



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Control de gestión interna: Estudio de caso Baterías  
Alfa SA**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público

**Erly Fabiola Chunga Zevallos**

Revisor(es):  
**Mgtr. María Elena Arce Almenara**

**Piura, diciembre de 2019**



Al amor de una madre, al soporte de un padre, a la  
unión de las hermanas y a la bendición de Dios.





## Resumen Analítico-Informativo

**Control de gestión interna: Estudio de caso Baterías Alfa SA**

**Erly Fabiola Chunga Zevallos**

**Revisor(es): Mgtr. María Elena Arce Almenara**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Título de Contador Público**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura,**

**Palabras claves:** Control Interno / Gestión Administrativa / Balanced Scorecard / COSSO / Planeación / Organización.

**Introducción:** Baterías Alfa SA, es una empresa de gestión familiar, que ha logrado crecer de una manera muy empírica, y que carecía de controles, planeación y organización. Sin embargo, en el año 2018 la empresa tiene un cambio de Gerencia y Administración, orientados al Control de Gestión Interna, que permitan ordenar y direccionar la empresa mediante objetivos y controles.

**Metodología:** Debido a la falta de controles, errores y fraudes encontrado en la empresa, se tomó como base de referencia en el COSSO 2013 y sus cinco componentes: Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y Actividades de Monitoreo.

**Resultados:** En la empresa se establecieron Controles internos, mediante una aplicación del COSSO, lo cual ayudó a detectar fraudes, robos, errores, cuadrar stocks de productos terminados y en proceso, tener fiabilidad en los reportes contables, contar con políticas de almacén, definir responsabilidades y distinción de puestos.

**Conclusiones:** Se concluye que establecer controles internos dentro de una empresa, no solo mejora el área o puesto de trabajo, sino que repercute y facilita el trabajo de las áreas relacionadas. Las limitaciones encontradas fueron por parte del personal de producción, quienes mostraban su malestar en cada control establecido, sin embargo, con el pasar del tiempo están comprendiendo que los controles no son hostigamientos, sino parte del trabajo y cada vez muestran un mayor compromiso y cooperación con la empresa.

**Fecha de elaboración del resumen:** 02 de diciembre de 2019

## Analytical-Informative Summary

**Control de gestión interna: Estudio de caso Baterías Alfa SA**

**Erly Fabiola Chunga Zevallos**

**Revisor(es): Mgtr. María Elena Arce Almenara**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Título de Contador Público**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura,**

**Keywords:** Internal Control / Administrative Management / Balanced Scorecard / COSSO / Planning / Organization

**Introduction:** Batteries Alfa SA is a family management company that has managed to grow in a very empirical way, and lacked controls, planning and organization. However, in 2018 the company has a change of Management and Administration, oriented Internal Control Management, to enable order and direct the company through objectives and controls.

**Methodology:** Due to the lack of controls, errors and fraud found in the company, they were taken as a reference base in the COSSO 2013 and its five components: Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Monitoring Activities

**Results:** Internal controls were established in the company, through an application of COSSO, which helped to detect fraud, theft, errors, balance stocks of finished and in-process products, have confidence in accounting reports, have warehouse policies, identify and distinguish of posts.

**Conclusions:** It is concluded that establishing internal controls within a company not only improves the area or job, but also impacts and facilitates the work of related areas. The limitations found were by the production staff, who showed their discomfort in each established control, however, with the passage of time they are understanding that the controls are not harassment, but part of the work and every time a greater commitment and Cooperation with the company.

**Summary date:** December 2th, 2019

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	4
1.1.2. Actividad .....	4
1.1.3. Misión.....	4
1.1.4. Visión .....	5
1.1.5. Organización .....	5
1.2. Descripción general de la experiencia.....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
1.2.2. Propósito del puesto .....	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>11</b>
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	11
2.1.1. Control interno según COSO .....	11
2.1.2. Perspectivas de control interno en COSO .....	12
2.1.3. Componentes del COSO .....	13
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	14

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia.....</b>	<b>21</b>
3.1. Aportes.....	21
3.2. Desarrollo de la experiencia profesional .....	22
3.2.1. Implementación del COSO .....	22
3.2.2. Limitaciones.....	22
3.2.3. Implicancias futuras .....	23
3.2.4. Recomendaciones y comentarios de gerencia.....	23
<b>Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>29</b>
Anexo 1. Proceso de fabricación de las baterías.....	31
Anexo 2. Organigrama .....	33
Anexo 3. Flujograma de Control N° 1: Cuadrar stocks de producto terminado ....	34
Anexo 4. Flujograma de Control N° 2: Evitar fraudes dentro del área de reclamos externos.....	35
Anexo 5. Flujograma de Control N°03: Evitar fraudes en el área de Facturación.....	36
Anexo 6. Flujograma de Control No 04: Cuadrar stock de productos en proceso .....	37
Anexo 7. Reclamo por falla de fábrica .....	38



## Lista de tablas

Tabla 1.	Perspectivas sobre el control interno.....	12
----------	--	----





## **Introducción**

En el año 2018, la empresa Baterías Alfa SA se encuentra en una etapa de cambios, se pasa de tener una Gerencia y Administración fundadora a tener una Gerencia y Administración “joven”, el nuevo gerente de la empresa es el hijo del fundador, quien toma el mando del negocio familiar y busca crecer de una manera más organizada y encaminado a objetivos.

El presente trabajo se basa en la experiencia del área Administrativa que viene desempeñando la autora, y que gracias a la formación académica recibida la ha orientado a una Gestión de Control interno, que le permite ordenar y direccionar la empresa mediante objetivos y controles.

El desarrollo del trabajo consiste en la implementación de Controles en las diferentes áreas de la empresa mediante la aplicación de un COSO, para lo cual se han establecido controles formales y de conocimiento de todos los involucrados.

El contenido del trabajo está dividido en tres capítulos. En el primero se desarrollan aspectos generales de la empresa y el desempeño profesional en cuanto a las funciones del puesto administrativo desempeñado, el segundo capítulo se base en las acciones, metodología y procedimientos. El tercer capítulo, comprende los aportes y desarrollo de la experiencia.

Finalmente se explican las conclusiones, sobre la aplicación de la metodología y los resultados favorables obtenidos en ahorros de costos, gastos y tiempos del personal.



## **Capítulo 1**

### **Aspectos generales**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

Baterías Alfa SA es una empresa industrial de capital y gestión familiar que se fundó en el año 2007 a raíz del cierre de la empresa Baterías Record SA, quien liquidó y vendió la planta de Perú debido a grandes conflictos familiares.

