



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE  
MEJORA PARA LA EMPRESA  
REPUESTOS Y REPRESENTACIONES  
FRANK E.I.R.L. BASADO EN EL  
MODELO COSO

Katherine del Rosario Jiménez-Cruz

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Jiménez, K. (2015). *Análisis y propuesta de mejora para la empresa Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L. basado en el modelo COSO* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**EMPRESARIALES**

**Programa Académico de Administración de Empresas**



**“Análisis y propuesta de mejora para la empresa Repuestos y Representaciones Frank  
E.I.R.L basado en el modelo COSO”**

**Tesis para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**Katherine del Rosario Jiménez Cruz**

**Asesora: Dra. Elsa Alama Salazar**

**Piura, Marzo 2015**

Gracias a Dios por las oportunidades presentadas y ser mi guía,  
A mis padres por su incondicional esfuerzo, apoyo, confianza y por enseñarme mediante su ejemplo que todo es posible con esfuerzo.

A mis hermanos y amigos por el soporte y apoyo moral,  
y a todas las personas que hicieron posible este trabajo.

## **Prólogo**

Generalmente las pequeñas empresas se caracterizan por su baja formalización y por no ejercer un control interno eficiente y adecuado, esto se debe a que la mayoría de los pequeños empresarios controlan su empresa en base a su experiencia y no se apoyan en conocimientos administrativos.

Por este motivo, el tema elegido pretende comprobar que ninguna pequeña empresa puede mantenerse en el mercado o ampliarse si no tiene un adecuado control interno que conlleve a una buena organización interna y estudie los riesgos a los que se enfrenta.

Son pocas las empresas pequeñas que ejecutan un control interno eficiente, por lo mismo, muchas de ellas quedan en abandono o no conocen las razones de su extinción. Consciente de esto, me sentí en la necesidad de proporcionar un estudio y propuesta de control interno a la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL, empresa familiar a la cual pertenezco, y por la inquietud de conocer las razones que no permiten que la empresa se expanda.

Este estudio se centra en el análisis del control interno Coso a la empresa mencionada, mediante los cinco componentes que conforman este modelo de control. El análisis descriptivo revelará la situación actual de la empresa a través de cuestionarios con

preguntas cerradas basadas en los componentes del modelo Coso, que revelan un diagnóstico de las debilidades y mide el nivel de confianza y de riesgo.

Es necesario precisar, que anteriormente no se ha realizado un estudio parecido a esta entidad, por lo que resultará de beneficio para el directivo.

Finalmente, agradezco a mis padres por permitirme obtener una información completa de la empresa “Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L” y a mis hermanos por apoyarme en el desarrollo de la presente tesis, proporcionándome sus conocimientos y experiencia profesional obtenida como trabajadores en la empresa. De modo particular, mi reconocimiento a la Dra. Elsa Alama por su valiosa asesoría, dedicación y empeño durante la elaboración de esta tesis.

## **INDICE GENERAL**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

1.1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1 Historia de la empresa	1
1.1.2 Situación actual de la empresa	3
1.2. ANÁLISIS INTERNO	7
1.2.1 Características internas	8
1.2.1.1 Descripción de productos de comercialización	10
1.2.1.2 Principales proveedores	14
1.2.1.3 Principales clientes	17
1.2.1.4 Unidades de la organización	19
1.2.2 Análisis y descripción de las funciones de la organización	21
1.2.2.1 Gerencia	21
1.2.2.2 Contabilidad	27
1.2.2.3 Ventas	28
1.2.2.4 Almacén	32
1.2.3 Situación Financiera	34

1.2.3.1	Balance General	35
1.2.3.2	Estado de Pérdidas y Ganancias	37
1.2.3.3	Análisis Financiero	37
1.2.3.3.1	Análisis Vertical	38
1.2.3.3.2	Ratios financieros	41
1.2.3.3.3	Cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos	44
1.2.3.3.4	Estado de flujo de efectivo	47
1.2.3.4	Conclusiones	51
1.3.	ANÁLISIS EXTERNO	52
1.3.1	Influencias macroeconómicas	52
1.3.1.1	Factor político	52
1.3.1.2	Factor económico	54
1.3.1.3	Factor social	61
1.3.1.4	Factor tecnológico	62
1.3.2	Influencias Micro ambientales	62
1.3.2.1	Clientes	63
1.3.2.2	Proveedores	64
1.3.2.3	Competencia	64
1.3.2.4	Precios	65
1.3.3	Análisis FODA	65
1.4.	Conclusiones del capítulo	68
<b>II.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO Y TEÓRICO</b>	<b>70</b>
2.1	Tipo de investigación	70
2.2	Diseño de investigación	70

2.3	Metodología de la investigación	71
2.3.1	Antecedentes	72
2.3.2	Definición del control interno COSO	74
2.3.3	Objetivos	75
2.3.4	Importancia	76
2.3.5	Restricciones del control interno COSO	78
2.3.6.	Componentes del control interno COSO	81
2.3.6.1	Ambiente de control	83
2.3.6.1.1	Factores del ambiente de control	83
2.3.6.1.2	Aplicación a las entidades pequeñas y medianas	91
2.3.6.2	Valoración de Riesgos	91
2.3.6.2.1	Objetivos	93
2.3.6.2.2	Riesgos	94
2.3.6.2.3	Manejo del cambio	97
2.3.6.2.4	Aplicación a las entidades pequeñas y medianas	98
2.3.6.3	Actividades de Control	98
2.3.6.3.1	Tipos de actividades de control	99
2.3.6.3.2	Aplicación a entidades pequeñas y medianas	102
2.3.6.4	Información y comunicación	103
2.3.6.4.1	Información	103
2.3.6.4.2	Comunicación	106
2.3.6.4.3	Aplicación a entidades pequeñas y medianas	108
2.3.6.5	Monitoreo	109
2.3.6.5.1	Actividades Ongoing	110

2.3.6.5.2	Evaluaciones separadas	111
2.3.6.5.3	Aplicación a entidades pequeñas y medianas	112
<b>III.</b>	<b>APLICACIÓN DEL MODELO COSO EN LA EMPRESA</b>	<b>114</b>
3.1	Ambiente de control	117
3.1.1	Evaluación y resultados	122
3.1.2	Diagnóstico de debilidades de la empresa	123
3.2	Valoración de riesgos	125
3.2.1	Evaluación y resultados	128
3.2.2	Diagnóstico de debilidades de la empresa	129
3.3	Actividades de Control	130
3.3.1	Evaluación y resultados	133
3.3.2	Diagnóstico de debilidades de la empresa	133
3.4	Información y comunicación	136
3.4.1	Evaluación y Resultados	139
3.4.2	Diagnóstico de debilidades de la empresa	139
3.5	Monitoreo	141
3.5.1	Evaluación y resultados	143
<b>IV.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>144</b>
4.1	Redefinición estratégica de la empresa	144
4.1.1	Misión	145
4.1.2	Visión	145
4.1.3	Filosofía y valores organizacionales	145

4.1.4	Manual de organización y funciones	146
4.1.5	Políticas de la empresa	159
4.1.6	Propuesta de sistema de gestión de inventarios	168
4.1.6.1	Características del sistema	169
4.1.6.1.1	Sistema personalizado	169
4.1.6.1.2	Desarrollo del sistema	169
4.1.6.1.3	Generalidades	171
4.2.	Propuesta de mejora bajo el informe de control interno COSO	175
4.2.1	Ambiente de control	175
4.2.2	Valoración de riesgos	181
4.2.3	Actividades de control	187
4.2.4	Información y comunicación	190
4.2.5	Monitoreo	192
	CONCLUSIONES	194
	BIBLIOGRAFÍA	198

## ÍNDICE DE CUADROS

### **Cuadro 1**

Balance General Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L	36
--	----

### **Cuadro 2**

Estado de pérdidas y ganancias Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L	37
---	----

### **Cuadro 3**

Análisis porcentual vertical del balance general de la empresa	38
--	----

### **Cuadro 4:**

Análisis porcentual vertical del estado de ganancias y pérdidas de la empresa	40
---	----

### **Cuadro 5**

Ratios financieros de Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L	42
--	----

**Cuadro 6**

Variaciones monetarias del balance general de la empresa	44
--	----

**Cuadro 7**

Variaciones monetarias del estado de ganancias y pérdidas de la empresa	45
---	----

**Cuadro 8**

Cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos de la empresa	46
---	----

**Cuadro 9**

Estado de flujos de efectivo de la empresa	48
--	----

**Cuadro 10**

Análisis FODA de la empresa	66
-----------------------------	----

**Cuadro 11**

Cuestionario Ambiente de control	117
----------------------------------	-----

**Cuadro 12**

Cuestionario valoración de riesgos	125
------------------------------------	-----

**Cuadro 13**

Cuestionario actividades de control	130
-------------------------------------	-----

**Cuadro 14**

Cuestionario información y comunicación	136
---	-----

**Cuadro 15**

Cuestionario monitoreo	141
------------------------	-----

**Cuadro 16**

Organigrama propuesto para Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L	159
---	-----

## ÍNDICE DE ANEXOS

### **ANEXO 1**

Entrada al sistema de inventario 201

### **ANEXO 2**

Diseño del sistema de inventario 202

### **ANEXO 3**

Ejemplo de búsqueda de un producto en el sistema 203

### **ANEXO 4**

Factura del sistema de gestión de inventarios y facturación 204

### **ANEXO 5**

Parque automotor 205

### **ANEXO 6**

Importación de suministros 206

**ANEXO 7**

Estadística de venta de vehículos por países 207

**ANEXO 8**

Venta de vehículos por zona geográfica 208

## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace algunas décadas, el control interno en la organización es considerado una herramienta de gran importancia para el desarrollo y rendimiento de las empresas, ya que asegura la confiabilidad de la información financiera y el desarrollo eficiente de sus operaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

Diversas empresas, independientemente de su tamaño y actividad, hoy en día lo aplican. En el caso de las pequeñas empresas los controles se desarrollan de forma distinta al de las grandes, y muchas veces no ejecutan un control adecuado. La aplicación de los controles es distinta para cada empresa y se realiza mediante diferentes metodologías, dentro de las cuales se encuentra el control interno modelo Coso, utilizado en la siguiente investigación.

En el presente trabajo, se realizará un análisis y evaluación de la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL, aplicando la metodología del control interno Coso, con el objetivo de detectar las situaciones críticas, anomalías, y las consecuencias ocasionadas por la ausencia de un adecuado control interno en todas las actividades de la empresa, y que a

la vez obstaculiza se cumplan los objetivos. Una vez realizado el análisis, se procederá a desarrollar una propuesta para mejorar el rendimiento de la empresa.

La investigación se expone en cuatro capítulos, en el primero se desarrolla un análisis interno de la organización para conocer la situación actual de la empresa. El punto de partida es estudiar todos los elementos internos que conforman la empresa y el desarrollo de la misma. Además, se realiza un análisis financiero de la empresa para conocer su actual situación financiera.

En el capítulo II se explica el marco metodológico y teórico del sistema de control interno modelo Coso, conceptualizando los cinco componentes conformados por el ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y su aplicación a las pequeñas empresas.

A la luz de estos criterios, en el capítulo III se presenta la evaluación del control interno Coso a la empresa y a todas las áreas que la componen, mediante la aplicación de cuestionarios con preguntas cerradas en base a los cinco componentes de control interno. Lo que se pretende es conocer la situación de control y las debilidades y deficiencias que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el capítulo IV se plantea la propuesta de mejora para la empresa en base a los cinco componentes del control interno. Además, se define la misión, visión y valores organizacionales. Se propone también un manual de organización y funciones, organigrama, políticas de la empresa y un sistema de gestión de inventarios, los cuales se desarrollaron porque se consideran elementos obligatorios para una empresa madura.

Finalmente, se alcanza las conclusiones y limitaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Para una mejor comprensión de la empresa analizada, primero se presentará los conceptos generales, que incluyen la historia y la situación actual de la empresa, de igual modo, se complementará con un análisis interno y externo.

#### **1.1 ASPECTOS GENERALES**

En este apartado se procederá a describir la historia y la situación de la empresa, dando una visión general de su realidad actual.

##### **1.1.1 Historia de la empresa**

La empresa Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L, fue creada en los años 90 por el Señor Manuel Jiménez Marchán. La idea de negocio se forjó durante los años 80, luego de haber trabajado como representante de ventas en una reconocida empresa de la zona norte, dedicada a la venta de autopartes, piezas y accesorios.

Es así que a la edad de treinta años con una experiencia de diez años y con un capital suficiente decide independizarse. En un inicio se dedicó a la a la compra y venta de automóviles de segunda mano, y más adelante, invirtió en autopartes y piezas de vehículos.

En 1990, Jiménez Marchán inicia sus actividades comerciales junto a su esposa, alquilando un pequeño local en la Av. Bolognesi. Más tarde alquila un segundo local en la Av. Circunvalación, el cual hoy en día es un almacén de 100 metros.

Un año después, decide reforzar el comercio de autopartes en un nuevo local de 110 metros cuadrados, ubicado en la Av. Bolognesi 673, donde permanece actualmente. Dedicando el negocio a la venta de autopartes, lubricantes y accesorios de vehículos, excepto motocicletas.

Su crecimiento fue en ascenso gracias a los créditos facilitados por los proveedores, con los que trabajaba anteriormente, y a las entidades bancarias. En el año 1992, para cumplir con la demanda y mejorar la atención, decide contratar personal: integra una trabajadora, dos años después adiciona un trabajador; ambos fueron ingresados sin contar con experiencia alguna, su aprendizaje se basó en la práctica del día a día. En la actualidad, continúan trabajando en la empresa con todos los beneficios laborales.

A partir del año 2000, Manuel Jiménez M., alquila la otra mitad del establecimiento de la esquina de la Avenida Bolognesi 673, y a la vez, compró los establecimientos de la avenida Bolognesi 657 y 655. En estos últimos locales, existe actualmente un edificio de su propiedad, destinado a oficinas de alquiler, además, se utiliza el primer piso de 130 metros cuadrados para almacén.

La empresa tiene más de 20 años en el mercado y ha logrado un buen posicionamiento en el rubro de autopartes de la ciudad de Piura. Hoy en día, cuenta con 10 trabajadores y con una cartera de clientes conformada no sólo por personas naturales, sino también por clientes

corporativos reconocidos: mineras, empresas agrícolas, industriales, etc., a los cuales les brinda crédito a plazos.

