área de almacén dentro del mayor nivel jerárquico. Asimismo, establecer, dentro de sus principales funciones, la supervisión del CI.
- **P3:** La Dirección establece, con la supervisión del Consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
  - Actualizar y fortalecer, con carácter de urgencia, los instrumentos de gestión y los niveles de autoridad y responsabilidades en el área de almacén.
  - Establecer procedimientos formales, dentro del marco normativo aplicable, acorde con las funciones y nivel de autoridad establecidos al personal contratado para el área de almacén.
- **P4:** La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

- Instituir políticas de compensación y programas de capacitación para lograr los objetivos de la empresa.
- **P5:** La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.
  - Una vez establecida e implementada el área de almacén de manera adecuada, será la encargada de la aplicación, seguimiento y evaluación del sistema de control interno, para lo cual se deberá realizar una capacitación integral a todas las áreas de la empresa sobre los objetivos, importancia, entre otros temas relacionados al control interno, así como de las responsabilidades asociadas a su incumplimiento.

### **Evaluación de riesgos**

- **P6:** La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
  - Realizar de manera periódica la evaluación, seguimiento y actualización del plan estratégico y asociar sus objetivos con los potenciales riesgos relacionados.
- **P7:** La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.
  - Realizar entrevistas a los jefes de las áreas administrativas y al jefe/supervisor del área del almacén, en calidad de responsable del cumplimiento de los procesos para identificar y valorar los distintos riesgos.
- **P8:** La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
  - Monitorear el grado de madurez de los controles, especialmente sobre los factores de riesgo (internos y externos).
  - Considerar al área de contabilidad como un área potencial para evitar fraudes.

- **P9:** La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.
  - Diseñar y utilizar métricas de riesgos (internos y externos) correctas que proporcionen un modelo predictivo de respuesta ante cambios significativos.

#### **Actividades de control**

- **P10:** La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
  - Clasificar las actividades, procedimientos y procesos para elaborar actividades de control efectivas.
- **P11:** La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
  - Inventariar el sistema informático (software) para verificar su vigencia, licencia, permiso, entre otros que puedan asegurar el correcto uso del mismo.
  - Establecer controles a todo nivel sobre los riesgos relacionados a la tecnología en la empresa.
- **P12:** La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y los procedimientos que llevan dichas políticas a las prácticas.
  - Instituir políticas que proporcionen los lineamientos y procedimientos claves.
  - Capacitar al personal del área de almacén para la correcta aplicación de los procedimientos y sus respectivas actividades de control.

#### **Información y comunicación**

- **P13:** La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

- Establecer un sistema de información que proporcione información de fuentes internas y/o externas, que sirvan de soporte para los componentes del sistema de control interno de almacenes.
- **P14:** La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
  - Establecer un sistema de información interna en el área de almacén, el cual permita realizar una evaluación periódica para medir su efectividad.
  - Concertar reuniones periódicas y permanentes con la alta dirección para tratar temas relacionados al control interno del área de almacén.
- **P15:** La organización se comunica con los grupos de intereses externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.
  - Capacitar al personal correspondiente respecto a los requerimientos de información de los grupos de interés externos.

### **Supervisión y monitoreo**

- **P16:** La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
  - Contar con un personal competente para el cumplimiento y evaluación de la aplicación del proyecto de mejora para mejorar el control interno en el área de almacén en base al Marco COSO 2013.
- **P17:** La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo, según corresponda.
  - Contar con un personal profesional competente para el cumplimiento evaluación de la aplicación del CI en el área de almacén en base al Marco COSO 2013.

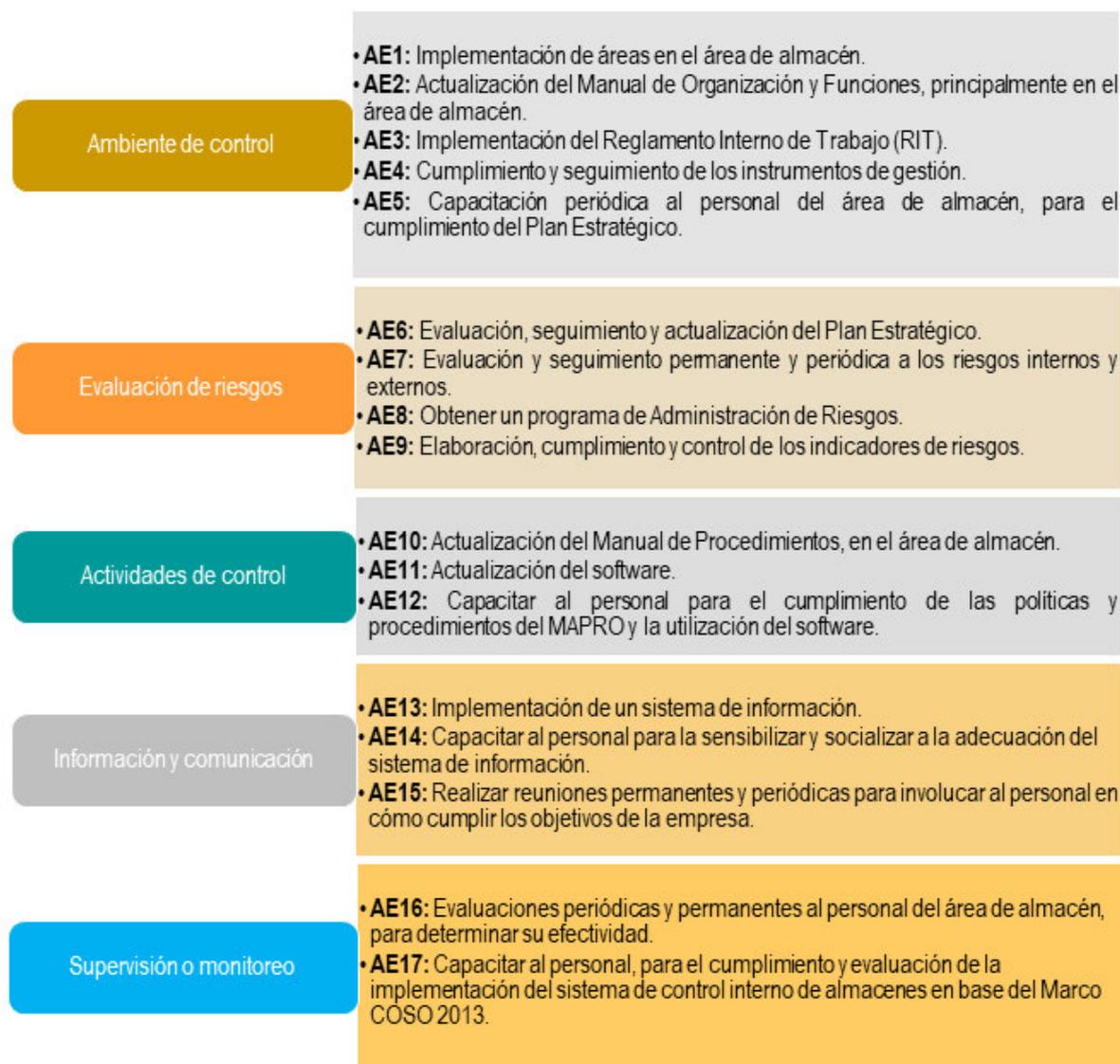
Este plan de acción no solo tendrá un impacto positivo en el área de almacén, sino que también va a permitir mejorar el desempeño de las áreas involucradas, para lograr el

cumplimiento de los objetivos propuestos, los cuales tendrán un impacto positivo en la productividad y los resultados financieros de la empresa.

A continuación, se presenta las acciones estratégicas de acuerdo al plan de acción, componentes y principios adheridos al proyecto de mejora para el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

Figura 21

## Acciones estratégicas en base a los principios del Marco COSO 2013



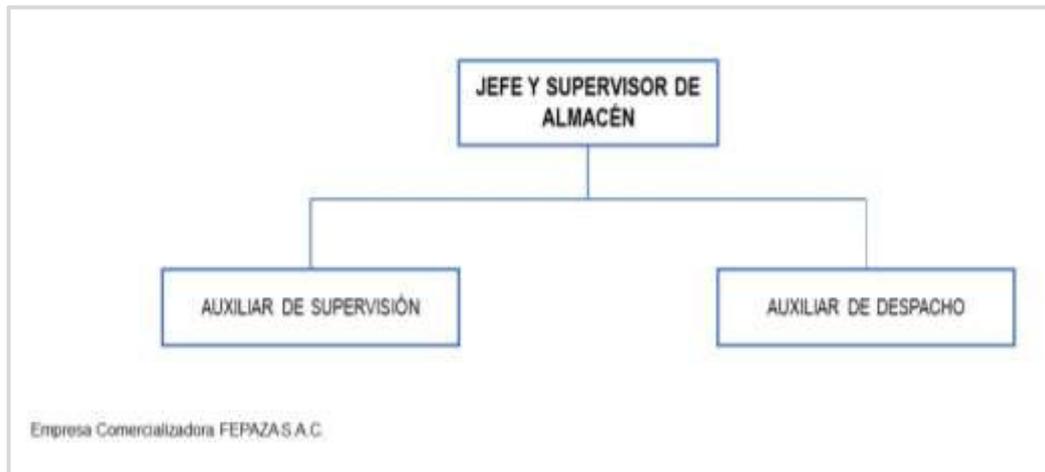
Fuente: Elaboración propia

La Figura 21 muestra las acciones estratégicas claves que se deberán desarrollar a corto plazo, con el fin mejorar tanto el desempeño organizacional en el área de almacén como los resultados financieros de la empresa.

Por otra parte, En la Figura 22, se muestra el organigrama propuesto para el área de almacén, con la finalidad de mejorar la recepción, seguimiento, control y despacho de las mercancías manufacturadas, materia prima y productos terminados.

Figura 22

Organigrama propuesto para el área de almacén.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, detallamos las funciones de cada uno de los puestos consignados en el organigrama.

#### **Funciones del jefe y supervisor de almacén:**

- Supervisar, orientar y asignar responsabilidades a los profesionales del almacén (tareas de almacenaje, recepción, control, preparación y despacho de pedidos, limpieza, entre otros).
- Evaluar el desempeño del auxiliar de supervisión y el auxiliar de despacho.
- Desarrollar un plan de prevención de riesgos acorde con las tareas y la naturaleza de su instalación.
- Planificar qué pasos se debe tener en cuenta en la recepción de productos y asegurar su cumplimiento.
- Hacer un seguimiento de la mercancía, tanto del producto terminado como de la materia prima.
- Distribuir el espacio del almacén de modo lógico y eficiente.
- Asegurar el funcionamiento de todas actividades del almacén.
- Elaborar la política de abastecimiento, almacenaje y aprovisionamiento de producción.

- Decidir y organizar cómo son los procesos de distribución y entrega de cada producto.
- Supervisar la preparación de pedidos.
- Garantizar el flujo de mercancía y estudiar cómo mejorar y perfeccionar todos los procesos.
- Prevenir incidencias y el deterioro del almacén aplicando medidas de seguridad y mantenimiento.

