

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE CONTABILIDAD



**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA URBAN CIRCUS
SAC DE TACNA, 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD**

AUTORES:
REYNA RAMOS ORE
YULIANA CAROLINA HUALLPA TICONA
FRANCOISE MISAEL STEVEN GUEVARA CAMPOS

DOCENTE GUÍA:
ERNESTO LEO ROSSI

**TACNA – PERÚ
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	12
1.1. Título del tema	12
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación	14
1.5. Definiciones operacionales	15
1.6. Metodología	18
1.7. Alcances y Limitaciones.....	19

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Conceptualización de tópicos clave	21
2.1.1. Control Interno	21
2.1.2. COSO	27
2.1.3. Modelo COSO.....	29
2.1.4. Inventario	35
2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores	36
2.3. Análisis Crítico	40
CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL.....	41
3.1. Antecedentes generales de la Organización.....	41
3.1.1. Descripción de la empresa.....	41
3.1.2. Organigrama	43
3.1.3. Misión.....	44
3.1.4. Visión	44
3.1.5. Valores.....	44
3.1.6. Productos ofrecidos	44

3.2. Antecedentes específicos del Área	45
3.3. Diagnóstico organizacional	45
3.3.1. FODA	45
3.3.2. Análisis de factores internos	48
3.3.3. Análisis de factores externos	49
3.4. Análisis crítico	50
CAPITULO 4: DESARROLLO DEL TEMA.....	51
4.1. Identificación del área o variable a mejorar	51
4.2. Diagnóstico.....	52
4.2.1. Cuestionario al personal	52
4.2.2. Matriz de evaluación de riesgos del sistema de control interno	65
4.2.3. Matriz de hallazgos de auditoria	66
4.2.4. Análisis documental	67
4.3. Definición de propuestas y planes de acción.....	71
4.3.1. Identificación de propuestas	71
4.3.2. Determinantes estratégicas	73

4.3.3. Estrategias de mejora	76
4.4. Definición de mecanismos de control	82
CAPITULO 5: SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	83
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales modelos de Control Interno.....	23
Tabla 2. Ejemplos de instrumentos de gestión asociados a los componentes del control interno	31
Tabla 3. Ejemplos de instrumentos de gestión asociados a los componentes del control interno (continuación I).....	32
Tabla 4. Ejemplos de instrumentos de gestión asociados a los componentes del control interno (continuación II).....	33
Tabla 5. Análisis comparativo del Control Interno	37
Tabla 6. Análisis comparativo Modelo COSO	38
Tabla 7. Análisis comparativo de Inventario.....	39
Tabla 8. Análisis de factores internos	48
Tabla 9. Análisis de factores externos	49
Tabla 10 Cuadro de frecuencias de la pregunta 1	53
Tabla 11 Cuadro de frecuencia de la pregunta 2	54
Tabla 12 Cuadro de frecuencias de la pregunta 3	55
Tabla 13 Cuadro de frecuencias de la pregunta 4	56

Tabla 14 Cuadro de frecuencias de la pregunta 5	57
Tabla 15 Cuadro de frecuencias de la pregunta 6	58
Tabla 16 Cuadro de frecuencias de la pregunta 7	59
Tabla 17 Cuadro de frecuencias de la pregunta 8	60
Tabla 18 Cuadro de frecuencias de la pregunta 9	61
Tabla 19 Cuadro de frecuencias de la pregunta 10	62
Tabla 20 Cuadro de frecuencias de la pregunta 11	63
Tabla 21 Cuadro de frecuencias de la pregunta 12	64
Tabla 22 Matriz de evaluación de riesgos del sistema de control interno	65
Tabla 23 Matriz de hallazgos de auditoria.....	66
Tabla 24 Balance general de la empresa.....	67
Tabla 25 Estado de Ganancias y pérdidas	70
Tabla 26 Propuestas según matriz de evaluación de riesgos	71
Tabla 27 Factores de ponderación de propuestas	73
Tabla 28 Priorización de acciones para propuesta de mejora	74
Tabla 29 Descripción de la estrategia 1	76

Tabla 30 Descripción de la estrategia 2	77
Tabla 31 Descripción de la estrategia 3	78
Tabla 32 Descripción de la estrategia 4	79
Tabla 33 Resumen de estrategias y presupuesto	80
Tabla 34 Cronograma de implementación de estrategias	81
Tabla 35 Indicadores de control de las estrategias	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interrelación del Control Interno con las actividades de la empresa .	25
Figura 2. Enfoques del Control Interno	27
Figura 3. Objetivos de COSO respecto a la gestión de la entidad	34
Figura 4. Ubicación de la empresa Urban Circus SAC	42
Figura 5. Fachada de la empresa	42
Figura 6. Esquema organizacional.....	43
Figura 7. Trabajadores administrativos	43
Figura 8. Almacén de la empresa Urban Circus SAC	51
Figura 9. Gráfico de pastel de la pregunta 1	53
Figura 10. Gráfico de pastel de la pregunta 2	54
Figura 11. Gráfico de pastel de la pregunta 3	55
Figura 12. Gráfico de pastel de la pregunta 4	56
Figura 13. Gráfico de pastel de la pregunta 5	57
Figura 14. Gráfico de pastel de la pregunta 6	58
Figura 15. Gráfico de pastel de la pregunta 7	59

Figura 16. Gráfico de pastel de la pregunta 8	60
Figura 17. Gráfico de pastel de la pregunta 9	61
Figura 18. Gráfico de pastel de la pregunta 10	62
Figura 19. Gráfico de pastel de la pregunta 11	63
Figura 20. Gráfico de pastel de la pregunta 12	64

RESUMEN

Para poder competir de manera correcta en los exigentes mercados actuales, es necesario una correcta administración de sus bienes tangibles e intangibles, de manera especial sus inventarios, debido a que con frecuencia se toman decisiones sobre compras, ventas, producción y otras actividades ligadas de forma directa a la gestión de inventario y almacén.

En el caso de la empresa Urban Circus de la ciudad Tacna se observa que la empresa no cuenta con un adecuado control de su inventario, presentando falencias en la correcta distribución de los implementos, herramientas y recursos que son empleados y distribuidos por la empresa.

El presente trabajo plantea realizar un diagnóstico de la situación actual del control de inventarios en la mencionada empresa, para a posterior elaborar una propuesta de mejora para el control interno y en lo posible establecer riesgos a los que se puede estar expuesta la empresa para minimizarlos o eliminarlos.

Al final del documento se mencionan las conclusiones, sugerencias y recomendaciones determinadas durante el desarrollo de la investigación, para que esta sea considerada y puedan aplicarlo con mayor precisión y oportunidad; además de detallar las referencias bibliográficas consultadas para el desarrollo de la presente tesis.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente se estudia el caso de la empresa Urban Circus SAC, de la ciudad de Tacna. Este está compuesto de cinco capítulos, los cuales se detallarán brevemente en los siguientes párrafos.

En el capítulo 1, se establece los aspectos primordiales a considerar para el desarrollo de la investigación, por ejemplo, la definición de los objetivos y el proceso metodológico para el diagnóstico y formulación de propuestas de mejora.

En el capítulo 2, se procede a revisar fuentes bibliográficas de reconocidos autores del ámbito nacional e internacional.

En el capítulo 3, se desarrolla un primer alcance sobre la empresa motivo de estudio, su historia, productos, clientes, además de un diagnóstico previo usando herramientas como el FODA.

En el capítulo 4, se desarrolla el tema, empezando con la identificación de la variable o variables a mejorar, aplicación de las herramientas para el diagnóstico y posterior formulación de estrategias y sus métodos de control.

En el capítulo 5, se definen las recomendaciones y conclusiones resultado de la investigación.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

PROPUESTA DE MEJORA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA URBAN CIRCUS SAC DE TACNA, 2017

1.2. Planteamiento del problema

La empresa Urban Circus SAC, ubicada en la Av. San Martín 1189, ciudad de Tacna, se ha dedicado continuamente a la venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado, basándose en la calidad de sus mercancías. Actualmente se presenta una situación caracterizada, por el hecho de que no se determina, con exactitud las cantidades de materiales existentes lo cual ocasionan un inadecuado y deficiente control de inventario de tales rubros. El origen del problema radica en la falta de identificación, clasificación, codificación y control del manejo de los materiales, lo cual permite que no haya una visualización adecuada, de la existencia de los productos que posteriormente serán desperdiciados, también se observa la desorganización en el área del almacén, ya que la mayoría de los materiales y productos no tienen un sitio específico de almacenamiento, lo que genera desorden y congestión en dicha área.

Cuando la empresa no cuenta con un control de inventario eficiente afecta directamente en los descensos de los niveles de comercialización en insatisfacciones tanto para el cliente como para el comercio, teniendo como consecuencias: Deficiencia en el servicio del despacho, fallas en las actividades del almacén para hacer el despacho, insuficiencia de productos en el almacén, para cubrir los despachos, desperdicio de los materiales, pérdida de tiempo a la hora de procesar la materia prima, manejo inadecuado de los materiales.

La presente propuesta de plan de mejora del sistema de control interno, tiene como propósito manifestar e impedir cualquier irregularidad, a pesar de que las sumas puedan no ser significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, podrán ser puestos de manifiesto de manera oportuna debido a que tiene implicaciones sobre la correcta dirección del negocio. La propuesta de mejora logrará que el control interno sea claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora en el sistema de control interno del inventario de la empresa Urban Circus S.A.C. de la ciudad de Tacna.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del sistema de control interno del inventario de la empresa Urban Circus S.A.C.
- Modelar la propuesta de mejora del sistema de control interno del inventario de la empresa Urban Circus S.A.C.
- Diseñar mecanismos de implementación y control del sistema de control interno del inventario de la empresa Urban Circus S.A.C.

1.4. Justificación

Como marco de referencia teórico se consideran todos los aspectos del informe COSO; la cual contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Además, se están consultando material de trabajos de grado e investigación de autores tanto nacionales como internacionales, de diferentes instituciones y/o universidades, que coinciden en la importancia de la implementación del método COSO para la mejora del control interno.

Se hará uso de una investigación de carácter descriptivo, dado que según Mendez permiten: “identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables”. El diseño de investigación será la no experimental esto es que “no se pretende

construir ninguna situación, más bien el estudio será realizado sin la manipulación de las variables, es decir, los fenómenos serán analizados de acuerdo a cómo se dieron en su contexto natural” (Hernández Sampieri; 1988; p. 189).

Con el desarrollo del presente plan de mejora, la empresa logrará optimizar los procesos de las actividades con la finalidad de controlar, coordinar y planificar todos aquellos movimientos u operaciones que se realizan dentro del área de almacén. Es importante debido a que por medio de este se podrá llevar un control adecuado sobre los activos de la empresa.

1.5. Definiciones operacionales

A. Informe COSO

Es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

B. Almacén

Lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes

de ser requeridos por la administración, la producción o la venta de artículos o mercancías.

C. Auditoría

Proceso que recurre al examen de libros, cuentas y registros de la empresa para precisar si son correctos los estados financieros de la misma, y si los comprobantes están debidamente presentados.

D. Control de inventario

Según Orlando Espinoza, el control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.