Su estilo de trabajo, la experiencia de sus trabajadores, el stock y variedad de productos que ofrece en diferentes marcas nacionales e importadas han contribuido a su crecimiento, brindando facilidades a sus clientes para encontrar cualquier repuesto; adicionalmente, incluye la modalidad de pedidos especiales y envíos a sus clientes que se encuentran en otra zona.

### **1.1.2 Situación actual de la empresa**

Repuestos y Representaciones Frank EIRL, es una empresa dedicada a la comercialización de autopartes, lubricantes y accesorios de vehículos automotrices en la ciudad de Piura.

Su cartera de clientes está conformada por personas naturales, empresas corporativas y públicas, que poseen algún tipo de vehículo automotor (excepto motocicletas), a las cuales se les brinda ventas a crédito. Esto le ha servido para aumentar las ventas en los últimos años.

La empresa ofrece una cartera de productos diversificada en distintas marcas y precios, según la accesibilidad del cliente. Asimismo, ofrece el servicio de pedido especial, es decir, que si no hay en stock la pieza solicitada por el cliente, inmediatamente la empresa se contacta con uno de sus proveedores y el producto llega al día siguiente.

El propietario, es quien tiene la responsabilidad de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar la empresa. En otras palabras, ejerce el mando total y distribuye las actividades a

realizar por sus subordinados. Esto se da comúnmente en las pequeñas empresas, donde el propietario cumple la función de directivo-administrador.

Por tanto, dentro de su estructura cuenta con las funciones de gerencia, asistente contable, ventas y almacén; que bajo el mando y experiencia del propietario han sabido contribuir a la dirección y manejo de los objetivos, dando lugar a su permanencia en el mercado, obteniendo la confianza y fidelización de sus clientes.

Hoy por hoy, la empresa presenta una estructura simple, contando con los siguientes puestos de trabajo: Un asistente contable, quien se encarga de los pagos, cobros de letras y créditos, además, del registro de las operaciones de la empresa, tales como el registro de compras y ventas. Un contador externo que se encarga de la revisión, asesoramiento y elaboración de los estados financieros. Cuatro vendedores, quienes dependen directamente del gerente. Se encargan de la venta, revisión de mercadería, asignación de precios y ordenamiento de los productos. Un encargado de almacén, es quien revisa, firma y consigna los productos en almacén.

A la fecha, no se llevan a cabo capacitaciones o entrenamientos al personal de forma periódica, a pesar de que el rubro de autopartes es dinámico, por lo que demanda un aprendizaje y actualización constante. La situación de estas funciones será analizada y descrita con más detalle en el apartado de análisis interno.

El negocio lleva más de veinte años en el mercado, por lo tanto, ha sabido enfrentar las distintas adversidades que presenta toda pequeña empresa en sus inicios y no quedarse en la historia. Por añadidura, ha logrado crear una imagen financiera buena y ser sujeto de crédito ante los proveedores y entidades bancarias, gracias a la puntualidad de sus pagos; y así

obtener como ventaja que estas puedan brindarle facilidades de pago y el aumento de la línea crediticia.

Como fundador, es fuente original de las costumbres y tradiciones actuales de la organización, las cuales se mantienen hasta el día de hoy. El ser una empresa pequeña facilitó a los fundadores imponer su visión en los colaboradores y, a través de su comportamiento, servir de modelo para fomentar su identificación, convicciones, valores y premisas del personal hacia la empresa.

Las empresas mayores a veinte años se definen como empresas maduras, sin embargo, en el caso de esta empresa se observan situaciones organizacionales deficientes y carencias que ya deberían haberse solucionado. En cuanto a documentación, carece de un manual de organizaciones y funciones; las políticas no están sustentadas por escrito, verbalmente sí; falta también un sistema computarizado que gestione el inventario en su totalidad, lo cual es clave para mantener el orden, conteo y cuidado de los productos. Igualmente, no posee un sistema de facturación, por lo que los documentos de venta son realizados a mano.

A pesar de que el directivo regula el comportamiento de la organización, se observan algunas debilidades en el control de las operaciones. No hay una fiabilidad exacta en el stock de los inventarios; respecto al control de calidad, algunos productos son probados antes de venderse, otros no; en caso se presente alguna devolución por avería, el gasto es asumido por la empresa.

Normalmente, el directivo supervisa directamente que los subordinados ejerzan sus funciones correctamente. Asimismo, revisa las cobranzas con el asistente, recibe a los

proveedores que visitan la empresa semanalmente, atiende las cotizaciones realizadas por teléfono o correo electrónico.

Por cierto, existen determinadas horas del día en que la clientela aumenta y los vendedores no se dan abasto para atender al público. Usualmente, el gerente apoya o solicita ayuda al asistente contable y/o al encargado de almacén para la atención de los clientes o ejecución de boletas y facturas. Esta multiplicidad de tareas y responsabilidades que debe desempeñar el directivo o su personal, provoca en muchos casos que las áreas para las que están menos preparados queden desatendidas.

Estas desventajas generan un desequilibrio en la organización; en el caso del propietario conlleva a que descuide sus labores como directivo y se enfoque solo en lo operativo. Si la organización depende de una persona clave, puede llegar a descuidar distintos aspectos sin que el directivo lo note y generar problemas en el futuro.

En cuanto al ambiente de trabajo, la comunicación con los empleados es efectiva, ya que la empresa no presenta una alta complejidad jerárquica, además, el personal tiene alta interactividad con el directivo. Los trabajadores reciben las indicaciones necesarias de las tareas a realizar, no hay descripciones explícitas en los puestos de trabajo, ni reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos, estas son características de una empresa con formalización baja.

Por consiguiente, a pesar que el directivo ha demostrado habilidad por los negocios, percepción de la dinámica del mercado y de la competencia de manera correcta, se observan algunas deficiencias al momento de establecer limitaciones internas de la empresa y las acciones a emprender en el largo plazo. La complejidad de su responsabilidad, la tensión de

sostener y aumentar sus índices de rentabilidad o crecimiento, no le han permitido dedicarse al estudio sobre las dificultades como organización.

Por ello, es importante estudiar su organización, estilo de dirección y los elementos que han colaborado, desde un inicio, al desarrollo de la entidad. A continuación se detalla el perfil de la empresa.

### **Perfil de la empresa**

- Clasificación de la empresa: Comercial
- Tamaño: Pequeña Empresa
- Sujeto: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- Número de trabajadores: 10
- Según el ámbito de actuación: Local
- Ubicaciones: Avenida Bolognesi 673  
Avenida Circunvalación Mz B-2 Fátima
- Almacenes: Avenida Bolognesi 657  
Avenida Circunvalación Mz B-5- Fátima

## **1.2 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis desarrollado en el presente trabajo corresponde a la sede y almacén principal ubicados en la Avenida Bolognesi.

Este análisis interno pretende identificar, describir y evaluar factores internos que afectan el funcionamiento normal de la pequeña empresa, teniendo como objetivo el hallazgo de las debilidades e ineficiencias que proporcionen suficiente información para el posterior análisis del control interno COSO y el planteamiento de la propuesta de mejora.

En primer lugar, se describirán las características internas de la empresa conformada por los productos, proveedores, clientes y unidades de la organización. Luego, se describirá en profundidad las funciones y cargos del personal para conocer su desenvolvimiento desde sus inicios hasta la actualidad y finalmente, se realizará un análisis sobre la situación financiera de la empresa para conocer su capacidad y situación económica.

### **1.2.1 Características internas**

Se refiere a los elementos internos que conforman la organización, que trabajan conjuntamente bajo la dirección del propietario para su correcto funcionamiento y el logro de los objetivos.

Lo conforman recursos físicos y humanos, dentro de los cuales se procederá a la descripción de los productos comercializados por la empresa, proveedores, clientes, y las unidades en la organización.

A continuación se describen algunas características internas generales:

- **Atención:** Los vendedores ofrecen un servicio de atención buscando la satisfacción del cliente y brindan orientación o asesoramiento sobre el producto que está buscando, su funcionalidad y las diversas marcas que ofrece su cartera de productos. De hecho, se tiene en cuenta que la mayoría de los clientes no tiene un conocimiento claro sobre las autopartes de sus automóviles.
- **Fiabilidad:** Antes de la entrega de los productos, algunos de estos son revisados bajo la mirada de los clientes, garantizando su funcionamiento y calidad, ya que existe cierta incertidumbre por parte de algunos clientes sobre lo que su vehículo realmente

necesita. Ante todo, se le ofrece la facilidad de poder cambiar el producto si luego de consultar con su mecánico no sea el repuesto buscado o presente alguna falla.

- **Precio:** Ofrece una gama de precios accesibles para todos los clientes, que van en relación con la calidad del producto. También son sujetos a descuentos del 5%, 10% y 15%.
- **Costos:** Los costos son asignados directamente en relación con la calidad del producto y su procedencia.
- **Disposición de pago:** Ofrece la facilidad de pago al contado y a crédito, aceptación de cheques, tarjetas de débito y de crédito.
- **Disponibilidad:** La empresa es reconocida por la disponibilidad de stock de los productos buscados. En caso de no contar con la pieza requerida, se ofrece el servicio de pedido especial: se solicita el producto a sus proveedores de Lima y este llega al día siguiente. Además, se entregan pedidos fuera de Piura, especialmente a Talara, Paita, Sullana y Tumbes.
- **Comunicación con los clientes:** Las cotizaciones de los productos se pueden solicitar vía telefónica y por correo electrónico. Aún carece de página Web.
- **Tiempo de respuesta y de entrega:** El tiempo que toman los vendedores para entregar el producto es complejo, ya que se tiene que revisar el precio y el stock en tienda o almacenes. Sin embargo, es de forma rápida y óptima cuando se trata de productos de fácil recordación o que se manejan fácilmente a diario.
- **Actitud:** La actitud de los vendedores frente al trabajo es de amabilidad, buena atención, paciencia y orientación para con el cliente, con la finalidad de lograr su satisfacción.

### 1.2.1.1 Descripción de productos de comercialización

Los productos que comercializa la empresa son autopartes, lubricantes y accesorios para todos los vehículos automotrices, excepto motocicletas.

El rubro de autopartes guarda relación con el rubro automotriz, el cual se define como un mercado dinámico por su constante actualización e innovación de modelos de autos, y la reparación continua y necesaria que estos demandan.

La empresa toma en cuenta la actualización de productos de acuerdo a la demanda del mercado.

- **Cartera de productos:** La empresa tiene como único negocio la venta de autopartes, lubricantes y accesorios para una variedad de vehículos automotrices, excepto motocicletas.

Las marcas que comercializa son las siguientes:

- Nissan
- Volkswagen
- Toyota
- Kia
- Mitsubishi
- Hyundai
- Ford
- Volvo
- Chevrolet
- Perkins
- Isuzu
- Daihatsu
- Mazda

- Mercedes
- Suzuki
- Scania

En este rubro, se ofrece variedad de productos, de diferentes precios, y en su mayoría importados. Los que proceden de países como China, Corea, Taiwán se caracterizan por tener precios bajos, ya que son de calidad mediana. Los que provienen de Europa, Estados Unidos y Japón poseen un precio más alto, relacionado directamente con la calidad del producto. Existe también fabricación nacional de algunas autopartes, cuya calidad es media.

A continuación, se describen los productos por categoría que se comercializan en la empresa:

- Lubricantes
  - Aceites de motor
  - Aceites de caja y coronas
  - Aditivos en general
  - Silicona
  - Refrigerante
  - Grasas
  
- Piezas de Motor
  - Bomba de aceite
  - Metales de biela, de bancada y de levas
  - Fajas de distribución
  - Cadena de distribución
  - Juego de Empaques
  - Eje de levas de cigüeñal

- Pistones
- Camisas
- Soportes de motor y de caja de cambios
- Anillos
- Templadores
- Válvulas de motor
- Guías de cadena
  
- Suspensión
  - Amortiguadores
  - Barras de dirección, de torsión y transmisión
  - Resortes
  - Trapecios
  
- Transmisión
  - Caja de cambio y corona
  - Bomba hidráulica
  
- Dirección
  - Cremalleras
  - Barra central de dirección
  - Brazos de dirección
  - Terminales
  - Rótulas
  - Puntas de palier
  
- Sistema de Encendido
  - Arrancadores
  - Distribuidores: módulo de encendido, platino, condensa
  - Alternador

- Acumulador
  - Baterías
  - Relays
  - Bobina de encendido
  - Alarmas de retroceso, cornetas y sirenas
  - Sensores
- Freno y embrague
    - Bomba de freno
    - Vacíos o hidrovac
    - Bombines, cilindros de freno
    - Cañerías de freno
    - Cable de acelerador, de embrague y de freno
    - Disco de freno
    - Tambor
    - Bomba de embrague o maestría
    - Bombín de embrague
    - Disco embrague
    - Plato de embrague
    - Collarín
    - Líquido de freno
    - Mangueras de embrague
- Accesorios
    - Parachoques
    - Espejos, Faros, micas
    - Tapas de gasolina
    - Limpiaparabrisas
    - Mangueras
    - Faros y micas

- Cardan:
  - Yugo
  - Cruceta
  - Brida
  - Oreja
  
- Rodamientos
  - Rodajes
  - Retenes
  - Bocamazas

### **1.2.1.2 Principales proveedores**

Los proveedores son un elemento esencial en la empresa, ya que suministran los productos necesarios para que la entidad asegure la continuidad de sus actividades comerciales y la satisfacción de sus clientes. El aumento de los proveedores ha ido de la mano con el crecimiento de la empresa, forjándose una provechosa relación proveedor-cliente, mediante el cumplimiento de pagos puntuales y manteniendo un buen record crediticio. Esto tiene como ventaja que se realicen acuerdos acerca de los precios y mecanismos de financiación.

Esta relación permite que los proveedores suministren información sobre el mercado, orientación y valores.

A continuación, se detallan los proveedores locales y nacionales con los que trabaja la empresa actualmente.

**Locales:**

Los proveedores locales son aquellos que se encuentran en la localidad de Piura.

