



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Implementación de procedimientos de control para  
ingresos, egresos e inventarios en una empresa comercial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público

**Alexandra Torres Nizama**

Revisor(es):  
Mgtr. María Jesús Farfán Manrique

Piura, noviembre de 2022



A Dios y a la Virgen María, por siempre cuidarme y guiarme.

A mi madre Gladys Nizama, por sus enseñanzas, su sacrificio y constante apoyo en mi crecimiento personal y profesional





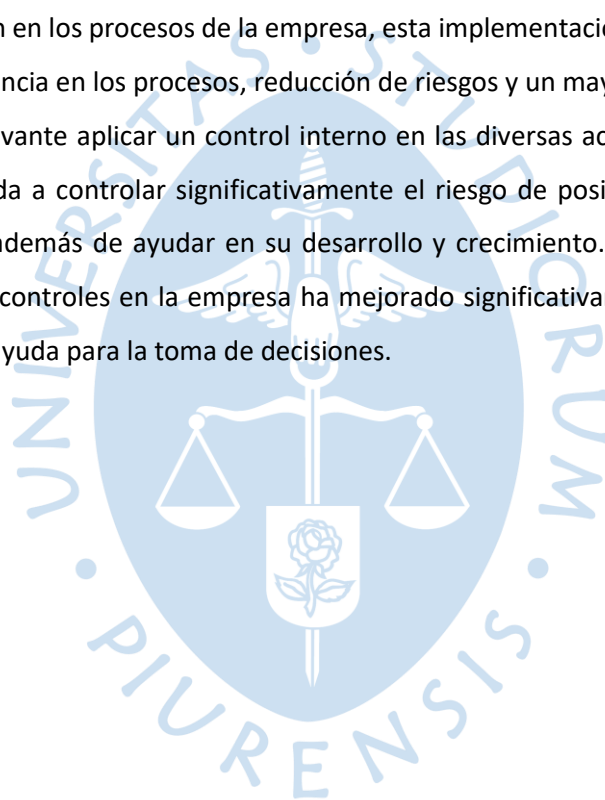
## Resumen

El presente trabajo busca demostrar que la implementación de sistemas de control en una organización es importante para reducir riesgos y brindar seguridad en el logro de los objetivos. Se muestra los controles implementados en los procesos de venta, pago a proveedores e inventarios.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha realizado un análisis cualitativo, se ha aplicado como sistema de control el modelo COSO 2013 y ha sido aplicado a una empresa comercial dedicada principalmente a la venta de motocicletas.

Primero, se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, encontrándose ausencia de control en diferentes procesos, evidenciándose un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa, debido al alto porcentaje de cuentas por cobrar. Seguidamente se evaluó y se procedió a implementar sistemas de control que ayudaran en los procesos de la empresa, esta implementación generó orden, fiabilidad en la información, eficiencia en los procesos, reducción de riesgos y un mayor control de activos.

Se concluye que es relevante aplicar un control interno en las diversas actividades o procesos de la organización, pues ayuda a controlar significativamente el riesgo de posible fraude y pérdidas que afecten a la empresa, además de ayudar en su desarrollo y crecimiento. Se ha demostrado que la implementación de los controles en la empresa ha mejorado significativamente a la organización y, sobre todo, es de gran ayuda para la toma de decisiones.





## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Capítulo 1. Aspectos generales .....	13
1.1 Descripción de la empresa .....	13
1.1.1. Ubicación.....	13
1.1.2. Actividad.....	13
1.1.3. Misión y visión de la empresa .....	13
1.1.4. Organización.....	13
1.2 Descripción general de la experiencia.....	14
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	14
1.2.2. Propósito del puesto .....	15
1.2.3. Propósito objeto del informe.....	15
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	16
Capítulo 2. Fundamentación del tema.....	19
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional .....	19
2.1.1 Marco teórico.....	19
2.1.2 Antecedentes .....	23
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	24
2.2.1 Metodología del estudio .....	24
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	25
3.1. Aportes .....	25
3.1.1. Situación actual .....	25
3.1.2. Aplicación del modelo COSO.....	25
3.1.3. Mejoras según procesos analizados.....	30
3.2. Desarrollo de experiencias .....	32
Conclusiones.....	33
Recomendaciones .....	35
Lista de referencias .....	37
Anexos.....	39
Anexo 1. Manual de organización y funciones.....	41
Anexo 2. Formato de entrega de MOF.....	46
Anexo 3. Políticas de Ventas .....	47
Anexo 4. Control de Asistencia.....	49
Anexo 5. Control de ingresos y egresos .....	50
Anexo 6. Control de ventas al crédito .....	51

Anexo 7. Acta de entrega de vehículo.....52





## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa .....	14
Figura 2. Proceso de venta.....	17
Figura 3. COSO Control Interno - Principios del Marco Integrado .....	21





## Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad mostrar la implementación de procedimientos de control para ingresos, egresos e inventarios en una empresa comercial, a través del cual se observa la aplicación de la teoría adquirida a lo largo de la carrera, en las actividades realizadas en el área administrativa contable. Se orienta a sugerir una labor adecuada y tener mayor control sobre los procesos estudiados.

El documento consta de tres capítulos. En el primer capítulo menciona la descripción de la empresa y la experiencia profesional que se ha tenido en la empresa comercial. Asimismo, se explica el propósito del puesto de trabajo realizado y los resultados obtenidos. En el segundo capítulo, se hace la fundamentación del tema con los aspectos teóricos que se han utilizado y las acciones realizadas en la metodología de estudio. Por último, en el tercer capítulo se menciona los aportes por cada proceso además de las experiencias presentadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del informe.





## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

La empresa pertenece al rubro comercial, dedicada a la compra y venta de vehículos automotores (motocicletas, cuatrimotos, trimotos de carga y pasajeros) y servicio técnico en la ciudad de Piura. La empresa inició operaciones en el año 2014 conformada por un pequeño grupo de colaboradores comprometidos a trabajar de manera conjunta para lograr crecimiento y reconocimiento de la marca en el mercado piurano. El nombre se mantendrá en reserva por temas de confidencialidad.

Actualmente, la empresa tiene un promedio de 25 colaboradores entre personal administrativo y personal de ventas quienes están capacitados para brindar una correcta asesoría al cliente en las decisiones de compra del vehículo ideal de acuerdo con sus necesidades y gustos; además y tener en cuenta el presupuesto del cliente.

#### 1.1.1. *Ubicación*

La empresa tiene una sede principal que está ubicada en la localidad de Piura y cuenta con 2 sedes más ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad de Piura y 1 sede en el distrito de Sullana.

#### 1.1.2. *Actividad*

El giro de la empresa es la compra y venta de motocicletas, cuatrimotos, trimotos de carga y pasajeros, además ofrece el servicio postventa (reparación y mantenimiento de motocicletas).

#### 1.1.3. *Misión y visión de la empresa*

**1.1.3.1 Misión.** Brindar una nueva experiencia y mejor alternativa de compra ofreciendo productos de alta calidad.

**1.1.3.2 Visión.** Convertirse en una empresa líder del norte del país a través de una excelente experiencia de compra, ofreciendo las mejores motocicletas y mejor servicio del mercado.

#### 1.1.4. *Organización*

Actualmente, la empresa está compuesta por el área administrativa contable, área comercial y área de marketing; las cuales trabajan de manera conjunta para garantizar una alta productividad en todos los procesos de la empresa.

El área administrativa contable proporciona toda la información importante e idónea para el proceso de toma de decisiones, y el área comercial receptiona esta información para implementar el plan de trabajo mensual que consiste en proponer estrategias de ventas para garantizar su eficacia. El área comercial trabaja junto con el área de marketing quienes son los encargados de informar y difundir a los clientes externos los productos que ofrece la empresa en las diferentes plataformas digitales.