Los actuales dueños de Alfa decidieron comprar la empresa Record debido a una alta cuenta por cobrar que Record mantenía con ellos. La familia propietaria de Alfa era el proveedor de cajas, tapas, asas y tapones de Record, y recibió como parte de pago maquinarias y moldes de todo lo que les proveía; el proveedor de cajas y tapas intentó vender las maquinarias y ofrecer sus productos de plásticos a otros fabricantes, pero no obtuvo buenos resultados debido a la baja demanda de compra de estos productos. Ante esta situación, el proveedor identificó una oportunidad de negocio y apostó por la integración vertical, empezando así a fabricar baterías automotrices.

Actualmente la empresa Baterías Alfa SA pertenece al sector manufactura, y es uno de los tres únicos fabricantes en Perú de baterías automotrices y estacionarias para carros, los otros dos fabricantes son las empresas Etna y Enerjet.

Una batería automotriz es la unión en serie de varias celdas electro-químicas que almacenan energía eléctrica en forma química y que al realizar un trabajo externo la vuelven a transformar en energía eléctrica; y que tiene como su principal función dar la energía para el arranque del vehículo.

Para fabricar una u ochocientas baterías automotrices se realiza una cadena de 13 procesos consecutivos que toman un tiempo de 13 días de trabajo (Ver Anexo 01).

### **1.1.1. Ubicación**

Las oficinas y la planta de la empresa se encuentran ubicadas en la zona industrial de Lima, con dirección en Av. Las azucenas Mza – F, Lt - 05, Puente Piedra.

### **1.1.2. Actividad**

La empresa se dedica a la fabricación de acumuladores de energía tipo baterías plomo ácidas, siendo los componentes principales de las baterías las placas positivas, negativas y el electrolito sulfúrico.

Las baterías plomo ácidas son empleados en los siguientes usos:

- En los vehículos automotrices.
- En los sistemas de generación de energía no convencionales como los paneles solares.
- Como energía auxiliar domiciliaria en zonas rurales.
- Como auxiliar en tablero eléctricos en centrales industriales.

### **1.1.3. Misión**

La misión de la empresa es la siguiente:

Brindar un producto de calidad que satisfaga las necesidades del parque automotor peruano, innovando con diferentes tipos de acumuladores de energía, ya sean renovables o no renovables, a fin de ofrecer al mercado baterías de bajo y libre mantenimiento, las cuales son alternativas tecnológicas al servicio de nuestra sociedad.

#### **1.1.4. Visión**

Ser la empresa líder en el mercado nacional dedicada a la venta de acumuladores de energía, con un alto compromiso con la sociedad y el medio ambiente, siguiendo los estándares internacionales de calidad. (Baterías Alfa SA, s/f)

#### **1.1.5. Organización**

La organización de la empresa está dirigida por una Gerencia General, seguida de una administración y jefes de áreas según se detallan en el Anexo 2.

### **1.2. Descripción general de la experiencia**

#### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

Se empezó a laborar en la empresa desde junio de 2017, bajo el puesto de facturadora y despachadora de los productos terminados, sin embargo, debido al buen desempeño profesional, en enero 2018, se obtuvo ascenso al puesto de Administradora, el cual se viene desempeñado hasta la actualidad.

La administración de la empresa es un puesto en el que se trabaja directamente con la Gerencia General y todos los jefes de áreas (Contabilidad, Producción, Calidad, Manteamiento y Almacén), además se tiene contacto directo con clientes, proveedores, vendedores y asesores.

Entre las principales funciones del puesto desempeñado están:

- Planear y formular objetivos generales de la empresa y de cada área de la misma, se organizan reuniones con los jefes de áreas para verificar cumplimientos y avances.
- Facilitar recursos a las áreas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos. Cada jefe de área tiene requerimientos distintos para llegar al objetivo; la administración apoya recepcionando requerimientos de compras, servicios y gestionando la logística los mismos.
- Monitorear las actividades y reportes de cada área (contabilidad, producción, calidad, ventas, reclamos externos, cobranzas, etc).

- Participar en reuniones gerenciales y en toma de decisiones.
- Reportar a gerencia estadísticas de ventas, producción y reclamos externos.
- Implementar y monitorear controles dentro de los procesos productivos y las distintas áreas de la empresa, a la par de ser administradora se realiza un trabajo de auditoría interna.
- Programar inventarios mensuales.
- Representar a la empresa en las distintas actividades como visita de clientes, proveedores, trabajadores, etc.
- Ser intermediario entre clientes, proveedores, trabajadores y la gerencia.
- Verificar, actualizar y dar seguimiento a la presentación de informes a entidades del Estado, como INEI, OEFA, SUNAT, PRODUCE, SUNAFIL, etc.
- Planear estrategias de marketing, ofrecer promociones de ventas mensuales y anuales.
- Manejar personal.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El propósito del puesto de Administradora de la empresa Baterías Alfa SA es conducir a la empresa a llegar en un corto o mediano plazo a alcanzar la visión de la misma y hacer cumplir los objetivos generales mediante la planeación, organización, control, dirección y liderazgo en toda la organización.

Es un puesto intermediario entre las distintas áreas de la empresa y la Gerencia; todos los proyectos, mejoras o problemas son presentados a administración para posteriormente ser comentados con gerencia, es decir es un puesto que brinda comunicación y soporte a todas las áreas de la organización.

La Administración es un puesto de confianza en donde se tiene que estar a la vanguardia de los posibles riesgos y la implementación de controles, para así poder mitigarlos mediante una gestión de control interno.



### **1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe**

Asumir el cargo de Administradora para la autora ha sido todo un reto, el planear, organizar, dirigir, liderar y controlar a implicado conocer todo el proceso productivo completamente, el cual consta de una cadena de 13 eslabones de procesos industriales en los que se han ido implementando la gran mayoría de controles durante los periodos 2018-2019.

No se podría hablar de un producto o proceso específico, pero si de una gestión en la que se viene trabajando arduamente para poder ofrecer a nuestro público la mejor calidad, duración y precios competitivos.

La empresa ha tenido crecimiento durante sus 12 años de creación, sin embargo ha hecho de manera empírica, sin haber tenido un control interno adecuado, indicadores de gestión, mapa estratégico, objetivos, metas e indicadores de rendimiento; por lo que con este trabajo y la gestión administrativa se pretende sentar las bases de los controles establecidos para así poder en el largo plazo impulsar la creación de un Balanced Scorecard que nos ayude a replantear las mejoras, establecer objetivos estratégicos, incrementar las ventas, crecer en el mercado y tener mayor reconocimiento de la marca.

### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

- En marzo 2018 se logró cuadrar el almacén de baterías empacadas, el cual no se había logrado cuadrar desde el inicio de la empresa y en el que la gerencia tenía especulaciones de robo.
- Actualmente la empresa tiene una política de ofrecer 12 meses de garantía por fallas de fábrica en cada batería que vende.