- HUEMURA SAC
- SERCORISAC

**Nacionales:**

- GC IMPORTADORES SAC
- MINAS Y CONCENTRADORES SA
- DÁVALOS IMPORT SA
- RENUSA
- TRILUZ SA
- CORPORACION RODASUR SRL
- CONTIX SA
- D&T HEITNER EIRL
- PEVISA AUTO PARTS SA
- IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES FRANCO SAC
- CONSTRUCCIONES PERUANAS SA
- MyD CONSORCIO MULTIPLE SAC
- AUTOREX PERUANA SA
- MCC REPRESENTACIONES EIRL
- COMPAÑÍA PAR SRL
- IMPORTACIONES PERUVIAN SA
- INVERSIONES VARCOLI SA
- WILLY BUSCH SCRL
- PROVENSER SAC
- REPVASA SRL
- SERVICIOS LOGÍSTICOS DIESEL SAC
- SAN JORGE IMPORTACIONES AUTOMOTRICES SRL

- IMPORTACIONES INGA SA
- DISTRIBUIDORA VEGA SA
- NATIONAL BEARING COMPANY SAC (NABECO)
- CORPORACIÓN LUMBER SAC
- CIA. IMPORT. DE REP. EL PROGRESO SAC (CIREPSAC)
- JAPAN CORPORATION SAC
- FRENOSA
- INVERSIONES TELLO GARCIA EIRL (INTEGAR)
- TAKAYAMA SAC
- MANGUICORREAS INDUSTRIALES SAC
- CORPORACIÓN JOFRAN CLAUSTE EIRL
- IMPORTACIONES CATUSITA SA
- GRAINZA SAC
- AUTOPARTES SA
- INTERNATIONAL PARTS SERVICE PERU SRL
- ELECTRO CONDUCTORES PERUANOS SAC (ELCOPE)
- D Y L IMPORT EXPORT SAC
- ARRIOLA SA
- ELIMPORT INVERSIONES SRL
- RETENES WEISER SAC
- DAROGY IMPORT
- PAREDES WONG IMPORT EIRL
- MITSUI AUTOMOTRIZ SA
- NIPPONAUTO SAC
- KONAYOSHI IMPORT AUTOMOTIVE SAC
- IMPORTACIONES CAISSA SAC
- FM BEARINGS SERVICE (FLOR MARÍA MACHACA VENTURA)
- FADRISAC
- FRENOS Y AUTOPARTES MASTER SA
- UNIVERSO IMPORTACIONES (CARLOS EDUARDO MELÉNDEZ ARAUJO)

- HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS SAC (HERRACOM)
- IMPORTADORA DE REPUESTOS PORTOFINO SAC
- ARDINI TRADING EIRL
- INDUSTRIA DE RESORTES Y RETENES SAC
- ELECTRONIC KATHERINE D&R SRL
- I-PEX PERU SAC
- ANDINA MOTOR'S COMPANY SRL
- RICARDO DONGO EIRL
- LEE FILTER DEL PERU SA
- VISTONY SAC
- MAYRA SOL IMPORT SAC
- IRP SRL
- MALLAS RESORTES & CABLES SAC (MRC)
- EL ROBLE EIRL
- RESEDISA EIRL

### **1.2.1.3 Principales clientes**

El cliente es el elemento más importante de toda la organización. Durante el desarrollo de la empresa, el directivo se ha encargado de cultivar y mantener una saludable relación con los clientes, abasteciéndolos con una diversidad de productos, descuentos y ventas a crédito.

El directivo considera que conservarlos es uno de los mayores activos para el negocio, con el tiempo las recomendaciones y preferencia de los clientes han aportado un crecimiento más sostenible a la empresa.

El ofrecer crédito a los clientes, especialmente a los corporativos, ha logrado que las ventas aumenten y se establezcan lazos de confianza más seguros y duraderos.

A continuación se detallan los clientes a los cuales se les ofrece crédito:

### **Corporativos**

- COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA SA
- CONSTRUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN SA
- CHIMÚ AGROPECUARIA SAC
- DINO SRL
- ECOACUÍCOLA SAC
- LC CONTRATISTAS GENERALES SRL
- MARICULTURA DEL NORTE SAC
- NEMO CORPORATION SAC
- SOUTH AMERICAN DRILLING
- SOUTH AMERICAN ADMINISTRATION
- OBRAS Y SERVICIOS PETROLEROS SAC
- RANSA COMERCIAL SA
- SOCIEDAD AGRÍCOLA SATURNO SA
- SERVICIOS PETROLEROS Y CONEXOS SRL
- SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL SAC
- MAPLE ETANOL SRL
- ALFREDO PIMENTEL SEVILLA SA
- LUBRISENG EIRL
- GAM ALQUILER PERÚ SAC
- GERENCIA SUBREGIONAL LUCIANO CASTILLO COLONNA

- ODEBRECHT LATINVEST OPERACIONES Y MANTENIMIENTO SAC
- CORPAC SA
- INTERAMERICANA NORTE SAC
- CONCAR SA
- PETROLERA MONTERRICO

### **Públicos**

- PROYECTO ESPECIAL CHIRA PIURA
- PROYECTO ESPECIAL DE IRRIGACIÓN HIDROENERGÉTICO DEL ALTO PIURA (PEIHAP)

#### **1.2.1.4 Unidades de la organización**

Se refiere a las divisiones que ocupan las personas dentro de la organización, quienes trabajan en grupo para alcanzar los objetivos de la empresa mediante el correcto desarrollo de sus funciones asignadas.

Seguidamente, se describe de manera general, por quienes están conformadas las unidades de la organización. En el próximo apartado se detalla y analiza a profundidad las funciones de cada unidad.

#### **✓ Gerencia**

La conforma el propietario de la entidad, quien ejerce su labor como directivo y administrador de la empresa. Por lo tanto, es el encargado de organizar, planificar, dirigir y controlar la empresa.

Es el encargado de delegar las responsabilidades y actividades a sus subordinados. Al ser una empresa pequeña, presenta como ventaja que la interactividad y comunicación del directivo con sus empleados se realice de manera directa. Es el responsable principal del desarrollo y orientación de la empresa.

✓ **Contabilidad**

Integrada por un asistente contable, que a la vez, ejerce como asistente administrativo.

La empresa recibe asesoría de un contador externo, quien se encarga de ejecutar los estados financieros de la empresa con la información suministrada por el asistente contable. Este colaborador está a cargo del registro y documentación de los distintos procesos que realiza la empresa. Asiste directamente al directivo y al contador externo.

✓ **Ventas**

Esta unidad está constituida por cuatro vendedores que están bajo supervisión directa del propietario.

Principalmente se encargan de la venta, asignación de precios y ordenamiento de los productos.

Reciben las indicaciones del directivo sobre las responsabilidades y funciones a realizar.

✓ **Almacén**

Está conformado por un encargado de almacén, que se encarga principalmente de la distribución y ordenamiento de los productos.

Está bajo supervisión de la hija mayor del propietario y es el área donde más rota personal.

El establecimiento principal de almacenamiento se encuentra apartado de la tienda principal.

## **1.2.2 Análisis y descripción de las unidades de la organización**

Las unidades de la organización son parte de la estructura de la entidad, por lo tanto, es importante estudiar su comportamiento, desenvolvimiento y estilo de trabajo desde los inicios hasta la actualidad, con el fin de conocer las debilidades que serán necesarias identificar para definir el método de investigación que plantea el presente trabajo.

### **1.2.2.1 Gerencia**

El propietario, el señor Manuel Jiménez, es el gerente de la empresa y es quien tiene a cargo la organización, planificación, fijación de objetivos, la motivación y el control.

Al propietario se le define como un estratega que ha sabido encaminar su negocio, a través de su experiencia, visión de crecimiento, habilidades comerciales y liderazgo para la dirección de su personal. Sumado a una buena actitud frente al trabajo, esfuerzo y perseverancia, ha conseguido enfrentar los retos personales y profesionales, logrando la permanencia en el mercado.

Inicialmente, su estilo de dirección se caracterizó por tener un carácter fuerte, influyente, dominante, exigente, restrictivo, firme en sus decisiones y controlador. Dichas actitudes fueron necesarias para ejercer la disciplina, responsabilidad y eficiencia de sus trabajadores, y así lograr ventas eficaces e impulsar a que la gente cumpla con los objetivos propuestos.

Como responsable y líder de la empresa es quien tomaba las decisiones y determinaba que actividades debían llevarse a cabo, informando y dando consignas sobre los objetivos para su respectivo cumplimiento. Se empeñó también en la formación de valores, dando charlas grupales y personales a los trabajadores, remarcando como punto importante el trato a los clientes, la honestidad de entregar los productos correctos, no vender por vender, y explicar al cliente lo que realmente está llevando.

En cuanto al entrenamiento y capacitación de sus empleados, el propietario con su vasta experiencia en el rubro se encargó de compartir sus conocimientos, capacitar y supervisar a sus colaboradores, quienes mediante su destreza y desempeño adquirieron la experiencia necesaria para realizar su función.

Las ventajas que se lograron con este estilo de dirección, fueron el aumento de las ventas y el crecimiento de la empresa. Asimismo, la supervisión directa a los trabajadores y llamadas de atención consiguieron que se disminuya la probabilidad de adormecimiento, el descuido de las tareas, la mala atención o que no se satisfaga la necesidad del cliente. Mediante el control y supervisión directa, el propietario se cercioraba de que la venta se haya efectuado adecuadamente y se haya entregado el producto que realmente necesitaba, de esta manera lograba que los trabajadores no vendieran por vender, ni ofrezcan un producto que no estaban seguros.

La experiencia de los vendedores se forjó con la práctica del día al día, es decir, se basó en una instrucción directa en el puesto, lo que hoy se conoce como mentoring<sup>1</sup>. Esto conllevó a que los trabajadores aprendieran al mismo tiempo que cumplían sus funciones, de esta

---

<sup>1</sup> Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor), que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional.

manera conseguían una retroalimentación inmediata sobre sus resultados, sin necesidad de hacer inversiones costosas como capacitaciones, charlas o alguna herramienta de aprendizaje programado.

Esta forma de dirigir también contrajo desventajas, por ejemplo, se creó un ambiente de tensión para los trabajadores por la alta exigencia y supervisión del directivo; se debe tener en cuenta que los trabajadores ingresaron sin experiencia, por lo tanto no manejaban todos los conocimientos sobre el rubro autopartista. Esto generaba también frustración en algunos, el carácter fuerte del directivo intimidaba y creaba miedo en el grupo de trabajadores, lo cual producía rotación y ausentismo. Varios trabajadores no se adecuaban a este estilo de trabajo y terminaban renunciando.

Ahora bien, al caer toda la responsabilidad en el propietario, origina que se enfoque más en lo operativo y descuide sus labores como directivo. Su interés por la persecución de los objetivos de alcanzar ventas significativas ocasiona que descuide el capital humano, sintiéndose este sector poco valorado e incentivado. Por otro lado, la poca participación de los trabajadores al momento de la toma de decisiones suscitaba que opinen limitadamente en dar a conocer sus puntos de vista, consultando al directivo continuamente y provocando su malestar o desconcentración. Por ende, esto genera que se desatienda temas de organización interna como ordenamiento, control interno, propuestas estratégicas y de formalización.

Las características sobre su estilo de dirigir inicialmente, guardan relación con lo que dice Chiavenato (2006) sobre el liderazgo autocrático, donde expone que este tipo de líder centraliza las decisiones, impone órdenes sin la participación del grupo y espera que lo obedezcan. Determina los pasos a seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e

imprevisibles para el grupo; fija la tarea a cada uno. Este tipo de líder es dominante, los elogios y las críticas de cada miembro son personales.

No obstante, estas características se dan comúnmente en la realidad de las pequeñas empresas, como Anzola (2010) menciona “el empresario pequeño es conservador y empírico: Toda la dirección de su empresa la basa en el conocimiento de su experiencia acumulada, rechaza cualquier intromisión en sus actividades y no se apoya en alguna técnica que fundamente sus decisiones de planeación o control, es especial de carácter cuantitativo”

Sin embargo, con el transcurso del tiempo la situación sobre su estilo de administrar se fue modificando por distintos factores. Los cambios son necesarios a medida que va creciendo la empresa, lo sustenta Longenecker & More (2007) concluyendo que “un empresario puede utilizar diferentes estilos en diferentes momentos a medida que trata de obtener lo mejor de su empresa y empleados”.

Con el paso de tiempo, el personal adquirió más experiencia, conocimiento y práctica para desenvolverse en el rubro de las ventas, logrando conocer las necesidades del cliente y asesorarlos sobre productos que podrían necesitar posteriormente. Los trabajadores lograron desenvolverse solos, ganándose así la confianza de los clientes y que el público los busque a ellos, con la seguridad de obtener una buena asesoría y encontrar su producto.

Asimismo, una vez desarrolladas las habilidades de sus trabajadores, el dueño de la empresa recibió consejos de externos y por algunos temas de salud, se inclinó a cambiar su estilo de dirección, disminuyendo su carácter dominante, desconfiado y autoritario. De esta manera se logró delegar responsabilidades, desarrollar su equipo de trabajo, compromiso con los clientes y fomentar más entusiasmo a sus vendedores mediante consejos.

La delegación del trabajo y distribución de tareas generó que los trabajadores se desenvuelvan por sí solos y aprendieran a solucionar problemas de inmediato, a excepción de algunos casos que se analizarán más adelante. En situaciones de emergencia, donde se requiere de decisiones inmediatas y no hay tiempo para consultar al directivo, el personal ha sabido decidir rápidamente y llegar a una solución.

El directivo mejoró su manera de distribuir el trabajo y el desarrollo de tareas, hoy en día el gerente y los trabajadores saben cuáles son los procedimientos para ser eficaz una venta y tener un cliente satisfecho. Además, ha conseguido a fomentar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, por ejemplo, si es hora de su salida y la venta aún no se ha cumplido, ellos sacrifican parte de su tiempo hasta terminar su labor. Sin embargo, se observa cierta falta de apoyo como equipo entre los trabajadores y aún presentan problemas en su ambiente de trabajo. Se puede decir, que se desenvuelven mejor individualmente que en grupo, y esto afecta el ambiente de trabajo.