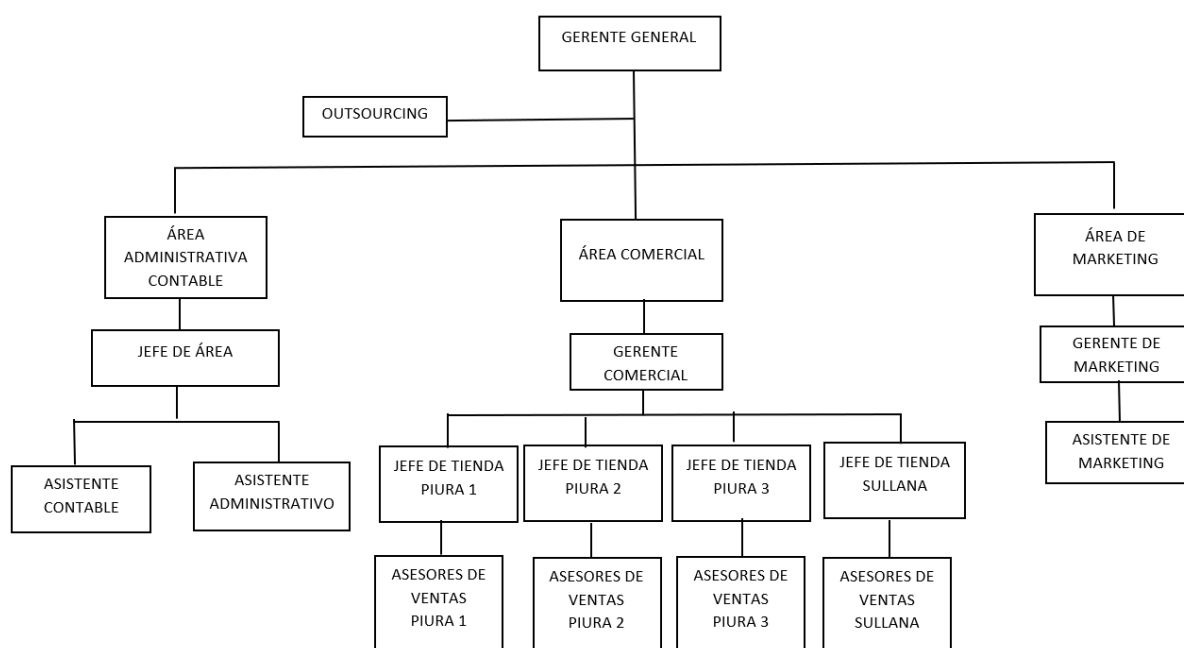
Entre todas las áreas de la empresa existe una comunicación horizontal y vertical; por tanto, con esto se busca el crecimiento y desarrollo del personal. Un factor importante para la empresa es

mantener un clima laboral positivo y que todos los colaboradores se sientan motivados con su trabajo e identificados con la empresa.

La empresa no cuenta con un organigrama establecido, por lo tanto, la autora ha desarrollado un organigrama para demostrar cómo actualmente está estructurada la organización.

**Figura 1**

*Organigrama de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia

## 1.2 Descripción general de la experiencia

La autora del presente trabajo desempeña las funciones de Jefe de área administrativa contable desde el 03 de enero de 2022 hasta la actualidad, quien tiene como principales funciones de realizar el control de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar a proveedores e inventario, además de supervisar el cumplimiento de los procesos y desarrollo de la organización.

Hasta el 2021 sólo existía una persona encargada de facturación, sin embargo, ante el incremento en la actividad comercial, se percibió la necesidad de implementar un área administrativa contable con el propósito de llevar un óptimo control y manejo de información; lo que llevo la creación de nuevos puestos de trabajo que son el jefe de área administrativa contable, asistente contable y asistente administrativo, estos dos últimos bajo la supervisión del primero.

### 1.2.1. Actividad profesional desempeñada

La actividad profesional se ha desempeñado en la jefatura del área administrativa contable. De acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF), la persona asignada a este puesto de trabajo debe ser responsable y ordenado(a), con capacidad de liderazgo; además de mantener constante comunicación, proporcionar e intercambiar información acertada con las otras áreas.

Se detalla las principales funciones que conlleva la jefatura mencionada:

- Llevar el control de cuentas por cobrar que la empresa mantiene con diferentes empresas financieras para otorgar facilidades al cliente en el momento de adquirir una unidad motorizada de su preferencia.
- Llevar el control de cuentas por pagar a proveedores y programar el pago de estas obligaciones.
- Realizar el control de órdenes de compras emitidas, facturas recibidas y unidades recepcionadas con su respectiva guía.
- Realizar el control de inventarios.
- Revisar las facturas de compras ingresadas al sistema contable de la empresa.
- Supervisar el correcto proceso de venta, correcta emisión de comprobante y el ingreso del efectivo a cuentas de la empresa, de ser el caso de una venta al contado.
- Trabajar de manera conjunta con asistente contable para conciliar bancos.
- Calcular y realizar pagos al personal por prestación de servicios.
- Llevar un control y registro de gastos de caja chica.
- Programar pagos administrativos, pagos de préstamos bancarios y tributos según corresponda.
- Redactar cartas, oficios, correos, informes, y demás documentación según corresponda, así como llevar el control y resguardo de estos.
- Brindar reporte de ventas a proveedores según corresponda y otra información que estos requieran.
- Realizar auditorías internas cuando se requiera.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

La finalidad de implementar una nueva área y una jefatura surge de la necesidad de supervisar y controlar el cumplimiento eficiente de todos los procesos; además llevar un orden y registro de toda la información recolectada y procesada para la correcta toma de decisiones en favor y crecimiento de la empresa; y finalmente para garantizar que todos los recursos se usen de manera eficiente en el cumplimiento de todos los objetivos planteados por cada área de trabajo.

### **1.2.3. Propósito objeto del informe**

El objetivo del presente informe es mostrar la implementación del control interno que se han desarrollado en los procesos de ventas en efectivo, ventas al crédito, pagos a proveedores e inventarios; así como las herramientas para para su seguimiento y control.

El proceso de ventas en efectivo tiene una gran importancia pues genera liquidez en la empresa, pero conlleva un riesgo de fraude por las diferentes modalidades de pago que existen. Para

este proceso, es preciso implementar actividades complementarias como realizar el control y verificación de las operaciones antes de la emisión del comprobante de pago.

El proceso de ventas al crédito que genera cuentas por cobrar es un tipo de venta que se otorga por la demanda global para brindar opciones y facilidades de pago a los clientes. Estas consisten en facilitar un financiamiento externo con empresas financieras otorgadoras de créditos únicos por la adquisición de un vehículo, posteriormente se envía el trámite documentario que efectúa la empresa con el cliente, para evidenciar la venta. En ese mismo contexto, este proceso requiere un control para mantener estas obligaciones supervisadas y no haya perjuicio económico en la empresa.

El proceso de control de pago a proveedores, las cuentas por pagar comerciales deben estar controladas para cumplir con el pago a los proveedores según las políticas de pago establecidas por estos. Asimismo, al llevar un buen control evitamos errores de doble pago, pagos por una unidad que no corresponde o no realizar el pago en fechas establecidas cayendo en morosidad.

Finalmente, el proceso de controlar los inventarios es importante para evitar posibles pérdidas de mercadería y contar con un sistema de inventarios sin fallas que genere información rápida y fiable de la ubicación de cada producto en los diferentes almacenes de las sedes que tiene la empresa.

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

1º Diagnóstico de la situación de la empresa: Se realizó un diagnóstico en el mes de enero 2022, dónde se validó cómo se encontraba la empresa por la falta de control en sus procesos, y se observó que en el cierre del año 2021 las cuentas por cobrar estaban elevadas, a causa de que la financiera externa no había desembolsado lo correspondiente por los créditos otorgados a los clientes. Esta deficiencia surgió a consecuencia de fallas en el proceso de ventas, derivación de documentos y falta de seguimiento de los desembolsos.

2º Regularización de documentación enviada a la financiera: Para poder atender y solucionar esta deficiencia, se regularizó todos los documentos de cada cliente pendiente de desembolso y se remitió las evidencias de venta a la financiera, además se realizaron las conciliaciones bancarias gracias a la base de datos que proporcionó la financiera respecto a los desembolsos realizados y la base de datos de la empresa.

3º Recuperación del efectivo: Se recuperó la totalidad del efectivo de las ventas realizadas desde julio del 2021 hasta la última venta realizada en el 2022 con la financiera.