Para poder cumplir con esta política se cuenta con un área de reclamos externos, la cual había venido trabajando sin supervisión desde los inicios de la empresa, dando así posibilidad a pérdidas

En esta área el técnico de reclamos externos era quien recepcionaba la batería con falla, la evaluaba, diagnosticaba la falla y decidía si procedía o no con la garantía.

A inicios del 2019 se detectó un caso de fraude en esta área, en donde se descubrió que uno de los clientes realizaba pagos al técnico, con la finalidad de que todas las baterías que enviaba como reclamo procedieran a la garantía y se le otorgará una nueva batería.

Descubierto este fraude, se procedió a reforzar los controles internos del área, y se destinó a una persona del área administrativa para que supervisará directamente el trabajo del técnico, los diagnósticos y el contacto con el cliente.

Al nuevo técnico se le limitó el acceso de insumos para las reparaciones, en caso de necesitar algún insumo debe solicitarlo de manera escrita a la supervisora de administración para que ella solicite a almacén.

En los casos en los que corresponde darle al cliente una nueva batería, se necesita aprobación directa de la administradora, quien autoriza a facturación la emisión de la guía y la devolución al cliente.

Como último control de reclamos externos se lleva inventario de todas las baterías que ingresan y salen en esa área.

- En el área de facturación, hasta diciembre 2018 la facturadora era la encargada de recepcionar los pedidos, ingresarlos al sistema, colocar lista de precio y aprobarlos, sin embargo, se tubo alza de precios y por error no se llegó a actualizar correctamente toda la lista de precios, quedando con valor cero algunos modelos de las baterías.

Este error no fue detectado ni por contabilidad, pues el sistema le permitía facturar con precio cero y disminuir el stock de baterías empacadas sin alertar que las baterías estaban siendo “regaladas”.

Ante este caso se procedió a aplicar controles, como que a partir de esa fecha el área de créditos y cobranzas sería quien aprobaría todos los pedidos (previa revisión de precio y modelo correcto), también se modificó el sistema para que rechazará las operaciones con valor cero.

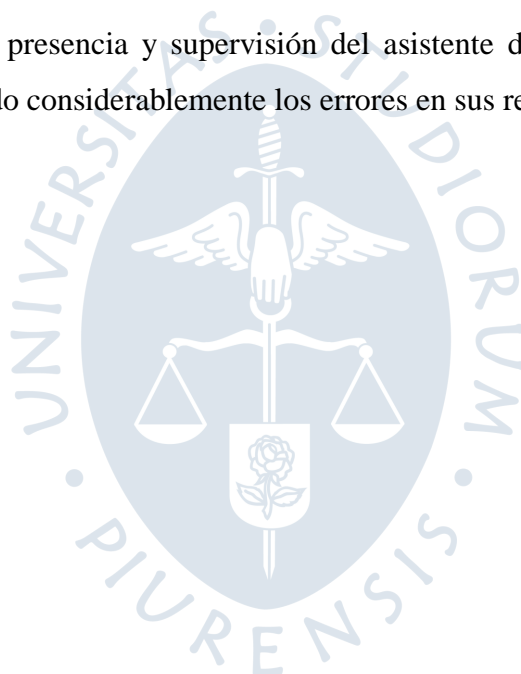
- Dentro de todos los procesos productivos se ha designado un asistente de producción con la finalidad de lograr cuadrar los stocks de todos los productos que se obtienen en cada área, pues la empresa nunca ha logrado tener inventariado

los stocks por área debido a error en los reportes de los operarios, y un mal registro en el sistema.

Con esta participación del asistente de producción se han detectado errores como que el sistema consumía una cantidad de insumos que no era real al del proceso productivo o que consumía un insumo correspondiente a otro modelo, lo cual repercutía directamente en los costos y fiabilidad de la información.

Con todo lo encontrado se establecieron controles como el verificar diariamente lo reportado por el operario, llevar correlativo de los reportes de producción con la finalidad que no se duplicaran (cuando tenían alguna falla la reportaban dos veces).

Ante la presencia y supervisión del asistente de producción los operarios han disminuido considerablemente los errores en sus reportes.





## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional**

Según Echezárraga y Martínez (2010) la mayoría de las empresas familiares tienen falta de planeación, proyecciones al mediano y largo plazo, falta de herramientas que les permita crear estrategias y controles internos, una de las causas de todo esto se debe a que a los propietarios - gerentes les es muy difícil confiar su patrimonio en manos de otra persona y aceptar que parte del crecimiento de la empresa es aprender a delegar trabajo en manos de profesionales correctos.

La empresa Baterías Alfa SA ha crecido de manera muy empírica desde su creación, sin embargo, con esta gestión administrativa se apunta al crecimiento y al negocio en marcha, a través del establecimiento de control Interno en la organización, el cual será útil a medida que optimice, prevenga errores y fraudes en la empresa.

##### **2.1.1. Control interno según COSO**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, en el año 1992, define el control interno como un proceso efectuado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos de la organización; y que además tiene la finalidad de salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

Para el IASB (2008) “El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implementación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia para el control.

### 2.1.2. Perspectivas de control interno en COSO

Coso también habla de diferentes perspectivas del control interno, detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Perspectivas sobre el control interno.

<b>Perspectivas sobre el control interno</b>		
<b>Perspectivas de la administración</b>	<b>Perspectivas de los auditores internos</b>	<b>Perspectivas de los auditores independientes</b>
La administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos.	The Institute of Internal Auditors (IIA) define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidas serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.	Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan o afectan la información financiera externa en la entidad.
Para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla con los objetivos.		El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) define el control interno como las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable respecto a que los objetivos de una entidad específica se consiguen.
Los controles internos le permiten a la administración realizar las acciones oportunas cuando cambian las condiciones.		

Perspectivas sobre el control interno		
Perspectivas de la administración	Perspectivas de los auditores internos	Perspectivas de los auditores independientes
El control interno también ayuda a la administración a asegurar que cumple con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. Ello incluye reglas fiduciarias para planes de beneficios a empleados, regulaciones sobre seguridad de trabajadores, y reglas para un adecuado manejo de desechos.		
El asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa.		

Fuente: COSO.2005. Control Interno – Informe COSO. Ecoe ediciones: Bogotá, pp.131-137.

### 2.1.3. Componentes del COSO

COSO comprende 05 componentes, que permite identificar los criterios sobre los que se hace la evaluación de control interno. Estos 05 componentes son:

- **Ambiente de control:** define y aplica los estándares de conducta de la organización. Influye sobre la conciencia de control del personal.
- **Evaluación de riesgos:** identifica, analiza y evalúa los riesgos para el logro de objetivos.
- **Actividades de control:** políticas y procedimientos a seguirse, para así cumplir las instrucciones de la gerencia.
- **Información y comunicación:** obtener, revisar y discutir la información de la empresa relacionada con el cumplimiento de objetivos.
- **Actividades de monitoreo:** verifica la calidad del desempeño del control a lo largo del tiempo.