Estas características están relacionadas con lo que describe Chiavenato (2006) sobre liderazgo orientado a las tareas, donde explica que el líder es altamente lógico, analítico y tiene una comprensión de cómo lograr el trabajo enfocándose en los procedimientos necesarios en el lugar del trabajo. Tiene en cuenta que una tarea mayor necesita de la delegación del trabajo para asegurarse que todo se haga a tiempo y de manera productiva. Se enfoca más en el desarrollo de las tareas, que en su capital humano.

Es decir, en este caso el líder está menos preocupado con la idea de proveer a los empleados, no considera importante invertir en desarrollar y alimentar el capital humano para proporcionar mayor valor a la empresa a largo plazo; está más enfocado en que el trabajo se

haya cumplido y alcanzar sus metas específicas. Lograr una venta eficaz no hace una venta eficiente.

En cuanto a las funciones que realiza el directivo: designa las tareas a realizarse a los cuatro vendedores, recibe las cotizaciones, las cuales son solicitadas vía correo electrónico, vía telefónica o presencial y las deriva a cada trabajador de forma que la tenga lista inmediatamente.

Coordina con el contador interno la planificación de los pagos a corto y largo plazo, asimismo, verifica que los cobros se estén realizando de forma efectiva. Coordina con el contador externo las asesorías y ejecución de los estados financieros. Define también los contratos, fija las remuneraciones y administra los pagos correspondientes a la empresa.

Cada dos semanas atiende a los proveedores que llegan a ofrecer su gama de productos, por lo que apoyado en el cuaderno donde anotan los trabajadores los productos que se han agotado, realiza su lista de compras. Los proveedores proporcionan información sobre las actualizaciones del mercado autopartista, suministran catálogos y ofrecen invitaciones a capacitaciones realizadas por la empresa proveedora. Sin embargo, el personal no asiste a estas últimas por realizarse dentro del horario de trabajo.

La supervisión permanente le permite conocer el desenvolvimiento de las ventas, además, el constante contacto con el público y los proveedores, le posibilita estudiar el mercado, actualizarse respecto a los continuos problemas de los automóviles, indagar sobre el comportamiento de sus clientes, las nuevas tendencias, y sobre todo, tener conocimiento de los productos que tienen más demanda o están por salir. Por otro lado, le sirve también para evaluar el desempeño continuo de los colaboradores, mediante supervisión directa.

Por ende, se desenvuelve como gerente, administrador, supervisor, delegado y es responsable tanto del éxito o fracaso de la empresa.

### **1.2.2.2 Contabilidad**

Esta unidad está a cargo del señor Martin Hidalgo, quien cumple la función de asistente contable y administrativo. También la conforma un contador externo que se encarga únicamente de la ejecución de los estados financieros y de brindar asesoría contable.

Martin Hidalgo tiene 41 años de edad, es técnico contable, tiene un contrato indefinido y lleva trabajando en la empresa 19 años. Se caracteriza por su puntualidad, responsabilidad, organización, habilidad numérica y capacidad para trabajar bajo presión; como herramienta de trabajo tiene un sistema computarizado para el registro de sus operaciones.

Al presente, sus funciones radican en recoger las facturas y boletas para llevar mensualmente los libros generales de compra y venta, y así realizar la declaración del IGV, también verifica que las facturas recibidas contengan correctamente los nombres y datos fiscales, ya que la ejecución de las facturas y boletas de venta se realizan de forma manual. Suelen cometerse errores al momento de colocar el RUC, nombre o el IGV, por lo que debe cerciorarse cuidadosamente.

Registra las facturas recibidas de los proveedores a través del sistema computarizado contable para mantener actualizadas las cuentas por pagar. Organiza la periodicidad de las letras a pagar y proporciona un informe al gerente sobre los pagos semanales y mensuales que debe realizar.

También recibe las cotizaciones que se envían por correo electrónico; una vez atendida por los vendedores, les responde a los clientes.

Realiza los pagos y cobros en las entidades bancarias, cuenta con una carta poder que le permite ir en nombre del gerente, ya que este último se encuentra muy ocupado. Del mismo modo, se encarga del pago de los servicios, como luz, agua, líneas telefónicas, internet y la gestión de los permisos sectoriales y licencias, los cuales debe verificar se encuentren vigentes.

Efectúa las planillas del personal, calcula las retenciones de impuesto sobre la renta de cada uno, y realiza los ajustes en caso no hayan cumplido con alguna disposición. Se encarga de que las cobranzas de los clientes a crédito se realicen correctamente, mediante la revisión de los estados corrientes de las cuentas bancarias en soles y en dólares, de lo contrario, debe solicitar vía correo electrónico o vía teléfono el pago correspondiente.

Actualmente, la empresa no presenta debilidades en cuanto al cumplimiento de presentación de los documentos contables y financieros.

Reporta al gerente y al contador externo.

### **1.2.2.3 Ventas**

El área de ventas es dirigida por el Gerente, el cual tiene como responsabilidad principal encaminar la fuerza de ventas, mediante la ejecución, planeación y control de las actividades.

Esta unidad está conformada por cuatro personas, los señores Oscar Osorio, Juana Ocaña, María Pérez y Alexis García, quienes llevan trabajando en la empresa veintiuno, veinte, ocho y dos años respectivamente; en cuanto a sus habilidades informáticas, dos de ellos tienen un nivel intermedio, mientras que los otros dos restantes carecen de esta habilidad o tienen un nivel básico. A la fecha cuentan con todos los beneficios laborales y reportan directamente al gerente.

Se debe tener en cuenta que existen clientes que tienen un bajo conocimiento sobre las piezas o problemas que presenta su automóvil, por lo que la mayor parte son influenciados y aconsejados por las recomendaciones de sus mecánicos o por la persona responsable del mantenimiento de su vehículo. Así, los vendedores cumplen la función de aconsejar al cliente acerca del producto que está llevando y lo que podría necesitar en el futuro. Con el paso del tiempo, han logrado reunir una cartera de clientes, obteniendo opiniones favorables como “todo lo encuentran en esta tienda”, o también “todo lo encuentro aquí, pero se demoran mucho”.

Las funciones de los vendedores se basan en realizar la venta a través de un buen servicio, aconsejar al cliente sobre el producto que está adquiriendo y asesorándolo sobre el uso apropiado para que tenga una óptima experiencia. En caso sea un producto eléctrico, debe comprobar frente al cliente que el producto funciona correctamente. También, generan los comprobantes de pago correspondientes y se encargan del empaquetado del artículo.

Al realizar ventas a crédito, consultan con el asistente contable si el cliente al cual se le ofrece crédito, está al día en sus pagos para proceder a la venta.

Su alto contacto con el cliente le permite obtener información sobre lo que sucede en el mercado, obteniéndola mediante las inquietudes, devoluciones, reclamos, sugerencias, quejas, averías, por parte de los clientes. Igualmente, obtiene información a través de los proveedores, quienes comunican sobre los nuevos productos en el mercado, precios de la competencia, cambios de precio, etc.

Se encargan también de la revisión de mercadería entrante, asignan los precios y colocan los productos en su respectivo lugar. Poseen un cuaderno de compras, donde colocan la mercadería faltante y a la llegada de los proveedores, consultan con ellos sobre las cantidades y precios de los productos que necesitan.

Dentro del sistema de trabajo que sigue esta área es importante ahondar en lo que respecta a las ventas y los pedidos especiales que ofrece la empresa:

### **Venta a crédito a clientes corporativos**

La empresa busca atender a clientes corporativos con la finalidad de satisfacer esta demanda y a la vez incrementar sus ventas. Los clientes son evaluados previamente para verificar si son sujetos de crédito. Cabe resaltar que a este tipo de clientes se le ofrece la facilidad de financiamiento.

El requerimiento de estos clientes es recibido, revisado y cotizado. Se envía la cotización y si es aprobada, se atiende el pedido. La mercadería se entrega junto con la guía de remisión y se pacta la fecha de cancelación. El crédito que se ofrece es de 20, 30 y de 60 días. El representante del cliente corporativo, previamente autorizado y cotejado, firma la guía de salida para certificar que recibió la mercadería a crédito. Posteriormente, se efectúa la cobranza, esta puede ser en efectivo, depósito bancario o cheque.

### **Pedidos especiales**

Estos pedidos se realizan como una alternativa para los clientes que no encuentran sus productos en la plaza de Piura, debido a que sus vehículos son poco comerciales. El pedido es cotizado directamente a los proveedores de Lima. Cuando se consigue el producto se comunica al cliente el precio y el plazo de llegada. Si el cliente acepta, se emite un recibo por el pago del 30% o 50% del importe total, como garantía. Una vez llegado el producto se comunica al cliente y se le entrega el comprobante de pago respectivo.

Las herramientas de venta a crédito y pedidos especiales han colaborado en el crecimiento de la empresa y en la creación de una cartera de clientes.

El gerente es quien asigna las estrategias de venta relacionadas con la fijación de precios, coordina, revisa y aprueba el presupuesto de las compras. Las políticas de descuentos que ofrece la empresa son de 5%, 10% y 15%, estos son establecidos por el gerente, luego de un análisis general de las compras y de los precios en el mercado.

A propósito, hay que resaltar que esta área no cuenta con un sistema de facturación, por lo tanto, las facturas, boletas y guías se realizan de forma manual, sumado a ello, no se han establecido políticas que guíen a los vendedores, lo que conlleva a posibles errores al momento del llenado de datos u omisión de documentos, por ejemplo, las guías de despacho.

Igualmente, la carencia de un sistema computarizado para el inventario, ocasiona que cuando el cliente consulta por un producto, tanto de forma presencial como vía telefónica, el vendedor deba desplazarse hasta la ubicación del producto para cerciorar el stock y precio y así dar una respuesta certera. Si no lo encuentra, pasa a buscarlo en el almacén, esto

ocasiona demoras en el tiempo de respuesta, es decir, no se está optimizando los tiempos, produciendo malestar en los clientes.

Durante estos años se ha intentado automatizar los procesos operativos, según entrevista con el gerente, quien señala que se ha adquirido dos veces un software de inventario, sin embargo, no ha habido un seguimiento y control constante de este para su ejecución. Además, dos de sus vendedores no manejan herramientas informáticas, por lo que el logro de este objetivo fue fallido. No obstante, es consciente que es de gran importancia la automatización para optimizar los tiempos de respuesta y las ventas no solo sean eficaces sino también eficientes. Los más afectados son los vendedores, pues tienen que lidiar con el malestar de los clientes ocasionado por la espera.

Actualmente, los vendedores no tienen especificado las políticas de venta por escrito, no presentan informes sobre las ventas a corto o largo plazo, carecen de un plan de ventas definido y no cuentan con incentivos o capacitaciones periódicas.

#### **1.2.2.4 Almacén**

Esta área se encarga de salvaguardar el principal activo de la empresa: recibe, mantiene y controla los diferentes productos de la empresa.

Esta sección presenta una alta rotación de trabajadores, quizá se debe a la falta de un sistema computarizado de gestión de inventarios y a la complejidad que demanda esta área. Actualmente, no hay un encargado fijo de almacén, durante la realización de esta investigación se encontraba a cargo la señorita Karla Mogollón, cuyo contrato es por tres meses y está bajo la supervisión de la hija mayor del gerente, Cinthia Jiménez.

Según la entrevista que se realizó a la hija mayor, ella declara que actualmente se utiliza un software incompleto, es decir, se emplea uno de los softwares que se compró anteriormente y que no llegó a completarse su ejecución, por lo que sólo se usa para el ingreso de productos y la ubicación de estos. Sin embargo, no descargan automáticamente las salidas ni emite informes sobre la situación de los productos.

La carencia de un sistema de gestión de inventarios conlleva a que los tiempos de respuesta para el cliente sean complejos, ya que se tiene que revisar las existencias constantemente para dar una respuesta acertada, lo que acarrea un control interno inadecuado.

Según lo observado, hay productos que no han rotado, mercadería defectuosa que aún permanece en almacén y se ha detectado pérdida de productos. Además, se presentan continuos problemas porque los proveedores mandan mercadería de más.

Al almacén tienen completo acceso los cuatro vendedores, ya que se ubica a dos puertas de la tienda principal, por lo que los vendedores se encuentran a su libre albedrío y sin supervisión durante el desplazamiento de los productos del almacén hacia la tienda principal.

Al presente, las funciones del encargado de almacén son registrar las entradas y salidas de la mercadería, por parte de clientes o proveedores; organizar y mantener actualizado el inventario; programar, dirigir, y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de la mercadería; mantener actualizadas las órdenes de compra, guías de entrega y documentos afines; revisar los productos en mal estado o en desuso e informar al asistente contable para que se efectúe el registro correspondiente.

El encargado siempre verifica que los productos recibidos, cumplan con la cantidad y especificaciones establecidas en la orden de pedido junto con la guía de remisión, del mismo modo, que se encuentren en buen estado, debido a que ha habido casos en que los proveedores envían mercadería adicional a su orden de compra.

Por la gran diversidad de productos, coloca las características y precio de la mercadería en una parte visible de la caja, así también los clasifica de forma ordenada, para que sea fácil el hallazgo de los mismos.

### **1.2.3 Situación Financiera**

Los estados financieros son documentos en los cuales se puede observar, de una manera numérica, la situación financiera de la empresa; estos documentos son serios y con validez oficial.

Por ello, se analizará el balance general y el estado de ganancias y pérdidas, en los cuales se muestran los ingresos, gastos y ganancias, es decir, el rendimiento que tiene la entidad a lo largo de un periodo determinado.

Se desarrollará un análisis financiero que relacionen partidas de los estados contables para obtener datos que interpreten las diversas circunstancias que marcan la vida de la empresa. Este análisis consta de un análisis porcentual vertical, ratios financieros, cuadro de orígenes y aplicaciones de fondo, y un flujo de efectivo.

El objetivo de este análisis es conocer la situación financiera de la empresa, esta información es útil para determinar el riesgo de la operación y la capacidad de pago, asimismo, la

corroboración y revisión de estos documentos permitirá colaborar en uno de los objetivos de estudio del método COSO que se planteará más adelante.

### **1.2.3.1 Balance General**

El balance está estructurado en dos partes, activo y pasivo. El pasivo representa los medios de financiación que dispone la empresa, tanto propios como de terceros; mientras que el activo indica en que bienes se ha invertido el dinero de la empresa.