#### **Funciones del auxiliar de supervisión:**

- Recepcionar y registrar la recepción de productos agroquímicos, fertilizantes, semillas de arroz y materia prima (arroz en cáscara).
- Realizar control y registro de ingreso de productos agroquímicos, fertilizantes, semillas de arroz y materia prima (arroz en cáscara).
- Organizar, administrar y controlar todas las mercancías y productos terminados.
- Tener un control de las fechas de vencimiento de las mercancías para su correcta salida.
- Informar sobre el stock actualizado de los productos para su pronta rotación.
- Controlar y registrar toda la materia prima enviada a producción.
- Inspeccionar de manera permanente el estado de las existencias.
- Elaborar el informe general y entregar a su jefe inmediato para la toma de decisiones.
- Realizar toda la función o encargo que le asigne su jefe inmediato y que conlleve incrementar la eficiencia de la empresa.

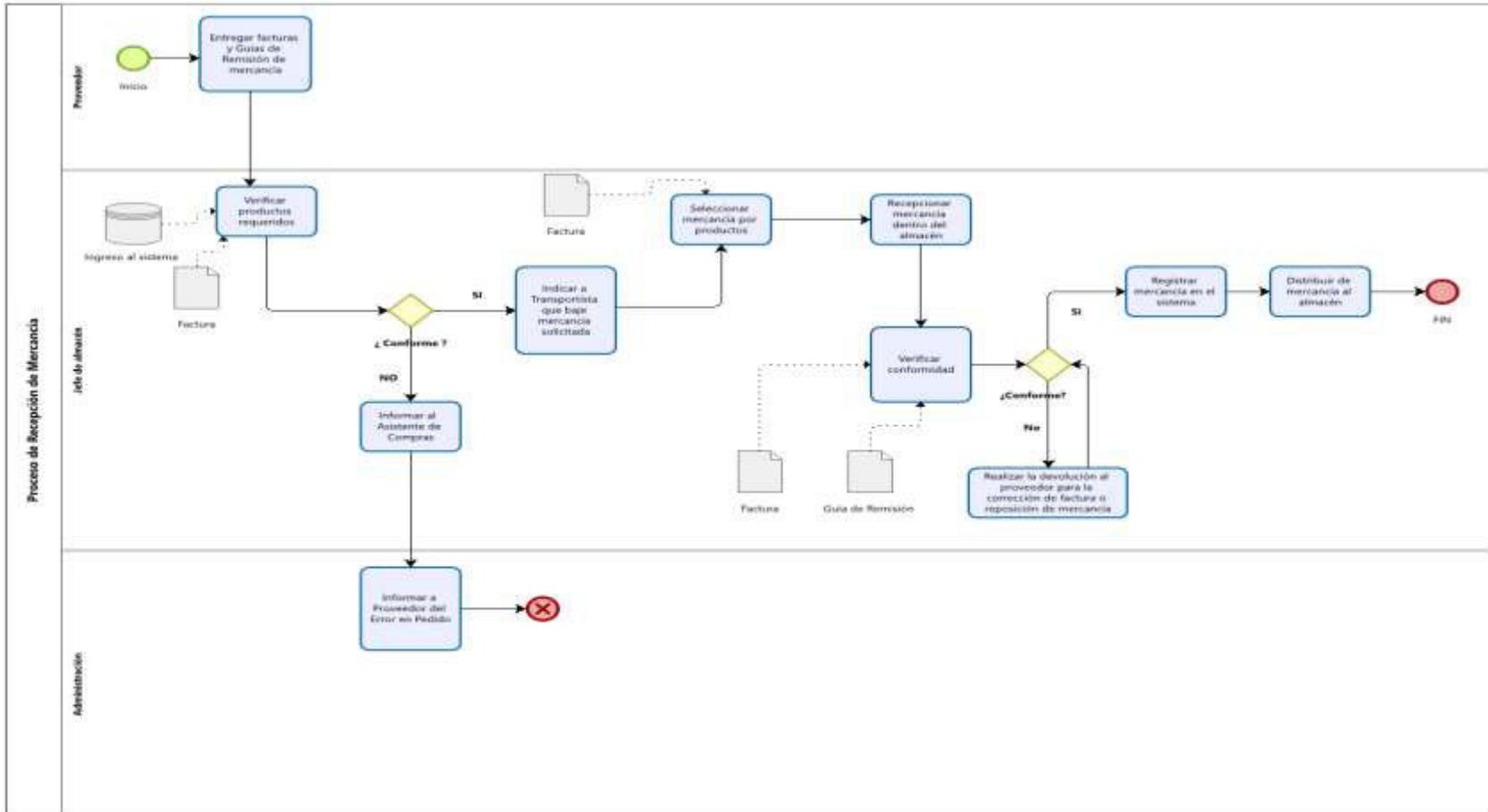
#### **Funciones del auxiliar de despacho:**

- Controlar, verificar y coordinar el cumplimiento del despacho de pedidos, garantizando la entrega en tiempo y calidad.
- Cumplir el proceso de despacho de mercancía.
- Realizar el control de despacho de la materia prima (arroz cáscara) para el proceso de producción.
- Revisar y resolver las incidencias reportadas del proceso de despacho.
- Realizar la actualización en el sistema de todos los reingresos recibidos y entregarlos al auxiliar de supervisión para su ubicación.

- Gestionar la reprogramación de pedidos que no se enviaron en fecha o que retornaron al almacén (reingresos).
- Realizar toda la función o encargo que le asigne su jefe inmediato y que conlleve incrementar la eficiencia de la empresa

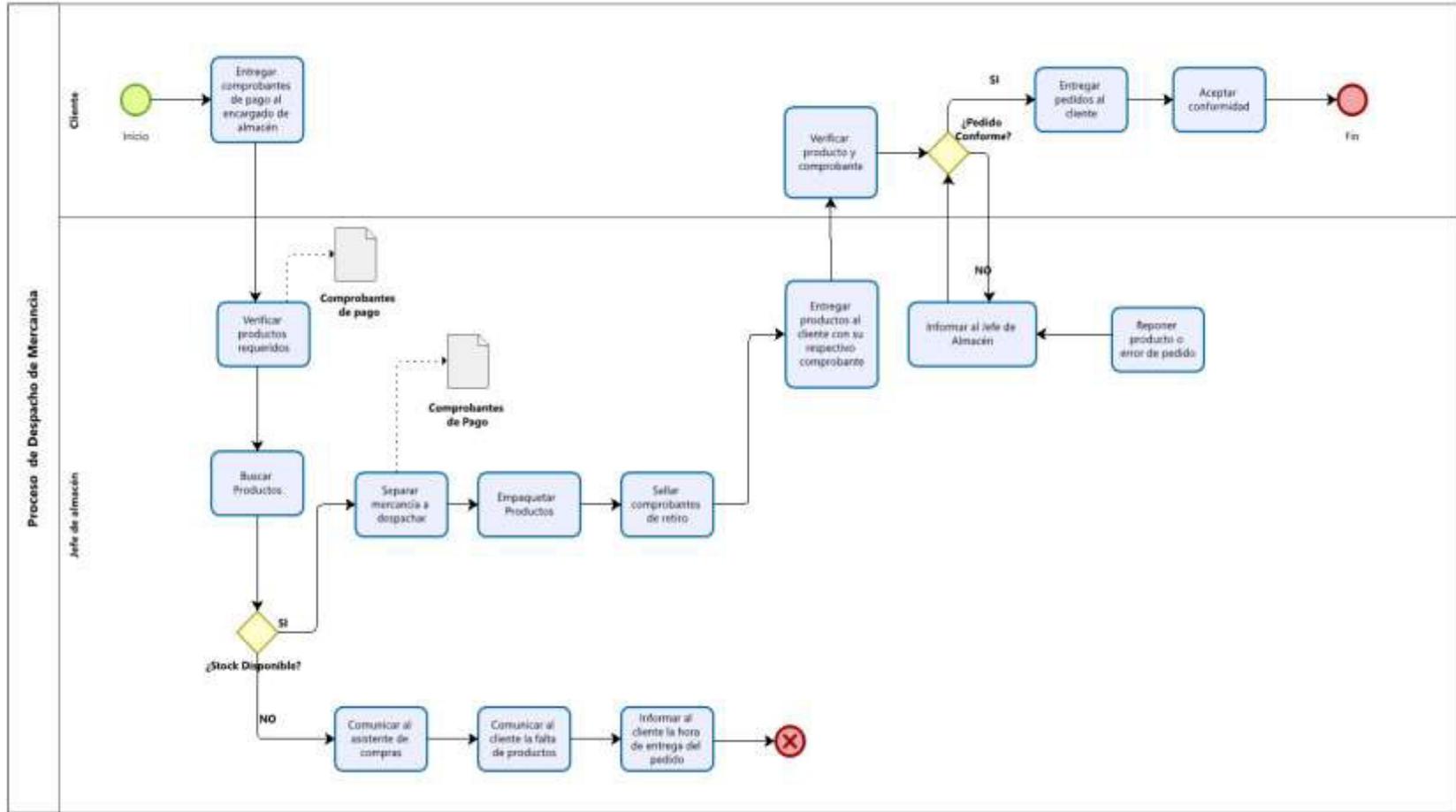
Se precisa que, con esta propuesta, se pretende mejorar la recepción, control y despacho de mercancías, tanto en productos como en materia prima.