4º Implementación de sistemas de control: Se estableció el proceso de venta adecuado y se implementó un proceso de control de cuentas por cobrar, dicho proceso inicia con el envío de la evidencia de la venta concluida, por medio de un correo electrónico o web según políticas de la financiera y termina con la revisión de las cuentas bancarias transcurridas las 48 horas de enviada la información con la finalidad de evidenciar el desembolso correspondiente; de no cumplirse con el

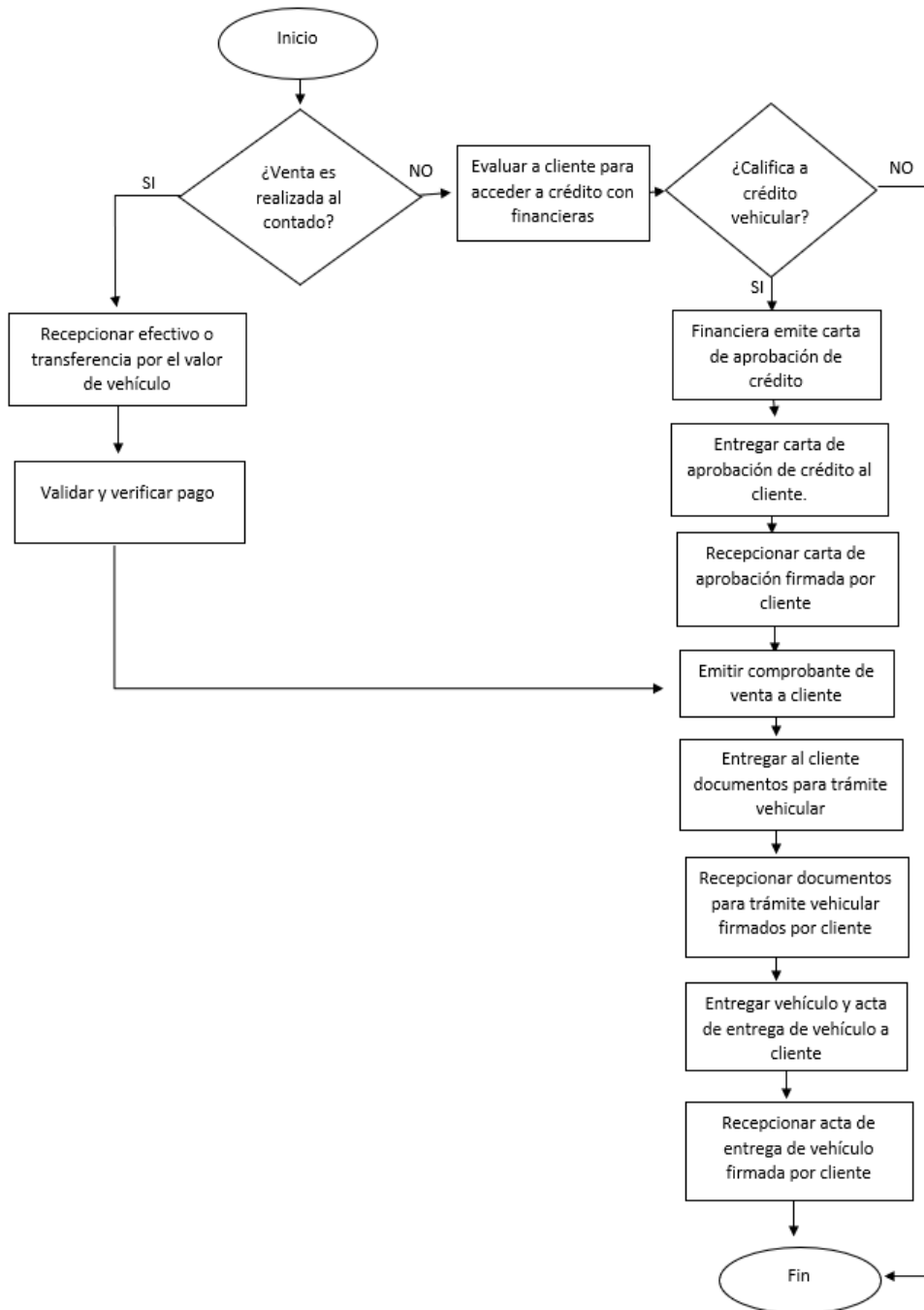


plazo se realiza el seguimiento por medio del funcionario de cada financiera para un pronto desembolso.

Asimismo, las ventas realizadas al contado por medio de entrega de efectivo o transferencia bancaria son verificadas y deben reflejarse en las cuentas bancarias de la empresa antes de generar el comprobante de pago, pues antes de la implementación la empresa estaba expuesta a un fraude.

**Figura 2**

Proceso de venta



*Nota.* Elaboración propia

En la figura 2 se muestra mediante un flujograma cual es el proceso a seguir para realizar una venta al contado y al crédito, ya implementados los procesos de control. La explicación del proceso parte después de la atención al cliente y asesoría que brinda el asesor de ventas y culmina con la entrega del vehículo al cliente.

En el proceso de cuentas por pagar a proveedores se implementa el procedimiento de control que inicia con la orden de compra enviada al proveedor según se requiera, posteriormente el proveedor envía la unidad al almacén indicado con su respectiva guía de remisión y genera la factura según corresponda; al recepcionar la mercadería es ingresada al sistema contable y los datos de la unidad son ingresados al sistema de inventarios para ser visualizados en el almacén que corresponda, cuando se realiza una compra al contado se corrobora que las unidades lleguen físicamente al almacén según fueron indicadas en la orden de compra que es enviada junto con el pago al proveedor (se realiza un pago anticipado).

Para el control de inventario, semanalmente se realizan inventarios físicos de mercadería; con la finalidad de tener un seguimiento de las unidades que se mantienen en los diferentes almacenes, así se controlan las existencias a pesar de los constantes traslados entre otras sedes para concretar las ventas y evitar cualquier posible riesgo de confusión, pérdida.

Al tener el control de todos estos procesos se facilita el manejo de información que se proporciona a las diferentes gerencias y a las áreas comerciales de las empresas proveedoras quienes constantemente solicitan información del stock e inventario valorizado de los productos, del cual se lleva el control en un archivo Excel debido a ciertas fallas del sistema de inventario.

## Capítulo 2. Fundamentación del tema

### 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

#### 2.1.1 Marco teórico

**2.1.1.1 Control interno.** Según Estupiñán (2020) en su libro *Análisis Financiero y de Gestión* indica que el control interno es un plan que estipula métodos y medidas que se pueden adoptar dentro de una empresa para garantizar el uso correcto de sus bienes, comprobar la veracidad de la información contable y promover la eficiencia en todos sus procesos.

La Norma Internacional de Auditoría 315 (2019) menciona que un sistema de control interno es aquel que se ha sido diseñado, implementado y mantenido por el personal encargado para brindar una seguridad razonable con respecto al logro de la confiabilidad, eficiencia y eficacia de información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**2.1.1.2 COSO.** COSO son las siglas en inglés de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* y es uno de los sistemas de control interno más utilizado a nivel global. Se creó en la década de los 90 para desarrollar un marco consistente de controles internos, debido a una serie de irregularidades contables. El primer marco de control interno COSO se publicó en 1992 y hace referencia a los conceptos de un eficaz sistema de control interno de cualquier tipo de empresa. Sin embargo, el marco original necesitaba reflejar las necesidades de los cambios globales en los sistemas comerciales y la mejora de los procesos de manejo empresarial, esto impulsó un nuevo marco de control interno revisado y publicado en mayo de 2013. (Moeller, 2013).

Stephen (2013) indica que el control interno es un proceso llevado a cabo por la alta gerencia y otros empleados de la empresa con el objetivo de salvaguardar la seguridad sobre el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El concepto del modelo COSO, es definido como un marco que comprende procesos integrados de control interno y eficiente gestión de la organización (Lybrand y Coopers, 1997). El marco original incluye cinco componentes que brindan pautas para cumplir los objetivos de las organizaciones y consisten en: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo (COSO, 2013).

- Ambiente de control: Es el elemento base sobre el que se desarrollan los otros cuatro elementos es indispensable para el cumplimiento de objetivos de la empresa (Estupiñán, 2020). En este componente se encuentra la integridad y los valores éticos, la supervisión de control, estructuras, organizaciones, roles, proceso de reclutamiento y retención a personal competente y comprometido.
- Evaluación de riesgos: Este elemento permite identificar los potenciales sucesos que tienen impacto significativo en la empresa y sus objetivos (Gaete, Gaete y Orellana, 2002).

- **Actividades de control:** Se puede definir como el conjunto de políticas y procedimientos desarrollados a todo nivel de la empresa (e.g. administrativo, estratégico y operacional) que aseguren las directrices establecidas y control efectivo de los procesos de la empresa (Betancur y López, 2007). Se aplican medidas para mitigar el riesgo.
- **Información y comunicación:** El elemento importante es la comunicación, y la eficacia del control interno depende de la calidad de la información proporcionada al personal como los objetivos y responsabilidad de control.
- **Monitoreo:** Este componente consiste en realizar seguimiento y evaluar el proceso de control para determinar si los componentes funcionan correctamente o se tienen que mejorar.

El COSO (2013) indica que el marco del año 1992 se introdujo 17 principios asociados a los cinco componentes del control interno, según figura que se adjunta.



**Figura 3**  
 COSO Control Interno - Principios del Marco Integrado



*Nota.* Adaptado de (COSO Internal Control — Integrated Framework Principles [COSO Control Interno —Principios del Marco Integrado], 2022)

**2.1.1.3 Cuentas por cobrar.** Según la Norma Internacional de Contabilidad 32 - NIC 32 (2021) denominada “Instrumentos Financieros: Presentación” indica que este concepto se considera un activo financiero que cuentan con un derecho contractual de un pago a futuro. Este derecho a recibir (o la obligación de pagar) efectivo que una de las partes tiene, se corresponde con la obligación de pago (o el derecho de cobro) de la otra parte.