EY (2015, junio 13) Control Interno de las empresas.

Con este trabajo y el desempeño profesional se busca mejorar la gestión de control interno mediante la autoridad de la administración y la perspectiva de auditor, además se pretende analizar como el establecimiento de un control repercute en información contable, de costos, tributaria y financiera para la toma de decisiones.

## 2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

En la realidad de la empresa Baterías Alfa SA, la mayoría de los controles de los procesos productivos y áreas funcionales de la organización se han ido estableciendo a medida que se detectaba una irregularidad o se encontraba un alto riesgo.

Sin embargo, desde hace dos años, la dirección y Administración de la empresa comprendieron la importancia de diseñar, aplicar y mantener controles internos que nos permitan tener una seguridad razonable dentro de la organización.

Bajo este pensamiento fue que se establecieron los siguientes objetivos en la empresa:

- Evitar fraudes dentro de la organización.
- Cuadrar los stocks de todos los almacenes de la empresa.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Eficiencia en la producción.
- Confiabilidad en los reportes contables.
- Cumplir con el marco normativo.

Según Deloitte (2015):

- Los objetivos de una compañía son proteger el valor de sus activos existentes y crear nuevos activos/valor para el futuro.
- El valor para la compañía es el valor integrado para los stakeholders en su totalidad (internos y externos).
- Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos.

A partir de los objetivos mencionados se observa que la empresa estableció sus objetivos generales describiendo la aplicación de un COSO y aplicando los componentes en los siguientes controles:



### **Control N° 1: Cuadrar stocks de producto terminado**

- **Ambiente de control:** Partiendo de los objetivos de tener stocks cuadrados y salvaguardar los activos de la empresa, en marzo del 2018 se estableció un control interno que permitió cuadrar el stock del producto final y que permitía llevar un inventario real.
- **Valoración de riesgos:** Se tenía un almacén de productos terminados sin cuadrar, por tanto, había mucha susceptibilidad a robos.
- **Actividades de control:** Se establecieron diferentes actividades para el control como que el pase de producción a almacén de productos terminados fuera sólo al final del día; de manera independiente el área de control de calidad también realiza su reporte de baterías empacadas.

El asistente de producción alimentaba el sistema con la cantidad de producto terminado del día y luego subía ese reporte directamente a la administración, quien cruza la información con el reporte que control de calidad envía sobre las baterías aprobadas para la venta.

El área de despacho por su parte también empezó a realizar inventarios diarios, con la finalidad de demostrar que el control se había establecido correctamente (Revisar Anexo 3).

- **Información y Comunicación:** Con el control establecido, la información empezó a llegar de manera correcta, íntegra y oportuna; además se tenía información actualizada, la cual era de gran ayuda al área de facturación (esta área siempre había tenido problemas al momento de generar las guías de remisión por falta de stocks, lo cual a su vez retrasaba los despachos).

Con la definición de objetivos y metas se pudo conocer el nivel de desempeño esperado en cada área y en cada empleado.

- **Monitoreo:** De manera sorpresiva el área de contabilidad baja a presenciar y participar en los conteos de producción y almacén de producto final, supervisando el cumplimiento del control, y revisando la posibilidad de nuevos riesgos. El área administrativa por su parte realiza inventarios sorpresa para verificar que los stocks

estén realmente cuadrados como lo informa el área de despacho. Adicional a esto se realizan inventario al cierre de cada mes en esta área

### **Control N° 2: Evitar fraudes dentro del área de reclamos externos**

- **Ambiente de control:** Tomando como base el objetivo de evitar fraude dentro de la empresa, en el año 2019 se detectó un fraude dentro del área de reclamos externos, en el cual participaba un trabajador y un cliente.

Luego de este fraude la dirección de la empresa ha establecido la política y filosofía de cero robos en la organización.

- **Valoración de riesgos:** el área de reclamos externos siempre ha sido un área sin supervisión de los diagnósticos de falla en las baterías; era el mismo técnico quien las recepcionaba, evaluaba, diagnosticaba y decidía la procedencia o no de la garantía. El no tener supervisión y la falta de ética del trabajador dejó abierto el riesgo del fraude encontrado.
- **Actividades de control:** detectado este fraude, se cambió al técnico de reclamos externos, y se establecieron controles como la limitación de insumos al técnico, quien antes tenía acceso directo al almacén de insumos, también se estableció una supervisión directa de la administración al diagnóstico del técnico; en el caso de tener que entregar una batería nueva la supervisora de administración del área de reclamos de externo debe solicitar y presentar sustentos a la administradora.

Además de estos controles se creó un almacén de reclamos externos para controlar todas las entradas, salidas, y reparaciones de las baterías.

Como último control la supervisora de administración consulta ocasionalmente a un personal de planta del área de ensamble sobre la posible falla de la batería y verifica si coincide con el diagnóstico del cliente (Revisar Anexo 4).

- **Información y Comunicación:** la supervisora del área de reclamos externos reporta constantemente por correo electrónico a los clientes los estados de sus baterías, además envía los reportes semanales a la administración y contabilidad.
- **Monitoreo:** El área de administración supervisa el trabajo del técnico, mediante una supervisora administrativa, el área de contabilidad por su parte realiza inventarios sorpresas.

### Control N° 3: Evitar fraudes en el área de facturación

- **Ambiente de control:** la empresa estableció como uno de los objetivos tener confiabilidad de la información contable, por lo que decidió establecer controles en el área de facturación la cuál era un área crítica para obtener información real de los ingresos.

- **Valoración de riesgos:** la facturadora de le empresa desde el año enero 2018, era también encargada de registrar el pedido y realizar las guías de remisión.

En el registro del pedido se tenía una opción de registrar un precio libre, el cual podía registrarse sin levantar ninguna duda y al precio deseado, incluso podía dejarse en blanco y continuar con el proceso de la venta.

En esta área se detectó el riesgo debido a una modificación de la lista de precios, la cual no se llegó a realizar de manera completa y permitió registrar ventas de baterías con precio cero.

No hubo intención de facturación por regalar las baterías, pero si una falta de filtro del puesto.

- **Actividades de control:** Detectado el riesgo en facturación, se delegó la aprobación de los pedidos al área de créditos y cobranzas, quien para aprobarlos debe verificar que el precio sea correcto.

También se limitó acceso de grabar un pedido a facturación con precio libre, para poder ingresar un pedido con un precio distinto al de la lista de precio, administración debe de dar una aprobación previa en el sistema (Revisar anexo 05)

- **Información y Comunicación:** establecido el control se mitigó el riesgo de que los ingresos de la empresa fueran afectados y se tenga información real e integra acerca de las ventas.