Figura 23  
Proceso existente de recepción de mercancía



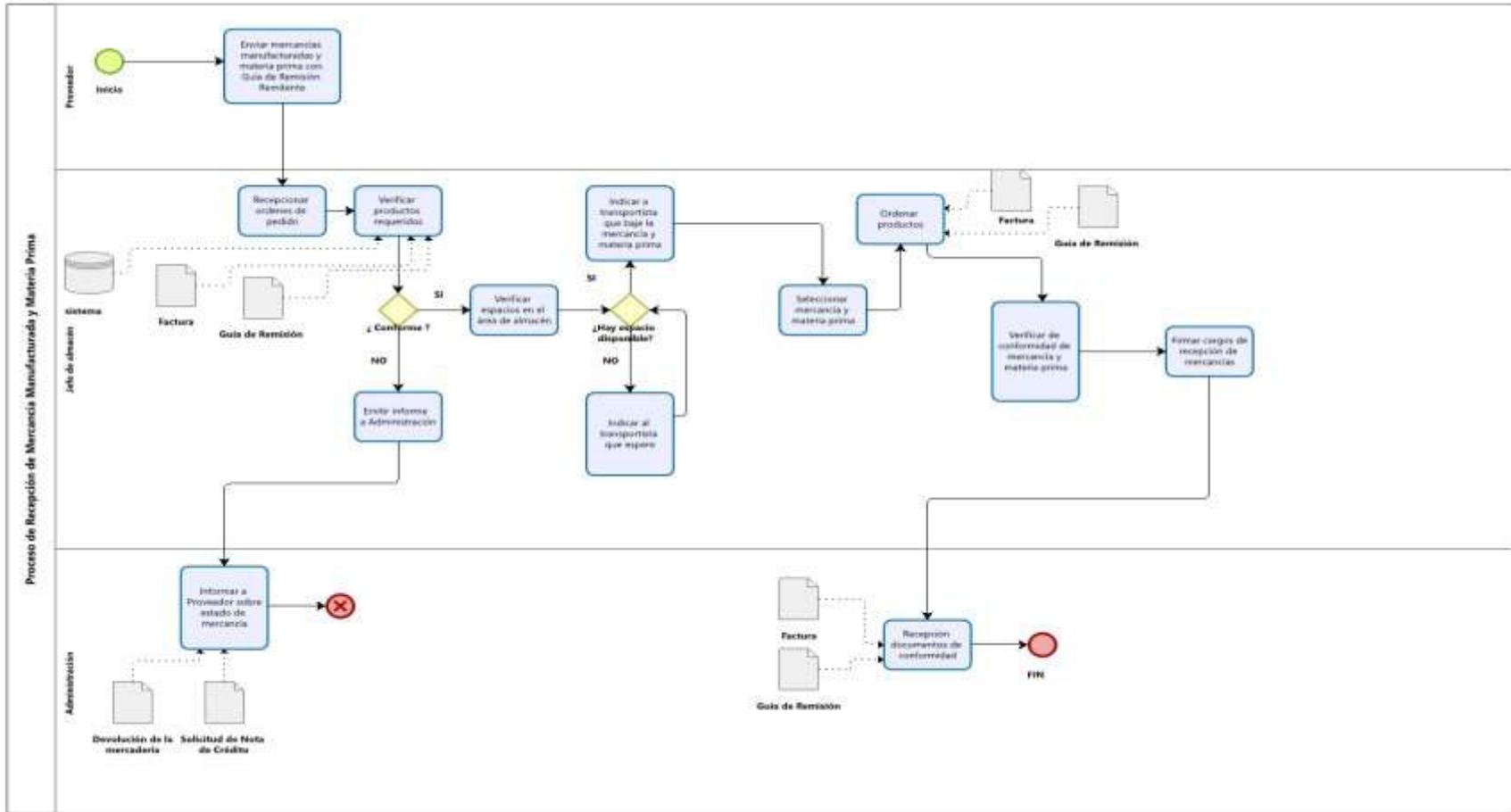
Fuente: Elaboración propia

Figura 24  
Proceso existente de despacho de mercancía



Fuente: Elaboración propia

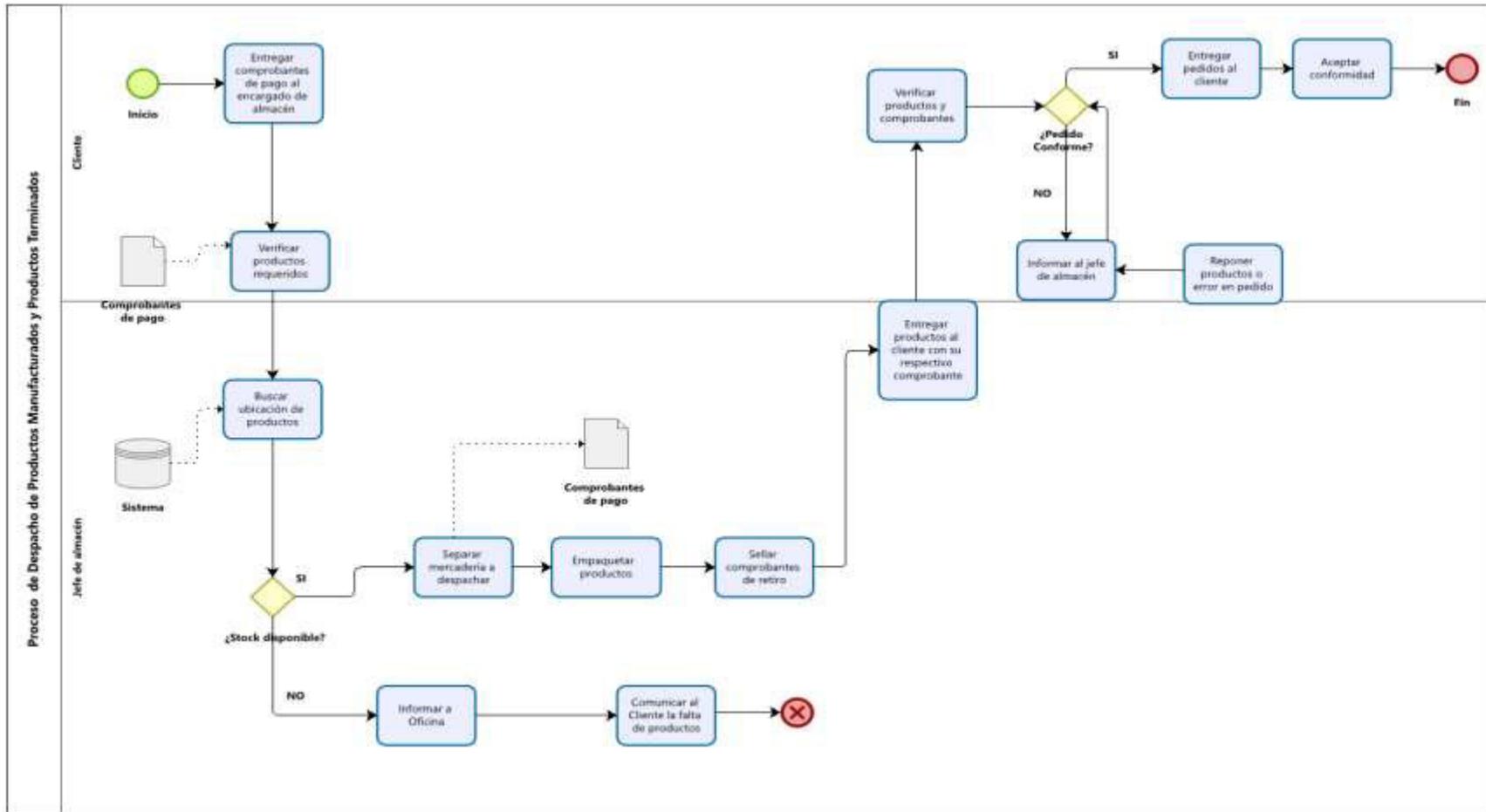
Figura 25  
Proceso de recepción de mercancía manufacturada y materia prima



Fuente: Elaboración propia

Figura 26

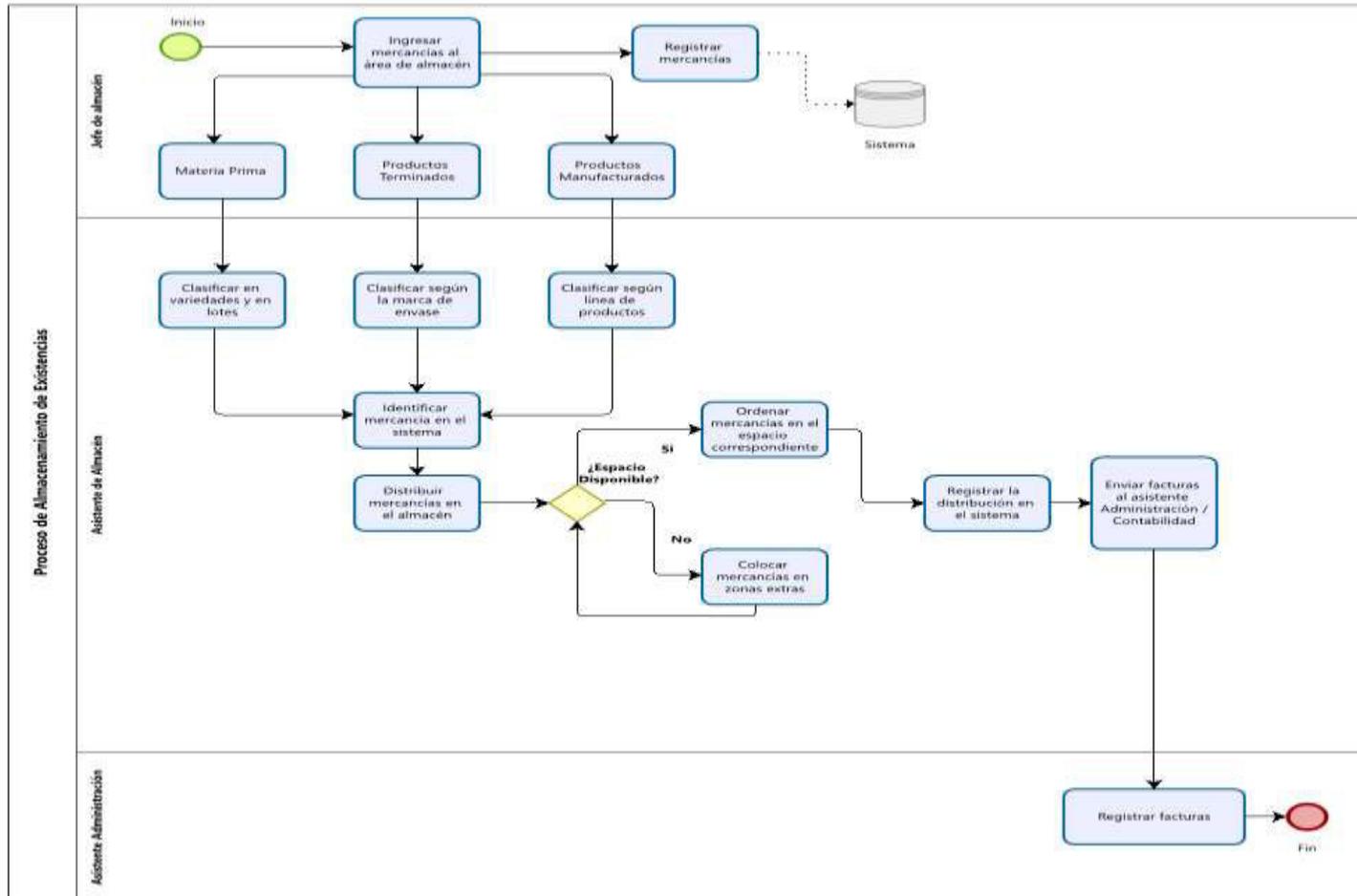
Rediseño del proceso de despacho de mercancía