E. Control Interno

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

F. Despacho

Salida de los productos del almacén y da por concluido la función de almacenaje y conservación.

G. Eficiencia

Logro de metas y objetivos en término de cantidad y calidad. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

H. Eficacia

Virtud, fuerza y poder para obrar. La eficiencia es una cualidad que debe tener tanto el sistema de control interno como la auditoria interna.

I. Existencias

Son las mercancías que se tienen para su venta en el transcurso normal de una actividad mercantil de una empresa.

J. Evaluación

Valorización del sistema de control interno para conocer su grado de desarrollo, operatividad y eficacia.

K. Kardex

Registro de manera organizada de la mercancía que se tiene en un almacén, se registran las operaciones de retiro o entrada del material al almacén.

L. Norma

Regla que se debe seguir o a que se debe ajustar una conducta.

M. Procedimientos

Son el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática en la que se realiza las operaciones en la entidad, en este caso para sistematizar el control interno que se establezca en la entidad.

1.6. Metodología

Para la realización del diagnóstico, se empleará las diferentes técnicas de recolección de información de las investigaciones descriptivas: la observacional sin intervención para registrar el comportamiento tal como ocurre de forma natural y las encuestas para registrar los pensamientos, opiniones y sentimiento de los individuos involucrados en el proceso; además de un método de gráficos o flujogramas, para exponer por medio

de cuadros o gráficos el flujo de la información y los documentos que se procesan.

Con base en el diagnóstico, a continuación se diseñara una propuesta basada en los principios de control interno señalados en el informe COSO, para la elaboración de la propuesta se considerarán seis (6) etapas: Listado de materiales y productos, determinación de fallas existentes, codificación y/o clasificación de los materiales y productos, organización del almacén del inventario, elaboración de formatos de control y el desarrollo de un taller de adiestramiento sobre las propuestas de mejoras.

Dentro de las etapas del desarrollo de la propuesta de mejora, también se incluye el diseño de procedimientos de control que permitan medir, cuantificar y registrar los insumos directos e indirectos que son utilizados a diario en la cadena productiva de la empresa a través de indicadores que permitan garantizar la eficiencia en los costos.

1.7. Alcances y Limitaciones

El estudio se llevará a cabo para diagnosticar y diseñar una propuesta de mejora en el sistema de control interno del inventario de la empresa Urban Circus S.A.C., dicha propuesta será realizado con la finalidad de que sea puesto en práctica por la empresa, empero se verá

limitado por el hecho de que la ejecución del mismo depende de la disposición de la gerencia, así como de la disponibilidad de recursos.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de tópicos clave

2.1.1. Control Interno

La aplicación del control interno en la organización debe estar primordialmente encaminado por la administración o alta gerencia con la finalidad de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa. Siendo encargo del departamento de auditoría o de quién realice dichas funciones, la apropiada evaluación o supervisión con el objetivo de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo (Acosta Ibañez & Ariza Burgos, 2007, p. 14)

Por tal razón para Mantilla A. (2013), “COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p.2), los objetivos son clasificados como eficacia, eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y obligaciones, y la salvaguarda de activos.

Para la Contraloría General de la República, en su publicación “Marco conceptual del Control Interno”, el control interno es considerado un proceso que integra la gestión efectuada por el titular,

funcionarios y servidores de una entidad, diseñados para afrontar los riesgos en las operaciones de la gestión y brindar seguridad de que en el logro de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos de la misma (p. 11), además añade los objetivos que persigue el control interno, entre los cuales busca:

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta.
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f. Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios de rendir cuenta por los fondos y bienes a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

- g. Promover que se genere valor a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.

Para Mantilla A. (2013), el control interno “es definido de maneras diferentes y por consiguiente aplicado en formas distintas” (p.2), esa se considera su mayor dificultad, motivo de diversas investigaciones y estudios que dieron fruto en diferentes modelos, entre los que destaca internacionalmente el COSO, GRC, Turnbull y CoCo.

Tabla 1. Principales modelos de Control Interno

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ASPECTOS IMPORTANTES
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
CoCo Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.

		control, del riesgo y de la dirección.	Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
ACC Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua. Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad. Incluye un modelo de gestión de riesgos.
Cadbury	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Fuente: Contraloría General de la República.

El control interno en una empresa es factor importante para el procesamiento de la información que se obtiene a partir de las actividades que se ejecutan dentro de una entidad, sea pública o privada; de la calidad del control depende la calidad de la información y la prevención de riesgos, por lo que se considera siempre necesaria

la realización de evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las posibles debilidades que se encuentren para que puedan ser minimizados o en un mejor caso eliminados los riesgos de pérdida económica.

Una empresa debe ser concebida como un todo que va desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo de una organización; a continuación, se muestra la interrelación del control interno con las actividades de la empresa:

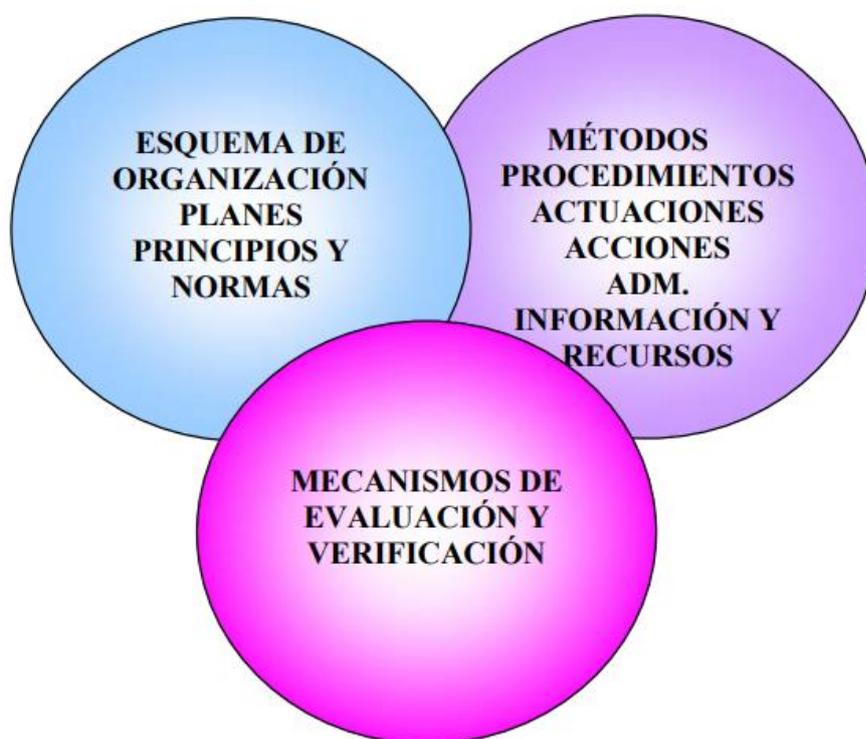


Figura 1. Interrelación del Control Interno con las actividades de la empresa

Fuente: (Acosta Ibañez & Ariza Burgos, 2007)

La interrelación entre el control interno y la empresa, involucra los siguientes enfoques a saber:

- a. Control estratégico: El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. La atención del control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y microambiente como en el medio interno de la organización (Hernández Torres, 2008, p. 10-15).
- b. Control de gestión: “El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla” (Hernández Torres, 2000, p.16-17). Permite entender las causas que condicionan un comportamiento, permite establecer vínculos funcionales que relacionan las variables técnicas – organizativas – sociales con el resultado económico de la empresa y hace de conocimiento si los resultados satisfacen los objetivos trazados.
- c. Control de evaluación: Los sistemas y mecanismos de control Interno deben estar sometidos a pruebas selectivas y continuas de cumplimiento y exactitud. Las pruebas de cumplimiento están dirigidas a determinar si dichos sistemas y mecanismos permiten

detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y en la adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas (Acosta Ibañez & Ariza Burgos, 2007, p.26-27)

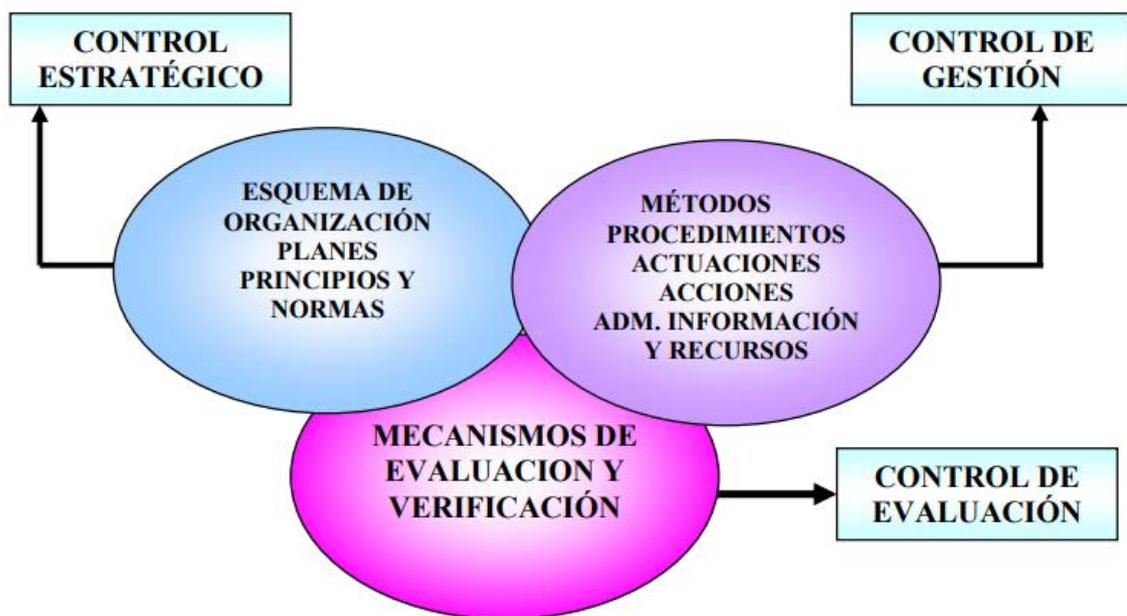


Figura 2. Enfoques del Control Interno
Fuente: (Acosta Ibañez & Ariza Burgos, 2007)

2.1.2. COSO

La Asociación Española para la Calidad comenta al respecto:

COSO es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado de EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas

interrelacionados; la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuación del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

COSO, estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como SEC y otros.

Definición que comparte Mantilla (2009) al señalar que COSO “Es una organización voluntaria (sin ánimo de lucro) del sector privado dedicado a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocio más efectiva, eficientes y éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales y orientación con base en

investigación en profundidad, análisis y mejoras prácticas” (Citado en Rodríguez Pérez y Torres Saldaña, 2014, p. 28).

2.1.3. Modelo COSO

Debido a que los controles internos son importantes para el logro de los objetivos, cada vez es mayor los requerimientos de sistemas que permitan solucionar o mejorar el sistema de control, surge el informe o modelo COSO como alternativa de diagnóstico del sistema de control interno

De acuerdo a Acosta Ibañez y Ariza Burgos (2007), el informe COSO surgió como uno de los sistemas de control interno con mayor relevancia, fuertemente basado y orientado a la conciencia, análisis y evaluación del riesgo integral (asociado a todas las áreas, procesos y personas de una entidad).