Se mejora la comunicación entre las áreas de facturación, contabilidad, créditos y cobranzas

- **Monitoreo:** Créditos y cobranzas monitorea todos los pedidos que ingresa facturación, contabilidad aleatoriamente revisa los precios de algunas facturas para verificar que todo salga con el precio correcto.

Administración por su parte revisa los precios de todos los clientes de puerta que llegan a realizar compras en la misma empresa.

#### **Control N° 4: Cuadrar stock de productos en proceso**

- **Ambiente de control:** debido a la cadena de 13 procesos industriales con los que cuenta la empresa, y que en cada uno de estos se obtiene productos en proceso que se convierten en el principal insumo del siguiente, a la empresa le ha sido muy difícil lograr cuadrar los stocks de cada insumo ya procesado.

Sin embargo, partiendo del objetivo de cuadrar los stocks de todos los almacenes de la empresa, confiabilidad en los reportes y eficiencia en la producción, la administración de la empresa ha establecido controles en la cadena de procesos para poder lograrlo.

- **Valoración de riesgos:** el riesgo de desconocer cuantos productos en procesos se tiene es muy alto, porque aumenta la susceptibilidad a robos, además perjudica considerablemente desarrollar un programa de producción, pues se tenía un jefe de producción realizando conteos semanales de los stocks que tenía para poder programar la producción de la semana siguiente, en algunas ocasiones se trabajaba con cálculos estimados de productos en procesos, lo cual perjudicaba considerablemente la eficiencia del programa de producción.
- **Actividades de control:** Se designó un asistente de producción con la finalidad de que diera seguimiento a las cantidades reportadas por los operarios, esta persona detectó que los operarios reportaban los productos con fallas como productos aprobados, motivo por el cual no se lograba cuadrar el almacén de productos en proceso.

También estableció correlativo y copia de los reportes para evitar que estos fueran modificados con posterioridad (Revisar anexo 06).

- **Información y Comunicación:** Establecido el control se empezó a obtener información real de la producción y cuantas fallas en el día se tenían por área y operario.

Se mejoró la comunicación entre el obrero y el asistente de producción.

- **Monitoreo:** El asistente de producción supervisa diariamente la veracidad de los reportes de los obreros, también contabilidad por su parte realiza inventarios mensuales de los productos en proceso.





## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencia

#### 3.1. Aportes

En base a la experiencia que se tiene como administradora de la empresa Baterías Alfa SA se establecieron objetivos mediante los controles mencionados en el capítulo 02 y una aplicación del COSO en los mismos.

Entre los principales aportes tenemos:

- Elaboración de procedimientos y actividades de control que han mejorado la comunicación y gestión entre las distintas áreas. Al lograr cuadrar el inventario de productos terminados y en proceso, facturación dejó de tener retrasos de documentación, despacho mejoró la repuesta de atención al cliente y producción dejó de programar a ciegas (en el año 2017 se perdían ventas aproximadas de 500 baterías mensuales por falta de stock de producto terminado).
- Controlar y facilitar información real sobre los recursos que posee la empresa; contabilidad trabaja en base a datos reales que permiten poder tomar mejores decisiones a la gerencia.
- Definición de políticas de almacenes, tanto en los productos terminados como en los del proceso.
- Definición de responsabilidades y distinción de los puestos, de la mano de los controles establecidos se realizaron manuales de funciones de cada puesto de trabajo, lo cual reforzó el cumplimiento de los controles.

- Definición de objetivos y metas de desempeño en producción, todas las áreas empezaron a trabajar en base a objetivos, con la finalidad de poder mejorar la eficiencia, productividad y disminución de fallas.
- Mejoras en el servicio post venta a favor del cumplimiento de la propuesta de valor, los clientes reciben por correo electrónico y llamadas el estado y diagnóstico de sus baterías.
- Detección de fraudes que afectaban los costos y gastos de la empresa.
- Disminución de gastos de almacenamiento y transportes, debidos a una mala planificación de producción se fabricaban modelos de baterías de baja rotación, debido a esto, se tenía almacenamientos prolongados y falta de stock de otros modelos, que perjudicaban el gasto de transportes, pues para atender un pedido, se debían de realizar dos o tres entregas.

### **3.2. Desarrollo de la experiencia profesional**

#### **3.2.1. Implementación del COSO**

En la implementación del COSO, el área administrativa decidió establecer objetivos dentro de la organización y aplicar los 05 componentes que este comprende. COSO es una de las herramientas de control más conocido y adaptable a la realidad de la empresa Baterías Alfa SA.

De la mano con los controles se empezaron charlas de capacitación del personal, charlas de ética, charlas de la importancia de establecer controles y de asegurar el cumplimiento, también se empezó a tener reuniones constantes con los jefes de área, en donde cada área enviaba a la administración y gerencia sus objetivos semanales y el cumplimiento de estos.

#### **3.2.2. Limitaciones**

Las principales limitaciones que se encontraron fueron por parte del personal de planta y jefes de área, quienes al inicio de la gestión tomaron la implementación y supervisión constante de los controles como un hostigamiento, pero que con el transcurrir de los meses están comprendiendo que el tener control es bueno para las



empresas, pues el tener acercamiento con la administración no solo se trata de tener fiscalización en el trabajo, sino que también se tiene apoyo directo ante un problema.

### **3.2.3. Implicancias futuras**

La empresa actualmente se encuentra en una etapa de cambio, para el año 2020, se tendrá el sistema SAP, que permitirá tener un mayor control de las áreas, procesos, inventarios y otros; y que además colaborará en continuar con la implementación del COSO, pero de una forma más global en cada uno de los procesos productivos.

Con este trabajo y la gestión administrativa se pretende sentar las bases para el desarrollo próximo de objetivos estratégicos y de un Balanced Scorecard con indicadores de desempeño financieros y no financieros que alineen a todas las áreas a la consecución de objetivos.

### **3.2.4. Recomendaciones y comentarios de gerencia**

En base a los resultados obtenidos, se recomienda tener un mayor control en las áreas y procesos de la empresa, pues la falta de estos ha estado repercutiendo directamente en la fiabilidad de los costos y gastos.

También se recomienda implementar un área de auditoría interna, pues actualmente la empresa no es auditada por un externo ni interno, y tiene irregularidades contables que se van identificando con el pasar del tiempo y en la medida que se detectan.

Al realizar este trabajo, se ha detectado que contabilidad actualmente no está provisionando las devoluciones por garantía, las cuales tomando como referencia el año 2018 representan el 1.45 % del total de las ventas (Revisar anexo 07).

La Gerencia de la empresa apoya los controles establecidos por la administración, lo cual es un soporte para la gestión y logro de objetivos.