Fuente: Elaboración propia

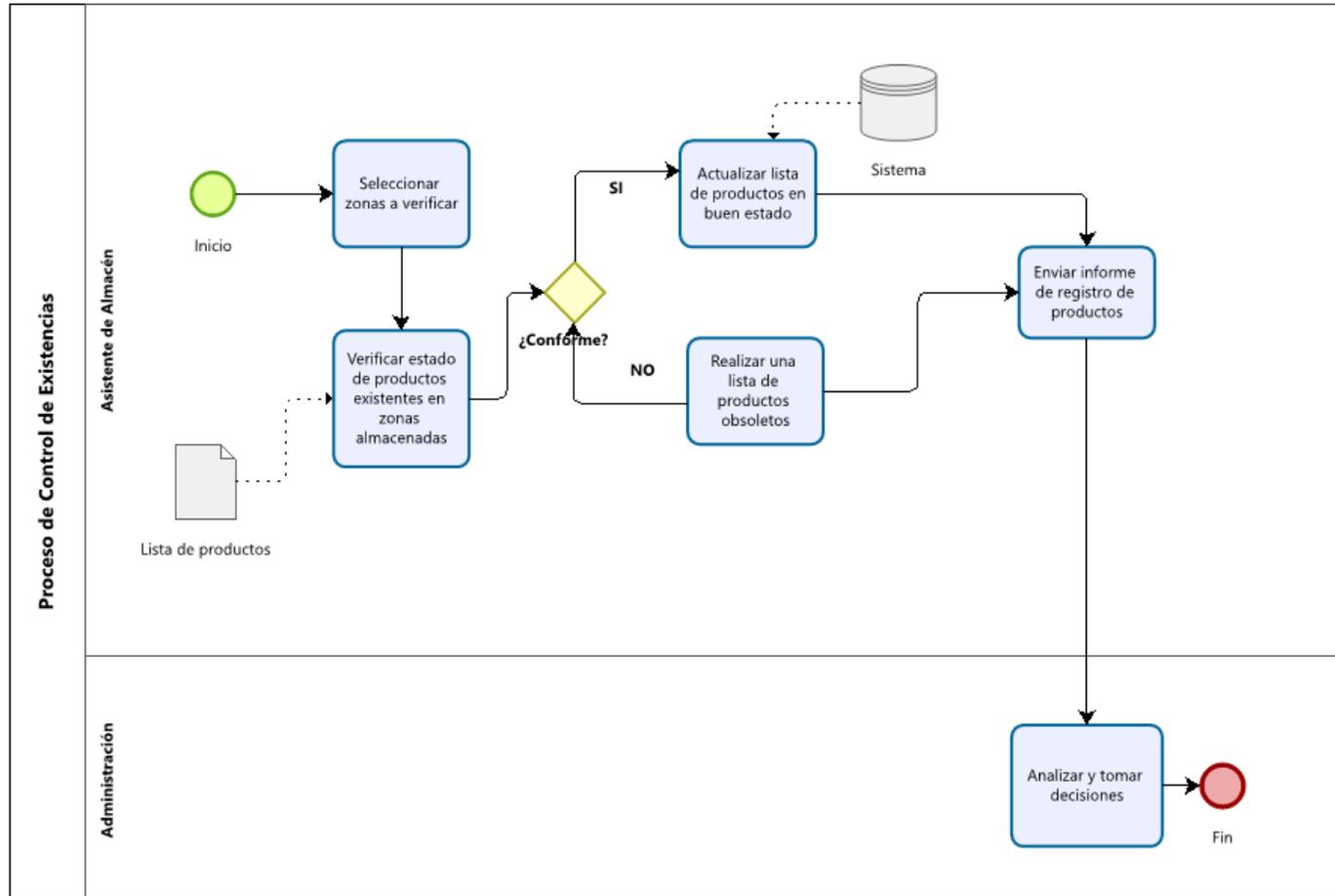
Figura 27

Proceso de almacenamiento de existencias



Fuente: Elaboración propia

Figura 28  
Proceso de control de mercancías



Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3. Monetización del proyecto de mejora

Tabla 6

Monetización del proyecto de mejora

<b>S/ 43,246</b>	Monetización del proyecto de mejora (VARIABLE DEPENDIENTE)
<b>S/ 123,130.70</b>	Monetización del problema raíz

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6, se presenta la monetización del proyecto de mejora (variable dependiente) y la monetización del problema. Dichos datos fueron obtenidos de la investigación que se realizó a la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

Tabla 7

Detalle del proyecto de mejora

DETALLE DE ACTIVIDAD	IMPORTE
<b>REDISEÑO DEL NUEVO SISTEMA INFORMÁTICO EN EL ÁREA DE ALMACÉN</b>	<b>S/ 11,000.00</b>
Actualización del software (inventarios)	S/ 5,000.00
Diseño e implementación del control interno (COSO 2013)	S/ 6,000.00
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA</b>	<b>S/ 26,746.00</b>
Compra de estantes (50 m x 1 m de ancho x 2 m de largo)	S/ 2,700.00
Compra de parihuelas de 1 m x 120 cm	S/ 4,200.00
Insecticidas (arroz en cáscara)	S/ 2,760.00
Insecticidas (productos terminados)	S/ 2,424.00
Insecticidas para roedores	S/ 216.00
Compra de moto fumigadora	S/ 2,500.00
Personal de limpieza	S/ 11,160.00
Materiales de limpieza (escobas)	S/ 240.00
Materiales de limpieza (recogedores)	S/ 96.00
Otros (ventiladores)	S/ 450.00
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>S/ 5,500.00</b>
Entrenamiento de la instalación del nuevo software (inventarios)	S/ 2,000.00
Entrenamiento en evaluación, seguimiento y control	S/ 3,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 43,246.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7, se presenta a detalle el costo de cada actividad a desarrollar para el cumplimiento del proyecto de mejora, el cual asciende a S/ 43,246.00, con el objetivo de mejorar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

### 4.3. Ejecución del proyecto de mejora

#### 4.3.1. Proyección de estados financieros

Tabla 8

Estado de situación financiera proyectado del año 2021 al año 2025

EMPRESA COMERCIALIZADORA FEPAZA S.A.C.											
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO											
DEL AÑO 2021 AL AÑO 2025											
(Expresado en Soles)											
ACTIVO	TOTALES					PASIVO Y PATRIMONIO	2021	2022	2023	2024	2025
	2021	2022	2023	2024	2025						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Caja/Bancos	808,800.27	831,308.97	838,177.89	852,245.74	950,622.14	Sobregiros Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones Financieras						Proveedores (Ctas x Pagos Comerciales)	292,788.82	292,788.82	292,788.82	292,788.82	292,788.82
Cuentas (Cuentas por Cobrar Comerciales)	457,807.00	552,659.00	552,659.00	552,659.00	552,659.00	Cuentas por Pagar a partes relacionadas					
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas						Tributos por Pagar	906.18	906.18	906.18	906.18	906.18
Otros servicios y contratos por anticipado	376.31	376.31	376.31	376.31	376.31	Remuneraciones por pagar	774.59	774.59	774.59	774.59	774.59
(Mercaderías) (Productos Terminados)	425,342.92	425,342.92	425,342.92	425,342.92	425,342.92	Obligaciones Financieras	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Materias Primas	195,205.00	195,205.00	195,205.00	195,205.00	195,205.00	Otras Cuentas por Pagar a socios	236,000.00	236,000.00	236,000.00	236,000.00	236,000.00
Productos terminados	58,148.00	58,148.00	58,148.00	58,148.00	58,148.00	Impuesto a la renta diferido					
Otros Activos											
<b>TOT ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,855,816.94</b>	<b>2,063,040.20</b>	<b>2,069,909.12</b>	<b>2,123,976.97</b>	<b>2,182,353.37</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>630,469.59</b>	<b>630,469.59</b>	<b>630,469.59</b>	<b>630,469.59</b>	<b>630,469.59</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Otras Cuentas por Cobrar	60,717.00	60,717.00	60,717.00	60,717.00	60,717.00	Deudas a Largo Plazo	0.00				
Inmuebles Maquinaria y Equipos (neto)	32,888.00	32,888.00	32,888.00	32,888.00	32,888.00	Beneficios Sociales	0.00				
(-) Depreciación y Amortización, Acumulación	-17,785.20	-23,142.28	-28,499.36	-33,856.44	-39,213.52	Ganancias Diferidas	0.00				
Activos Intangibles (neto)	7,346.80	7,346.80	7,346.80	7,346.80	7,346.80	Compensación por Tiempo de Servicio	0.00				
Otros Activos	5,733.00	5,733.00	5,733.00	5,733.00	5,733.00						
<b>TOT ACTIVO NO CORRIEN</b>	<b>88,899.60</b>	<b>83,542.52</b>	<b>78,185.44</b>	<b>72,828.36</b>	<b>67,471.28</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
						<b>PATRIMONIO</b>					
						Capital Social	730,000.00	730,000.00	730,000.00	730,000.00	730,000.00
						Capital adicional					
						Resultados Acumulados	106,259.85	106,259.85	106,259.85	106,259.85	106,259.85
						Resultados del Periodo	477,987.10	679,853.28	681,365.12	730,075.89	783,095.21
						Reservas Legales					
						<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,314,246.95</b>	<b>1,516,113.13</b>	<b>1,517,624.97</b>	<b>1,586,335.74</b>	<b>1,619,355.06</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,944,716.54</b>	<b>2,146,582.72</b>	<b>2,148,094.56</b>	<b>2,196,805.33</b>	<b>2,249,824.65</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,944,716.54</b>	<b>2,146,582.72</b>	<b>2,148,094.56</b>	<b>2,196,805.33</b>	<b>2,249,824.65</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8, se muestra el estado de situación financiera proyectado desde el 2022 hasta el 2025, teniendo como base el año 2021.

Tabla 9

Estado de resultados proyectado del año 2021 al año 2025

EMPRESA COMERCIALIZADORA FEPAZA S.A.C.					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DEL AÑO 2021 AL AÑO 2025					
(Expresado en Soles)					
	TOTALES				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS NETAS (Ingresos Operacionales)	3,062,739.96	5,264,421.13	5,816,251.42	6,428,553.37	7,108,230.67
Otros Ingresos Operacionales	-				
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	-				
(+) TOTAL INGRESOS	3,062,739.96	5,264,421.13	5,816,251.42	6,428,553.37	7,108,230.67
(-) INVENTARIO INICIAL					
(-) COMPRAS o (COSTO DE PRODUCCIÓN)	2,393,923.57	4,257,977.42	4,769,092.88	5,292,535.58	5,874,552.37
(+) INVENTARIO FINAL					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	668,816.39	1,006,443.71	1,047,158.54	1,136,017.79	1,233,678.30
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	152,571.19	292,186.84	327,260.12	363,179.30	403,117.90
(-) GASTOS DE VENTAS	17,964.52	34,403.59	38,533.30	42,762.60	47,465.19
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	498,280.68	679,853.28	681,365.12	730,075.89	783,095.21
(-) GASTOS FINANCIEROS	27,892.94				
(-) DEPRECIACION					
(+) OTROS INGRESOS					
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)					
(+) INGRESOS FINANCIEROS	7,599.36				
<b>Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR</b>	477,987.10	679,853.28	681,365.12	730,075.89	783,095.21
(-) Impuesto a la Renta (10%)					
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)					
<b>UTILIDAD (o pérdida) NETA</b>	477,987.10	679,853.28	681,365.12	730,075.89	783,095.21

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9, se muestra el estado de resultados proyectado desde el año 2022 hasta el 2025, teniendo como base el año 2021, donde el resultado se obtiene del cálculo de los ingresos menos los egresos, aplicando la monetización del problema que se investigó.

### 4.3.2. Ingresos

Tabla 10

Ingresos período 2018 - 2025

<b>Año</b>	<b>Monto</b>
2018	1,742,074.00
2019	4,505,039.26
2020	4,140,501.08
2021	3,062,739.96
2022	5,264,421.13
2023	5,816,251.42
2024	6,428,553.37
2025	7,108,230.67

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10, se muestra los ingresos de los primeros 4 años, tomando como base los estados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. del año 2018 al 2021. Asimismo, se presentan los ingresos proyectados a partir del año 2022 al 2025.

### 4.3.3. Egresos

Tabla 11

Egresos período 2018 - 2025

<b>Año</b>	<b>Monto</b>
2018	1,854,336.00
2019	3,319,977.00
2020	4,104,211.87
2021	2,592,352.22
2022	4,750,944.55
2023	5,258,017.00
2024	5,821,608.19
2025	6,448,266.15

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11, se muestra los egresos de los 4 primeros años, tomando como base los estados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. del año 2018 al 2021. Asimismo, se presentan los egresos proyectados a partir del año 2022 al 2025.