En el siguiente cuadro se presenta el Balance general de la empresa de los últimos tres años:

CUADRO 1: BALANCE GENERAL REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L.<sup>2</sup>:

<b>BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>			
<b>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES</b>			
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Caja y Bancos	34,321	23,455	32,236
Ctas por cobrar	497,765	525,865	560,865
Mercaderias	1,264,304	1,410,223	1,522,123
Envases y embalajes		40,101	40,101
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,796,390</b>	<b>1,999,644</b>	<b>2,155,325</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo	62,333	63,667	65,472
Dep Inm, activ arren Fin. e IME accum.	-25,444	-32,911	-39,368
Intangibles	167	167	167
Activo Diferido	197,150	172,510	172,510
Otros activos no corrientes	7,063	1,705	18,846
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>241,269</b>	<b>205,138</b>	<b>217,627</b>
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>2,037,659</b>	<b>2,204,782</b>	<b>2,372,952</b>
Trib. Y apor sis pen y salud por pagar	4,386		
Remuneraciones y participaciones por pa		2,913	1,625
Ctas por pagar comerciales-terceros	499,615	655,195	931,447
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>504,001</b>	<b>658,108</b>	<b>933,072</b>
Obligaciones Financieras	778,672	706,743	554,749
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>778,672</b>	<b>706,743</b>	<b>554,749</b>
<b>TOTAL PASIVO NETO</b>	<b>1,282,673</b>	<b>1,364,851</b>	<b>1,487,821</b>
Capital	555,352	555,352	555,352
Capital Adicional Positivo	147,147	168,157	168,157
Resultados acumulados positivos	26,735	52,487	116,422
Utilidad del ejercicio	25,752	63,935	45,200
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>754,986</b>	<b>839,931</b>	<b>885,131</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,037,659</b>	<b>2,204,782</b>	<b>2,372,952</b>

Fuente: Repuestos y representaciones Frank E.I.R.L.

<sup>2</sup> La partida cuentas por cobrar, está conformada por cuentas por cobrar personales y comerciales.

### 1.2.3.2 Estado de Ganancias y pérdidas

Este documento muestra los ingresos y gastos de la empresa en un determinado tiempo.

El siguiente cuadro muestra el estado de pérdidas y ganancias de los tres últimos años.

**CUADRO 2: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DE REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>			
<b>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES</b>			
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,622,582	1,673,309	1,654,914
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,622,582	1,673,309	1,654,914
(-)Costo de ventas	-1,330,517	-1,331,113	-1,316,029
Resultado bruto Utilidad	292,065	342,196	338,885
(-)Gastos de Administración	-257,737	-252,686	-274,314
Resultado de Operación Utilidad	34,328	89,510	64,571
(+)Otros ingresos gravados	2,460		
(+)Otros ingresos no gravados		1,826	
Resultado antes de las participaciones. Utilidad	36,788	91,336	64,571
Resultado antes del impuesto Utilidad	36,788	91,336	64,571
(-)Impuesto a la renta	-11,036	-27,401	-19,371
<b>Resultado del ejercicio Utilidad</b>	<b>25,752</b>	<b>63,935</b>	<b>45,200</b>

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

### 1.2.3.3 Análisis Financiero

En este apartado se procederá a desarrollar un desglose más profundo. Primero se realizará el análisis porcentual vertical, luego, para conocer las medidas de relación entre las partidas, se elaborará el análisis de ratios financieros, estas razones dan una perspectiva general de la empresa debido a que su información es limitada, es decir, no lo explican todo.

Por lo tanto, una vez obtenidos los ratios, se complementará el análisis con un cuadro de orígenes y aplicaciones de fondo, asimismo el flujo de efectivo.

### 1.2.3.3.1 Análisis vertical

El siguiente cuadro muestra el análisis vertical del balance general:

CUADRO 3: ANÁLISIS PORCENTUAL VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

<b>BALANCE GENERAL REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>			
<b>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Caja y Bancos	2%	1%	1%
Ctas por cobrar	24%	24%	24%
Mercaderias	62%	64%	64%
Envases y embalajes	0%	2%	2%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>88%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo	3%	3%	3%
Dep Inm, activ arren Fin. e IME accum.	-1%	-1%	-2%
Intangibles	0%	0%	0%
Activo Diferido	10%	8%	7%
Otros activos no corrientes	0%	0%	1%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Trib. Y apor sis pen y salud por pagar	0%	0%	0%
Remuneraciones y participaciones por pa	0%	0%	0%
Ctas por pagar comerciales-terceros	25%	30%	39%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>39%</b>
Obligaciones Financieras	38%	32%	23%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>38%</b>	<b>32%</b>	<b>23%</b>
<b>TOTAL PASIVO NETO</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	<b>63%</b>
Capital	27%	25%	23%
Capital Adicional Positivo	7%	8%	7%
Resultados acumulados positivos	1%	2%	5%
Utilidad del ejercicio	1%	3%	2%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

Este análisis indica que en el año 2011 del total de inversiones que realizaba, el 88% lo destinaba a inversiones de corto plazo de mayor liquidez, principalmente en su cuenta de cuentas por cobrar y mercadería; el 12% de sus inversiones los destinaba a activos de largo plazo. Mientras que en el año 2012 y 2013 las inversiones destinadas al corto plazo representan 91%, principalmente en mercadería y 9% al largo plazo.

Respecto al financiamiento se puede observar que en los últimos tres años la empresa ha ido aumentando su endeudamiento con terceros, en este caso con los proveedores, por lo tanto, ha aprovechado los créditos ofrecidos por sus proveedores y de esta manera pagar sus deudas bancarias, lo cual se observa en la cuenta obligaciones financieras, pasar de representar 38% en el 2011 a 24% en el 2013. Su respaldo patrimonial que representa 37% al 2011 ha disminuido a 35% al año 2013.

El siguiente cuadro muestra el análisis porcentual vertical del estado de pérdidas y ganancias:

CUADRO 4: ANÁLISIS PORCENTUAL VERTICAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DE REPUESTOS Y RPSTS FRANK E.I.R.L</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>			
<b>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Ventas Netas o ingresos por servicios	100%	100%	100%
Ventas Netas o ingresos por servicios (-)Costo de ventas	-82%	-80%	-80%
Resultado bruto Utilidad	18%	20%	20%
(-)Gastos de Administración	-16%	-15%	-17%
Resultado de Operación Utilidad	2%	5%	4%
(+)Otros ingresos gravados	0%	0%	0%
(+)Otros ingresos no gravados	0%	0%	0%
Resultado antes de las participaciones. Utilidad	2%	5%	4%
Resultado antes del impuesto Utilidad	2%	5%	4%
(-)Impuesto a la renta	-1%	-2%	-1%
<b>Resultado del ejercicio Utilidad</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>

Elaboración Propia

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

Este análisis muestra que los costos de venta representan el 82% de las ventas en el año 2011, logrando solamente representar en el año 2012 el 80%, es decir, ha existido una disminución del costo de venta debido a que la empresa al 2012 comenzó a comprar por volumen, por lo que obtuvieron productos a un precio más bajo.

Esta disminución de los costos significa un ahorro, y más el aumento de las ventas en el año 2012 ha generado que la utilidad bruta crezca y represente el 20% de las ventas en los años 2012 y 2013. Sin embargo, al año 2013 las ventas disminuyeron y los gastos de administración aumentaron, representando este último el 17% de las ventas, esto arroja que la utilidad neta disminuya en el 2013, representando el 4% de las ventas en el 2012 y 3% de las ventas al 2013.

### **1.2.3.3.2 Ratios Financieros**

Los ratios son índices o razones que resultan luego de relacionar dos cuentas, ya sea del balance general o del estado de pérdidas y ganancias.

Debe tenerse presente que los ratios brindan un elemento orientativo sobre el punto que se desea analizar, proporcionan una base sobre la que emitir una opinión, y nunca brindan una conclusión absoluta; en cada caso habrá que evaluar su significado, relevancia y peso relativo.

Las razones que se estudiarán son los principales ratios de liquidez, actividad, endeudamiento y de rentabilidad, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa y obtener información sobre los aspectos favorables y desfavorables.

A continuación se muestra el cuadro de análisis de los ratios financieros:

CUADRO 5: ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L

<b>EMPRESA REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L</b>			
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>			
<b>RATIOS</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Ratios de liquidez</b>			
Liquidez Corriente	3.56	3.04	2.31
Prueba ácida	1.06	0.90	0.68
Ratio de tesorería	7%	4%	3%
<b>Ratios de gestión</b>			
Rotación de activos totales	0.80	0.76	0.70
Plazo promedio de cobranza (Días)	25	28	25
Rotación de existencias	1.05	0.94	0.86
Días de existencias (Días)	342.08	381.40	416.38
<b>Ratios de endeudamiento</b>			
Pasivo a patrimonio	1.70	1.62	1.68
Endeudamiento del activo	63%	62%	63%
Plazo promedio de pago (Días)	98.15	127.60	189.47
<b>Ratio de rentabilidad</b>			
Rentabilidad de las ventas	1.6%	3.8%	2.7%
Rentabilidad de la inversión (ROI)	1.3%	2.9%	1.9%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	3.4%	7.6%	5.1%

Elaboración Propia

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

De acuerdo a este análisis las razones de liquidez indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Al año 2013 el activo corriente es 2.23 veces más que el pasivo corriente. Es así que, por cada S/1 de deuda, cuentan con S/. 2.23 para pagarla. De acuerdo a la prueba ácida, esta indica qué activos se pueden convertir en dinero a corto plazo frente a las responsabilidades cuyo vencimiento sea menor a un año.

Por lo tanto, la empresa al 2013 cuenta con S/. 0.60 por cada S/. 1 de deuda en el corto plazo. La razón que me indica Tesorería es que la empresa puede cubrir con el efectivo al 7% de sus pasivos a corto plazo en el 2011, mientras que en el 2013 cubre el 3%.

Respecto a las razones de gestión, la razón de rotación de inventario indica que los inventarios rotan una vez al año, se debe tener en cuenta que los movimientos de ingresos y salidas deben rotar más, esto puede deberse a la ausencia de control de inventarios, ya que no cuentan con un sistema software para inventario, la falta de control conlleva a ineficiencias y pérdidas. Muestra también que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en aproximadamente 25 días, respecto al año 2013.

En lo que atañe a las razones de endeudamiento la empresa se desarrolla en su mayoría con capital ajeno, esta indica que sus activos han sido financiados externamente en un 63%, lo que demuestra un grado alto de dependencia financiera con los proveedores y los bancos, presentando una baja autonomía. Es necesario buscar estrategias para ir bajando lo más pronto posible ese nivel de endeudamiento. Por otro lado, se está aprovechando al máximo los créditos otorgados por los proveedores, el seguimiento que se da a los pagos es muy eficiente y puntual.

Finalmente, en cuanto a las razones de rentabilidad, indica al 2013 que por cada S/1 que el dueño mantiene, genera un rendimiento del 5.1% sobre el patrimonio. En cuanto al rendimiento de los activos se produjo una utilidad de 1.9% sobre la inversión por cada S/.1 invertido. Por lo tanto, la empresa indica que es más o menos rentable.

### 1.2.3.3 Cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos

Para el desarrollo del cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos, primero es necesario hallar las variaciones monetarias del año que se pretende estudiar.

El siguiente cuadro muestra las variaciones monetarias al año 2013 de las partidas del balance general:

CUADRO 6: VARIACIONES MONETARIAS DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

<b>BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>			
<b>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES</b>			<b>Variaciones</b>
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>2012-2013</b>
Caja y Bancos	23,455	32,236	8,781
Ctas por cobrar	525,865	560,865	35,000
Mercaderías	1,410,223	1,522,123	111,900
Envases y embalajes	40,101	40,101	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,999,644</b>	<b>2,155,325</b>	155,681
Inmuebles, maquinaria y equipo	63,667	65,472	1,805
Dep Inm, activ arren Fin. e IME accum.	-32,911	-39,368	-6,457
Intangibles	167	167	0
Activo Diferido	172,510	172,510	0
Otros activos no corrientes	1,705	18,846	17,141
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>205,138</b>	<b>217,627</b>	12,489
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>2,204,782</b>	<b>2,372,952</b>	168,170
Trib. Y apor sis pen y salud por pagar			0
Remuneraciones y participaciones por pa	2,913	1,625	-1,288
Ctas por pagar comerciales-terceros	655,195	931,447	276,252
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>658,108</b>	<b>933,072</b>	274,964
Obligaciones Financieras	706,743	554,749	-151,994
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>706,743</b>	<b>554,749</b>	-151,994
<b>TOTAL PASIVO NETO</b>	<b>1,364,851</b>	<b>1,487,821</b>	122,970
Capital	555,352	555,352	0
Capital Adicional Positivo	168,157	168,157	0
Resultados acumulados positivos	52,487	116,422	63,935
Utilidad del ejercicio	63,935	45,200	-18,736
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>839,931</b>	<b>885,131</b>	45,200
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,204,782</b>	<b>2,372,952</b>	168,170

Elaboración Propia.

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L.

El siguiente cuadro muestra las variaciones monetarias al año 2013 de las partidas del estado de pérdidas y ganancias:

CUADRO 7: VARIACIONES MONETARIAS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LA EMPRESA

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DE REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>			
<b>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES</b>			<b>Variaciones 2012-2013</b>
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,673,309	1,654,914	
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,673,309	1,654,914	-18,395
(-)Costo de ventas	-1,331,113	-1,316,029	15,084
Resultado bruto Utilidad	342,196	338,885	-3,311
(-)Gastos de Administración	-252,686	-274,314	-21,628
Resultado de Operación Utilidad	89,510	64,571	-24,939
(+)Otros ingresos gravados			0
(+)Otros ingresos no gravados	1,826		-1,826
Resultado antes de las participaciones. U	91,336	64,571	-26,765
Resultado antes del impuesto Utilidad	91,336	64,571	-26,765
(-)Impuesto a la renta	-27,401	-19,371	8,030
<b>Resultado del ejercicio Utilidad Neta</b>	<b>63,935</b>	<b>45,200</b>	<b>-18,736</b>

Elaboración Propia

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

Una vez halladas las variaciones se procederá a realizar el cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos (COAF).