## Conclusiones

- El control interno es un proceso, que ejecuta la dirección y administración de una organización, y que está diseñado para conseguir eficiencia y eficacia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y hacer cumplir las leyes y regulaciones.
- La conclusión que podemos tomar de aplicar un COSO en la empresa Baterías Alfa SA, es que no solo mitiga y gestiona el riesgo, también encamina a la empresa a conseguir objetivos que no solo benefician al área en el que se aplican, sino que también repercute en otras como en el control establecido para cuadrar el inventario de productos terminados, donde se logró cuadrar un almacén, pero a la vez se disminuyó tiempo y facilitó el trabajo de la facturadora, área de despacho, chofer y producción.
- Como conclusión queda demostrado que existen beneficios de usar el control Interno en una empresa, pues ayuda significativamente a tener una contabilidad financiera, de costos y tributaria lo más real posible, que permitirá a la dirección de la organización tomar las mejores decisiones para su crecimiento y permanencia en el tiempo, y que además ayudarán a la empresa crear valor y optimizará la gestión empresarial.



## Referencias Bibliográficas

- Alfabaterias (s.f.) Alfabaterias.:[www.alfabaterias.com](http://www.alfabaterias.com)
- Casal, A. M. (2012). El control interno en la administración de empresas. *Contabilidad y Auditoría*, (19), 16-Págs.
- Colonio Córdova, R. A. (2017). Control interno y su impacto en el coso 92 en las Mypes comerciales de Huancayo-Perú período 2014-2015.
- Coso (s.f.) *Committee of Sponsoring organizations of the treadway commission*:  
[www.coso.org/aboutus.htm](http://www.coso.org/aboutus.htm)
- Deloitte (2015) COSO Evaluación de riesgos: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Deloitte (2015) COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de una adecuado Sistema de Control Interno: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSOSesion1.pdf>
- Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto Al Destino*. Ediciones Granica SA.
- EY (2016, junio 13) El control interno de las empresas:  
<https://perspectivasperu.ey.com/2016/06/13/control-interno-empresas/>
- IASB. (2008). *Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)*. México DC.: Corporación Abaco.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría del control interno*. Bogota: ECOE ediciones.

Parra, L. I. C. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, (2), 129-146.

UNICA. (2008, 07 15). Capítulo 7: El Control Interno. Retrieved from Conceptos: <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>

Vega-de la Cruz, L. O., & Nieves-Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 50-68.



## **Anexos**





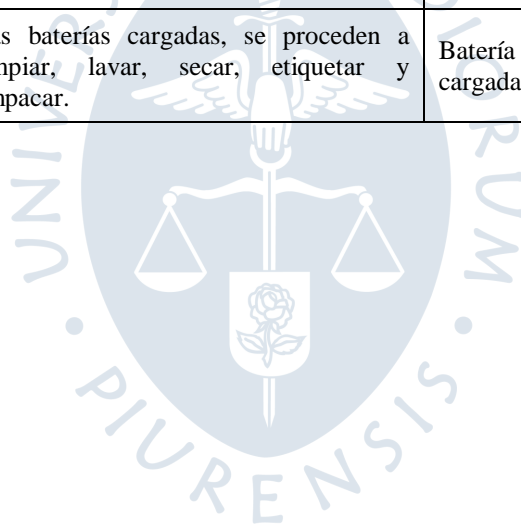


## Anexo 1. Proceso de fabricación de las baterías

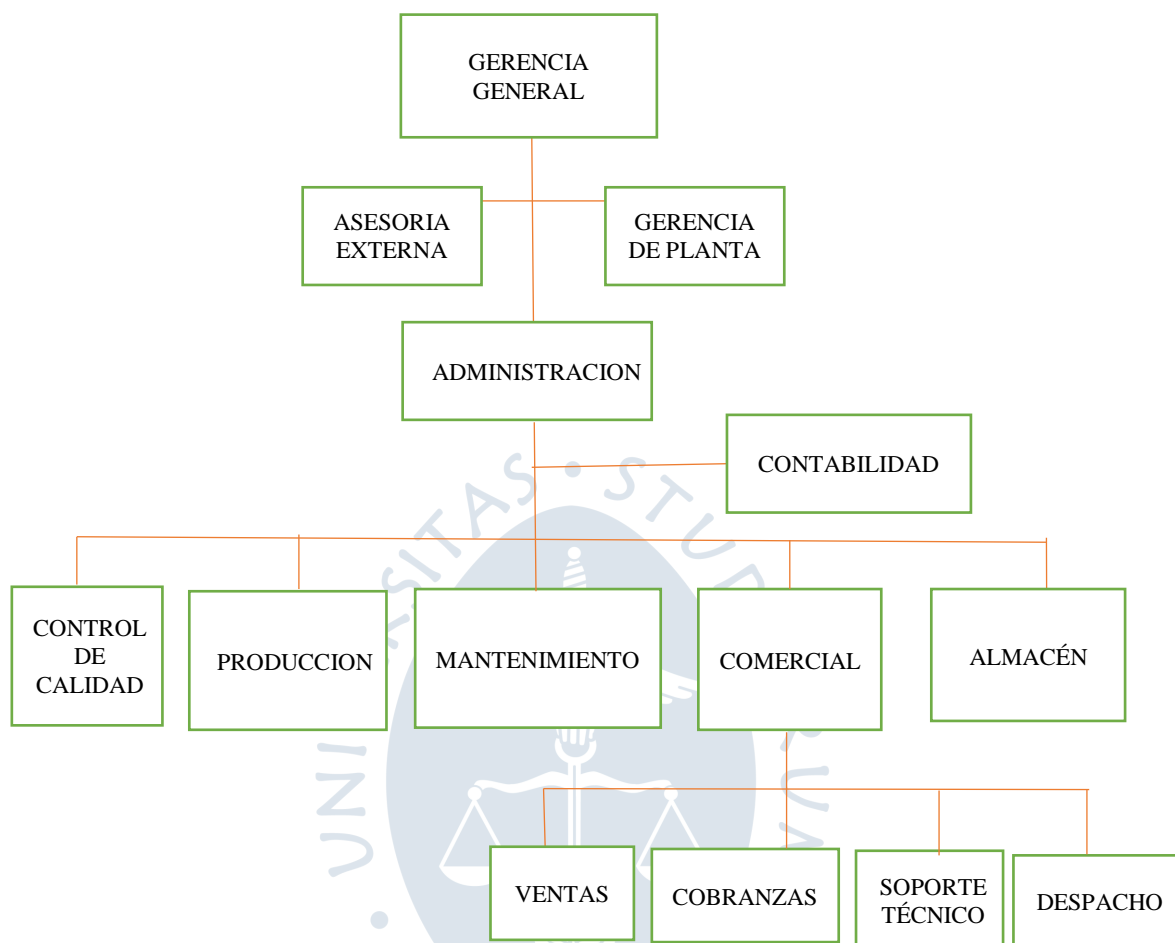
PROCESO DE FABRICACIÓN				
ITEM	PROCESO	DESCRIPCIÓN	ENTRA	SALE
1	Refinación interna	El plomo boca de horno o reciclado, por método metalúrgico es limpiado hasta obtener alta pureza.	Plomo boca de horno o reciclado.	Aleación para rejillas o partes menores de la batería.
2	Fundición y moldeo de rejillas	El plomo aleado es fundido y moldeado por gravedad en moldes especiales de unas máquinas llamadas "REJILLERAS" en piezas de forma de rejillas con venas internas. Estas piezas moldeadas salen dobles en forma de paneles de dos rejillas cada una.	Aleación de plomo para rejillas	Rejillas
3	Fundición y moldeo de Partes menores.	El plomo aleado es fundido y echado en moldes para realizar las piezas menores de las baterías (barras, orejas, etc.)	Aleación de plomo para partes menores	Partes menores
4	Fabricación de bujes	Mediante una máquina inyectora se producen los bujes, que posteriormente se envían al proveedor de tapas para que los use en la fabricación de las mismas.	Plomo aleado	Bujes positivos y negativos.
5	Producción del óxido	En este proceso se usa un plomo de alta pureza, y consiste en fabricar el óxido de plomo a través de un reactor de oxidación. El óxido obtenido constituirá el material activo de las placas de las baterías.	Plomo de alta pureza	Óxido de plomo para baterías.
6	Empastado de placas	A través de una máquina mezcladora se prepara una pasta de óxido de plomo junto con electrolito para así formar el material activo (+ o -) con el que se cubrirán las rejillas.	Óxido de plomo, electrolito, rejillas +/-	Paneles de placas positivas y negativas
7	Curado de placas	Todas las placas empastadas se colocan en el cuarto de curado que es una cámara encargada de tratar y secar el material activo.	Paneles de placas +/- húmedas.	Paneles de placas +/- secas.
8	Cortado de Paneles	Los paneles de placas +/- son cortados manualmente	Paneles	Placas
9	Ensobrado	Las placas son ensobradas con láminas de polietileno micro poroso, con la finalidad de evitar el contacto entre placa + y - (corto circuito)	Placas +/-	Grupos de placas
10	Ensamble de baterías	El ensamble baterías livianas se realiza utilizando una máquina COS, en donde se sueldan los grupos de placas mediante conectores, estos grupos soldados se colocan en una caja para posteriormente ser electrosoldado y termosellado (se une la caja con la tapa). La parte final del proceso es realizar el borne +/- de cada batería.	Grupo de placas, plomo aleado, caja, tapa.	Batería seca