Tabla 12

Proyección de la tasa de crecimiento de los ingresos

<b>Año</b>	<b>Monto</b>
2021	3,062,739.96
2022	5,264,421.13
2023	5,816,251.42
2024	6,428,553.37
2025	7,108,230.67

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12, se muestra el cálculo de la tasa de crecimiento de los ingresos de los 4 primeros años tomando como base el primer año de los estados financieros.

Tabla 13

Proyección de la tasa de crecimiento de los egresos

<b>Año</b>	<b>Monto</b>
2021	2,592,352.22
2022	4,750,944.55
2023	5,258,017.00
2024	5,821,608.19
2025	6,448,266.15

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13, se muestra la tasa de crecimiento de los egresos. Para su cálculo, se utilizó los datos de los egresos de los estados financieros.

#### 4.3.4. Validación cuantitativa antes del proyecto de mejora

Tomando en cuenta la proyección de la tasa de crecimiento de los ingresos (Tabla 12) y la tasa de crecimiento de los egresos (Tabla 13), se procedió a realizar el cálculo de la validación cuantitativa antes del proyecto de mejora, de la cual se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 14

Flujo neto de efectivo

<b>Año de operación</b>	<b>Ingresos totales*</b>	<b>Egresos totales*</b>	<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>Flujo neto de efectivo para TIR</b>
2022	5,264,421.13	4,750,944.55	513,476.58	-513,476.58
2023	5,816,251.42	5,258,017.00	558,234.42	558,234.42
2024	6,428,553.37	5,821,608.19	606,945.19	606,945.19
2025	7,108,230.67	6,448,266.15	659,964.51	659,964.51

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14, se procede a calcular los indicadores financieros de los 4 primeros años, obteniendo un resultado confiable para la empresa, pero sin considerar el valor de la monetización del problema raíz y del proyecto de mejora.

Tabla 15

## Cálculo del VAN, TIR y C/B

<b>VAN</b>	1,668,108.36	<b>Se acepta</b>	<b>Tasa de descuento para el VAN</b>	10 %
<b>TIR</b>	99.97 %	<b>Se acepta</b>		
<b>C/B</b>	1.11	<b>Se acepta</b>		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15, se presenta el cálculo del VAN, TIR y C/B antes de aplicar el proyecto de mejora. En la evaluación de los indicadores financieros, tenemos como resultado los siguientes datos:

- Para el resultado del VAN, se tomó la tasa de descuento del 10%, por la cual obtuvimos el resultado de que el proyecto de la investigación es aceptado y viable.
- En el cálculo de la TIR, el resultado del proyecto de investigación es aceptado; por tanto, se obtiene un resultado favorable.
- Finalmente, el C/B (costo/beneficio) del proyecto de investigación es mayor a 1; por lo tanto, podemos indicar que el proyecto es favorable, ya que los beneficios son mayores que los costos.

Tabla 16

## Cálculo del C/B y TIR con una tasa de descuento del 10%

<b>Año de Operación</b>	<b>Costos totales</b>	<b>Beneficios totales</b>	<b>Factor de actualización</b>	<b>Costos actualizados</b>	<b>Beneficios actualizados</b>	<b>Flujo neto de efectivo Act.</b>
	(\$)	(\$)	10.0%	(\$)	(\$)	(\$)
0			1.000			
1	4,750,944.55	5,264,421.13	0.909	4,319,040.50	4,785,837.39	466,796.89
2	5,258,017.00	5,816,251.42	0.826	4,345,468.59	4,806,819.36	461,350.76
3	5,821,608.19	6,428,553.37	0.751	4,373,860.39	4,829,867.30	456,006.90
4	6,448,266.15	7,108,230.67	0.683	4,404,252.55	4,855,017.19	450,764.64
<b>TOTAL</b>	<b>22,278,836</b>	<b>24,617,457</b>		<b>17,442,622.03</b>	<b>19,277,541.23</b>	<b>1,834,919.20</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16, se procedió a realizar el cálculo de los costos totales (egresos) y los beneficios totales (ingresos) multiplicando con el factor de la actualización por cada año antes de aplicar el proyecto de mejora, obteniendo como resultado el flujo de efectivo actualizado que es favorable para la empresa.

#### 4.3.5. Validación cuantitativa del proyecto de mejora

Para la validación cuantitativa del proyecto de mejora, también se tomó en cuenta la proyección de la tasa de crecimiento de los ingresos (Tabla 12) y la tasa de crecimiento de los egresos (Tabla 13), donde se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 17

Cálculo de costos totales y egresos actualizados

Año	Costos totales	Monetización de mejora/Monetización del problema	Egresos actualizados
	4,750,944.55	43,246.00	4,707,698.55
2022	4,707,698.55	123,130.70	4,584,567.85
2023	5,258,017.00	123,130.70	5,134,886.30
2024	5,821,608.19	123,130.70	5,698,477.49
2025	6,448,266.15	123,130.70	6,325,135.45

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17, se muestra el cálculo de los costos totales y egresos actualizados, tomando como año base el 2022 y la monetización del proyecto de mejora y, respectivamente, para los siguientes años se toma en cuenta la monetización del problema raíz.

Tabla 18

Flujo neto de efectivo

Año de operación	Ingresos totales *	Egresos totales*	Flujo neto de efectivo	Flujo neto de efectivo para TIR
2022	5,264,421.13	4,584,567.85	679,853.28	-679,853.28
2023	5,816,251.42	5,134,886.30	681,365.12	681,365.12
2024	6,428,553.37	5,698,477.49	730,075.89	730,075.89
2025	7,108,230.67	6,325,135.45	783,095.21	783,095.21

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18, se muestra el flujo de efectivo calculando los ingresos totales menos los egresos totales actualizados, que fueron calculados en el cuadro anterior y, al final, tenemos como resultado el flujo neto de efectivo para TIR, año por año.

Tabla 19

Cálculo del VAN, TIR, C/B

<b>VAN</b>	2,058,674.09	<b>Se acepta</b>	<b>Tasa de descuento para el VAN</b>	10%
<b>TIR</b>	89.17 %	<b>Se acepta</b>		
<b>C/B</b>	1.13	<b>Se acepta</b>		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19, se muestran los indicadores financieros que arroja el proyecto de mejora, en donde se obtiene como resultado lo siguiente:

- VAN. Se utilizó la tasa de descuento del 10% y como resultado se obtiene que el proyecto es viable.
- TIR. En el resultado de la TIR, es aceptado y se obtiene un resultado favorable.
- B/C. Es mayor que 1; por lo tanto, podemos decir que los beneficios son mayores que los costos.

Tabla 20

Cálculo de C/B y TIR con una tasa de descuento del 10%

	<b>Costos totales (\$)</b>	<b>Beneficios totales (\$)</b>	<b>Factor de actualización 10%</b>	<b>Costos actualizados (\$)</b>	<b>Beneficios actualizados (\$)</b>	<b>Flujo neto de efectivo act. (\$)</b>
0			1.000			
1	4,584,567.85	5,264,421.13	0.909	4,167,788.95	4,785,837.39	618,048.44
2	5,134,886.30	5,816,251.42	0.826	4,243,707.69	4,806,819.36	563,111.67
3	5,698,477.49	6,428,553.37	0.751	4,281,350.48	4,829,867.30	548,516.82
4	6,325,135.45	7,108,230.67	0.683	4,320,152.62	4,855,017.19	534,864.57
<b>Total</b>	<b>21,743,067</b>	<b>24,617,457</b>		<b>17,012,999.74</b>	<b>19,277,541.23</b>	<b>2,264,541.50</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20, se presenta el último cálculo de los costos totales menos los beneficios totales. Seguidamente, se multiplicó por el factor de actualización, obteniendo como resultado flujo neto de efectivo actualizado.

### 4.3.6. Cronograma de actividades

Tabla 21

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
DETALLE DE ACTIVIDADES	AÑO 01				
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Diseño de la aplicación del Plan de sistema de control interno de almacenes basado en el Marco COSO (2013)					
<b>Aplicación del Plan de sistema de control interno de almacenes.</b>					
<b>Ejecución de la propuesta de mejora “Aplicación del Plan de sistema de control interno de almacenes”</b>					
Actualización del software.					
Capacitación al personal					
Ampliación de unidades en el área de almacén y actualización del Manual de organización y funciones (MOF)					
Rediseño de los procesos de recepción de productos manufacturados y materia prima y despacho de existencias.					
Implementación de nuevos procesos de almacenamiento y control de existencias en el área de almacén.					
<b>Evaluación de cumplimiento y control de cambios con respecto a la del sistema de control interno de almacenes.</b>					

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

- Se concluye que el sistema de control interno es una herramienta fundamental que se debe implementar a las organizaciones, para el cumplimiento de los objetivos consecutivos y metas trazadas en el plan estratégico de la organización.
- Según el estudio realizado, se concluye que el problema principal en el área de almacén es el ineficiente control interno, el cual afecta los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.
- Se concluye que la implementación de un plan de sistema de control interno de almacenes tendrá un efecto positivo en la empresa, pues su aplicación va a permitir que la empresa cumpla con sus objetivos y tenga un buen control no solo en el área de almacén, sino en toda la empresa y, a la vez, va a permitir cubrir las necesidades principales de los clientes. Onsihuay (2022) afirma que la implementación del proyecto de mejora logra una mejor planificación y control de la producción. Esto dependerá de la Alta Dirección, los equipos de proyecto y la cultura organizacional. Esta implementación demuestra el impacto en el clima laboral y que resulta necesario gestionar los cambios en estos programas para que el impacto sea positivo para la empresa.
- Se concluye que, mediante la evaluación de los indicadores financieros, se logra validar cuantitativamente la pertinencia de aplicar el proyecto de mejora a la empresa, la cual tendrá un efecto positivo en los resultados financieros.
- Según la evaluación que se realizó a la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., mediante los indicadores financieros, se concluye:
  - Que con una tasa de descuento del 10%, se obtiene un VAN de 2,058,674.09, resultado de que el proyecto de la investigación es aceptado y, además, es viable.
  - Con una TIR de 89.17%, el proyecto de investigación es aceptado; por tanto, se obtiene un resultado favorable.

- Finalmente, el costo/beneficio (C/B) del proyecto de investigación es mayor a 1; por lo tanto, podemos indicar que el proyecto es favorable, ya que los beneficios son mayores que los costos.
- Se concluye que, en la evaluación que se realizó a la empresa comercializadora FEPAZA S.A.C., mediante los indicadores financieros, el flujo de efectivo se convierte en la liquidez de la empresa, para tomar decisiones y responder ante cualquier situación problemática de liquidez.
- Se concluye, según la simulación de la Cartilla de validación de investigación por juicio de expertos, que la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. logrará sus objetivos esperados con el proyecto de mejora propuesto.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. que realice la aplicación de un CI, el cual les permita asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño organizacional y la efectividad de los colaboradores de la empresa.
- Se recomienda a la Gerencia poner en marcha los planes de acción y las acciones estratégicas propuestas, para obtener mayor efectividad en el área de almacén, en la gestión empresarial y, por ende, en los resultados financieros de la empresa. Además de ello, esto va permitir complementar una gestión adecuada para contrarrestar los riesgos empresariales (internos y externos).
- Disponer mecanismos administrativos que permitan obtener una información necesaria, suficiente, apropiada y oportuna, que sirva para mejorar el desempeño organizacional de todos los colaboradores de la empresa.
- Establecer políticas, lineamientos o normativas internas, que permitan a la empresa ser más competitiva en el tiempo y, sobre todo, agregar un valor agregado al servicio, generando la satisfacción del cliente.
- Se recomienda, para el logro de los planes de acción, tener en cuenta lo siguiente:
  - Mejorar el Manual de organización y funciones, el cual hace que el personal tenga claro los cargos y responsabilidades que le corresponden en relación a su campo laboral.
  - Rediseñar e implementar los procesos de recepción y despacho de mercancía, así como elaborar los procesos de almacenamiento y control de salida e ingreso de las existencias.
  - Actualizar el software, realizar capacitaciones de sensibilización y socialización para el personal, en cuanto al cumplimiento del Plan estratégico, sistemas de información y lo más importante para la adaptación del sistema de control interno en el área de almacén.