Según Rivas Márquez (2011) el modelo COSO “consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada” (p. 121), estos componentes son el ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Al respecto el Departamento de Estudios e Investigaciones de la Contraloría General de la Republica, en su compendio de “Pack Anticorrupción”, como muestra de su compromiso con éxito y limpieza de la gestión, indica lo siguiente:

A. Ambiente de control

Se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos por la entidad para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.

B. Evaluación de riesgos

Se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente los objetivos de la institución.

C. Actividades de control

Se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos por la entidad para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.

D. Información y comunicación

Se refiere a la información (interna y externa) que requiere la entidad para llevar a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen el logro de sus objetivos.

E. Supervisión

Se refiere al conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de evaluación y mejora continua.

Tabla 2. Ejemplos de instrumentos de gestión asociados a los componentes del control interno

COMPONENTE	EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS AL COMPONENTE
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de Misión, Visión y Valores • Código de ética institucional suscrito por la Alta dirección. • Planes aprobados. • Plan Anual de Contrataciones debidamente aprobado y autorizado. • Estructura orgánica – Organigrama. • Manuales de Perfiles de Puesto – MPP actualizado, aprobado y vinculado al PEI y al ROF. • Reglamento de Organización y Funciones actualizado. • Manual de Procesos y Procedimientos actualizado y aprobado. • Texto Único de Procedimientos Administrativos actualizado y aprobado. • Reglamento Interno de Trabajo aprobado y actualizado. • Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal. • Otros relacionados.

Fuente: Contraloría General de la República.

Tabla 3. Ejemplos de instrumentos de gestión asociados a los componentes del control interno (continuación I)

COMPONENTE	EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS AL COMPONENTE
Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos, políticos o directiva para implementar la administración de riesgos aprobada por la Alta Dirección. • Establecer procedimientos para la administración de riesgos. • Inventario de riesgos a nivel entidad. • Matriz de riesgos (probabilidad e impacto) • Definir en el plan de administración de riesgos la estrategia de respuesta a los riesgos. • Reportes del monitoreo. • Otros relacionados.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de autorización y aprobación de procesos y actividades documentados en normas internas. • Procesos de la entidad diseñados, documentados e implementados – Mapa de procesos. • Matrices de segregación de funciones de procesos claves: relación de la operación, actividades de control, custodia, registro de la operación. • Reporte de arqueros, inventarios físicos, procesos de adquisiciones, reportes de personal u otros actos de verificación de data sensible efectuados periódicamente. • Políticas y procedimientos documentados para la administración de los sistemas de información. • Otros relacionados.

Fuente: Contraloría General de la República.

Tabla 4. Ejemplos de instrumentos de gestión asociados a los componentes del control interno (continuación II)

COMPONENTE	EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS AL COMPONENTE
<p>Información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información al personal de la entidad para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. • Procedimientos documentados para el funcionamiento de los sistemas de información. • Información interna (intranet, boletines, revistas, folletos, periódicos murales) confiable y oportuna para el desarrollo de las actividades. • Información externa (portal web institucional, portal de transparencia, etc.) confiable y oportuna para el desarrollo de las actividades. • Otros relacionados.
<p>Supervisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos (diseño y metodología) aprobados por la entidad para desarrollar acciones de prevención y monitoreo. • Registro de deficiencias reportadas por el personal. • Procedimiento documentado para el manejo de hallazgos, ya sean deficientes u oportunidades de mejora, implementación de las medidas más adecuadas y seguimiento. • Registro de medida adoptadas para desarrollar oportunidades de mejora, de haberse detectado. • Otros relacionados.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a estas razones Vizcarra Moscoso (2007) señala que COSO es un aspecto importante en el desarrollo de la auditoría financiera, debido a que sus componentes se encuentran interrelacionados y dinámicos entre sí, los cuales provienen de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración. Todas las empresas, independiente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, de manera recurrente enfrentan riesgos en diferentes niveles; debido a ello se requiere implementar controles internos, formales o menos estructurados, para lograr tener un control efectivo.



Figura 3. Objetivos de COSO respecto a la gestión de la entidad

2.1.4. Inventario

Antes de realizar el estudio y correspondiente propuesta de mejora, es necesario definir que son los inventarios. De acuerdo a Nápoles (2009) “los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa”.

Perdomo Moreno (2004) refiere que es conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercancías y productos terminados) (p. 72).

Para Moya Navarro (1999), el inventario es la acumulación de materiales que a posterior serán empleados para satisfacer una demanda futura; son “bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados” (Eppen, 2000, p. 364)

Chase, Aquilano y Jacobs (2001), lo definen como las “existencias de cualquier artículo, producto o recurso utilizado en una organización. El inventario puede clasificarse, dentro de una empresa manufacturera, en inventario de materia prima, producto en proceso y

producto terminado” (Citado por Luna Molina y Luna Moreno (2003), p. 28).

Por ello la necesidad de poder controlar de la mejor manera posible, comparar lo que actualmente sucede contra lo planificado; debido a su importancia en la toma de decisiones, pues nos permite identificar cuanto se debe pedir, a quien se debe pedir y cuando se debe hacer el pedido. Estas existencias traen consigo un aumento en los costos, en la compra y el almacenaje. En general el costo del inventario esta compuesto tanto de los costos directos, los costos relacionados con el proceso de compra y los costos indirectos relacionados con mantener el inventario en condiciones adecuadas.

2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores

En este apartado se realizará una comparación entre las diversas fuentes bibliográficas revisadas en las líneas superiores; conceptos y definiciones proporcionados por diferentes autores e instituciones reconocidas internacionalmente en el campo del control interno y la contabilidad.

La comparación será a través de cuadros de doble entrada, que facilitaran realizar con mayor comodidad y aplomo el trabajo mencionado; en las primeras columnas se indica las definiciones de los autores y en la

última columna se realiza un aporte por parte de los investigadores, respecto a las definiciones mencionadas.

Tabla 5. Análisis comparativo del Control Interno

TOPICO	AUTORES			ANALISIS COMPARATIVO
	Acosta Ibáñez y Ariza Burgos (2007)	Mantilla A. (2013)	Contraloría General de la República	
CONTROL INTERNO	Primordialmente encaminado por la administración o alta gerencia con la finalidad de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa.	Proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.	Proceso que integra la gestión efectuada por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñados para afrontar los riesgos en las operaciones de la gestión y brindar seguridad de que en el logro de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos de la misma.	El control interno es definido de varias y formas, por esa razón es aplicado en formas distintas. Pero todos los autores coinciden en indicar que es un proceso que debe ser ejecutado desde la dirección de una empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Análisis comparativo Modelo COSO

TOPICO	AUTORES			ANALISIS COMPARATIVO
	Acosta Ibáñez & Ariza Burgos (2007)	Rivas Márquez (2011)	Vizcarra Moscoso (2007)	
MODELO COSO	Sistema de control interno con mayor relevancia, basado y orientado a la conciencia, análisis y evaluación del riesgo integral (asociado a todas las áreas, procesos y personas de una entidad).	Consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada.	Importante en el desarrollo de la auditoría financiera, debido a que sus componentes se encuentran interrelacionados y dinámicos entre sí, los cuales provienen de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración.	Los autores coinciden al señalar que el modelo COSO es uno de los sistemas de control interno con mayor aprobación a nivel mundial, debido a que ofrece seguridad y control para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Análisis comparativo de Inventario

TOPICO	AUTORES				ANALISIS COMPARATIVO
	Nápoles (2009)	Moreno (2004)	Moya Navarro (1999)	Chase, Aquilano y Jacobs (2001)	
INVENTARIO	Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa.	Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercancías y productos terminados)	Acumulación de materiales que a posterior serán empleados para satisfacer una demanda futura; son “bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados”.	Existencias de cualquier artículo, producto o recurso utilizado en una organización. El inventario puede clasificar, dentro de una empresa manufacturera, en inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado	Se considera inventario a todos los bienes tangibles en existencia, que serán empleados para satisfacer una necesidad futura.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis Crítico

El control interno es una herramienta de gestión gerencial, producto de un proceso continuo, dinámico e integral que es efectuado por cada uno de los niveles de la organización con la finalidad de enfrentar los riesgos internos y externos que impiden el cumplimiento de los objetivos. Es efectuado para brindar una mejora en la gestión, promover el adecuado uso de los recursos, cumplimiento de las normas y garantizar el adecuado manejo de la información.

COSO es un acrónimo de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, este modelo explica el proceso del control interno, siendo el modelo más utilizado a nivel mundial, en comparación con sus similares CoCo, Cobit, Cadbury y Turnbull.

Se considera inventario a la cantidad de materiales de diferentes tipos, almacenados a lo largo de la cadena de suministro, que se utilizan para facilitar la producción o satisfacer las demandas del consumidor, contablemente según en NIC02 los inventarios son bienes tangibles que se posee para la venta o para ser utilizado en el proceso de producción, define cuánto vale la empresa.

CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes generales de la Organización

3.1.1. Descripción de la empresa

- a. Nombre comercial: Urban Circus SAC
- b. RUC: 20532531641
- c. Dirección: Av. San Martín N° 1189 (Costado de la Iglesia Espíritu Santo)
- d. Teléfono: 052-242340
- e. Giro del negocio: Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado.
- f. Actividad de comercio exterior: Importador / Exportador
- g. Mercado: Empresas nacionales e internacionales que requieren de productos textiles, vestimenta y calzado de calidad.



Figura 4. Ubicación de la empresa Urban Circus SAC
Fuente: Google Maps



Figura 5. Fachada de la empresa
Fuente: Archivo personal

3.1.2. Organigrama

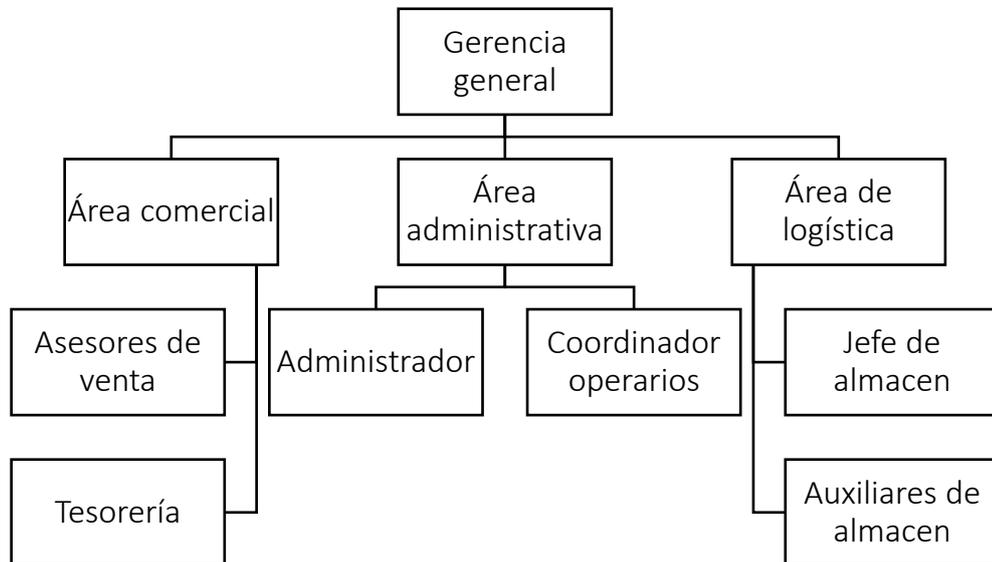


Figura 6. Esquema organizacional
Fuente: Elaboración propia.