Guajardo y Andrade (2008) menciona a las cuentas por cobrar como un activo o recurso económico de la empresa, que se va a generar un beneficio a futuro. Además, realiza la clasificación de este activo circulante como:

- Clientes.- son aquellas cuentas que se mantienen pendientes de cobro de la actividad comercial de la empresa ya sea por la venta o prestación de un servicio.
- Documentos por cobrar.- son aquellos documentos que estas sujetos a cobro que pueden surgir de la contraprestación del servicio.
- Funcionarios o empleados.- Son aquellos documentos pendientes de cobro que se originan por préstamos realizados a los empleados de la empresa.
- Deudores diversos.- Son aquellas cuentas que se pueden originar por alguna transacción que no sea por la actividad principal de la empresa.

**2.1.1.4 Pago a proveedores.** Guajardo y Andrade (2008) hacen referencia que pagos a proveedores, son todas aquellas compras que se realizan a crédito a corto plazo; por lo que la empresa adquiere un compromiso de su pago en una fecha estipulada. Las facturas de compras son documentos que sirven de registro de la operación y obligación contraída; las cuales deben tener un control contable.

En la Norma Internacional de Contabilidad 1 - NIC 1 (2021) denominada “Presentación de Estados Financieros” indica que las cuentas comerciales por pagar son clasificadas como pasivos corrientes aunque no sean liquidados inmediatamente posterior a una transacción comercial.

**2.1.1.5 Inventarios.** La Norma Internacional de Contabilidad - NIC 2 nombrada “Inventarios” (2021) define a los inventarios como activos no monetarios en cuál la empresa cuenta con riesgos y beneficios:

- Adquirido y mantenido para la venta en el contexto normal de las actividades de la empresa.
- En el proceso de producción o fabricación para la venta como productos terminados.
- En forma de materiales para su consumo en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

## 2.1.2 Antecedentes

**2.1.2.1 Diseño del sistema de control interno con método COSO.** Delgado y Delgado (2019) desarrolla una “Propuesta de implementación de un control interno basado en el sistema COSO, en el área de tesorería en la Asociación Cultural Radiodifusora Nuevo Tiempo- Perú 2018” con el propósito de determinar la influencia de la adaptación del control interno según modelo COSO en el área de tesorería. Este estudio fue desarrollado durante el 2018, a través de la técnica de recolección de datos con el uso de entrevistas que dieron como resultado que el nivel de eficacia sin aplicación del modelo COSO es de un 5.5% no eficaz, lo que concluyó que es necesario su implementación para un buen control interno.

Sanmiguel et al. (2015) en su investigación “Diseño de un Sistema de Control Interno para el departamento contable de la empresa Gamatelo S.A., basado en la metodología “COSO” permitió aportar a la identificación de riesgos y mejorar los procedimientos de las operaciones efectuadas. Su diseño de estudio se realizó de la siguiente manera:

- a) **Análisis del ambiente de control:** Se realizó un análisis de los riesgos en el ambiente de control entre los cuales resaltó la ausencia de un reglamento interno y/o código de ética, desconocimiento de los trabajadores de los objetivos organizacionales, ausencia de políticas de organización, falta de manuales de procedimientos operacionales, inadecuada segregación de funciones y frágil acceso al sistema de la empresa.
- b) **Identificación y análisis de riesgos:** Identificaron varios riesgos en las diferentes actividades del proceso contable, en el caso de pago a proveedores se identificó que existían dos riesgos, el primer riesgo es realizar el pago a proveedores después de la fecha de vencimiento y el segundo riesgo identificado es efectuar pagos a proveedores diferentes.
- c) **Verificación de controles existentes:** Verificaron de manera documental, los controles existentes en la empresa en respuesta a los riesgos identificados.

Para el riesgo de pago a proveedores después de la fecha de vencimiento el control existente es que cada quince días se hace programación de pagos, estos se hacen efectivos después de la autorización del Gerente General. Y para el control del riesgo de pago a proveedores diferentes, el control consta en que la asistente contable realiza la contabilización de las facturas, la auxiliar contable revisa y hace programación de pagos y el contador hace una última revisión y realiza los pagos

- d) **Controles sugeridos:** Propusieron una lista de controles adicionales para mejorar la efectividad del sistema al mitigar los riesgos identificados. Se determinó que el control del pago a proveedores después de la fecha de vencimiento tiene que ser revisado y que el control existente para el riesgo de efectuar pagos a proveedores diferentes mantiene el riesgo controlado.

- e) Propuesta de actividades de control: Los autores propusieron procedimientos para establecer políticas que se ejecutaran a todo nivel de la empresa y de esta manera mitigar los riesgos y cumplir los objetivos de la entidad. Cabe resaltar que para los riesgos que encontraron en la actividad de pago a proveedores no se estableció propuesta de control porque ambos riesgos ya estaban controlados.

## **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

### **2.2.1 Metodología del estudio**

El presente trabajo tiene como finalidad la adaptación e implementación del control interno en la empresa teniendo como referencia el modelo del COSO 2013, el cual será aplicado a los procesos de ventas en efectivo, ventas al crédito e inventarios, pues estos se consideran los activos más significativos e importantes sobre los que la empresa debe ejercer un control eficiente para la continuidad y crecimiento de esta.

Las cuentas por pagar comerciales son obligaciones que la empresa posee con terceros, por lo tanto, se establece un proceso de control para evitar caer en morosidad y evitar incurrir en pagos extras que no corresponda afectando la liquidez de la empresa en la sección de caja y bancos.

El desarrollo del trabajo de suficiencia profesional es de carácter cualitativo, desarrollado a través de la observación de los procedimientos y análisis de documentos. Se vio reflejada la ausencia de control interno y carencia de procedimientos internos que ponían en riesgo la situación financiera de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, se procedió a implementar procesos de control interno que logren un desarrollo eficiente de las actividades y procesos de la empresa. El presente trabajo enfatiza el control que se ha implementado en todos los procesos. La función y deber de la autora es la mejora de los procesos de control con la finalidad de evitar fraudes, llevar de manera ordenada y controlada todo tipo de información que ingrese a la empresa, emitir reportes fiables para los fines diversos y llevar un correcto control de las cuentas por cobrar y pagar para evitar impactos negativos en la rentabilidad de la empresa..



## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1. Aportes

Propuestas de mejoras en el proceso de control de las operaciones dónde se encontraron deficiencias, como son las ventas en efectivo, ventas al crédito, cuentas por pagar a proveedores e inventarios.

A continuación, se presenta el detalle de los aportes realizados a los procesos mencionados:

#### 3.1.1. *Situación inicial*

Después de haber aplicado el modelo COSO para evaluar el control interno en los mencionados procesos se concluyó que era deficiente, principalmente por la falta de supervisión y control en estos procesos, falta de políticas claras de control y falta de una figura organizacional que permitiera ejercer la revisión adecuada de éstos.

Por ello, esta investigación está basada en el análisis e implementación de mejoras en el control interno, a través de la aplicación del modelo COSO.

#### 3.1.2. *Aplicación del modelo COSO*

De acuerdo al COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) explicados en el capítulo anterior, se desarrollan los 5 componentes y sus 17 principios.

##### 3.1.2.1. Ambiente de control

###### **Principio 1: La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos**

Este primer principio tiene la finalidad de que la empresa muestre el compromiso con respecto a los valores. La gerencia y jefaturas deben estar orientados a lograr integridad y cumplimientos de estos valores éticos y deben de ejercer motivación al personal a cargo. Por ello, es importante que las empresas establezcan lineamientos de valores a todo nivel.

La empresa estudiada no contaba con un Código de Conducta implementado, por ello el personal no se sentía comprometido y no cumplía con los estándares de conducta que la empresa quiere reflejar. Se procedió a implementar una guía de conducta que se ve reflejado en el Código de Conducta que se ha difundido y está en proceso la integración de este en todas las actividades y niveles de la empresa.

###### **Principio 2: El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.**

En este principio señala la acción de monitorear y determinar las responsabilidades de cada personal dentro de la empresa. Además, de inspeccionar las labores y funciones de cada trabajo o proceso que se efectúa dentro de la empresa.

En la empresa existen niveles jerárquicos, y es el Gerente General quien ejerce una supervisión directa sobre el desarrollo y rendimiento de los controles internos en los diferentes procesos de la empresa, manteniendo comunicación con los jefes de cada tienda. Actualmente, este proceso de

comunicación se ha simplificado teniendo una comunicación directa con el Jefe Comercial y la Jefe Administrativa Contable, dónde se informa de todos los lineamientos y resultado de lo implementado en los procesos estudiados.