<b>PROCESO DE FABRICACIÓN</b>				
<b>ITEM</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENTRA</b>	<b>SALE</b>
		El ensamble de baterías Pesadas se realiza de manera manual, no hay maquina COS, los grupos se sueldan manualmente y el resto del proceso se realiza igual que el de las baterías livianas.		
11	Preparación y llenado de electrolito	El agua potable pasa por un equipo des ionizador para transformar el agua pura y poder mezclarla con ácido sulfúrico industrial hasta obtener electrolito. Una vez realizada la sustancia, se deja reposar por 6 horas y posteriormente se procede a llenar con electrolito la batería seca.	Agua potable, ácido sulfúrico, batería seca	Electrolito, batería húmeda
12	Proceso de carga	La batería llenada y nivelada con electrolito se procede a cargar durante 72 horas y se espera un enfriamiento mínimo de 06 horas para que pasé al siguiente proceso.	Batería húmeda	Batería cargada
13	Alistado de baterías o empaque	Las baterías cargadas, se proceden a limpiar, lavar, secar, etiquetar y empaçar.	Batería cargada	Batería empacada lista para la venta

Fuente: Elaboración propia

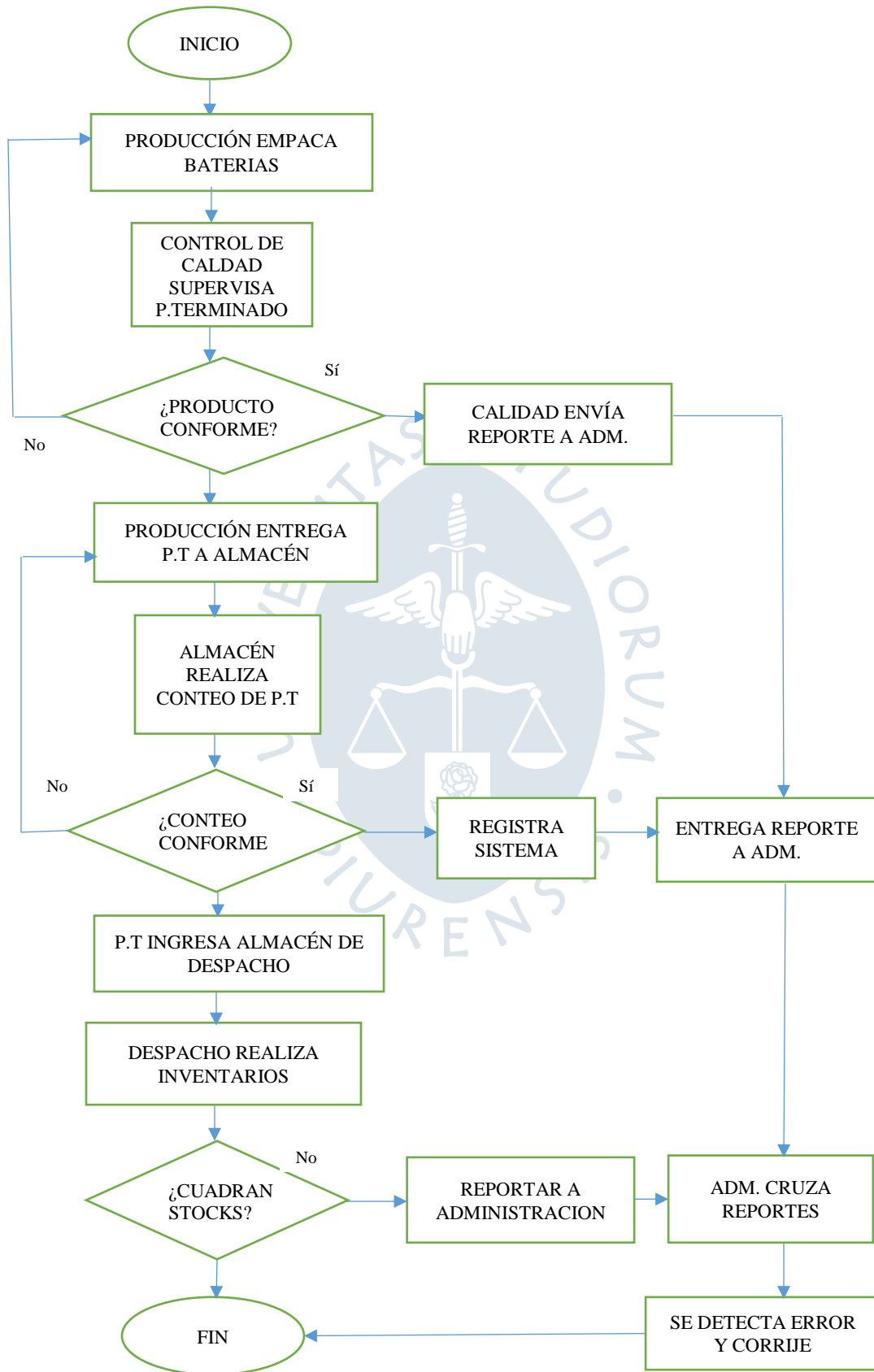