Figura 7. Trabajadores administrativos
Fuente: Archivo personal

3.1.3. Misión

Fabricar y comercializar productos de calidad y precios accesibles de manera confiable y segura, con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes.

3.1.4. Visión

Ser una empresa verticalmente integrada, innovadora, con productos diversificados y de calidad. Respaldado por una cultura de excelencia operativa con capacidad de competir en el mercado nacional e internacional.

3.1.5. Valores

- Aprendizaje continuo.
- Trabajo en equipo.
- Eliminación de desperdicios en los procesos.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Honestidad, transparencia, cumplimiento y respeto.

3.1.6. Productos ofrecidos

- Costura y comercialización de prendas de vestir.

- Elaboración y comercialización de calzados.
- Venta por mayor y menor de textiles.

3.2. Antecedentes específicos del Área

El área de logística, en el aspecto referente a inventarios, es la encargada de gestionar la entrada de mercancías, supervisión y control de la recepción de pedidos y su posterior ubicación en almacén; gestionar las salidas de mercancía, supervisión y control de la preparación de los pedidos y suministros; gestionar y controlar los inventarios, ubicaciones en almacén y localización de stocks; además de llevar su registro en documentos impresos y archivos de Excel; no cuenta con un adecuado sistema que permita cumplir a carta cabal con las funciones encargadas al área.

3.3. Diagnóstico organizacional

3.3.1. FODA

Herramienta que permite construir un cuadro de la situación actual de la empresa y permite obtener un diagnóstico para que en función de ello se pueda tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas de la empresa.

A. Fortalezas

- Posicionamiento en segmento de alta calidad.
- Integración vertical, especialización y flexibilidad en pedidos al por mayor y proximidad a mercados.
- Clientes nacionales e internacionales.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Personal calificado para la producción en la empresa.
- Incremento de las ventas.

B. Oportunidades

- Condiciones favorables del macro ambiente (PBI, inflación).
- Incursión exitosa de nuestros productos a nuevos mercados internacionales.
- Tratados de libre comercio internacional.
- Crecimiento sostenible en el sector.
- Estudios de mercado previos a la exportación.

C. Debilidades

- Infraestructura inadecuada.
- Excesiva contratación de servicios.
- Mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo.
- Deficiencia en las políticas de control interno.
- Ausentismo de obreros.

D. Amenazas

- Alta informalidad y subvaluación de prendas.
- Deterioro de cultivos de algodón.
- La competencia de países del sudeste asiático.
- Situación social y política en el país.
- Posible incremento de los impuestos.

3.3.2. Análisis de factores internos

Tabla 8. Análisis de factores internos

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Posicionamiento en segmento de alta calidad.	0.10	4	0.4
Integración vertical, especialización y flexibilidad en pedidos al por mayor y proximidad a mercados.	0.10	3	0.3
Clientes nacionales e internacionales.	0.15	4	0.6
Disponibilidad de mano de obra.	0.05	3	0.15
Personal calificado para la producción en la empresa.	0.10	3	0.3
Incremento de las ventas.	0.10	4	0.4
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Infraestructura inadecuada.	0.10	1	0.1
Excesiva contratación de servicios.	0.05	1	0.05
Mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo.	0.05	2	0.1
Deficiencia en las políticas de control interno.	0.10	1	0.1
Ausentismo de obreros.	0.10	2	0.2
TOTAL	1		2.7

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Análisis de factores externos

Tabla 9. Análisis de factores externos

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Condiciones favorables del macro ambiente (PBI, inflación).	0.10	4	0.4
Incursión exitosa de nuestros productos a nuevos mercados internacionales.	0.10	3	0.3
Tratados de libre comercio internacional.	0.15	4	0.6
Crecimiento sostenible en el sector.	0.05	4	0.2
Estudios de mercado previos a la exportación.	0.10	3	0.3
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Alta informalidad y subvaluación de prendas.	0.10	3	0.3
Deterioro de cultivos de algodón.	0.05	2	0.1
La competencia de países del sudeste asiático.	0.05	2	0.1
Situación social y política en el país.	0.10	1	0.1
Posible incremento de los impuestos	0.10	2	0.2
TOTAL	100%		2.8

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Análisis crítico

De acuerdo al análisis previo realizado, se puede observar claramente que la empresa a pesar de su potencial para ingresar a nuevos mercados, sean nacionales e internacionales, posee falencias en el ámbito del control interno de inventarios, políticas de contratación, políticas de trabajo y gestión, elementos que perjudican el desempeño de la empresa en la consecución de sus objetivos institucionales.

Al ser esta una empresa del sector manufactura, compite directamente con la informalidad y el ingreso de productos importados y baja calidad del continente Asiático, pero la calidad de los productos y la confianza de los clientes, permite que la empresa pueda poseer una rentabilidad positiva, ingresos que pueden verse incrementados de aplicarse un sistema de control interno para evitar falencias en el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

CAPITULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del área o variable a mejorar

En la empresa Urban Circus SAC se ha evidenciado la necesidad por parte del gerente general de la empresa de evaluar los actuales procesos y controles internos del área de inventarios en la ciudad de Tacna, debido a diferencias que hay entre los libros contables y las existencias físicas en los almacenes.



Figura 8. Almacén de la empresa Urban Circus SAC
Fuente: Archivo personal

Se espera actualizaciones sobre el control interno, auditoria en los procesos, administración y políticas de control de manejo del inventario. Se busca a través del diagnóstico y análisis, establecer criterios para el control de inventarios de Urban Circus SAC.

Todo realizado a través de un análisis riguroso, estudiando aspectos de conocimiento del personal, distribución de ambientes, procedimientos, reglamentos establecidos por la directiva de la empresa entre otros que se consideren necesarios.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Cuestionario al personal

Se aplico un cuestionario a todos los trabajadores (5) responsables del manejo de inventario y productos de la empresa Urban Circus SAC, durante el lunes 04 al miércoles 06 de diciembre del año 2017. El cuestionario de control interno esta compuesto por dos dimensiones: Entradas y salidas, y control físico.

Se logró contar con la total y completa participación de los encuestados, completando y contestando satisfactoriamente todas las preguntas formuladas por los investigadores en el cuestionario realizado.

4.2.1.1. Dimensión Entradas y Salidas

A. Cuando se reciben los productos ¿Se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?

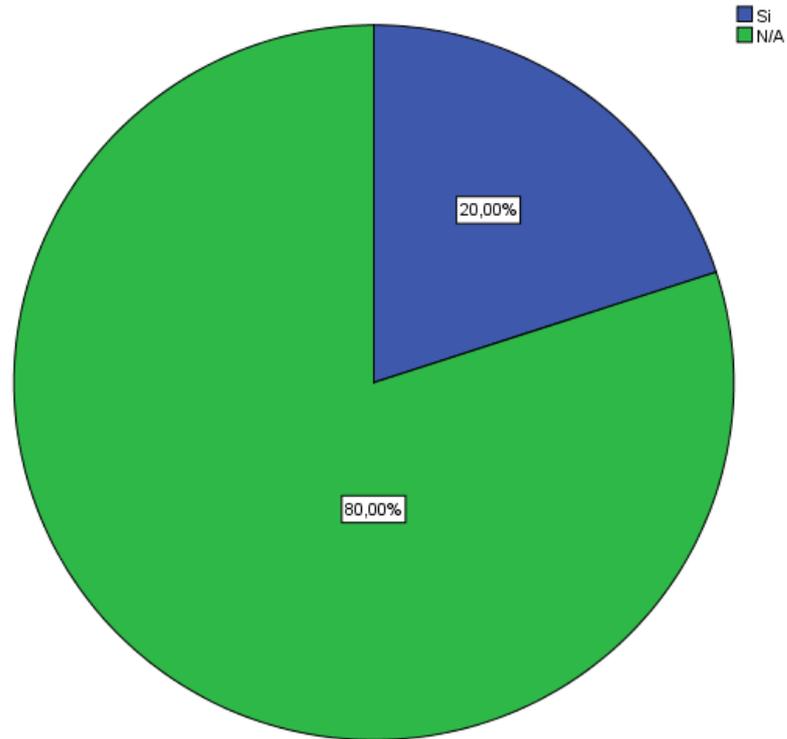


Figura 9. Gráfico de pastel de la pregunta 1
Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Cuadro de frecuencias de la pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	1	20,0	20,0	20,0
N/A	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

B. ¿Se confecciona un reporte interno de ingreso o similar? ¿Están pre numeradas?

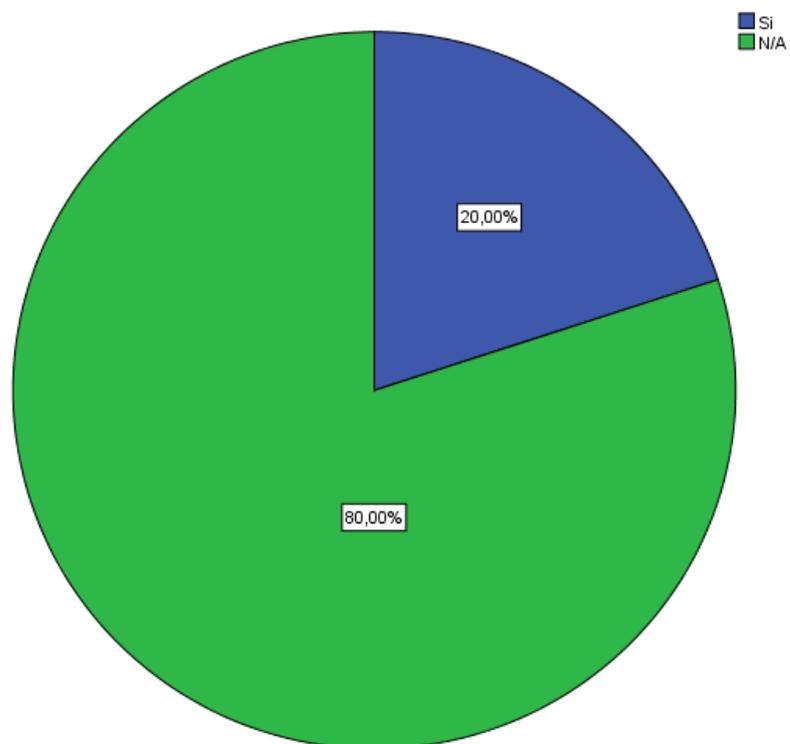


Figura 10. Gráfico de pastel de la pregunta 2
Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Cuadro de frecuencia de la pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	1	20,0	20,0	20,0
N/A	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

C. ¿Es posible que se den salidas de existencias sin las debidas autorizaciones? ¿Existen normas que eviten esas situaciones?