**Principio 3: La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.**

Este principio establece cómo se determina la estructura de una empresa, líneas de autoridad y responsabilidades que conlleven a lograr los objetivos organizacionales. Además, establece las líneas de comunicación que sean adecuadas y pertinentes para cada área de trabajo.

La empresa no contaba un manual dónde se defina líneas de autoridad, responsabilidad y funciones; por ello, se ha visto necesario la implementación de un Manual de Organizaciones y Funciones (ver anexo 1) en dónde se contempla líneas de autoridad, funciones y responsabilidad por cada puesto de trabajo. Además, de implementar procedimiento en los procesos de la empresa.

**Principio 4: La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.**

El principio determina que la empresa debe contar con la capacidad de gestionar políticas y actividades que permitan cumplir con los objetivos organizacionales dentro de ellas promover las capacidades de los trabajadores propias de sus puestos de trabajo. En particular, el personal de ventas requiere capacitación especial que busque generar mayores ingresos, por lo que esta área recibe de manera constante nuevos conocimientos con respecto a temas de las unidades que se ofrecen y desarrollo de sus habilidades en ventas.

El reclutamiento de personal nuevo se realiza a través de un proceso de entrevistas y medición de sus habilidades y capacidades técnicas, además de realizar la verificación de antecedentes y hoja de referidos. El jefe de tienda tiene como compromiso validar todo el proceso de reclutamiento de su personal a cargo y con la creación de la nueva jefatura del área administrativa y contable también contribuye a la elección idónea del personal que cumplirá función y cargo de puestos relevantes en el control interno de la empresa.

**Principio 5: La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.**

Establece responsabilidades que tiene todo el personal de la empresa con respecto a los sistemas de control existentes y dónde tendrán que generar reportes para rendir las actividades realizadas en estos controles según sus funciones.

La empresa implementa un sistema de evaluación al personal de ventas según los objetivos definidos por gerencia. Esto también permite que se establezcan incentivos y recompensas por su desempeño de manera mensual, trimestral y anual.

### 3.1.2.2. Evaluación de riesgos

**Principio 6: La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.**

La empresa debe tener y conocer los objetivos organizacionales trazados, esto permite realizar las acciones necesarias que identifiquen, evalúen y minimicen los riesgos relacionados al logro de éstos.

La empresa tiene planteado objetivos organizacionales de manera anual, que posterior es comunicado a las diferentes áreas para establecer las estrategias que permitan su cumplimiento, además de las acciones de control como reportes internos, operacionales y seguimiento.

**Principio 7: La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.**

La empresa debe tener mecanismos de detección de riesgos, para su posterior análisis y posibles soluciones. Además, tener claro cuáles son los factores internos o externos que vulneran los procesos de la empresa y por ende conlleve al riesgo del logro de los objetivos organizacionales.

En la empresa se han evidenciado riesgos con respecto al proceso de ventas en efectivo. El jefe de cada sede es quien tiene el control con respecto a este proceso y sin ningún auditor de ello, creando un riesgo de faltantes, mal inventario y otros riesgos de fraude.

**Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.**

La empresa debe conocer los tipos de riesgos que tiene en todos los procesos, que llegue a una posibilidad de incurrir en fraudes. Debe de analizar si estos objetivos son alcanzables y sus incentivos van acorde a dicho esfuerzo.

Teniendo en cuenta esto, la empresa cuenta con un sistema de evaluación de todo el personal que valora capacidades y actitudes de estos. Además, se implementó un código de conducta para que el personal tenga conocimientos de los principios éticos a seguir.

**Principio 9: La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.**

La empresa debe evaluar y sensibilizarse con los cambios externos que pueda haber en su entorno, cambios con respecto al modelo de negocio y cambios con respecto a la alta dirección que puedan involucrarse con el control interno de la empresa.

La empresa implementó una nueva jefatura que es el área administrativa contable, además de una evaluación del personal para confirmar sus habilidades y capacidades asumir cada puesto, esta implementación se da con la finalidad de llevar un control de la empresa y reportar siempre el trabajo realizado al gerente general.

### 3.1.2.3. Actividades de control

**Principio 10: La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.**

La organización desarrolla actividades de control que ayude a la revisión de riesgos y se determinen que factores generales o específicos los generan. Además, de prestar atención en los procesos más relevantes, evaluar sus actividades y funciones realizadas.

En la empresa estudiada se mejoraron los procesos de control en ventas en efectivo y al crédito, pago a proveedores e inventarios. El asistente contable con su jefe inmediato y el contador externo trabajan de manera conjunta para realizar los informes correspondientes para exponer la labor realizada en la empresa como cuadros de rentabilidad, estados financieros mensuales, inventarios, conciliaciones bancarias y otros; los cuales son expuestos al gerente general.

**Principio 11: La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.**

Este principio se basa en el uso de las diferentes formas de tecnología para apoyar con el control interno de la empresa y en consecuencia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se debe determinar que la relación entre control y tecnología debe servir de ayuda en las actividades de seguimiento y cumplimiento de controles internos en todos los procesos organizacionales.

La empresa cuenta con un sistema de inventarios que presenta falencias; por tanto, se ha optado por complementar el control a través de hojas de cálculo en Excel de ciertos criterios relevantes como inventario valorizado e inventario real según la revisión realizada de frecuencia semanal. En la parte contable, se cuenta con un sistema computarizado que permite ingresar las operaciones realizadas, llevar un control y registro de información contable.

**Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.**

La empresa cuenta con políticas y procedimientos en cada área establecida, por lo que es importante la definición de responsabilidades y actividades de control oportuno; sumado a medidas de corrección implementadas en caso surja algún riesgo.

Actualmente en la empresa gracias a la implementación del Manual Organización y funciones (MOF) se establecen las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Evaluación de políticas y procedimientos establecidos para determinar relevancia y efectividad.

#### **3.1.2.4. Información y comunicación**

**Principio 13: La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.**

Las organizaciones deben contar con instrumentos y procedimientos que les permita recolectar información de las necesidades que puedan surgir en las actividades de control en cada proceso. Actualmente gracias a las mejoras implementadas, se puede identificar la información relevante de cada proceso a fin garantizar un buen análisis y posterior toma de decisiones.

**Principio 14: La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.**

Las organizaciones deben contar con procesos que permitan la comunicación de información sobre control interno entre áreas, además de entablar una comunicación vertical y horizontal para apoyar el correcto funcionamiento de las actividades de control establecidas.

En la empresa existe canales y métodos de comunicación que son válidos en cada uno de los procesos, tales como correos electrónicos, memorandos internos, y mensajes de texto, entre otros que permiten una buena comunicación entre áreas, y ayuda a tener claro los objetivos y responsabilidades organizacionales.

**Principio 15: La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.**

Las empresas deben contar con procedimientos que garanticen una comunicación con grupos externos y que ayuden con el cumplimiento de las actividades de control establecidas en la empresa.

Existe una comunicación constante con proveedores por temas de ventas, estrategias y pagos por compra de unidades, asimismo existe una fluida comunicación con el contador externo para mantenerlo informado de cualquier tema contable.

#### **3.1.2.5. Actividades de monitoreo**

**Principio 16: La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.**

Este principio tiene la finalidad de que las organizaciones realicen evaluaciones de manera continua o independiente, que permita una supervisión de las actividades de control interno según método COSO. Igualmente, se debe de establecer un sistema de evaluaciones de manera permanente y/o extemporánea que puedan ayudar a detectar deficiencias y posibles mejoras.

En la empresa, al ser una nueva implementación en el presente año aún no hay evaluaciones con respecto a las mejoras realizadas; sin embargo, se visualiza un mejor trabajo y control de todos los procesos analizados con las nuevas propuestas realizadas.

**Principio 17: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.**

Por último, este principio indica que las empresas deben de tener claro y definidos a los responsables cuando surja deficiencias en los sistemas de control con la finalidad de corregirlas brindar información oportuna a quienes corresponda sobre. En caso esto no se encuentre definido se estaría omitiendo procesos e información relevante para el correcto control.

Actualmente, en la empresa el gerente general monitorea el trabajo de control interno implementado por la nueva área administrativa contable; en casos se observe alguna deficiencia se comunica con el jefe de área para implementar mejoras y así mitigar riesgos implicados en los procesos involucrados.