## Anexo 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Flujograma de Control N° 1: Cuadrar stocks de producto terminado

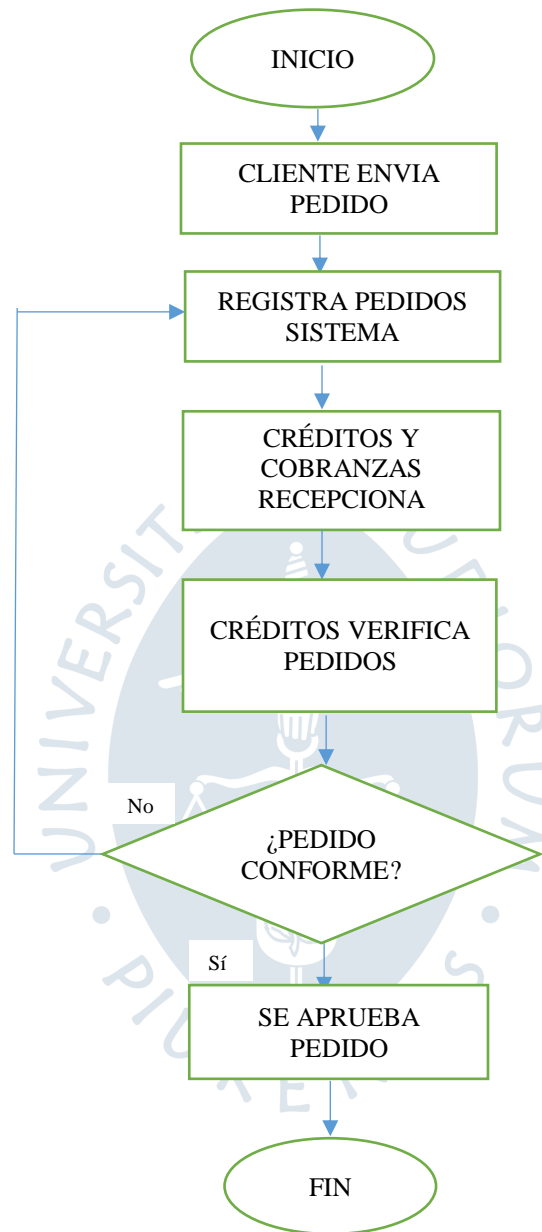


Fuente: Elaboración propia

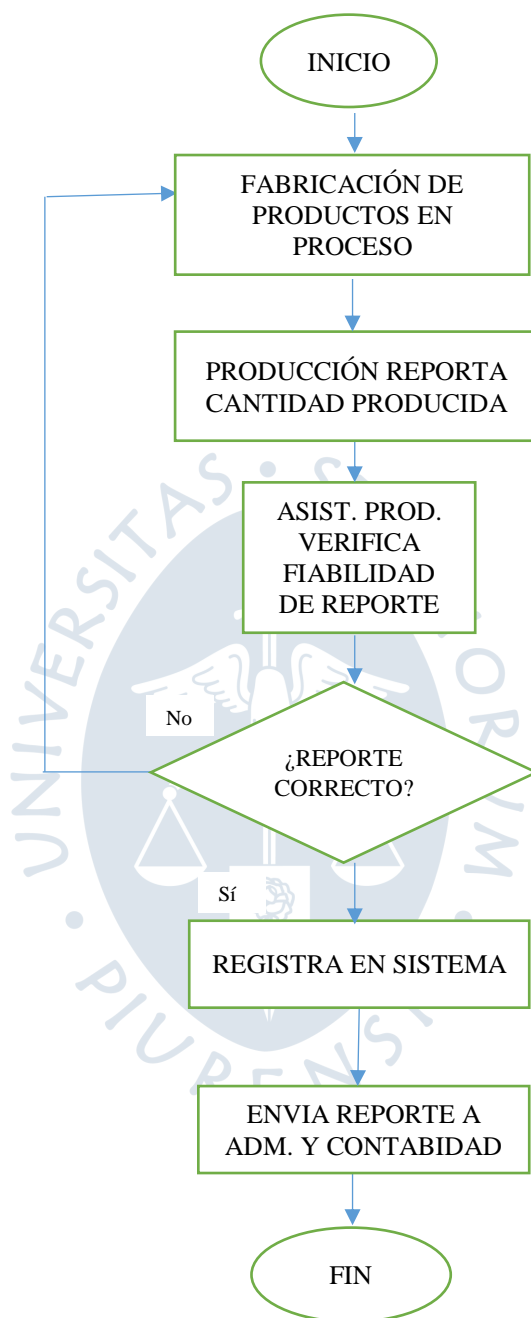
**Anexo 4. Flujograma de Control N° 2: Evitar fraudes dentro del área de reclamos externos**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo 5. Flujograma de Control N°03: Evitar fraudes en el área de Facturación**

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 6. Flujograma de Control No 04: Cuadrar stock de productos en proceso**

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 7. Reclamo por falla de fábrica**

	<b>VENTAS 2018</b>	<b>TOTAL RECLAMOS</b>	<b>FALLAS FABRICA</b>	<b>% FALLA DE FABRICA</b>
ENERO	9186	117	90	0.98%
FEBRERO	8186	166	139	1.70%
MARZO	6925	126	108	1.56%
ABRIL	9577	160	122	1.27%
MAYO	8954	173	144	1.61%
JUNIO	7129	164	121	1.70%
JULIO	8285	101	80	0.97%
AGOSTO	6109	125	103	1.69%
SETIEMBRE	6821	120	95	1.39%
OCTUBRE	6642	143	111	1.67%
NOVIEMBRE	5765	96	78	1.35%
DICIEMBRE	6301	128	92	1.46%
<b>% PROMEDIO DE FALLAS</b>				<b>1.45%</b>

Fuente: Elaboración propia