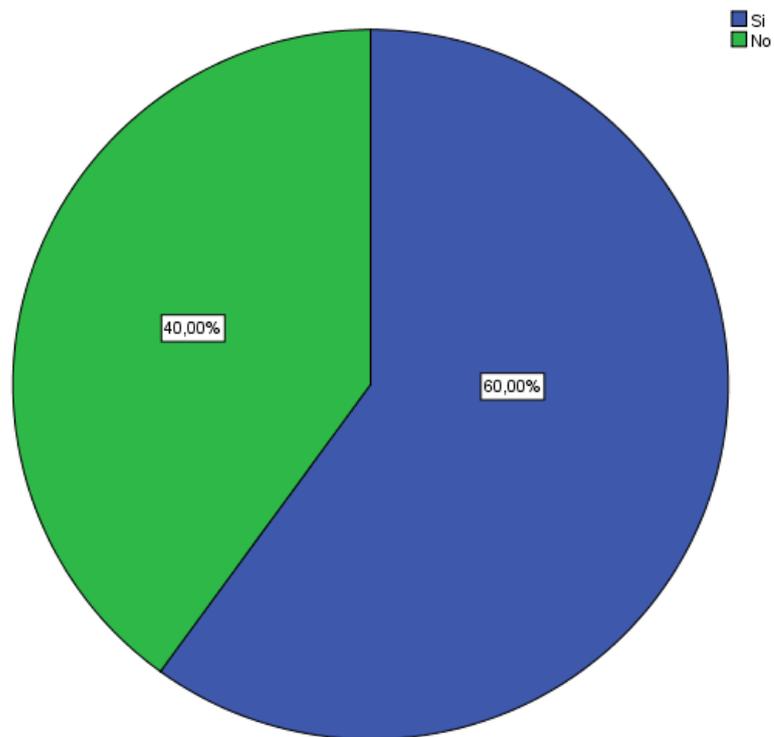


Figura 11. Gráfico de pastel de la pregunta 3
Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Cuadro de frecuencias de la pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	3	60,0	60,0	60,0
No	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

D. ¿Se requiere documentación aprobada para autorizar la salida de materiales del almacén?

Tabla 13 Cuadro de frecuencias de la pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	40,0	40,0	40,0
	No	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

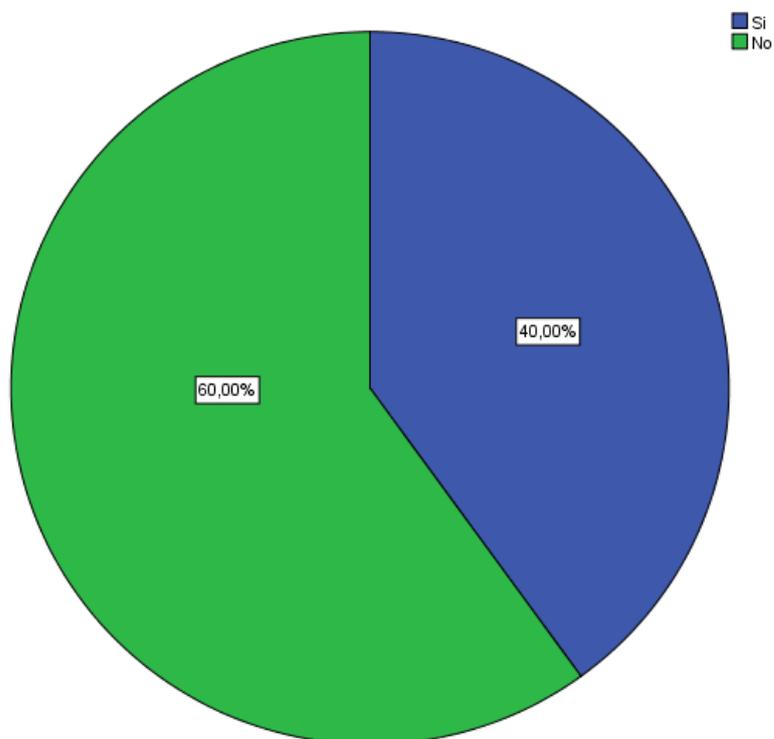


Figura 12. Gráfico de pastel de la pregunta 4
Fuente: Elaboración propia

E. La documentación de la entrega de los productos ¿Es firmada por el receptor de la misma?

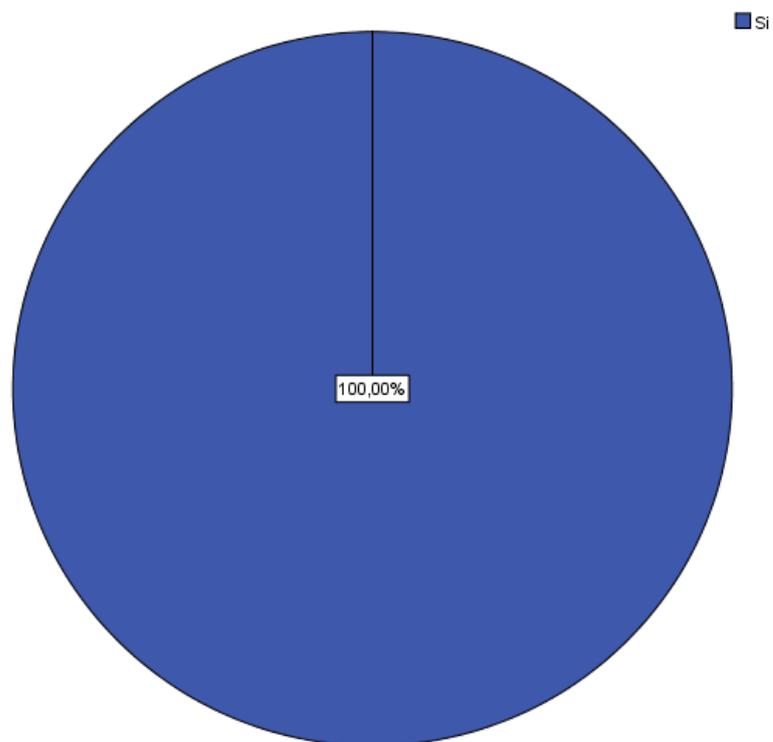


Figura 13. Gráfico de pastel de la pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Cuadro de frecuencias de la pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Dimensión Control Físico

A. Las existencias almacenadas ¿Se encuentran ordenadas de tal manera que facilite y simplifique la manipulación y recuento de los artículos?

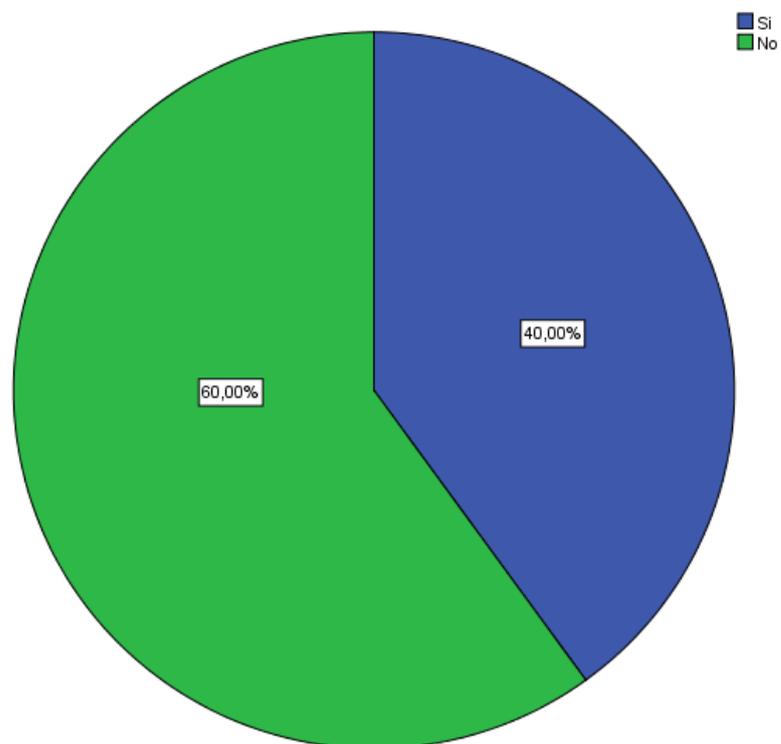


Figura 14. Gráfico de pastel de la pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Cuadro de frecuencias de la pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	2	40,0	40,0	40,0
No	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

B. ¿Qué tipo de inventarios físicos (periódicos o rotativos) se realizan y cuando se efectúan?

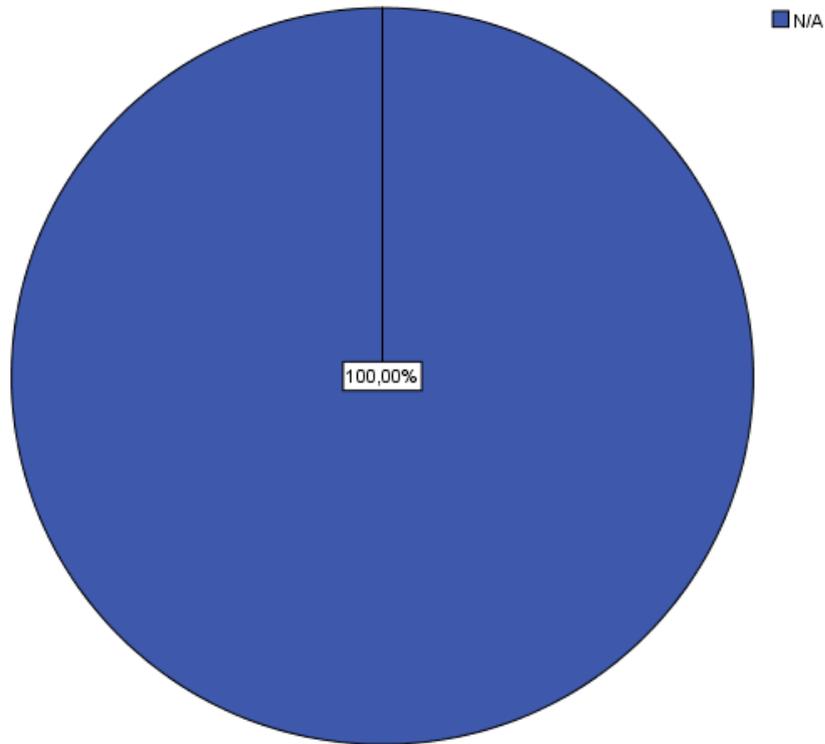


Figura 15. Gráfico de pastel de la pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Cuadro de frecuencias de la pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	N/A	4	80,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

Fuente: Elaboración propia

C. ¿Se confeccionan instrucciones escritas adecuadas para la realización del inventario físico?

Tabla 17 Cuadro de frecuencias de la pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	20,0	20,0	20,0
	N/A	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

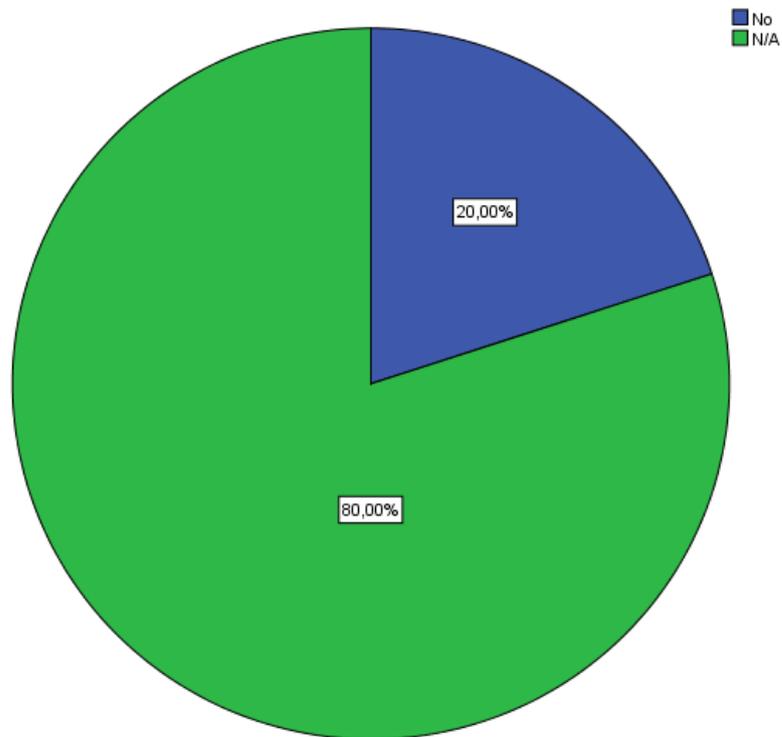


Figura 16. Gráfico de pastel de la pregunta 8

Fuente: Elaboración propia.