Es importante mencionar que el COAF no es un estado financiero, sino una herramienta para el análisis financiero, el cual permite observar los movimientos de todas las partidas que contribuyen a la obtención de los recursos que sirvieron para financiar las distintas actividades de la empresa, y el uso o destino que se le dio a dichos recursos.

Esta información sirve para observar si las fuentes de financiación están de acuerdo con los usos que se les están dando, es ventajoso para saber también si se está dando una adecuada utilización de los recursos para así evitar problemas de liquidez.

CUADRO 8: CUADRO DE ORIGENES Y APLICACIONES DE FONDOS DE LA EMPRESA

CUADRO DE ORIGENES Y APLICACIONES DE FONDOS-COAF AÑO 2013					
EMPRESA REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L					
ORIGENES			APLICACIONES		
	S/.	%		S/.	%
Utilidad Neta	45,200	13.8%	Aumento de Caja y banco	8,781	2.7%
Depreciación	6,457	2.0%	Aumento en ctas por cobrar	35,000	10.7%
			Aumento Existencias	111,900	34.1%
			Aumento de IME	1,805	0.6%
			Aumento de Otros activos	17,141	5.2%
Aumento de CPP-terceros	276,252	84.2%	Disminución de Remuneración	1,288	0.4%
			Disminución de obligaciones financieras	151,994	46.4%
			Disminución capital		0.0%
<b>TOTAL ORIGENES</b>	<b>327,909</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL FONDOS</b>	<b>327,909</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

El análisis nos indica que los fondos generados por las operaciones de la empresa es de 15.8%, lo cual indica que la empresa se encuentra financiada por capitales ajenos, es decir, por los proveedores y prestamos bancarios.

Ha conseguido fondos en base a un mayor endeudamiento con los proveedores (cuenta por pagar a terceros) en un 84.2%. Se explicó anteriormente que los proveedores les dan facilidades de pago a la empresa, en su caso le ofrecen crédito de hasta 90 días, esto es una ventaja para la empresa, ya que puede utilizar el dinero para realizar otros pagos, por ejemplo, pago de las deudas bancarias.

De los fondos conseguidos se puede deducir que se ha pagado parte del préstamo bancario, pues las obligaciones financieras han disminuido en S/. 151,994, asimismo, se ha destinado

incrementar las mercaderías de la empresa en un 34.1%, el activo fijo (IME) en un 0.6% y otros activos en un 5.2%.

Es interesante señalar que el cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos se encuentra limitado a solo dar un diagnóstico de la situación de la empresa, mas no determina el déficit de financiación de una empresa.

#### **1.2.3.3.4 Estado de flujo de efectivo**

Según la Norma de Contabilidad N°7, el estado de flujo de efectivo muestra el efecto de los cambios en el efectivo y equivalentes de efectivo de la empresa, clasificado en actividades de operación, inversión y financiamiento, con el fin de explicar el ingreso y utilización del efectivo.

A continuación, se desarrolla el estado de flujo de efectivo del año 2013 mediante el método indirecto:

CUADRO 9: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
POR EL PERIODO TERMINADO AL 2013	
<b>Flujo de Efectivo de las Actividades de Operación</b>	
Utilidad neta	45,200
Depreciación	6,457
Aumento de Cuentas por cobrar	-35,000
Aumento de existencias	-111,900
Aumento de CPP-terceros	276,252
Disminución otras cuentas por pagar	-1,288
<b>Flujos Netos de Efectivo por Actividades de Operación</b>	<b>179,721</b>
<b>Flujo de Efectivo de las Actividades de Inversión</b>	
Aumento de IME	-1,805
Aumento de otros activos	-17,141
<b>Flujo Neto de Efectivo por Actividades de Inversión</b>	<b>-18,946</b>
<b>Flujo de Efectivo de las actividades de Financiamiento</b>	
Disminución de obligaciones financieras	-151,994
Disminución capital	0
<b>Flujo Neto de Efectivo por Actividades de Financiamiento</b>	<b>-151,994</b>
<b>Variación Neta de Efectivo</b>	<b>8,781</b>
Saldo Inicial de Efectivo	23,455
<b>Saldo Final de efectivo (Caja final)</b>	<b>32,236</b>

Elaboración Propia

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

De acuerdo al análisis del estado de Flujo de efectivo de la empresa, se puede observar que la caja ha aumentado en S/ 8,781.00 respecto al periodo pasado.

La explicación se clasifica de la siguiente manera:

1. La caja generada por las actividades de operación es positiva en S/. 179,721.00 debido a :

- **Cientes:** Se mencionó anteriormente que las cuentas por cobrar, es decir clientes, la conforman cuentas por cobrar comerciales y personales. Las cuentas por cobrar comerciales al 2012 aumentaron a S/. 152,119.00, mientras que al 2013 disminuyeron a S/. 137,910.00
- **Mercadería:** Se está comprando mayores cantidades de las que se venden. Se ha adquirido mercaderías al 2013 por S/. 1,480,038.00 a valor venta, también se ha vendido mercadería por S/. 1,316,029.00. Vemos que ha aumentado el saldo de la cuenta de mercadería o existencias en S/. 111,900.00. A continuación se muestran los cálculos:

$$\text{Mercaderías}_{2013} = \text{Mercaderías}_{2012} + \text{Compras}_{2013} - \text{Bajas de inventario} - \text{CV}$$

$$1\,522\,123 = 1\,410\,223 + 1\,480\,038 - 52\,109 - \text{Costo de ventas}$$

$$\text{Costo de ventas}_{2013} = \mathbf{1\,316\,029}$$

- **Proveedores<sup>3</sup>:** Indica que se ha pagado menos de lo que se ha comprado a crédito, por lo que se muestra un gran aumento en las cuentas por pagar comerciales. Se ha comprado mercadería a los proveedores por un importe de S/. 1 746,446 y se ha pagado únicamente S/. 1 470,194.

$$\text{Proveedores}_{2013} = \text{Proveed}_{2012} + \text{Compras a crédito}_{2013} * 1.18 - \text{Pagos}_{2013}$$

$$931\,447 = 655\,195 + 1\,480\,039 * 1.18 - \text{Pagos}_{2013}$$

$$\text{Pagos}_{2013} (\text{incluido IGV}) = \mathbf{1\,470\,194}$$

---

<sup>3</sup> Proveedores aparece como cuentas por pagar comerciales-terceros. Todas las compras son a crédito.

Se compara lo comprado con lo pagado y se puede observar que se ha pagado menos de lo que se ha comprado.

Compras<sub>2013</sub> – Pagos<sub>2013</sub> = Variación de Proveedores

$$1\,746\,446 - 1\,470\,194 = \mathbf{276\,252}$$

- **Remuneraciones por pagar:** Se observa que se ha pagado menos remuneraciones en el 2013, debido a que no presenta gastos de personal al 2013.

Remun x pagar<sub>2013</sub> = Remun x pagar<sub>2012</sub> + Gasto Remun<sub>2013</sub> – Pago Remun

<sub>2013</sub>

$$1\,625 = 2\,913 + 0 - \text{Pago Remu}_{2013}$$

$$\text{Pago Remu}_{2013} = 1\,288$$

Por consiguiente, al no haber generado gastos de personal, se ha pagado menos, disminuyendo en S/. 1 288.

2. La caja utilizada en las actividades de inversión se muestra negativa debido a las inversiones que ha tenido que realizar la empresa en activos fijos para el crecimiento de esta.
3. La caja utilizada en las actividades de financiamiento se muestra negativa, es decir que ha cancelado algunas deudas con los bancos, por lo que se observa una disminución de las obligaciones financieras. El financiamiento que tiene con sus proveedores le permite utilizar su liquidez para solventar otros pagos, como en este caso, las deudas bancarias.

#### 1.2.3.4 Conclusiones

- La empresa tiene capacidad para solventar sus gastos a corto plazo.
- La empresa tiene una cartera de clientes, a los cuales se les brinda crédito de aproximadamente un mes.
- Respecto al total de inversiones que realizaba en los activos, destinaba a mercadería y clientes que representan un 64% y 24% respectivamente al 2013. Respecto a su endeudamiento, los proveedores y obligaciones financieras representan 39% y 23% respectivamente al 2013.
- Los productos rotan aproximadamente una vez al año en promedio. Según lo observado hay productos que tiene baja rotación o piezas inmovilizadas, esto se deriva por la falta de un software de inventario y la ausencia de un adecuado control de productos. Estos deben ser reinvertidos de tal forma que generen retornos para que la empresa aumente sus utilidades.
- Se está aprovechando al máximo los créditos otorgados por los proveedores, obteniendo más plazo para pagar, por lo que puede solventar otros gastos como las obligaciones financieras. La empresa muestra eficiencia en cumplir con sus pagos con los proveedores, de esta manera mantiene su buena relación y record crediticio con los proveedores y entidades bancarias.
- Los activos están financiados externamente en un 63%, la empresa está financiada por capitales ajenos, en este caso por los proveedores y por las entidades bancarias. Esto indica que la empresa tiene una baja autonomía. Sin embargo, se endeuda más con sus proveedores que con los bancos. Según lo manifestado en la entrevista,

consideran que los proveedores les brindan más facilidades de pago y son más flexibles.

- La empresa indica una utilidad de 3% el último año. Según lo analizado la empresa tiene capacidad y oportunidades para mejorar y crecer, pero no está aprovechando de forma adecuada todos los recursos que ésta posee, por lo que debe optimizar estrategias para un correcto uso de su presupuesto de gastos y de inversión.

### **1.3 ANÁLISIS EXTERNO**

Está claro que el éxito de una empresa no sólo va depender de los elementos y del esfuerzo desarrollado por la organización, sino también, de los factores y condiciones del entorno que intervengan en ella.

#### **1.3.1 Influencias macroeconómicas**

El estudio del medio ambiente externo también influye en las pequeñas empresas, si bien es complejo, es necesario porque ayuda a revisar de nuevo los factores incontrolables y problemas que puedan afectar al pequeño empresario.

##### **1.3.1.1 Factor político**

Este factor lo conforman las leyes o reglamentos establecidas por el Estado, comprende el grupo de regulaciones y agencias gubernamentales que rigen y afectan de alguna manera las directrices de la empresa en el rubro que se desarrolla.

Las decisiones establecidas por el Estado, cumplen un rol importante ya que afectan el entorno económico de la empresa. Los legisladores pueden ofrecer incentivos o exclusiones fiscales a las empresas.

Como el sector autopartista está en relación con el sector automotriz, se estudiarán las regulaciones de este último.

Principales regulaciones gubernamentales respecto al sector automotriz:

- ✓ Decreto Supremo N° 047-2001-MTC: estableció los límites máximos permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores circulantes en la red vial.

FIGURA 1: LIMITES DE EMISIONES CONTAMINANTES

VEHICULOS MAYORES A GASOLINA, GAS LICUADO DE PETROLEO Y GAS NATURAL (livianos, medianos y pesados)			
ANO DE FABRICACION	CO % de Volumen	HC (ppm) (1)	CO + CO <sub>2</sub> % (minimo) (1)
Hasta 1995	4,5	600	10
1996 en adelante	3,5	400	10

Fuente: Ministerio de transportes y comunicaciones

- ✓ Programa para la Renovación del Parque Automotor: también conocido como “bono del chatarreo”, fue creado en el 2011 mediante Decreto Supremo No 023-2011-MTC, el objetivo de este programa es reducir los índices de accidentes y mejorar la calidad del ambiente a través de la renovación del parque automotor con vehículos nuevos.
- ✓ Decreto Legislativo N° 843, 2006: restringe la importación de autos usados con una antigüedad máxima de cinco años.
- ✓ Decreto Supremo 279-2010EF: promulgado en diciembre del 2010 por el Ministerio de Economía y Finanzas, donde detalla la reducción del arancel a 6%.

- ✓ A partir del 01 de enero del 2010 entró en vigencia el Nuevo Sistema de Identificación Vehicular (SIIV), este nuevo reglamento de placas de rodaje anunciado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, implica la inclusión de un distintivo holográfico de seguridad (tercera placa), el cual va pegado en el parabrisas delantero del vehículo. Creado con el fin de evitar la falsificación, adulteración, destrucción o empleo indebido de las placas vehiculares.

### **1.3.1.2 Factor económico**

La fuerte crisis económica que atravesó el país a fines de los años 80, unido a la hiperinflación ocurrida durante el primer gobierno del ex Presidente Alan García, tuvo grandes consecuencias que afectaron a la mayoría de personas y comercios.

Este factor afectó a la empresa Repuestos y Representaciones Frank, ya que durante el gobierno aprista la idea de negocio recién se estaba forjando, en esta época no se fomentaba la compra de carros nuevos, lo que se comercializaba más eran carros antiguos, los cuales tenían precios elevados.

Este mismo fenómeno ocurría con el negocio de las autopartes de carros, debido a la hiperinflación, la desvalorización del dinero, el bajo costo del dólar, y las grandes barreras para la obtención de créditos, se veían perjudicados económicamente los consumidores y los productores. Por otro lado, el alza de precios aumentó el contrabando de productos, convirtiéndose el sector informal en un fuerte competidor.

Actualmente, la economía peruana se ha logrado establecer positivamente, convirtiéndose en la quinta economía latinoamericana mejor posicionada, fortaleciendo la confianza del país y de los inversores hacia la gestión del gobierno.

A continuación, se describen aspectos económicos que influyen en la formación de la pequeña empresa:

- ✓ **Recursos financieros:** Es habitual que las pequeñas empresas inicien sus operaciones comerciales sin capital suficiente que pueda asegurar su permanencia en el mercado y su éxito. Hoy en día, hay numerosas instituciones financieras que brindan apoyo a los pequeños comerciantes. Sin embargo, al inicio no son considerados sujetos de crédito, debido a que no cuentan con un historial crediticio o solvencia económica que les permita de momento hacerse de más capital. Es común también observar, que al inicio de su negocio no consideran aspectos importantes como los posibles gastos adicionales, periodos de recuperación de inversión o problemas de liquidez.
  
- ✓ **Evolución del PBI:** El Producto Bruto Interno del país ha demostrado un crecimiento significativo durante los últimos diez años, esto se debe a las diferentes políticas económicas que se han implementado con el tiempo, como los Tratados de Libre comercio (TLC), políticas exteriores de nuestro país y las políticas relacionadas con la exportación. Observamos un resumen en la figura 2.