- Finalmente, se recomienda a la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. la aplicación de la propuesta de mejora, como base clave para mejorar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

## REFERENCIAS

- Alvarado, L. y Canorio, M. (2020). *Diseño de un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya al desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18263/ALVARADO\\_RAMOS\\_CANORIO\\_ZAQUINAULA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18263/ALVARADO_RAMOS_CANORIO_ZAQUINAULA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Burgasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R. y Rocha, M. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: Una Revisión de los últimos 7 años. *Tambara*, 14(84), 1212-1230. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA\\_FINAL-PDF.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf)
- Cambar, L. (2020). *Evaluación del control interno basado en la metodología COSO para la mejora de la gestión del área de contabilidad de una compañía minera* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16020/Cambar\\_kl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16020/Cambar_kl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos*. Edit. Evolución.
- Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. *Rentabilidad y riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*.  
<https://mdc.ulpgc.es/utills/getfile/collection/MDC/id/1513/filename/1519.pdf>
- Estupiñán, R. (2017). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF*. Ecoe.
- Fajardo, M. y Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Fernández, A. (2018). *Gestión de inventarios*. COML0210. IC editorial.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=s1cpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gesti%C3%B3n+de+inventarios&ots=mChjpQ41\\_A&sig=a1NAA9aAJ5ZKBGfTsSvvhOGd0Fg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20inventarios&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=s1cpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gesti%C3%B3n+de+inventarios&ots=mChjpQ41_A&sig=a1NAA9aAJ5ZKBGfTsSvvhOGd0Fg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20inventarios&f=false)
- Flamarique, S. (2019). *Manual de gestión de almacenes*. Marge books.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P7SPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA94&dq=gesti%C3%B3n+de+almacenes+&ots=m0d1SVikkY&sig=Hua5OkOzeK90EuJZ86qbik99hKs#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20almacenes&f=false>
- Flores, S. y Rivera, D. (2019). *Evaluación de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores*.

- [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
<http://doi.org/10.19083/tesis/629959>
- González, R. *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*.  
<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Infantes, C. (2019). *Implementación de un sistema de control de inventarios para mejorar los procesos de almacenamiento en una empresa proveedora de sistema contra incendios* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10633/Infantes\\_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10633/Infantes_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). *Demografía Empresarial en el Perú – IV trimestre 2021*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/2978908-demografia-empresarial-en-el-peru-iv-trimestre-2021>
- Lozano, G. y Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el Sector Construcción. *Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business*, 1(1).  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/896](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/896)
- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios*. Ediciones Paraninfo, SA.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ml5IDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gesti%C3%B3n+de+inventarios&ots=6wx8szxxI4&sig=HjioB0HSwi9fq7vSbSlmFXCrCIo#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20inventarios&f=false>
- Morales, O. (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida, Venezuela. *Economía*, XLII(44), 99-127.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1956/195653981006.pdf>
- Normas APA – 7ma edición. <https://normas-apa.org/>
- Onsihuay, D. (2022). *Plan de control interno en las áreas de ventas y producción para incrementar la rentabilidad en la empresa MD PACK S.A.C. en el periodo 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Sedes Sapientiae].  
<https://hdl.handle.net/20.500.14095/1627>
- Resumen Ejecutivo COSO 2013. *Control Interno – Marco Integrado*.  
[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- Sandoval, I. (2019). *Control interno adecuado: herramienta para la maximización de utilidades* [Tesis de pregrado, Universidad Lasallista Benavente].  
<http://132.248.9.195/ptd2019/agosto/0794681/Index.html>

- Santa Cruz, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación Valor Contable*, 1(1).  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/832](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832)
- Serrano, S. (2018). *Modelo de gestión de tesorería para el mejoramiento de la rentabilidad en las pymes de la provincia del Azuay* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Recuperado de  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9397/Serrano\\_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9397/Serrano_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soler, D. (2013). *Diccionario de logística*. Alpha Editorial.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OgdzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=diccionario+de+log%C3%ADstica&ots=Ae016n4-xu&sig=nTZ8CpBOINPK8WZ2WPu1E49BXcE#v=onepage&q=diccionario%20de%20log%C3%ADstica&f=false>
- Vega, L. y Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión*, (10), 211-230.  
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861/2608>
- Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburhg Business School.  
<https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>
- Zayas, A. (2018). *Diseño de control interno para PYMES*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México].  
<http://132.248.9.195/ptd2018/agosto/0778279/Index.html>

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>1. PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿Cuál sería el efecto de aplicar un plan de sistema de control interno de almacenes que optimice los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021?</p> <p><b>2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> a) ¿Cuál es el problema de control interno en el área de almacén que afecta en los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021? b) ¿Cuál es el proyecto de mejora que podría mitigar el problema de Control Interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021? c) ¿Cómo se validaría cuantitativamente mediante los indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., 2021?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b> Proponer un plan de sistema de control interno de almacenes para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a) Identificar el problema de control interno en el área de almacén que afecta los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021. b) Diseñar un proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021. c) Validar cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> Mediante la elaboración y aplicación de un plan de sistema de control interno de almacenes se optimizarán los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021.</p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b> a) Se identificará el problema del control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021 que afecta los resultados financieros. b) Se definirá un proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de almacén de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021. c) Se validará cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021.</p>	<p><b>Variable Independiente (X)</b> X1. Plan de sistema de control interno de almacenes.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Sistema (software).</li> <li>- Seguimiento y control.</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de supervisión y monitoreo de cambios.</li> <li>- Políticas y procedimientos.</li> <li>- Ejecución de software.</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente (Y)</b> Y1. Resultados Financieros.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados Financieros.</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- VAN</li> <li>- TIR</li> <li>- C/B</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> Descriptivo - Correlacional</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> No experimental</p> <p><b>Ámbito de estudio</b> Empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C. Área de almacén</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b> Entrevistas Observación Análisis documental</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionarios Guía de entrevistas Guía de observación Guía de análisis documental</p> <p><b>Procedimiento, Presentación, Análisis e interpretación de los datos</b> Carta de autorización Monetización del problema.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 2: Principales clientes de arroz pilado y subproductos, 2021**

<b>Empresa</b>	<b>RUC</b>
Inversiones Hellen Mabel Molineras Y Procesadoras S.R.L.	20525787282
Setra Perú S.A.C.	20484159620
Inversiones M & T San Martín S.A.C.	20608501046
Distribuciones y Servicios Antoe S.A.C.	20604816921
Agroindustriales El Grupo S.R.L.	20539167678

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 3: Principales proveedores de fertilizantes y semillas de arroz, 2021**

<b>Empresa</b>	<b>RUC</b>
Gavilon Peru S.R.L.	20524269440
Molinos & Cia S.A.	20257364357
Hacienda El Potrero S.A.C	20391308668
Inka Agri-Resources S.A.C.	20602237525
Transportes Jadhec S.A.C.	20603877781

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 4: Principales proveedores de agroquímicos, 2021**

<b>Empresa</b>	<b>RUC</b>
Aris Industrial S.A.	20100257298
Servicios y Protección Agrícola E.I.R.L.	20601786304
Silvestre Perú S.A.C.	20191503482
Neoagrum S.A.C.	20509089923
"Molinera Tropical del Oriente Sociedad	20493916174
Farmex S.A.	20100141583
Corporación Bioquímica Internacional S.A.C.	20505062826

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 5: Principales proveedores de materia prima (arroz en cáscara)**

---

<b>Proveedores</b>
Torres Muñoz Jose Asencio
Rafael Altamirano Efraín Wilmer
Valque Ángeles Néstor
Ruiz Alvarado Genderson
Cava Santillán Samuel
Delgado Gonzales Victoriano
Guimac Reyna Cecilio
Rafael Altamirano Janett
Ruiz Pérez Tomas
Cahuaza Peas Carlos
Silva Torres Nelson
Cuzco Centurión Oscar
Castillo Quispe Mayquel Robinson
Aguilar Huañambal Teófilo
Mendoza Carrasco Sixto
Labajos Ruiz Ramon
Bustamante Fernández Edil

---

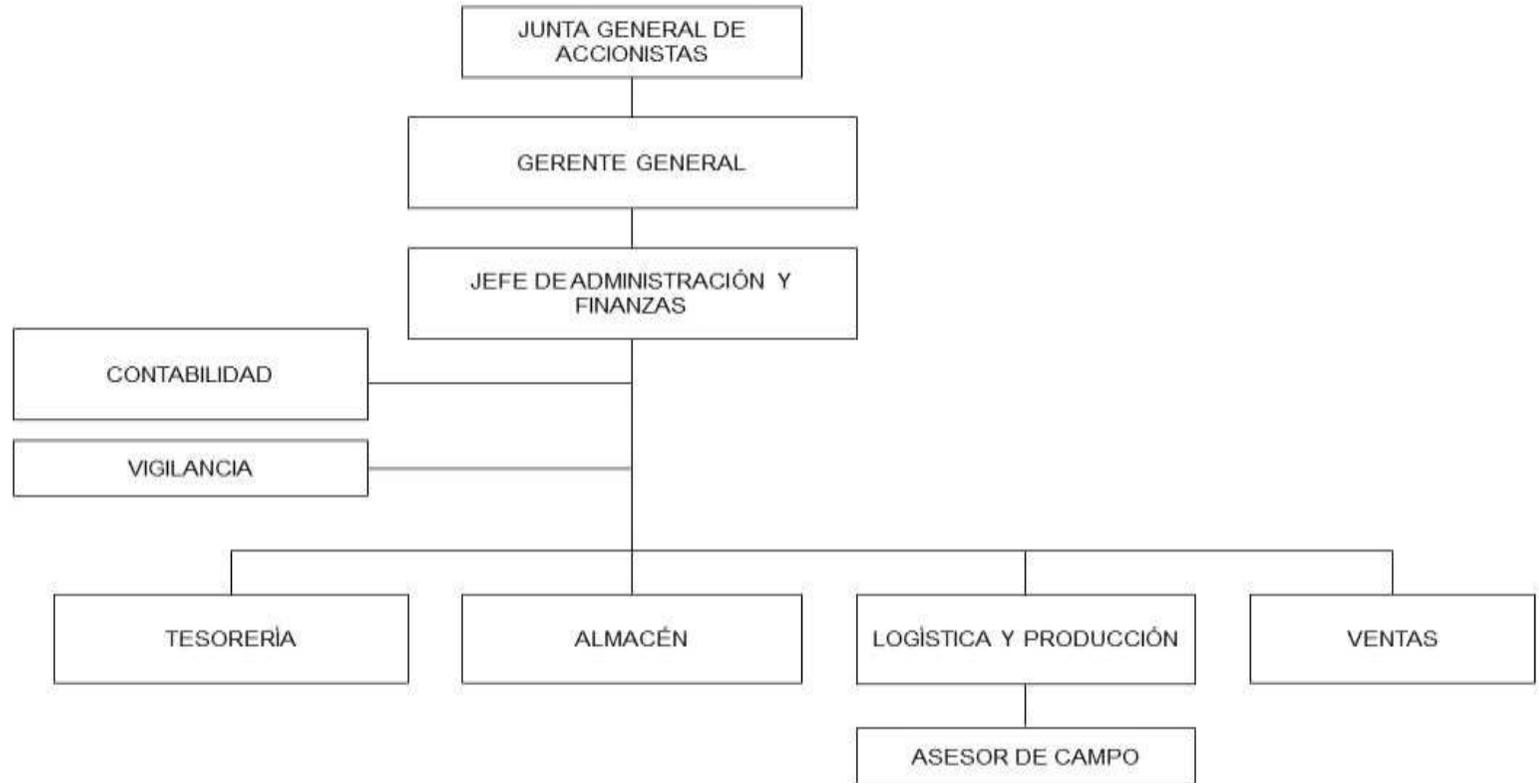
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 6: Principales competidores