D. ¿Se utilizan hojas de recuento o similares definidas y numeradas para la verificación física y su posterior control?

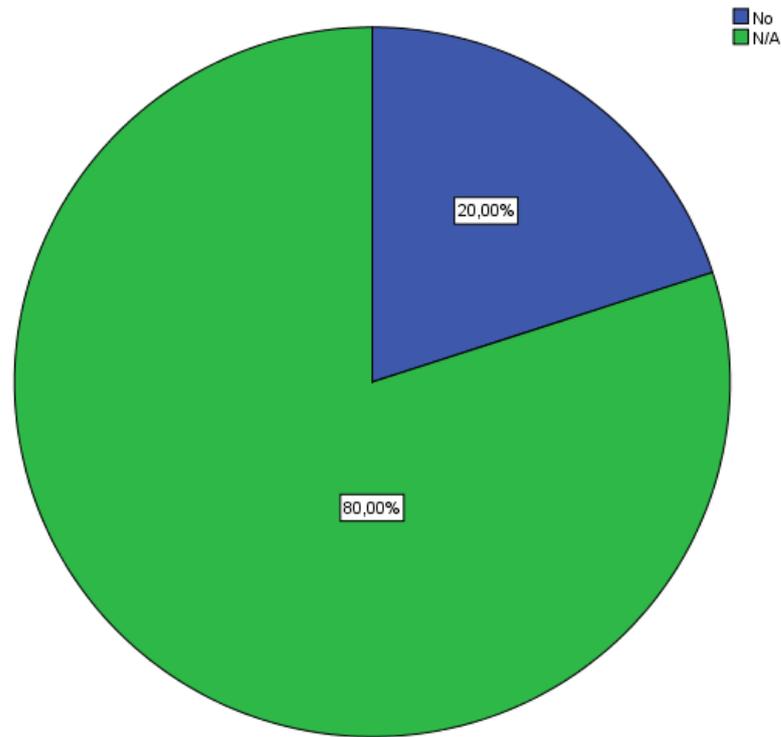


Figura 17. Gráfico de pastel de la pregunta 9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Cuadro de frecuencias de la pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	20,0	20,0	20,0
	N/A	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

E. En los casos en que las diferencias entre el conteo físico y el inventario permanente sean importantes ¿Se realizan dobles recuentos o comprobaciones?

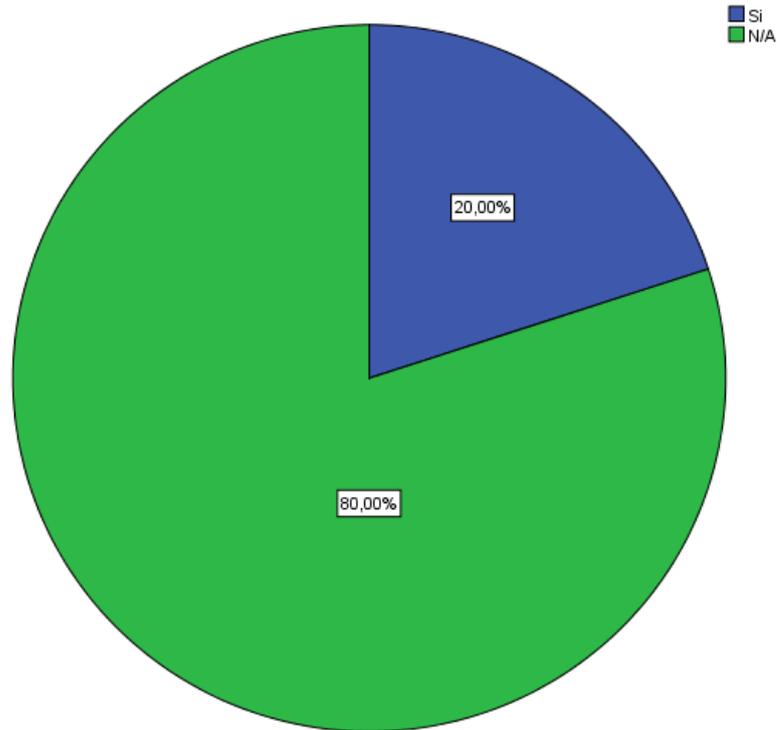


Figura 18. Gráfico de pastel de la pregunta 10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Cuadro de frecuencias de la pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	1	20,0	20,0	20,0
	N/A	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

F. ¿Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios en el almacén?

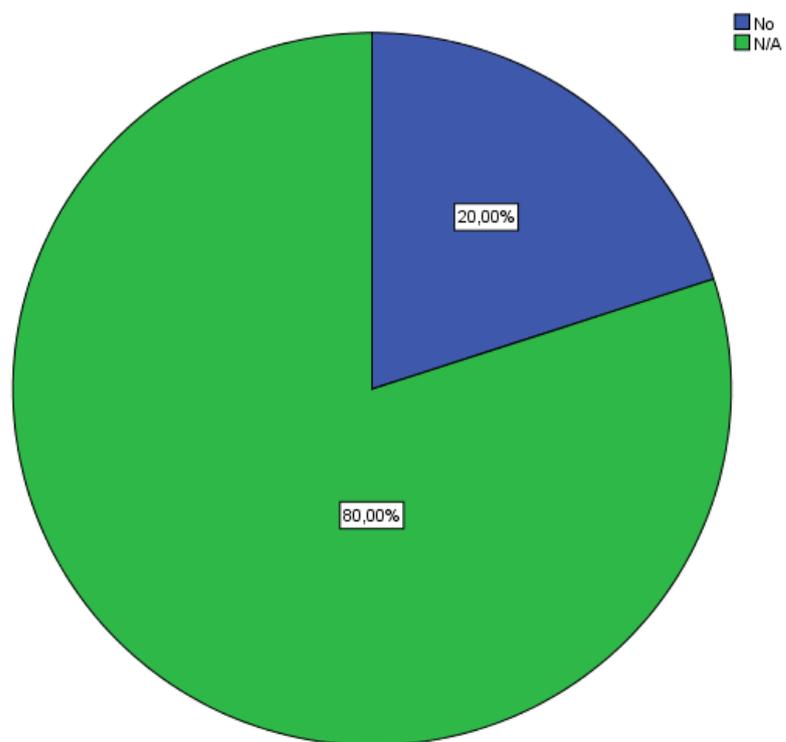


Figura 19. Gráfico de pastel de la pregunta 11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Cuadro de frecuencias de la pregunta 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	20,0	20,0	20,0
	N/A	4	80,0	80,0	100,0
Total		5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

G. ¿Se realiza el recuento físico de los almacenes por personas diferentes a los responsables de su custodia?

Tabla 21 Cuadro de frecuencias de la pregunta 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

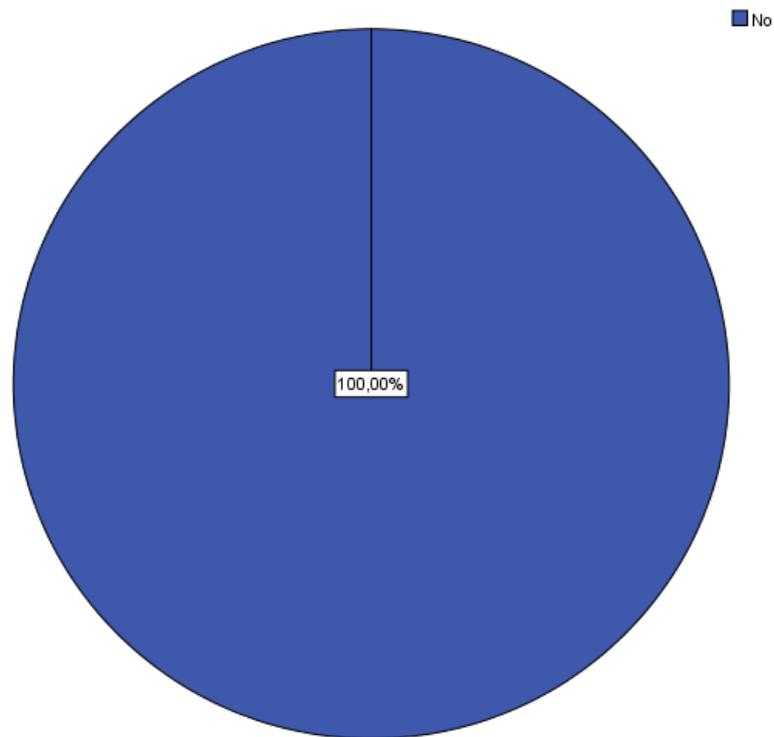


Figura 20. Gráfico de pastel de la pregunta 12

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Matriz de evaluación de riesgos del sistema de control interno

Además del diagnóstico realizado a través de la encuesta, se aplicó la técnica de la observación directa, el cual facilitó percibir la realidad del objeto de investigación porque permitió obtener información clara y precisa acerca del desarrollo de cada una de las actividades que se ejecutan dentro del almacén, la información obtenida se registró en la siguiente Matriz de Evaluación de Riesgos Operacionales.