FIGURA 2: EVOLUCIÓN DEL PBI 2005-2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB (US\$ a precios actuales)	74,963,815,413	87,985,688,388	102,172,270,671	121,571,548,180	121,200,381,042	148,522,810,972	170,564,249,005	192,628,494,178	202,349,846,974
Población, total	27,723,281	28,030,688	28,328,410	28,625,628	28,934,303	29,262,830	29,614,887	29,987,800	30,375,603
INB per cápita, PPA (a \$ internacionales actuales)	6,230	6,690	7,410	8,240	8,330	8,980	9,610	10,390	11,160
Crecimiento del PIB (% anual)	6	8	9	9	1	8	6	6	6
Esperanza de vida al nacer, total (años)	72	73	73	73	74	74	74	75	..

Fuente: Fuente: Banco de datos mundial, Indicadores de desarrollo Mundial

Los cambios más notables se dan en el 2007, cuando la economía mostraba hasta entonces, uno de los puntos de mayor crecimiento con un 8.9%. Sin embargo, experimenta una caída en el 2009, llegando apenas a un 1%. En el 2010 obtiene una gran recuperación, alcanzando un crecimiento del 8.8%.

De igual forma, creció el PBI per cápita, es decir, el poder adquisitivo de los peruanos aumentó, esto trae como consecuencia que las empresas inviertan más en productos y servicios. Como nuestra empresa se desarrolla en un ámbito local, el PBI de la ciudad de Piura según el INEI es de S/. 13 631.04.

En la figura 3, se desglosa el PBI por actividades:

FIGURA 3: PRODUCTO BRUTO INTERNO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO										
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)										
Año Base 2007=100										
Actividades	2013/2012					2014/2013				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>
<b>Economía Total (PBI)</b>	4,5	6,3	5,3	5,4	5,4	5,1	1,7	1,8	2,8	3,8
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,5	-0,4	-0,5	1,2	2,4	1,1	-0,3	2,5	0,9	1,2
Pesca y acuicultura	8,4	-11,5	-2,2	-4,6	-22,5	0,8	-7,1	-7,9	-5,3	18,4
Extracción de petróleo, gas y minerales	-1,3	7,0	6,1	4,0	3,2	4,9	-4,3	-2,7	-0,9	1,2
Manufactura	1,8	5,6	4,3	3,9	3,1	4,5	-3,2	-3,1	-0,7	2,2
Electricidad, gas y agua	4,6	5,9	5,8	5,4	5,2	5,7	4,9	4,5	5,0	5,2
Construcción	10,6	15,8	7,6	11,2	11,2	5,6	-0,5	-1,0	1,2	2,0
Comercio	5,3	6,0	5,1	5,5	5,5	5,2	4,5	4,1	4,6	5,2
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	6,9	8,6	6,3	7,3	7,7	4,9	1,7	0,8	2,5	3,0
Alojamiento y restaurantes	6,6	7,2	5,9	6,6	7,4	5,8	5,2	4,0	5,0	5,2
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,6	8,5	7,3	8,2	9,1	5,8	6,8	6,0	6,2	6,9
Servicios financieros, seguros y pensiones	8,2	10,2	10,8	9,7	9,9	14,8	15,6	13,5	14,6	14,3
Servicios prestados a empresas	5,5	5,2	6,8	5,8	6,3	7,6	6,5	6,3	6,8	6,8
Administración pública y defensa	5,4	5,2	5,2	5,3	5,1	4,7	3,7	3,9	4,1	4,4
Otros servicios	4,3	4,8	4,9	4,7	4,9	5,2	4,7	4,6	4,8	4,8
<b>Total Industrias (VAB)</b>	4,4	6,2	5,5	5,4	5,3	5,4	1,8	2,0	3,0	4,0
DM-Otros Impuestos a los Productos	5,4	6,5	3,4	5,1	6,3	2,6	1,3	-0,3	1,2	1,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información.

En los dos últimos años, según el Boletín de Comportamiento de la Economía Peruana del INEI, se especifica que el crecimiento de 1.8% fue el resultado del crecimiento de actividades como servicios financieros, seguros y pensiones, servicios prestados a empresas, telecomunicaciones y otros servicios de información, electricidad, gas, agua y comercio.

La actividad del comercio que es el rubro en el cual se desarrolla nuestra empresa, se expandió en un 4.1% respecto al mismo periodo del 2013, esto se debe al creciente

dinamismo del comercio al por mayor y al por menor, lo cual fue atenuado por una disminución del comercio de vehículos automotores, partes y accesorios.

Desglosando la actividad de comercio, se puede observar que el subsector mantenimiento y reparación de vehículos automotores registró un crecimiento de 0.7%, el cual se refleja en el siguiente gráfico.

**FIGURA 4: PRODUCTO BRUTO INTERNO ACTIVIDAD COMERCIO**

Actividades	COMERCIO: VALOR AGREGADO BRUTO				
	(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)				
	Valores a precios constantes de 2007				
	2014/2013				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim.
Comercio	5,2	4,5	4,1	4,6	5,2
Comercio al por mayor y menor	5,0	4,4	4,4	4,6	5,2
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	8,1	5,8	0,7	4,8	5,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información.

- ✓ **Inflación:** la inflación es un factor constante en todas las actividades y afecta a toda la economía. Esto origina que los proveedores aumenten sus costos y las personas disminuyan su poder adquisitivo y compren menos.

Ya que no se puede evitar la inflación, los empresarios deben anticiparse con un plan de acción ante un incremento inflacionario inesperado, deben estar alertas ante este tipo de indicadores.

A partir del 2010, la inflación se ha encontrado por encima del límite superior del rango meta de inflación, que es de 2%. Durante el 2014 ocurrió lo mismo, de

acuerdo a lo especificado por el INEI, influenciada por la presencia de condiciones climáticas adversas, que incidieron en el alza de los precios, principalmente de algunos alimentos, así como el alza de las tarifas eléctricas.

Según el Reporte de Inflación a julio del 2014, se refleja las siguientes variaciones porcentuales:

FIGURA 5: INFLACIÓN

INFLACIÓN									
(Variaciones porcentuales)									
	Peso	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
							Junio	Ene.-Jun.	12 meses
<b>IPC</b>	<b>100,0</b>	<b>0,25</b>	<b>2,08</b>	<b>4,74</b>	<b>2,65</b>	<b>2,86</b>	<b>0,16</b>	<b>2,23</b>	<b>3,45</b>
<b>1. IPC sin alimentos y energía</b>	<b>56,4</b>	<b>1,71</b>	<b>1,38</b>	<b>2,42</b>	<b>1,91</b>	<b>2,97</b>	<b>0,11</b>	<b>1,45</b>	<b>2,77</b>
a. Bienes	21,7	2,31	1,07	2,37	1,60	2,62	0,16	1,49	2,81
b. Servicios	34,8	1,24	1,58	2,45	2,10	3,18	0,07	1,42	2,75
<b>2. Alimentos y energía</b>	<b>43,6</b>	<b>-0,86</b>	<b>2,98</b>	<b>7,70</b>	<b>3,55</b>	<b>2,73</b>	<b>0,22</b>	<b>3,18</b>	<b>4,26</b>
a. Alimentos y bebidas	37,8	0,57	2,41	7,97	4,06	2,24	0,28	3,00	3,55
b. Combustibles y electricidad	5,7	-10,40	6,80	6,01	0,22	6,09	-0,19	4,34	9,08
Combustibles	2,8	-12,66	12,21	7,54	-1,48	5,95	-0,60	2,02	6,71
Electricidad	2,9	-4,56	1,36	4,30	2,19	6,23	0,24	6,90	11,70

Fuente: Banco Central de reserva del Perú

- ✓ **Gasto público:** guarda relación con las decisiones del Gobierno, aunque este puede ser un excelente cliente, usualmente es conocido por poner muchas trabas y presión en los precios, en los trámites y en la burocracia. Esta es una buena oportunidad para que los pequeños comerciantes utilicen su ingenio y se conviertan en proveedores.

La entidad objeto de nuestro estudio, actualmente provee productos a dos entidades públicas.

- ✓ **Importaciones:** se refiere al total de bienes o servicios que se comercializan desde el extranjero hacia el Perú.

Según el INEI en enero del 2014, el volumen importado disminuyó en un 1.4% ante la contracción de la demanda interna por materias primas y productos intermedios y bienes de consumo. Este último, retrocedió 3.2% respecto al 2013 por la menor importación de bienes de consumo duradero -10.3%, principalmente de automóviles, automóviles ensamblados, que es el rubro donde se desarrolla la empresa. (Figura 6)

Este ámbito afecta a nuestro negocio, debido a que el impacto es directamente sobre los importadores de autopartes, quienes suministran de productos a la empresa.

La siguiente figura muestra las importaciones a enero 2014:

FIGURA 6: IMPORTACIONES ENERO 2014

Importación FOB, según uso o destino económico: Enero 2014 (Millones de US dólares de 2002)			
Uso o Destino Económico	Ene. 13	Ene. 14	Var. %
<b>Total 1/</b>	<b>2 389,3</b>	<b>2 355,2</b>	<b>-1,4</b>
<b>I Bienes de Consumo</b>	<b>516,8</b>	<b>500,0</b>	<b>-3,2</b>
1. Bienes de Consumo no Duradero	232,9	245,3	5,3
2. Bienes de Consumo Duradero	283,9	254,7	-10,3
<b>II Materias Primas y Productos Intermedios</b>	<b>814,2</b>	<b>772,8</b>	<b>-5,1</b>
3. Combustibles, Lubricantes y Productos Conexos	198,7	180,0	-9,4
4. Materias Primas y Productos Intermedios para la Agricultura	46,8	44,2	-5,6
5. Materias Primas y Productos Intermedios para la Industria	568,7	548,6	-3,5
<b>III Bienes de Capital y Materiales de Construcción</b>	<b>1 049,8</b>	<b>1 077,5</b>	<b>2,6</b>
6. Materiales de Construcción	83,8	70,1	-16,4
7. Bienes de Capital para la Agricultura	8,2	7,1	-12,8
8. Bienes de Capital para la Industria	714,4	815,1	14,1
81 Máquinas y Aparatos de Oficina, Servicio y Científicos	126,6	117,9	-6,8
82 Herramientas	19,8	16,7	-15,7
83 Partes y Accesorios de Maquinaria Industrial	52,8	39,9	-24,5
84 Maquinaria Industrial	349,4	470,1	34,5
85 Otro Equipo Fijo	165,9	170,5	2,8
9. Equipos de Transporte	243,4	185,2	-23,9

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.  
Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 1.3.1.3 Factor social

- ✓ **Tasa de crecimiento poblacional:** de acuerdo con estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) hasta el 30 de junio del 2014, la población ascendía a 30,814,175 habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por km<sup>2</sup> y su tasa de crecimiento anual es de 1.1%. Asimismo, detalla que el 52,6% de la población peruana vive en la Costa, el 38% en la Sierra y el 9.4% en la Selva (Figura 7).

FIGURA 7: TASA DE CRECIMIENTO SEGÚN DEPARTAMENTOS

PERU: TASAS DE CRECIMIENTO GEOMETRICO MEDIO ANUAL SEGUN DEPARTAMENTOS, 1995-2015				
DEPARTAMENTOS	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
PERU	1.7	1.6	1.5	1.3
COSTA				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0
SIERRA				
Ancash	1.0	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1.0	1.0	1.0
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Ayacucho	0.1	0.3	0.4	0.4
Cajamarca	1.2	1.2	1.1	0.9
Cusco	1.2	1.2	1.1	1.0
Huancavelica	0.9	1.0	0.9	0.9
Huánuco	2.0	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1.0	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
Puno	1.2	1.2	1.1	1.0
SELVA				
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2.0	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martín	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información.

#### **1.3.1.4 Factor tecnológico**

La tecnología en el mercado peruano se ha ido incrementándose notablemente durante los últimos años, esto se debe a la mejora en el poder adquisitivo de los peruanos, mayor oferta de créditos financieros, y a la gran variedad de productos tecnológicos que ofrecen las empresas al consumidor.

Así es como los consumidores peruanos y las empresas han demostrado su interés para invertir en nuevos productos tecnológicos que cumplan con todas sus necesidades, sobre todo las del rubro comercial. Es de suma importancia el uso de sistemas computarizados, software e internet que facilite el cumplimiento de sus actividades para un mejor y rápido servicio para sus clientes.

Hoy en día es indispensable que las empresas innoven, ya que los cambios tecnológicos cada vez son más acelerados, sin embargo, hay un gran porcentaje que no cuenta con ello, sobre todo las pequeñas empresas que se encuentran limitadas por su capital, carecen de un responsable interno de la función informática debido a su tamaño y los propietarios tienen que encargarse por sí mismos. No obstante, la mayoría de estos pequeños comerciantes se caracterizan por la resistencia al cambio y tener una cultura informática limitada, y así se adquiera los mejores equipos, no podrán darle el debido aprovechamiento sino recibe apoyo de un especialista externo.

#### **1.3.2 Influencias micro ambientales**

Es importante el estudio de estos factores por la influencia que tienen en la empresa y a pesar de no ser controlables, son un medio para alcanzar los objetivos planteados, ya que la

empresa puede influir en ellos. Estas influencias la conforman los clientes, proveedores, competencia y precio que se explicarán a continuación:

### **1.3.2.1 Clientes**

Repuestos y Representaciones Frank busca la satisfacción del cliente a través de la diversidad y stock de sus productos que están en relación precio-calidad, accesibles para todos los clientes.

La empresa ofrece crédito a sus clientes, esto ha generado que se obtenga una cartera de clientes y que las ventas aumenten. Algunos de sus clientes, como Odebrecht, califican a la empresa acerca de la calidad de los productos, servicio de venta y rapidez. Estas calificaciones aportan información significativa para la empresa, ya que hace de su conocimiento los factores que debe reforzar.

Clasificamos los clientes en internos y externos.

#### **Clientes Internos**

Lo conforman los trabajadores de la empresa, en este caso los cuatro vendedores, el asistente contable y administrativo, el almacenero y el gerente. Deben ser objeto de estudio, cualquiera sea el motivo, ya que son mediadores en la organización.