RUC	Nombre o denominación	Dirección
20601269547	Agroveterinaria Rubio S.A.C.	Jr. Piura 613 - Nueva Cajamarca
20602048404	Ferti Agrosience-Zona San Martin S.A.C.	Jr. Chiclayo 106 - - Nueva Cajamarca
20600664574	Inversiones Y Servicios Agrarios Mi Richard S.A.C.	Pje. Santa María 389 - - Sec. Los Olivos - Nueva Cajamarca
20231428993	Empresa Comercializadora de Servicios Agropecuarios El Valle del Mayo	Jr. San Luis 608 - Nueva Cajamarca
20231264869	Empresa Comercializadora de Servicios Agropecuarios La Esperanza S.R.L.	Av. La Florida S/N - - Urb. Los Olivos Nueva Cajamarca
20531398336	Agrícola Ferretera Los Ganaderos E.I.R.L.	Av. Cajamarca Sur 237 - Nueva Cajamarca
20450267873	Agroindustrias H&H S.A.C.	Av. Amazonas 495 - - ---- C.P.M Naranjillo - Nueva Cajamarca
20450275205	Agroveterinaria Lajas E.I.R.L.	Jr. Huallaga 424 - Nueva Cajamarca
20450380092	Agronegocios Del Oriente S.A.C.	Jr. San Luis 203 - Nueva Cajamarca
20494023254	Agronegocios La Semilla E.I.R.L.	Av. Cajamarca Sur 211 - Nueva Cajamarca
20494134757	Agro Medina S.A.C - En Liquidación	Av. Cajamarca Sur 314 -Nueva Cajamarca
20494138159	Agro Comercial Bravo S.R.L.	Av. Cajamarca Sur 275 - Nueva Cajamarca
20542222469	Fertilizantes Agrícola Rodrigo E.I.R.L.	Av. Cajamarca Norte - C-05 - Nueva Cajamarca
20572193439	Agroquímicos Los Arbolitos S.A.C.	Jr. Piura - 605 - Nueva Cajamarca
20600517954	Agro Inversiones Samir S.A.C.	Jr. Libertad - 651 - Nueva Cajamarca
20600824351	Agrícola Alto Mayo S.A.C.	Av. Cajamarca Sur 332 - Nueva Cajamarca
20601113512	Agroservicios Mera E.I.R.L.	Jr. Piura 637 - Nueva Cajamarca
20602004245	Agro Fer Los Andes S.A.C	Jr. Jaén S/N - - Urb. Velasco Alvarado
20601915813	Inversiones Agrovvet Oro Verde E.I.R.L.	Av. Micaela Bastida S/N - - C.P. Naranjillo
20602328725	Agrosiembra Barboza E.I.R.L.	Av. Amazonas S/N - - ---- Naranjillo
20606381221	Agroveterinaria El Buen Samaritano E.I.R.L.	Av. Cajamarca Sur 202 - Nueva Cajamarca
20606683155	Agroveterinaria El Arca De Noe S.A.C.	Jr. Libertad 668 - Nueva Cajamarca
20607309354	Agroquímicos Y Protecciones Agrícolas Del Oriente S.A.C.	Jr. Libertad S/N - - Urb. La Parada - Nueva Cajamarca
20607403075	Group Agrovvet Campo Verde E.I.R.L.	Jr. San Luis 259 - Nueva Cajamarca
20607361127	Nutrivet Dávila E.I.R.L.	Jr. Piura 625 - Nueva Cajamarca
20608169033	Agro Import Serviagro S.A.C	Av. Cajamarca Sur 261 - - Urb - Nueva Cajamarca
20608336061	Agrofer Villegas E.I.R.L.	Jr. Huallaga 424 - Nueva Cajamarca
20608405349	Agroquímicos El Campesino E.I.R.L.	Jr. Libertad S/N - Nueva Cajamarca
20608271725	Agrovvet Cabanillas E.I.R.L.	Jr. Huallaga 473 - Nueva Cajamarca
20608203509	Comercializadora Alfa Rice S.A.C.	Car. Fernando Belaunde Terry 459 - Nueva Cajamarca
20608587684	Agronegocios Don Goyo E.I.R.L.	Av. Fernando Belaunde Terry 15 - Cas. La Unión - Nueva Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 7: Organigrama de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.**



Empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 8: Manual de organización y funciones/Área de almacén

COMERCIALIZAD ORA FEPAZA S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES		Código: MF-01
			Versión: 01
	ÁREA DE ALMACÉN		Fecha:
<b>Identificación del cargo</b>		ALMACENERO	
<b>Tipo de cargo</b>		Administrativo	
<b>Jornada laboral</b>		Tiempo completo	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Este puesto de trabajo se encuentra dentro de un área cerrada donde se almacena agentes contaminantes tales como productos agroquímicos, fertilizantes, materia prima, y productos terminados.			
<b>Riesgos:</b> El puesto de trabajo está expuesto a accidentes, incendios, enfermedades con una magnitud de riesgo leve.			
<b>Esfuerzo:</b> El puesto de trabajo exige esfuerzo físico de estar caminando, sentado, parado activamente y requiere de un alto grado de precisión.			
<b>Funciones del cargo</b>			
Ver los espacios respectivos para la ubicación del arroz cáscara y pilado de cada turno dentro del almacén.			
Coordinar con el Administrador las compras urgentes para la rotación de las mercancías.			
Supervisar que los envíos de materia prima procesos de producción se estén efectuando correctamente.			
Verificar los lotes de cáscara ingresados al almacén y emitir los tickets de salida de arroz cáscara para su respectivo registro por parte de digitación.			
Entregar agroquímicos, fertilizantes y semillas de arroz de acuerdo a la nota de pedido, evitando confusiones.			
Llevar el Kardex de agroquímicos, fertilizantes, arroz pilado y subproductos, envases y suministros.			
Emitir los formatos pertinentes (Orden de Devolución y Entrega) los que deben de ser alcanzados a digitación para su registro en el sistema (software).			
Controlar y emitir la guía de ingreso de lote de arroz cáscara (calidad, humedad y procedencia) informando a digitación para su ingreso oportuno sistema (software).			
Analizar el producto terminado: muestreo lote por lote para controlar si verdaderamente se está trabajando con los parámetros indicados, para ser registrados en el sistema (software)			
Analizar y coordinar con comercialización las compras externas de arroz cáscara.			
Coordinación con el personal de almacén para la ubicación de arroz pilado y subproductos, agroquímicos, fertilizantes y semillas de arroz.			
Verificar y registrar los ingresos y salidas del área de almacén tanto en mercaderías u otros insumos o repuestos cuando el caso lo requiera.			
Emitir adecuadamente los recibos de ingresos y salidas del almacén, así como tenerlos ordenados.			
Participar activamente en la elaboración del inventario semanalmente.			
Entregar y recepcionar mercancías (fertilizantes, agroquímicos, semillas de arroz) y productos terminados de arroz pilado y subproductos.			
Realizar estrategias de trabajo sobre el registro y control de almacenaje.			
Supervisar la clasificación y organización de las mercancías en el almacén.			
Otros encargos directos de la Gerencia General o Administración			
Participar de las reuniones programadas por la Gerencia General o Administración.			
<b>Relaciones internas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador.</li> <li>- Supervisor de Campo.</li> <li>- Ventas.</li> </ul>	
<b>Relaciones externas</b>		Usuarios o clientes.	
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 años mínimo en cargos similares.</li> <li>- Conocimiento en manejo de Kardex, Windows Office.</li> </ul>	
<b>Educación requerida</b>		Técnico en contabilidad o carreras afines y conocimiento en gestión de almacenes.	

<b>Adestramiento requerido</b>	Velar de manera efectiva por los productos y sub productos para su posterior registro, control y venta que requiera la empresa.
<b>Aptitudes físicas</b>	<b>Capacidades, habilidades y actitudes</b>
Profesionales (hombre - mujer) entre los 25 – 40 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente.</li> <li>- Orientación a resultado.</li> <li>- Responsabilidad ambiental.</li> <li>- Pensamiento crítico.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Control organizacional.</li> <li>- Calidad de trabajo.</li> <li>- Comunicación efectiva.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 9: Manual de procedimientos de recepción y control de existencias

<b>Manual de procedimientos de recepción y control de existencias</b>			
<b>Objetivos</b>	El control de ingreso y salida de las mercaderías, así como también el cumplimiento del ordenamiento de las existencias para cumplir con los puntos de venta de manera eficiente.		
<b>Alcance</b>	Área de almacén		
<b>DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>			
<b>N.º</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción de mercancías.	Validación de todas las mercancías con las órdenes de pedido, facturas y guías de remisión remitente.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén
2	Revisión y conteo de mercaderías con guías de remisión ingresantes	Revisión de las mercancías del estado en que se encuentran, realizando el conteo y comparándolo con las guías de remisión al momento que ingresan al almacén.	Contador/Jefe de almacén
3	Ingreso de mercancías al sistema.	Realizado la verificación de las mercancías que estén en buen estado y sin faltantes se procede a ingresar al sistema.	Jefe de almacén/Contador
4	Elaboración de informes sobre el estado de las mercancías.	Elaboración de un informe general de mercancías detallado la fecha de vencimiento y estado en que se encuentran.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén
5	Registro de mercancías dadas de baja.	El Jefe de almacén deberá realizar un ACTA de baja de mercancías después de la revisión y supervisión, por mal estado, vencimiento o descomposición y entregar a contabilidad para su registro respectivo.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén
6	Registro de faltantes en el inventario físico.	Dar seguimiento si en revisión del inventario se encuentra faltantes de unidades, para ser sustentada como pérdida, punto de venta o mercancía no entregada.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén
7	Registro de mercancías averiadas u obsoletas.	Después de la recepción, elaborar un informe de mercancías, rotas, partidas u obsoleta, remitida al proveedor para su respectivo cambio o en todo en caso asumirlo como gasto.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén
8	Recepción de solicitudes de movimientos de mercancías entre bodegas.	Recepción y archivamiento de formatos de solicitud para movimiento de mercancías en diferentes bodegas.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén
9	Revisar órdenes de salidas y separar las mercancías solicitadas.	Registrar las salidas de las mercancías en el sistema.	Jefe de almacén/Contador
10	Adecuación de los espacios para el almacenamiento.	Coordinar con los auxiliares de almacén para los respectivos espacios, manteniendo su orden y limpieza.	Jefe de almacén/Auxiliares de almacén.