Tabla 22 Matriz de evaluación de riesgos del sistema de control interno

Categoría	Sub categoría	Riesgos	Diagnóstico control		
			Malo	Regular	Bueno
Organizacional	Funciones y responsabilidades	Realiza actividades que no le corresponde	X		
		Desconocimiento de funciones y responsabilidades		X	
Personal	Nivel de educación	Mala ejecución de su trabajo		X	
	Capacitación	Desconocimiento de importancia de las actividades que realiza	X		
Control de inventarios	Registro en el sistema	Errores al ingresar información	X		
		Incorrecto llenado de formatos	X		
	Inventario físico	Sobrestock de almacenes		X	
		Faltantes y sobrantes		X	
Procesos	Recepción	Ingreso de materiales sin cotejar con orden de compra		X	
	Almacenaje	Ubicación de materiales, demorando su despacho	X		
	Despacho	Entregar más de lo solicitado		X	
Maquinarias y equipos de almacenaje	Implementación de maquinarias y equipos de almacenaje	Retrazos en registro de información		X	
		Demora en el despacho	X		
		Accidentes laborales			X
Distribución física de almacenes	Orden y limpieza de almacenes	Deterioro por mal almacenaje		X	
		Perdida de materiales	X		
	Distribución por rubros	Demora en ubicación de materiales	X		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Matriz de hallazgos de auditoría

Tabla 23 Matriz de hallazgos de auditoría

N°	HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIONES
1	La empresa no tiene un manual que describa los procesos relacionados con la recepción, custodia, registro, control y responsabilidades de los inventarios.	La empresa necesita implementar un manual que describan los procesos relacionados con la recepción, custodia, control y responsabilidades de los inventarios.	La empresa debe implementar un manual que describan los procesos relacionados con la recepción, custodia, registro, control de los inventarios para designar responsabilidades.
2	La empresa no tiene control sobre mínimos y máximos de existencia en las bodegas.	La empresa necesita incluir una condición para establecer máximos y mínimos de stock en bodega.	La empresa debe incluir en sus registros la cantidad máxima y mínima de cada producto de acuerdo al histórico de ventas.
4	La empresa no cuenta con políticas claramente definidas para el manejo de inventarios.	El personal a cargo de la empresa requiere políticas internas claramente definidas para el manejo de los inventarios.	Establecer políticas para el proceso de recepción, custodia, registro, control y responsabilidades de los inventarios.
5	No se evidencian cuadros de inventario de forma periódica	La empresa requiere de una política interna para establecer la periodicidad del cuadro de los inventarios.	Establecer políticas internas de la empresa cuadros de inventario trimestrales y dejar constancia con soportes físicos y firmas de responsabilidad.
6	No se realiza el recuento físico de las existencias por personas diferentes a los responsables de su custodia	La empresa requiere de una persona ajena a la custodia de las existencias para el recuento físico.	La empresa debe asignar a una persona ajena a la custodia de las existencias el recuento de las mismas. (segregación de funciones)
7	No se realizan ajustes por inventarios obsoletos en los registros contables.	La empresa no da tratamiento a sus inventarios obsoletos.	La empresa debe cotejar los registros que no tenga movimiento y dar de baja en sus estados financieros como inventario obsoleto.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Análisis documental

A partir de información brindada por el gerente general, se procedió a elaborar el Balance general y el estado de ganancias y pérdidas hasta el 31 de diciembre del 2017.

Tabla 24 Balance general de la empresa

URBAN CIRCUS S.A.C.
R.U.C. 20532531641
BALANCE GENERAL
al 31 de diciembre del 2,017
(En Nuevos Soles)

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
<i>Caja Bancos</i>	27,153.61	<i>Sobregiros Bancarios</i>	
<i>Cuentas por Cobrar Comerciales</i>		<i>Tributos, Contraprestaciones y aportes</i>	
<i>Cuentas por Cobrar Accionist.- Pers.</i>		<i>Remuneraciones y Particip. por Pagar</i>	
<i>Ctas por cobrar div.terceros</i>		<i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>	77,720.00
<i>Mercaderías (Almacen)</i>	330,831.52	<i>Obligaciones Financieras a corto plazo</i>	
<i>Envases y Embalajes</i>			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	357,985.13	TOTAL PASIVO CORRIENTE	77,720.00
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
<i>Valores</i>		<i>Obligaciones Financieras a largo plazo</i>	77,136.32
<i>Inmueble Maquinaria y Equipo</i>	12,000.00		
<i>(-) Depreciación Acumulada</i>	(10,687.50)		
<i>Otros Activos no corrientes</i>	259,997.49		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	261,309.99	TOTAL PASIVO	154,856.32
		<u>PATRIMONIO</u>	
		<i>Capital Social</i>	12,000.00
		<i>Capital Adicional</i>	379,108.00
		<i>Resultados Acumulados (Perdida Ejerc..</i>	59,112.80
		<i>Resultado del Ejercicio</i>	14,218.00
		TOTAL PATRIMONIO	464,438.80
TOTAL ACTIVO	619,295.12	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	619,295.12

Fuente: Elaboración propia

RATIOS FINANCIEROS

A continuación, se procede a calcular las ratios financieras correspondientes a la empresa Urban Circus S.A.C. de la ciudad de Tacna.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{357,985.13}{77,720.00}$$

$$\text{Liquidez General} = 4.61$$

Se observa que las deudas son cubiertas por el activo en un corto plazo, pues el ratio de liquidez general se encuentra en un rango mayor a 2, lo cual nos indica que la empresa tiene exceso de recursos, que probablemente afectaría su rentabilidad.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{357,985.13 - 330,831.52}{77,720.00}$$

$$\text{Prueba Acida} = 0.35$$

El ratio de prueba acida nos demuestra que la empresa no se encuentra en la capacidad de cancelar sus deudas, pues por cada sol de la deuda solo puede afrontar 0.35 céntimos.

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{27,153.61}{77,720.00} \times 100$$

$$\text{Prueba defensiva} = 34.94$$

La empresa tiene una capacidad baja para pagar sus obligaciones a corto plazo solo con efectivo líquido y valores negociables.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 357,985.13 - 77,720.00$$

$$\text{Capital de trabajo} = 280,265.13$$

A través del ratio de capital de trabajo se puede observar que la empresa tiene capacidad en dinero disponible a corto plazo para operar sin necesidad de recurrir a créditos en el sistema financiero.

$$\text{Rotación de inventario (veces)} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de inventario (veces)} = \frac{226,329.13}{330,831.52}$$

$$\text{Rotación de inventario (veces)} = 0.68$$

$$\text{Rotación de inventario (días)} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$$

$$\text{Rotación de inventario (días)} = \frac{330,831.52}{226,329.13} \times 360$$

Rotación de inventario (días) = 526.2219

A través del presente indicador se observa mediante el valor de 0.68 veces y 526.22 días, que la empresa no cuenta con un eficiente manejo de los productos que fabrica o compra para revender.

Tabla 25 Estado de Ganancias y pérdidas

URBAN CIRCUS S.A.C.	
R.U.C. 20532531641	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2,017	
(En Nuevos Soles)	
<u>VENTAS</u>	309,336.50
<i>(-) DESCUENTOS, REB. Y BONIF. CONCEDIDAS</i>	
<u>COSTO DE VENTAS</u>	(226,329.13)
<i>UTILIDAD BRUTA</i>	83,007.37
<u>Gastos Operativos</u>	
<i>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	(31,412.35)
<i>(-) GASTOS DE VENTAS</i>	(9,565.23)
<i>UTILIDAD DE OPERACIÓN</i>	42,029.79
<u>Otros Egresos e Ingresos</u>	
<i>(+) OTROS INGRESOS</i>	
<i>(+) OTROS INGRESOS FINANCIEROS</i>	
<i>(-) OTROS EGRESOS</i>	
<i>(-) CARGAS FINANCIERAS</i>	(27,811.79)
RESULTADO DEL EJERCICIO	14,218.00

Fuente: Elaboración propia

4.3. Definición de propuestas y planes de acción

4.3.1. Identificación de propuestas

A partir de la matriz de evaluación de riesgos de control interno, se procedió a formular propuestas para su posterior implementación en cada una de las categorías o subcategorías del control interno, estas propuestas se mencionan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 26 Propuestas según matriz de evaluación de riesgos

Categoría	Sub categoría	PROPUESTA
Organizacional	Funciones y responsabilidades	Reformulación del organigrama en el área de almacenes, funciones y responsabilidades
		Reformulación de funciones y responsabilidades para el personal del área de almacenes
Personal	Nivel de educación	Plan de capacitación, entrega de funciones
	Capacitación	Sensibilización y motivación del personal
Control de inventarios	Registro en el sistema	Ingreso de información al sistema diario y no un día a la semana
		Cotejar ordenes de despacho con ordenes de salida
	Inventario físico	Establecer política de abastecimiento y distribución
Inventarios físicos mensuales y no esporádicos		
Procesos	Recepción	Proporcionar siempre orden de compra a almaceneros
	Almacenaje	Rotulado, separación por rubros
	Despacho	Verificación antes de entregar
Maquinarias y equipos de almacenaje	Implementación de maquinarias y equipos de almacenaje	Compra de equipos informáticos
		Cotizar y comprar maquinaria para el manejo de material e insumos.
Distribución física de almacenes	Orden y limpieza de almacenes	Implementación filosofía de las "5S"
	Distribución por rubros	Compra de anaqueles y rotulado de materiales por rubros

Fuente: Elaboración propia

De la matriz de hallazgos de auditoria, se obtiene las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe implementar un manual que describan los procesos relacionados con la recepción, custodia, registro, control de los inventarios para designar responsabilidades.
- La empresa debe incluir en sus registros la cantidad máxima y mínima de cada producto de acuerdo al histórico de ventas.
- Establecer políticas para el proceso de recepción, custodia, registro, control y responsabilidades de los inventarios.
- Establecer políticas internas de la empresa cuadros de inventario trimestrales y dejar constancia con soportes físicos y firmas de responsabilidad.
- La empresa debe asignar a una persona ajena a la custodia de las existencias el recuento de las mismas. (segregación de funciones)
- La empresa debe cotejar los registros que no tenga movimiento y dar de baja en sus estados financieros como inventario obsoleto.

4.3.2. Determinantes estratégicas

A partir de las propuestas mencionadas en el apartado anterior, se procede a conocer el nivel de prioridad de cada uno de los puntos, realizando una ponderación en base a los niveles de dificultad, plazo e impacto.

Tabla 27 Factores de ponderación de propuestas

FACTOR	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO
PUNTAJE			
1	Mucha	Largo	Ninguno
2	Bastante	Medio	Poco
3	Poca	Corto	Bastante
4	Ninguna	Inmediato	Mucho

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Priorización de acciones para propuesta de mejora

ACCIÓN	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	POND
Reformulación del organigrama en el área de almacenes, funciones y responsabilidades	3	3	4	 10
Reformulación de funciones y responsabilidades para el personal del área de almacenes	3	3	4	 10
Plan de capacitación, entrega de funciones	3	3	4	 10
Sensibilización y motivación del personal	4	4	3	 11
Ingreso de información al sistema diario y no un día a la semana	3	3	4	 10
Cotejar ordenes de despacho con ordenes de salida	3	3	3	 9
Establecer política de abastecimiento y distribución	2	2	3	 7
Inventarios físicos mensuales y no esporádicos	4	3	3	 10
Proporcionar siempre orden de compra a almaceneros	4	4	3	 11
Rotulado, separación por rubros	3	3	3	 9
Verificación antes de entregar	4	4	3	 11
Compra de equipos informáticos	1	2	4	 7
Cotizar y comprar maquinaria para el manejo de material e insumos.	1	2	4	 7
Implementación filosofía de las "5S"	3	3	4	 10
Compra de anaqueles y rotulado de materiales por rubros	2	3	3	 8

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la ponderación, se priorizaron aquellas actividades ubicadas en el 40% superior del listado, de acuerdo a ello se tienen las siguientes acciones:

- Reformulación del organigrama en el área de almacenes, funciones y responsabilidades
- Reformulación de funciones y responsabilidades para el personal del área de almacenes
- Plan de capacitación, entrega de funciones
- Sensibilización y motivación del personal
- Ingreso de información al sistema diario y no un día a la semana
- Inventarios físicos mensuales y no esporádicos
- Proporcionar siempre orden de compra a almaceneros
- Verificación antes de entregar
- Implementación filosofía de las "5S"

Luego de realizada la selección, se procede a formalizar las propuestas y sus correspondientes métodos de control y seguimiento.