### **3.1.3. Mejoras según procesos analizados**

**3.1.3.1. Procesos administrativos.** La empresa no tenía sistemas de control por lo que se decidió trabajar en la elaboración e implementación de las mejoras, que se mencionan a continuación:

- ✓ La reformulación del organigrama de la empresa, siendo necesario la creación de una nueva línea de control llamada Área Administrativa Contable a cargo de la autora del presente trabajo y que tiene a cargo a personal de apoyo contable y administrativo.
- ✓ Se implementó el Manual de Organización y Funciones – MOF (anexo 1).
- ✓ Se implementó un Manual de Disciplina que se está difundiendo de manera progresiva en toda la empresa y sedes.
- ✓ Se mejoraron las políticas de venta (anexo 3) así la implementación de formatos relacionados con el proceso de venta.
- ✓ Igualmente, se implementó un formato de control de asistencia de personal por cada sede. (anexo 4)
- ✓ Se realiza una mejora en el control administrativo interno, sobre los egresos e ingresos, con un formato de rendición de gastos y formato de control de ingresos y egresos de caja chica, esto con la finalidad de establecer un orden y estructura. (anexo 5)

**3.1.3.2. Proceso de ventas en efectivo.** En este proceso no se confirmaban las operaciones bancarias posterior a una venta; por lo que era motivo de riesgo de posibles fraudes. Por consecuencia, se han implementado actividades de control que ayuden a tener este proceso bajo los estándares que se necesita.

- ✓ Se realizó la implementación de un paso en el proceso de ventas que es la conformación de todas las operaciones bancarias antes de emitir los comprobantes de pago correspondiente.

- ✓ Se diseñó el nuevo proceso de ventas en efectivo; dónde la persona encargada de cada sede en este caso el jefe de tienda reporta las ventas efectuadas en efectivo y/o transferencia.
- ✓ Si la venta es en efectivo, el jefe de tienda tiene que reportarlo de inmediato al área a través de una orden de pedido dónde indica los datos del cliente, la unidad a vender y el monto cobrado al cliente, posterior a esto el jefe de tienda es el encargado de depositar a las cuentas de la empresa el dinero recibido, lo cual es verificado con el voucher de abono.
- ✓ Cuando el pago se realiza vía transferencia bancaria, este tiene que ser confirmado es decir verificar la veracidad de la transferencia de efectivo antes de emitir el comprobante.
- ✓ Al final del día se realiza el cuadro en el formato conciliaciones bancarias y revisión de ingreso de efectivo a través de la revisión de las cuentas bancarias de la empresa por las ventas generadas en el día.

**3.1.3.3. Proceso de ventas al crédito.** Este proceso en la empresa se encontraba desordenado y no contaba con lineamientos específicos para poder ejercer un control, no se remitía la documentación correspondiente de cada venta al crédito y por lo tanto la financiera no realizaba desembolso alguno. Se menciona a continuación las mejoras implementadas en este proceso:

- ✓ Se implementó un formato en Excel, en el que se ingresa la información de los clientes que realizan compras al crédito (anexo 6), esto sirve de base para enviar la documentación necesaria a la financiera según corresponda y posterior a ello la financiera desembolse a la empresa el monto correspondiente al crédito.
- ✓ En este proceso se creó un documento de acta de entrega de vehículo (ver anexo 7) para que sea firmado por el cliente, dando conformidad de la entrega del vehículo; esto evidencia para la empresa que se entregó el vehículo y evidencia la finalización de la venta ante la financiera.

**3.1.3.4. Control de pago a proveedores.** En este proceso no había un control de pago de proveedores, no se realizaban las validaciones de los ingresos de las unidades al almacén y confiándose de los estados de cuenta enviados por cada proveedor. Por ello, se implementaron acciones que ayudan a tener el control de los proveedores para realizar los pagos según corresponda con las siguientes acciones:

- ✓ Se diseñó una data en Excel de las órdenes de pedido generadas a cada proveedor, cuando las unidades llegan al almacén se verifican que sea según la orden de pedido y éstas son ingresadas a otra base de datos, dónde se indica modelo de la unidad, motor, serie y datos de la factura.

- ✓ Se implementó reportes semanales de las unidades vendidas, ya que, según las políticas de cada proveedor, se dan unidades a consignación y en otros casos se da crédito a 30 días.
- ✓ Se implementó un registro de los pagos realizados a cada proveedor para no incurrir en un doble pago o en un pago no correspondiente.

**3.1.3.5. Inventario.** En el proceso de inventarios de la empresa, lo cual se encontró que había muchas deficiencias, se tomaron las correcciones e implementaciones:

- ✓ Se implementó la política de realizar inventario semanalmente en todas las sedes que tiene la empresa. Con la finalidad, de tener un control con respecto a ciertos ítem de relevancia como unidades en stock, unidades sin rotación, unidades físicas en almacén por sede vs sistema de inventarios.
- ✓ Se implementó la política de auditoría aleatoria interna a cargo de un asistente del área a fin de corroborar la información proporcionada en los formatos de inventarios de manera conjunta con el jefe de tienda según corresponde a cada sede.

### **3.2. Desarrollo de experiencias**

Tras la evaluación de la situación de la empresa y con el fin de subsanar los bajos controles que existían, se mejoraron e implementaron controles internos para los diferentes procesos de la empresa. Ante la falta de un MOF se trabajó e implementaron las funciones para cada cargo de la empresa, de esta manera se asignaron responsabilidades al personal.

Se procedió con la mejora de los procesos de venta tanto al crédito como al contado ya que estos eran procesos débiles y afectaban a la economía de la empresa, y con lo implementado se ha logrado tener un mayor control del flujo de efectivo.

La evaluación realizada evidenció también la debilidad que había en el control de pago a proveedores, así como también en el control de inventarios, por tal razón se buscó fortalecer este control y la jefe de área administrativa contable sería la persona encargada del correcto monitoreo y control de estos procesos. El resultado es una mejor relación entre la empresa y los proveedores, transparencia en la información brindada a gerencia y al área comercial de la empresa.

En definitiva, las mejoras e implementación de control en los diferentes procesos de la empresa han mejorado la productividad y controlado los riesgos existentes.



## Conclusiones

Es de mucha relevancia la aplicación de un control interno en todas actividades o procesos claves en las empresas. Es por ello, que la experiencia realizada contribuye al mejoramiento de este control en varios procesos que eran deficientes.

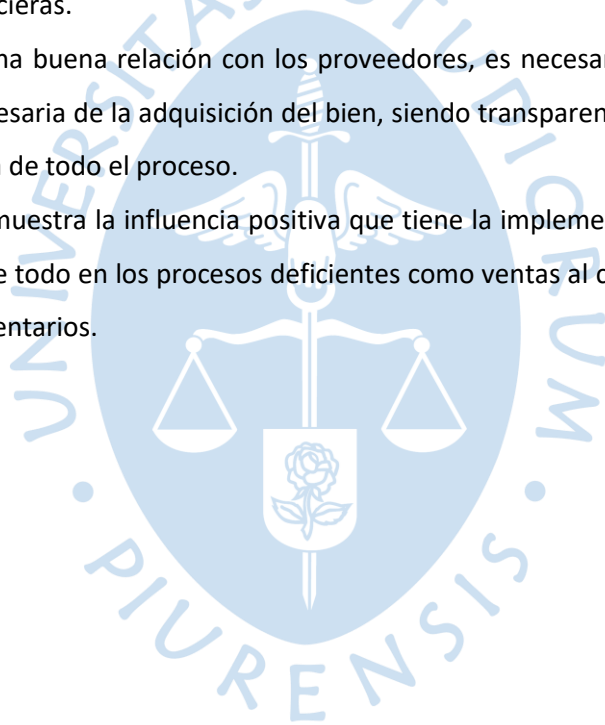
La empresa comercial no disponía de un sistema de control interno, por lo que estaba expuesto al riesgo de un fraude mediante una transferencia bancaria no verificada, a no tener un inventario sincerado, a un mal registro de información al sistema contable por no existir una revisión posterior.

La implementación de la nueva jefatura Administrativa – Contable permite que se haya establecido el control adecuado en todos los procesos estudiados, por tanto, se concluyó que la ejecución de control es relevante para el crecimiento de la empresa.

Realizar un correcto flujo en todos los procesos estudiados ayudan a evitar duplicidades, errores y pérdidas financieras.

Para entablar una buena relación con los proveedores, es necesario que la empresa brinde toda la información necesaria de la adquisición del bien, siendo transparente de todo y manteniendo una comunicación fluida de todo el proceso.

Este trabajo demuestra la influencia positiva que tiene la implementación de control interno en todas las áreas, sobre todo en los procesos deficientes como ventas al crédito, pago al proveedor, ventas en efectivo e inventarios.