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 10: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

#### **Necesidades y expectativas de la organización:**

- Buen desempeño en las entregas de productos.
- Stock de productos.
- Buena distribución en el proceso de almacenaje.
- Utilización de los espacios adecuados para cada respectivo producto almacenado.
- Distribución eficiente.
- Eficiente atención.
- Manejo de productos obsoletos o en mal estado.
- Calidad de mercaderías almacenadas.
- Limpieza y orden.

#### **Organización satisfecha:**

- Aumento del volumen de compras.
- Mayor rentabilidad.
- Mercaderías a las necesidades de los clientes.
- Mayor control de mercaderías.
- Almacenamiento y control adecuado.

### Anexo 11: Cartilla de validación



#### CARTILLA DE VALIDACION DE INVESTIGACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Samuel Altamirano Suarez
PROFESIÓN	Contador Público
TITULO Y GRADO ACADEMICO OBTENIDO	Contador Público Colegiado Certificado
ESPECIALIDAD	Tributación
INSTITUCION DONDE LABORA	Servicios Integrales Saromisa EIRL y de forma Independiente
CARGO	Contador General

<b>TITULO DE INVESTIGACIÓN</b> <b>EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ALMACENES Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA FEPAZA S.A.C., NUEVA CAJAMARCA 2021</b>
---

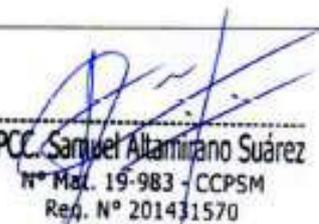
NOMBRE DEL TESISISTA	Myriam Elizabeth Chilón Chávez y José Luis Vega Lozano.
INSTRUMENTO EVALUADO	Entrevista
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer el control interno como una mejora en el área de almacén y mejora económica de la rentabilidad de la empresa comercializadora FEPAZA SAC.
<b>INSTRUTIVO PARA EL EXPERTO</b> <b>EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO O EL OTRO ITEM "TD" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ES NECESARIO INDIQUE SUGERENCIA</b>	
DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 19 preguntas las cuales han sido planteadas por el tesisista, que con la ayuda de los expertos determinaran su validez y a la vez será medida la confiabilidad

	mediante el coeficiente de alfa Cronbach, para poder usarlo en la investigación.
--	--

1. ¿El área del almacén es adecuado para el almacenaje de productos agroquímicos, fertilizantes y semillas de arroz?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
2. ¿El almacenaje es adecuado para los productos terminados?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
3. ¿Existe un control de fumigación para diversas plagas y roedores?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
4. ¿Existen procedimientos para identificar existencias dañadas, obsoletos o de poco movimiento?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
5. ¿Existe una supervisión en el área de almacén?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
6. ¿El espacio en el área del almacén es apropiado para el almacenamiento de toda la mercadería?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
7. ¿Existe un plan estratégico para ubicar los productos?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
8. ¿El personal tiene conocimiento de los productos que ingresan al almacén?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
9. ¿El personal cumple con el perfil para el puesto de almacén?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
10. ¿Existe personal da constantemente mantenimiento de limpieza en el almacén?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
11. ¿El personal está capacitado sobre el riesgo y peligros que se ocasionan el inadecuado almacenaje?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
12. ¿En el área del almacén existe un sistema de control computarizado sobre las mercaderías?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
13. ¿Existe una buena organización de los productos en el almacén?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )

14. ¿Se realiza un control de la materia prima y productos terminados en el sistema computarizado?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
15. ¿Cuenta con un área adecuada para el almacenamiento de los productos terminados?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
16. ¿Se realiza el control de los productos terminados al realizar la venta?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
17. ¿Tiene un sistema para el adecuado registro del stock?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
18. ¿Cuenta con el personal especializado para llevar el control de la existencia?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
19. ¿Cuentan con un área adecuada para el almacenamiento de los productos terminados?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( X )
PROMEDIO OBTENIDO	N° TA _____	N° TD 19
COMENTARIOS GENERALES		
OBSERVACIONES		

<b>PREGUNTAS</b>
------------------

  
 CPCC Samuel Altamirano Suárez  
 N° Mat. 19-983 - CCPSM  
 Reg. N° 201431570

JUEZ EXPERTO



### CARTILLA DE VALIDACIÓN DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Esperanza Esther Chávez Chilón
PROFESIÓN	Contadora Pública
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Contadora Pública Colegiada
ESPECIALIDAD	Recursos Humanos
INSTITUCION DONDE LABORA	Servicios Generales TECNOSAN PERU S.R.L.
CARGO	Jefe de Recursos Humanos

<p>TÍTULO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ALMACENES Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA FEPAZA S.A.C., NUEVA CAJAMARCA</p> <p>2021</p>
---

NOMBRE DEL TESISTA	Myriam Elizabeth Chilón Chávez, José Luis Vega Lozano
INSTRUMENTO EVALUADO	Entrevista
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer el control interno como una mejora en el área de almacén y mejora económica de la rentabilidad de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C.
<p>INSTRUTIVO PARA EL EXPERTO</p> <p>EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO O EL OTRO ITEM "TD" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ES NECESARIO INDIQUE SUGERENCIA</p>	

DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 42 preguntas las cuales han sido planteadas por el tesista, que con la ayuda de los expertos determinaran su validez y a la vez será medida la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa Cronbach, para poder usarlo en la investigación.
-------------------------	--

1. ¿Existen un presupuesto de compras?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
2. ¿Se encuentran definidas las obligaciones y responsabilidades del personal del departamento de compras?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
3. ¿Se archivan y conservan las facturas de compras?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
4. ¿Se informa todas las órdenes de compras?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
5. ¿Las compras se realizan a nombre de la entidad?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
6. ¿Tienes un personal autorizado para realizar las compras?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
7. ¿Se archivan y conservas todos los voucher de pago de las compras?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
8. ¿Las órdenes de compra contienen una descripción específica del producto?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
9. ¿Existen sistemas contables computarizados para las cuentas por pagar?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
10. ¿Se comparan las órdenes de compra e informe de recepción de mercadería contra la propia factura?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
11. ¿Las devoluciones de compras se tramitan por el departamento de compras?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
12. ¿Existen por escrito políticas y procedimientos referentes a compras?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
13. ¿Se informa a contabilidad acerca de las devoluciones de mercadería realizadas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
14. ¿Se reciben a tiempo los respectivos comprobantes de pago?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )

15. ¿Están las funciones de compras debidamente separadas de las funciones de recepción expedición, almacén?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
16. ¿Cuenta con personal adecuado para la compra de materia prima?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
17. ¿Existen políticas y procedimientos para el área de almacenaje?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
18. ¿Existe un sistema de información computarizado para realizar las ventas?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
19. ¿El sistema de información computarizado cumple todas las funciones respectivas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
20. ¿Existen políticas de crédito, descuentos, devoluciones y lista de precios?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
21. ¿Se realizan órdenes de pedidos para realizar las ventas?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
22. ¿Existe una adecuada función entre el personal del almacén y la persona a realizar la facturación?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
23. ¿Se contabiliza diariamente los ingresos?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
24. ¿Se utiliza formatos para la entrega y devolución de mercadería?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
25. ¿Existen bonificaciones para los clientes?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
26. ¿El sistema contable computarizado asegura la contabilización correcta de todas las facturas o boletas emitidas?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
27. ¿Existe una función al revisar y empacar la mercadería?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
28. ¿El personal de las facturaciones tiene conocimiento de las mercaderías obsoletas o en mal estado?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
29. ¿El personal de la facturación tiene conocimiento sobre el sistema computarizado y tiene conocimiento de los Kardex que lleva la empresa?	TA ( x ) SUGERENCIAS:	TD ( )
30. ¿Existen procedimientos para identificar existencias dañadas, obsoletos o de poco movimiento?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
31. ¿Se utiliza formatos de recepción y se enviado una copia al departamento de contabilidad?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )
32. ¿La entidad mantiene registros adecuados de control de inventarios?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( x )

33. ¿El personal que práctica los inventarios físicos, son debidamente instruidos y supervisados?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
34. ¿Se efectúa un control de ingresos y de salidas de las mercaderías?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
35. ¿Los empleados que tiene la responsabilidad de controlar y registrar las operaciones de inventario tienen acceso al almacén?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
36. ¿La entidad tiene la política de efectuar recuentos físicos de todas las existencias por lo menos una vez al año?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
37. ¿El sistema computarizado está adaptado para llevar el control de los de todas las mercaderías?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
38. ¿Existe información de la rotación de la mercadería?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
39. ¿Existen normas que eviten la salida de la mercadería sin autorización?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
40. ¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compras y con los informes de recepción de la mercadería?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
41. ¿Son aprobados todas las órdenes de compras con sus respectivos precios de compras?	TA (x) SUGERENCIAS:	TD ( )
42. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibirlas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD (x)
PROMEDIO OBTENIDO	Nº TA 17	Nº TD 25
COMENTARIOS GENERALES		
OBSERVACIONES		

PREGUNTAS



JUEZ EXPERTO

**Anexo 12: Carta de acceso a la unidad empresarial del proyecto de mejora**

Lima, 02 de Julio de 2021

Señores  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
Presente.-

De nuestra consideración

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigimos a ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mi representada requerida por vuestro (a) bachiller **MYRIAM ELIZABETH, CHILON CHAVEZ y JOSE LUIS, VEGA LOZANO** para el desarrollo de su Tesis.

Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter público dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación, una vez concluido el mismo, en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Asimismo, comunicamos que el tipo de acceso al Documento debe ser  
 Acceso público\* al contenido completo.  
 Acceso restringido\*\* al contenido completo

Sin otro particular, nos despedimos de ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente,

COMERCIALIZADORA FEPAZA SAC  
RUC: 20602830454  
  
Brisdit Padilla Jibaja  
GERENTE

### Anexo 13: Declaración jurada



#### DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Brisedt Padilla Jibaja** de Nacionalidad Peruana con Documento Nacional de Identidad N°76533677, Gerente General de la empresa **COMERCIALIZADORA FEPAZA S.A.C.**, con RUC N° **20602810454**, con domicilio en la carretera a San Fernando Km 01, distrito de Nueva Cajamarca, Provincia de Rioja, Departamento de San Martín.

Declaro bajo juramento, de haber sido partícipe de la exposición del Proyecto de Mejora como parte de la tesis de investigación titulada "**Plan de Sistema de Control Interno de Almacenes y su efecto en los Resultados Financieros de la empresa Comercializadora FEPAZA S.A.C., Nueva Cajamarca 2021**", por parte de los investigadores los sr(s) **Myriam Elizabeth Chilón Chávez**, con Documento Nacional de Identidad N° 76085937 y **José Luis Vega Lozano** con Documento Nacional de Identidad N° 70056260, ambos de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Se firma esta Declaración Jurada a los 28 días del mes de noviembre del 2022.

Atentamente;

COMERCIALIZADORA FEPAZA SAC  
RUC: 20602810454  
Brisedt Padilla Jibaja  
GERENTE