4.3.3. Estrategias de mejora

A continuación, se detallan las diferentes estrategias, obtenidas a partir de la priorización de las propuestas mencionadas en el apartado anterior; varias de las acciones seleccionadas se han organizado en una sola estrategia.

4.3.3.1. Estrategia 1

Tabla 29 Descripción de la estrategia 1

Actividad:	Manual de organización y funciones
Descripción:	Se deberá de reformular el organigrama y las funciones designadas a cada uno de los puestos. Determinando que actividades deberá realizar cada trabajador y cuáles son sus deberes y responsabilidades para con la empresa.
Responsable:	Gerente general
Tiempo:	Duración aproximada 1 mes
Inversión:	S/. 200.00 en gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.2. Estrategia 2

Tabla 30 Descripción de la estrategia 2

Actividad:	Capacitación y motivación para colaboradores
Descripción:	Se contratará los servicios de un asesor externo para brindar talleres de capacitación y motivación para los trabajadores. Se programará una capacitación en temas específicos al control y manejo de inventarios, además de sesiones de motivación laboral.
Responsable:	Gerente general Asesor externo
Tiempo:	Plan de capacitación anual
Inversión:	S/. 800.00 por programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3. Estrategia 3

Tabla 31 Descripción de la estrategia 3

Actividad:	Reformulación del proceso de registro y envío de productos y mercancías
Descripción:	Se estudiará y analizara la actual secuencia de actividades que forman parte del proceso de registro de entradas y salidas de inventario, determinando la periodicidad de registro de información en el sistema, programación de inventarios de forma mensual, además de determinar la documentación requerida para cada uno de los procesos.
Responsable:	Gerente general
Tiempo:	Aproximadamente 2 meses
Inversión:	S/. 200.00 gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.4. Estrategia 4

Tabla 32 Descripción de la estrategia 4

Actividad:	Implementación de la filosofía 5S
Descripción:	Se pondrá en práctica la práctica de calidad 5S para el mantenimiento integral de los equipos, productos, áreas de trabajo y demás dentro de la empresa. Este método permitirá proveer lugares de trabajo más organizados, ordenados y limpios, es decir un lugar de trabajo en el que cualquier persona estaría orgullosa de trabajar.
Responsable:	Gerente general y trabajadores
Tiempo:	Aproximadamente 3 meses
Inversión:	S/. 400.00 gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.5. Resumen de las estrategias

A continuación, se muestra en un cuadro compacto la información referente a las estrategias formuladas como respuesta a la problemática identificada a partir de las herramientas de diagnóstico aplicadas a la empresa Urban Circus ubicado en la ciudad de Tacna.

Tabla 33 Resumen de estrategias y presupuesto

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	ACCIONES	MATERIALES	PRESUPUESTO	TIEMPO
Manual de organización y funciones	Gerente general Personal administrativo	Reunión de coordinación Elaboración del MOF	Papelería	S/.200.00	Corto plazo
Capacitación y motivación para colaboradores	Gerente general Asesor externo	Publicación de convocatoria en medios. Puesta en marcha y firma de contrato. Aprobación del programa. Puesta en marcha del programa.	Contrato	S/.1,600.00	Largo plazo
Reformulación del proceso de registro y envío de productos y mercancías	Gerente general	Análisis del proceso de registro. Análisis del proceso de envío. Reformulación de los procesos de registro y envío.	Papelería	S/.200.00	Mediano plazo
Implementación de la filosofía 5S	Gerente general Trabajadores	Revisión de los ambientes y procesos Formulación de la mejora Puesta en marcha de la mejora	Papelería	S/.400.00	Mediano plazo
PRESUPUESTO TOTAL =				S/.2,400.00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34 Cronograma de implementación de estrategias

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Manual de organización y funciones	Reunión de coordinación	Gerente y administrativos			X									
	Elaboración del MOF	Gerente general			X	X								
Capacitación y motivación para colaboradores	Publicación de convocatoria en medios.	Asistente de gerencia										X		
	Puesta en marcha y firma de contrato.	Gerente general											X	
	Aprobación del programa.	Gerente general											X	
	Puesta en marcha del programa.	Asesor externo											X	X
Reformulación del proceso de registro y envío de productos y mercancías	Análisis del proceso de registro.	Gerente general					X							
	Análisis del proceso de envío.	Gerente general					X							
	Reformulación de los procesos de registro y envío.	Gerente general					X	X						
Implementación de la filosofía 5S	Revisión de los ambientes y procesos	Gerente general							X					
	Formulación de la mejora	Gerente general							X	X				
	Puesta en marcha de la mejora	Trabajadores								X	X			

Fuente: Elaboración propia

4.4. Definición de mecanismos de control

Tabla 35 Indicadores de control de las estrategias

ESTRATEGIA	INDICADOR
Manual de organización y funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y funciones. • Porcentaje de implementación del manual de organización y funciones.
Capacitación y motivación para colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes de la convocatoria • Firma del contrato de servicios • Aprobación del plan y/o propuesta de capacitación • Número de trabajadores capacitados y motivados • Mejora en el control interno de inventarios
Reformulación del proceso de registro y envío de productos y mercancías	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de análisis de recepción • Informe de análisis de envío • Propuesta de mejora de procesos • Reducción en los tiempos de ejecución
Implementación de la filosofía 5S	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de revisión de ambientes y procesos • Propuesta según metodología de las 5S • Nivel de implementación de la metodología 5S

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5: SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Se recomienda reestructura los ambientes de la empresa, para poder organizar correctamente el inventario, además de mejorar el proceso de control de inventarios, registro de entradas y salidas de material.

Se sugiere que a posterior se implemente un sistema informático que permita automatizar todo el proceso de inventario; empero se puede dar un primer alcance desarrollado el sistema mediante el uso de hojas de cálculo automatizadas con macros o lenguaje VBA para aplicaciones.

Se deberá programar auditorías internas a fin de detectar a tiempo aquellos inconvenientes y nuevos focos problemáticos en las distintas áreas, para poder establecer medidas correctivas a tiempo.

CONCLUSIONES

El inventario es uno de los activos más grandes existentes en una empresa, el objetivo de la gestión de inventarios, es minimizar la inversión del inventario, además de asegurar que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Se logró observar durante el recojo de información o diagnóstico de la situación actual que, a pesar de que una empresa se encuentre operando durante varios años en su giro de negocio y se mantienen aún en el mercado, siempre se podrán encontrar aspectos por mejorar. Se pudo constatar que, con el apoyo de la teoría estudiada en los años en el instituto, es posible detectar situaciones y aspecto generadores de problemáticas, así como también detectar oportunidades para crecer y plantear estrategias que permitan obtener el mayor provecho de estas.

Las propuestas que se han planteado permiten mejorar algunos puntos débiles que se han encontrado durante la etapa de diagnóstico. Pero estas requieren del compromiso del personal no solo a nivel operativo, sino que también, del nivel administrativo, ya que sin esta responsabilidad no se podrán mantener estas mejorar con el paso del tiempo; por tal razón se formularon indicadores de control, para poder medir el desarrollo de las acciones y resultados esperados de las propuestas o estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Ibañez, D., & Ariza Burgos, N. (2007). *Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de la empresa Anipack LTDA en Bogotá*. Tesis de grado, Universidad de la Salle, Facultad de Contaduría Pública.
- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, R. (2001). *Administración de producción y operaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Eppen, G. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández Torres, M. (2000). El control de gestión empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. *Folletos Gerenciales*, 10-15.
- Hernández Torres, M. (2008). *Sistema de Control de Gestión para la Integración Estratégica*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Ingeniería Industrial, La Habana. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565009.pdf>
- La Contraloría General de la República. (Agosto de 2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- Luna Molina, D., & Luna Moreno, S. (2003). *Planeación logística del ensamblaje de llanta para Jetta A4, New Beetle, New Beetle Cabrio y VW Sedán, en*

la planta Volkswagen Puebla. Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Ingeniería Industrial y Textil, Puebla.

Mantilla, A. (2013). *Auditoría del Control Interno* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del Control Interno* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.

Moya Navarro, M. J. (1999). *Control de inventarios y teoría de colas.* EUNED.

Nápoles, O. (2009). *Optimización de la gestión de inventarios en la sucursal CIMEX de las Tunas.* Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control interno.* Cengage Learning Editores.

Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno.* Universidad de Carabobo. Carabobo: Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos.* Universidad de Carabobo. Carabobo: Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Rodríguez Pérez, M. J., & Torres Saldaña, J. D. (2014). *Implementación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías de la empresa Famifarma S.A.C. y su efecto en las ventas año 2014.* Tesis de grado,

Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas,
Trujillo.

Vizcarra Moscoso, J. E. (2007). *Auditoría Financiera: Riesgos, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de Información Financiera*. Lima: Instituto Pacífico SAC.

ANEXOS

ENCUESTA

Buenos días/tardes/noches:

La presente encuesta forma parte del estudio de investigación "PROPUESTA DE MEJORA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA URBAN CIRCUS SAC DE TACNA, 2017", le pedimos responda las preguntas con total sinceridad, pues estas son anónimas.

1. Cuando se reciben los productos ¿Se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?
 - a. Si
 - b. No
 - c. N/A
2. ¿Se confecciona un reporte interno de ingreso o similar? ¿Están prenumeradas?
 - a. Si
 - b. No
 - c. N/A
3. ¿Es posible que se den salidas de existencias sin las debidas autorizaciones? ¿Existen normas que eviten esas situaciones?
 - a. Si
 - b. No
 - c. N/A
4. ¿Se requiere documentación aprobada para autorizar la salida de materiales del almacén?
 - a. Si
 - b. No
 - c. N/A
5. La documentación de la entrega de los productos ¿Es firmada por el receptor de la misma?

- a. Si
 - b. No
 - c. N/A
6. Las existencias almacenadas ¿Se encuentran ordenadas de tal manera que facilite y simplifique la manipulación y recuento de los artículos?
- a. Si
 - b. No
 - c. N/A
7. ¿Qué tipo de inventarios físicos (periódicos o rotativos) se realizan y cuando se efectúan?
- a. Si
 - b. No
 - c. N/A
8. ¿Se confeccionan instrucciones escritas adecuadas para la realización del inventario físico?
- a. Si
 - b. No
 - c. N/A
9. ¿Se utilizan hojas de recuento o similares definidas y numeradas para la verificación física y su posterior control?
- a. Si
 - b. No
 - c. N/A
10. En los casos en que las diferencias entre el conteo físico y el inventario permanente sean importantes ¿Se realizan dobles recuentos o comprobaciones?
- a. Si
 - b. No
 - c. N/A
11. ¿Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios en el almacén?
- a. Si

- b. No
- c. N/A

12. ¿Se realiza el recuento físico de los almacenes por personas diferentes a los responsables de su custodia?

- a. Si
- b. No
- c. N/A