## Recomendaciones

De acuerdo con lo desarrollado en el trabajo se proponen las siguientes recomendaciones:

- Implementar un mejor un sistema de inventarios completo y valorizado, ya que el sistema actual tiene fallas constantes.
- Existe un riesgo en centralizar el poder en el jefe de tienda, por lo que se debe seguir trabajando en propuestas para implementar un mejor control en cada sede y evitar un posible fraude.
- Se propone evaluar de forma continua los sistemas de control implementados para que a futuro haya un indicador que la gestión realizada ha sido relevante.
- Se ha observado la falta de un área legal, es muy importante contar con una asesoría legal ante posibles problemas que involucren a la empresa, en efecto se recomienda a manera de inicio, trabajar con un abogado de manera externa.
- Se recomienda mayor capacitación al personal que impliquen un crecimiento personal y desarrollo profesional.





## Lista de referencias

- Betancur, H. D., & López, J. E. (2007). *Aproximación Conceptual y Metodológica de la Administración de Riesgos, Una nueva forma de entender el CI y de administrar las pymes del Eje Cafetero*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. .
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- COSO Internal Control — Integrated Framework Principles [COSO Control Interno —Principios del Marco Integrado]. (11 de 2022). *Coso.org*. Obtenido de <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ICIF-11x17-Cube-Graphic.pdf>
- Delgado, J., & Delgado, C. (2019). *Propuesta de implementación de un control interno basado en el sistema COSO, en el área de tesorería en la Asociación Cultural Radiodifusora Nuevo Tiempo-Perú 2018*. [Tesis de licenciatura], (2019).
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión* (3a. ed. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gaete, H., Gaete, J., & Orellana, L. (2002). *Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108152>
- Guajardo, G., & Nora, A. (2008). *Contabilidad Financiera* (Quinta Edición ed.). México: McGraw - Hill / Interamericana Editores. Recuperado el 10 de 2022, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/e23f70cddb8ebb07228b167f869c522d.pdf>
- Internacional Auditing and Assurance Standards Board. (2019). *Norma Internacional de Auditoría 315*. Obtenido de [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES\\_Secure.PDF](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES_Secure.PDF)
- Lybrand, & Coopers. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Ediciones Díaz de Santos.
- McNally, J. S. (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-McNally-Transition.pdf>
- Moeller, R. R. (2013). *Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework*. 1st ed. John Wiley & Sons Publishing. doi:<https://doi.org/10.1002/9781118691656>
- NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD - NIC. (2021). *Norma Internacional de Contabilidad 1 - Presentación de Estados Financieros*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/nic/ES\\_GVT\\_2021\\_NIC01.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC01.pdf)

Normas Internacionales de Contabilidad Oficializadas - NIC. (2021). Norma Internacional de Contabilidad 2 - Inventarios. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/nic/ES\\_GVT\\_2021\\_NIC02.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC02.pdf)

Normas Internacionales de Contabilidad Oficializadas - NIC. (2021). Norma Internacional de Contabilidad 32. *NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/nic/ES\\_GVT\\_2021\\_NIC32.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC32.pdf)

Sanmiguel, F., Valencia, L., Erazo, W., & Ospina, Y. (2015). Diseño de un Sistema de Control Interno para el departamento contable de la empresa Gamatelo S.A., basado en la metodología "COSO". *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, Vol. 2(1), 51-66.



Anexos







## Anexo 1. Manual de organización y funciones

- **Asistente Administrativo**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente Administrativo
<b>Área de trabajo</b>	
<b>Reporta a</b>	
<b>Supervisa a</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Ingresar los productos por unidades al sistema.	
2. Encargada de la facturación, asimismo de proporcionar al asesor y cliente documentos a completar en el proceso de venta.	
3. Llenar hoja de cálculo con las ventas diarias.	
4. Entregar expedientes para trámite de placas y tarjetas, así como también del envío de los XML de los clientes, en el caso que los documentos de propiedad sean tramitados externamente.	
5. Llevar control de expedientes entregados al tramitador, así como tarjeta y placa cancelados.	
6. Llevar un correcto control de documentos de tarjeta y placa a tramitar.	
7. Presentar mensualmente cuadro de información de documentos tramitados.	
8. Recepcionar efectivo por ventas al contado y anticipos.	
9. Llevar control de depósitos por ventas al contado o anticipos.	
10. Ejecutar cuadro de comisiones y enviarlos a los gerentes de tienda para revisión.	
11. Llevar el control de los compromisos de pago.	
12. Ejecutar el cruce de información de inventarios.	
13. Entregar tarjeta y placa a los propietarios de las unidades.	
14. Proporcionar información al tramitador respecto a las DUA e items, cuando lo solicite.	

- **Asistente Contable**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente Contable
<b>Área de trabajo</b>	
<b>Reporta a</b>	
<b>Supervisa a</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Archivar documentos de compras, ventas, estados de cuenta, contratos, comprobantes de pago y otros.	
2. Registrar las compras, ventas, conciliación de bancos, pago de tributos, ingreso de planilla, arrendamientos y pago de detracciones.	
3. Registrar las unidades en documento Excel para el control interno.	
4. Consolidar información de órdenes de compra con guías.	
5. Dar seguimiento al pago de tributos.	
6. Proporcionar información contable solicitada por la consultora externa, encargada de la contabilidad.	
7. Apoyar en entrega de tarjeta y placa en ausencia de asistente administrativo.	
8. Apoyar en facturación en ausencia de asistente administrativo.	
9. Coordinar con su jefe inmediato tema de los contratos por vencer, prórrogas, nuevos contratos y demás temas contables.	
10. Coordinar con su jefe inmediato la elaboración balance por centro de costo.	
11. Elaborar el Estado de Resultados mensual.	

- **Jefe de área administrativa contable**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de área administrativa contable
<b>Área de trabajo</b>	
<b>Reporta a</b>	
<b>Supervisa a</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
1.	Elaborar la planilla de toda la empresa.
2.	Llevar el control de los adelantos, comisiones, bonos y descuentos.
3.	Revisar el inventario brindado por los jefes de tienda.
4.	Realizar en conjunto con la asistente contable el inventario valorizado.
5.	Llevar control de vencimiento de los servicios, así como de los cronogramas de pago de préstamos.
6.	Revisar data enviada por el tramitador pendiente a pagar, antes de que sea facturada.
7.	Llevar un correcto control de pago a proveedores.
8.	Registrar las facturas emitidas, vencimientos y modalidades de pago en formatos Excel, según corresponda.
9.	Llevar registro y control de inventarios.
10.	Enviar información de las ventas a los proveedores, cuando estos lo soliciten.
11.	Responsable de manejo de caja chica.
12.	Llevar control de ventas al crédito para el consolidado con los desembolsos.
13.	Revisar los expedientes de clientes y enviar información a financieras.
14.	Establecer procesos de mejora en todos los procesos de la empresa.
15.	Proporcionar información a Gerencia cuando lo requiera.

- **Administrador – Jefe de Tienda**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Administrador – Jefe de Tienda
<b>Área de trabajo</b>	
<b>Reporta a</b>	
<b>Supervisa a</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
1.	Recepcionar las unidades, con guía física dónde se debe considerar hora y fecha de entrega, firmar y sellar.
2.	Enviar las órdenes de pedido final al asistente contable para verificación de sellado.
3.	Realizar inventario físico y dar conformidad de éste.
4.	Dar conformidad a las órdenes de pedido.
5.	Informar al Jefe Administrativo Contable cualquier problema laboral, para que se dé una solución de ello a la brevedad.
6.	Apoyar en los depósitos a las cuentas de la empresa por las ventas al contado y por los anticipos.
7.	Solicitar presupuesto para activación de motos, entrega de factura con anotación de motor y chasis de unidad.
8.	Atender reclamos y quejas de clientes.
9.	Dar conformidad a la tabla de comisiones enviada por asistente administrativo.
10.	Dar conformidad a los compromisos de pago, para posteriormente proceder al descuento al asesor de ventas según corresponda.
11.	Informar a Gerencia con respecto a las ventas efectuadas de manera mensual.
12.	Liderar al equipo que trabaja en la tienda.
13.	Organizar los turnos de trabajo de su tienda asignada.
14.	Supervisar el óptimo manejo de los recursos de la empresa.
15.	Cumplir con los objetivos de ventas trazados de manera mensual.
16.	Coordinar los procesos de capacitación para su personal asignado de ventas.

- **Asesores de ventas**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Asesores de ventas
<b>Área de trabajo</b>	
<b>Reporta a</b>	
<b>Supervisa a</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Aperturar tienda según cronograma establecido por Administración.	
2. Dar la bienvenida a los clientes y brindar la información solicitada.	
3. Concretar ventas y realizar seguimiento de sus referidos o prospectos.	
4. Realizar la creación de los clientes en el sistema de venta.	
5. Ingresar las órdenes de pedido al sistema de venta.	
6. Armar expediente completo para facturación, trámite de tarjeta y placa con los requisitos establecidos.	
7. Despachar la unidad y brindar información de manejo y post venta.	
8. Brindar información al cliente del estado de tarjeta y placa.	
9. Recibir al cliente cuando llegue a tienda para recojo de tarjeta y placa.	
10. Dar seguimiento a los clientes respecto a pagos de cuotas a crédito adquiridos con las financieras.	
11. Cumplir con el horario de ingreso establecido.	
12. Asistir al centro de labores correctamente uniformados.	
13. Realizar el cierre de la tienda según el horario asignado.	

*Nota.* Información extraída de la empresa

**Anexo 2. Formato de entrega de MOF**

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Piura, 07 de marzo 2022

Para: \_\_\_\_\_  
Asesor de Ventas

De: \_\_\_\_\_  
Jefe Administrativa Contable

Asunto: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Mediante la presente se le comunica y hace llegar las funciones que debe cumplir en calidad de \_\_\_\_\_ por ello se le hace llegar el Anexo N° 1 donde se detallan las mismas, debiendo reportarse a su jefe inmediato. Con la seguridad que usted sabrá cumplir estas funciones y responsabilidades con un alto sentido de identificación, cooperación y responsabilidad, me despido de usted.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Jefe de Tienda

\_\_\_\_\_  
Jefe Administrativa Contable

*Nota.* Información extraída de la empresa

**Anexo 3. Políticas de Ventas**

<b>POLÍTICAS DE VENTA</b>
<b>1. Política de cascos</b>
1.1. La venta de motocicletas de marca Hero, Lifan, B52, IGM, RTM, Ssenda, TVS, tienen una bonificación para los clientes de un casco simple cerrado (Código P-16111783) color entero. Se precisa que por la venta de motocicletas de marca Hero y Lifan se entregará un casco de código SFX125, siempre y cuando el proveedor Promotora Génesis mantenga una promoción vigente y bonifique sus ventas junto al mencionado.
1.2. La venta de motocicletas de marca Benelli y KTM tienen una bonificación para los clientes de un casco integral simplificado. (Código 18729)
1.3. La venta de motocicletas de marca Jettor tiene una bonificación para los clientes de un casco New Liberty. Cabe resaltar que sólo se otorgará este tipo de casco mientras el proveedor de estas marcas bonifique las ventas de sus unidades junto con el mencionado.
1.4. El cliente recibirá un casco a título valor gratuito y a su vez una boleta de venta donde debe colocar su firma y huella garantizando la recepción del producto en perfectas condiciones. Se emitirá una boleta para el cliente y otra quedará como cargo en el área administrativa contable.
<b>2. Política de Aceites</b>
2.1. Los aceites de la marca MOTUL que se bonifican con la venta de vehículos, recibirán un comprobante a título gratuito en la cual el cliente debe colocar firma y huella garantizando la recepción de estos.
<b>3. Políticas para trámite de Tarjeta y Placa</b>
3.1. El tramitador tiene un plazo de 30 días hábiles para gestionar el trámite de tarjeta y placa. El plazo mencionado tiene que ser comunicado por el asesor de ventas al cliente al momento este realice la compra del vehículo.
3.2. El propietario de la unidad debe acercarse al área administrativa a recoger la tarjeta de propiedad (TIVE) y placa portando su DNI en físico, por tanto, debe firmar obligatoriamente un cuaderno de cargo.
3.3. Para la marca Zongshen, Benelli, Azelli y Keeway, el encargado de tramitar tarjeta y placa es el tramitador externo.
3.4. Para las marcas Hero, Lifan, RTM, Jettor, KTM, B52, TVS, Husqvarna, IGM, la asistente administrativa es la encargada de tramitar tarjeta y placa.

3.5. El (la) asesor(a) de ventas debe alcanzar el expediente completo (formato de Inmatriculación o poder específico, carta poder para el trámite de placa <b>AAP</b> , cláusula de medio de pago, copia de DNI y si es casado DNI de ambos.
3.6. La documentación para trámite de tarjeta y placa deben estar firmados y sellados con lapicero y sello de color negro.
<b>4. Políticas de ventas</b>
4.1. Por cada unidad vendida ya sea al contado o al crédito se le hará el acta de entrega de vehículo al cliente, esta debe ser llenada con apellidos y nombres completos, DNI y huella.
4.2. Cuando se efectúa una venta al contado, se emite al cliente una boleta o factura por concepto de trámite de tarjeta y placa. El monto para trámites de S/.224.80.
4.3. Cuando se efectúa una venta al crédito por la financiera "x", el cliente debe firmar la carta de aprobación del crédito.
4.4. En los casos donde se emita una carta de compromiso (monto máximo S./200.00) el cliente debe firmar y llenar los espacios en blanco. La carta también debe ser firmada por el representante legal de la empresa y asesor de ventas.
4.5. El expediente del cliente debe contener: Nota de pedido, copia de DNI, copia de recibo de luz si va a registrar una dirección distinta a la de su DNI, copia de los comprobantes de pago, acta de entrega del vehículo y en caso de ser venta al crédito debe contener la carta de aprobación de crédito firmada por el cliente.

*Nota.* Información extraída de la empresa



## Anexo 4. Control de Asistencia

CONTROL DE ASISTENCIA							
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>  <b>RUC:</b> <b>FECHA:</b> <b>TRABAJADOR:</b> <b>DNI:</b>							
DÍA	FECHA	DETALLE					
		INGRESO	SALIDA	FIRMA	INGRESO	SALIDA	FIRMA
<b>DOMINGO</b>		<b>DESCANSO</b>			<b>DESCANSO</b>		
<b>LUNES</b>							
<b>MARTES</b>							
<b>MIÉRCOLES</b>							
<b>JUEVES</b>							
<b>VIERNES</b>							
<b>SÁBADO</b>							
<b>DOMINGO</b>		<b>DESCANSO</b>			<b>DESCANSO</b>		
<b>LUNES</b>							

Nota. Información extraída de la empresa

Anexo 5. Control de ingresos y egresos

CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS											
INGRESO	SALIDA	DETALLE GASTO				FECHA DE ENTREGA	FECHA DE FACTURA	N° DE FACTURA / COMPROBANTE	DATOS UNIDADES ACTIVADAS		
		SE ENTREGÓ A	TIENDA	MOTIVO	CONCEPTO				MODELO	MOTOR	CHASIS

Nota. Información extraída de la empresa

Anexo 6. Control de ventas al crédito

CONTROL DE VENTAS - DIARIO																									
N°	REGISTRADOR	TIENDA	FECHA	CLIENTE	DNI CLIENTE	VENDEDOR	MARCA	MODELO	COLOR	MOTOR	CHASIS	COMPROBANTE	NUM COMPROBANTE	FORMA DE PAGO	DETALLE PAGO	NUM_SOLICITUD _CREDITO	MONTO TOTAL	ANTICIPO	MONTO A DESEMBOLSAR	FECHA DE ENVIO DE DOCUMENTACIÓN	FECHA DE DESEMBOLSO	NUMERO DE OPERACIÓN BANCO	OBSERVACIÓN		

Nota. Información extraída de la empresa

**Anexo 7. Acta de entrega de vehículo**

Piura, .... de .... del 2022

**ACTA DE ENTREGA DE VEHICULO**

Yo, ..... identificado con **DNI N°** ..... declaro que he recibido por parte de....., el vehículo Modelo ..... Color .... con N° de Motor ..... y N° de Chasis ..... en perfectas condiciones de uso, y para lo cual declaro que el Técnico encargado de taller me ha explicado de manera satisfactoria que:

**CLÁUSULA SOBRE GARANTÍA:**

La garantía de mi vehículo es ..... lo primero que ocurra e incluye servicios de mantenimiento obligatorio a los .....Km, con una tolerancia máxima de ..... Km entre cada mantenimiento por servicios, es decir, que de no traer mi vehículo en la fecha de dichos mantenimientos habré perdido todo derecho de garantía.

Pierdo totalmente mi garantía si es que por cuenta propia o en un taller no autorizado y reconocido por ..... le diera mantenimiento de servicio técnico mecánico a mi vehículo.

También pierdo mi garantía si es que le diera un uso inapropiado a mi vehículo. La garantía de ..... no cubre fallas por negligencia del cliente.

En la garantía se reconocerá piezas por falla de fábrica más no por propio desgaste de maquina ni negligencia del chofer (en la garantía no cuenta el costo de mano de obra).

**CLÁUSULA SOBRE ENTREGA DEL VEHÍCULO**

Respecto al vehículo antes descrito, solicito, se me entregue la unidad sin tener aún placa y tarjeta de propiedad, por lo que, asumo todo tipo de responsabilidad (civil, penal).

Para lo cual firmo en señal de conformidad:

-----

FIRMA

Cliente -----

Nº DNI / CE/ RUC-----

*Nota.* Información extraída de la empresa