#### **Clientes Externos**

Lo conforman los clientes naturales, corporativos y públicos (Ver página 18).

### **1.3.2.2 Proveedores**

La empresa cuenta con una lista de distintos proveedores, para abastecerse de una diversidad de productos, de acuerdo al precio y calidad.

Se detallan los proveedores locales y nacionales actuales (Ver página 15)

### **1.3.2.3 Competencia**

Es importante identificar y estudiar a la competencia para elegir las estrategias adecuadas, y así poder mantener la participación en el mercado.

En la ciudad de Piura, las localizaciones o zonas de venta de autopartes se encuentran ubicadas en dos avenidas principales, en la Avenida Bolognesi y en la Avenida Sánchez Cerro, son zonas consideradas de alto tráfico.

Las empresas de autopartes más conocidas y que se consideran competidores directos, son “Repuestos Merino Import SRL”, “ Repuestos Merino Hermanos” , “A y S Piura” y “Rodasur SAC” sede Piura. Se encuentran como competidores indirectos las empresas que llevan en el mercado menos de 10 años y que se encuentran anexas a las empresas mencionadas anteriormente.

La empresa Repuestos Frank lleva en el mercado más de veinte años, en los cuales ha logrado posicionarse en el mercado, obteniendo una cartera de clientes, y lograr su fidelidad a través de la calidad, diversidad de productos que ofrecen y atención.

#### **1.3.2.4 Precios**

El precio es la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar a cambio de un bien o servicio. Repuestos y Representaciones Frank se diferencia por ofrecer productos de diversas marcas con distintos precios, que están en relación precio-calidad para la accesibilidad del cliente.

Los pedidos de compra los hace al por mayor a sus proveedores, de esta manera accede a los descuentos que ofrecen estas empresas. Bajo lineamientos impuestos por el Gerente, se asignan los precios tomando en cuenta factores tales como: los costos atribuidos por los proveedores, reacciones o acciones de la competencia y la demanda de los clientes, fijándose en paridad o inferior que los competidores.

Las políticas de descuento que se aplican son de 5%, 10% y hasta 15% sobre los precios de venta fijados. Son merecedores del descuento los clientes que llevan una significativa cantidad de autopartes, clientes reconocidos, o los que hacen pagos en efectivo. Se debe respetar la determinación de los límites de descuentos, caso contrario podría afectar la rentabilidad del negocio.

La diversidad de marcas-precio ofrecidas por la empresa es muy atractiva para los clientes. El notorio posicionamiento se puede observar a través de la preferencia y recomendación de estos a otros clientes potenciales.

#### **1.3.3 Análisis FODA**

Para seguir profundizando en el estudio de la situación real de la empresa, se procede a realizar un análisis bajo la metodología FODA, enfocada en las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas de la empresa. Este análisis ofrece un panorama sencillo de la situación estratégica de la empresa.

El objetivo es tener conocimiento sobre los factores actuales de la empresa que la afectan interna y externamente, así también, obtener información real y específica para la elaboración de la propuesta de mejora.

El siguiente cuadro muestra el análisis FODA de la empresa:

CUADRO 10: ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posee dos locales de ventas con sus respectivos almacenes.</li> <li>➤ Posee clientes naturales, jurídicos y corporativos.</li> <li>➤ Es sujeto de crédito. Posee buena reputación financiera para obtener créditos con proveedores o entidades financieras.</li> <li>➤ Venta de variedad de productos.</li> <li>➤ Amplia experiencia, más de 20 años.</li> <li>➤ Posicionamiento en el mercado.</li> <li>➤ Preferencia y recomendación de los clientes.</li> <li>➤ Diversificación de marcas y precios.</li> <li>➤ Conocimiento del mercado.</li> <li>➤ Establecimiento comercial en una zona de alto tráfico.</li> <li>➤ Personal con experiencia en el rubro de autopartes.</li> <li>➤ Alto nivel de relación con los proveedores.</li> <li>➤ No cierra en hora de refrigerio, la competencia sí.</li> <li>➤ Atiende los domingos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de expandirse, ampliar locales. Demanda en otras provincias.</li> <li>➤ Cartera de clientes.</li> <li>➤ Firma de convenios de exclusividad con diversos proveedores de repuestos.</li> <li>➤ Sistematizar las operaciones para una mayor rapidez y un mejor control.</li> <li>➤ Creación de un portal web que resuelva consultas en línea.</li> <li>➤ Servicio encomienda.</li> <li>➤ Servicio post-venta.</li> <li>➤ Extensión de línea de productos.</li> <li>➤ Entrar en el rubro de importación de autopartes.</li> <li>➤ Crecimiento del parque automotor.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuenta con un sistema de gestión de inventarios y de facturación que permita ejecutar un control adecuado de la mercadería.</li> <li>➤ Inexistencia de control de inventarios.</li> <li>➤ No cuenta con un control interno de todas las actividades de la empresa.</li> <li>➤ Posible colusión entre los vendedores y clientes.</li> <li>➤ Los vendedores tiene libre acceso a almacén, el cual se encuentra solo en otro establecimiento.</li> <li>➤ Duplicidad de tareas por parte del personal que no le corresponde, por falta de personal.</li> <li>➤ Carece de manuales de organizaciones y funciones y políticas de empresa documentados</li> <li>➤ Falta de estrategias competitivas y de marketing.</li> <li>➤ Incapacidad para seleccionar personal satisfactorio.</li> <li>➤ Deficiente nivel académico en los trabajadores.</li> <li>➤ No todo el personal cuenta con habilidades tecnológicas e informáticas.</li> <li>➤ Servicio de entrega demorada.</li> <li>➤ Ausencia de un servicio por internet.</li> <li>➤ Falta de innovación tecnológica</li> <li>➤ Carencia de un plan de desarrollo específico</li> <li>➤ Falta de incentivos a los trabajadores.</li> <li>➤ Falta de interés por realización de cursos, seminarios, entrenamientos.</li> <li>➤ Deficiente desarrollo de programas de inducción y programas de capacitación.</li> <li>➤ Ausencia de control interno respecto a proveedores, facturación, productos, e inventarios.</li> <li>➤ Carece de un seguro para su mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posible entrada de grandes almacenes o de tiendas de autopartes a la región.</li> <li>➤ Los competidores informales pueden agruparse y ofrecer precios más bajos.</li> <li>➤ Contrabando de autopartes debido al hurto que se da con la inseguridad ciudadana.</li> <li>➤ Competencia con los mismos productos</li> <li>➤ El alza de precios de los productos.</li> <li>➤ Huelga de transportistas.</li> <li>➤ Cambio de preferencia del cliente ocasionado por el tiempo de espera.</li> <li>➤ Legislaciones del gobierno que afecten a los pequeños comerciantes.</li> <li>➤ Posibles crisis respecto al sector automotriz que está en relación con el sector de autopartes, lo que conllevaría a que afecte a nuestros proveedores y por ende a los costos.</li> </ul>
---	--

#### 1.4. Conclusiones del Capítulo

- ✓ El sector autopartista es un mercado dinámico y está en constante crecimiento, debido a que se encuentra estrechamente relacionado con el sector automotriz, su desarrollo se demuestra con el incremento de las importaciones de vehículos, siendo Toyota, Hyundai, Kia, Chevrolet y Nissan, las marcas más comercializadas.
- ✓ La empresa lleva más de veinte años en el mercado, a pesar de ser una empresa madura y una de las más conocidas en el rubro de venta de autopartes en la ciudad de Piura, plantea inconvenientes internos en cuanto a su organización, dentro de ellos está la baja formalización de sus procesos ya que carece de manuales de funciones, procesos y procedimientos. También presenta deficiencias en su control interno, especialmente en el de inventarios, ya que carece de un software de inventarios, provocando pérdidas, estancamiento de productos y demoras en el tiempo de respuesta.
- ✓ La empresa por ser una MyPe sigue una estructura simple, cuyas decisiones últimas están centralizadas en el jefe. En cuanto a su complejidad, la empresa cuenta con un área de contabilidad, área de ventas, gerencia y almacén.
- ✓ Los empleados demuestran habilidades para vender, no obstante, la empresa no invierte en capacitación del capital humano. La mayoría solo cuenta con estudios técnicos y algunos no manejan habilidades informáticas. Existe duplicidad de tareas, lo que origina que no todos desarrollen sus funciones correctamente, especialmente el jefe, que al concentrarse en lo operativo, descuida su función como directivo, lo que a futuro podría ocasionar perturbaciones.

- ✓ Cuenta con una cartera de clientes naturales y corporativos, a los cuales les brinda la opción crediticia. Además, de no encontrar en stock su pieza buscada, ofrece el servicio especial, en el que la pieza es cotizada por sus proveedores en Lima, una vez hallada, el producto es enviado y entregado al día siguiente.
- ✓ Según el análisis financiero, indica que la empresa tiene liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Del total de inversiones que realizaba en sus activos, lo destinó más en mercadería y clientes, las cuales representan el 66% y 21% respectivamente al 2013. Respecto al endeudamiento, las cuentas por pagar comerciales y obligaciones financieras representan el 40% y 24% respectivamente al 2013.
- ✓ 

La empresa aprovecha muy bien los créditos ofrecidos por los proveedores. Su deuda de proveedores es mayor que la deuda bancaria, considera que los primeros le ofrecen facilidades de pago. En cuanto a la rentabilidad, el 2012 y 2013 presentó una utilidad de 4% y 3% respectivamente, por lo cual se le considera como una empresa que posee baja rentabilidad.
- ✓ La empresa no lleva un adecuado control interno de su organización, aparte de una baja formalización de sus procedimientos, no cuenta con un sistema de gestión de inventarios que lleve correctamente el control de inventarios. Por tanto, no generan un informe sobre la gestión de ventas, los vendedores no presentan informes sobre los resultados de las ventas, las compras se realizan en base a una revisión visual y no presupuestal.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO Y TEÓRICO**

#### **2.1 Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo, ya que describe, analiza e interpreta la situación interna de esta organización, a través de la metodología de evaluación de control interno COSO.

Es decir, que se pretende reconocer las variables internas que demuestran debilidades, problemas o riesgos, que actualmente afecten de manera directa a la empresa, relacionadas al control.

El revelamiento se complementa mediante entrevistas, cuestionarios, observaciones de cada uno de los principales personajes, además de documentos y registros que intervienen en el proceso.

#### **2.2 Diseño de Investigación**

El diseño de este trabajo será una investigación no experimental, es decir, se realizará la adecuada observación y evaluación de los elementos a estudiar, más no se manipularán ni

afectarán su estado natural, con el fin de analizar la situación interna de la empresa y el hallazgo de riesgos o ineficiencias.

En realidad, será una investigación documental, debido a que permite tener una perspectiva general de la situación del objeto a estudiar, para ello se necesitarán revisar los documentos contables tales como: balance general, estado de pérdidas y ganancias, y documentos administrativos, con la finalidad de obtener una información contundente para nuestra comprobación y compararla con lecturas, materiales bibliográficos relacionados a este para su sustentación y solución.

La obtención de información se realizará en base a entrevistas, cuestionarios y observación personal directa; cabe mencionar que durante el tiempo de investigación se realizó trabajos laborales en esta empresa, lo que facilitó el hallazgo de situaciones y problemas claves para el análisis, ayudando a complementar la información recogida por otros medios. También será de gran utilidad la lectura, revisión, estudio de documentación y antecedentes que contengan información afín con el estudio.

### **2.3 Metodología de la investigación**

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es basado en el control interno modelo COSO. En este apartado se procederá a explicar sus antecedentes, definición, objetivos, restricciones y finalmente la descripción de los cinco componentes que componen este modelo y su aplicación en la pequeña empresa.

### 2.3.1 Antecedentes

Los antecedentes del control interno se remontan a finales del siglo XIX, desde esa época los negociantes mostraban gran preocupación por sus intereses, ya que el comercio al que se dedicaban iba en crecimiento, por ende, era insuficiente el tiempo para atender personalmente cualquier problema que se presentara. Así nació la necesidad de delegar funciones dentro de la organización y de contar con algún sistema de control para la protección de esta y evitar pérdidas, fraudes o errores.

Es evidente que, ya no solo buscaban enfocarse en la fase de producción y comercialización, sino también, en la administrativa y organizativa. De esta manera, se solidifica el control como una función gerencial, cerciorando y comprobando que las políticas y procedimientos fijados se cumplan.

Es así que, durante la década de los años ochenta se presentan distintos grupos y comités conformados para determinar una definición, parámetros y evaluación sobre el control interno.

Dentro de estos grupos se encuentra el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway”, lo que en español significa Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, que conlleva las siglas COSO. Este comité fue creado en Estados Unidos en el año 1985, luego que en su localidad se presentaran numerosas deficiencias frente al control interno de distintas organizaciones.

Según un informe traducido por la empresa PWC (2013), este grupo se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de macros y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude.

Fue diseñado para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, reduciendo el grado de fraude en las organizaciones. COSO es una iniciativa del sector privado, patrocinado y financiado conjuntamente por las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA).

Finalmente, la participación del Instituto de Auditores Internos de España (IAI) y Coopers & Lybrand de España, fueron las encargadas de darlo a conocer en los países de habla hispana.

El objetivo de este comité fue presentar un marco conceptual específico, compuesto por diferentes puntos de vista del control interno. Después de analizar las diferentes definiciones, interpretaciones y métodos que abarcan el control interno, logran definir un marco conceptual o marco integrado.

Este modelo de control interno llamado COSO, el cual fue publicado en 1992, obtuvo una gran aceptación y es actualmente aplicado en diferentes partes del mundo, desde las pequeñas hasta las más grandes empresas. Se considera que este modelo o marco integrado permitiría a las empresas mantener un sistema de control interno efectivo y eficiente, con el fin de aumentar su probabilidad de alcanzar la consecución objetivos, adaptarse a los cambios internos y externos de su negocio y además, evitar fraudes.

Este modelo se basa en principios que están asociados a los cinco componentes que lo conforman y suministran información para la implementación o evaluación de este modelo.

### **2.3.2 Definición de control interno COSO**

Según Mantilla (2005) el control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de un entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad en la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso, por lo tanto constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Este proceso contiene una serie de acciones que influyen en las actividades de la empresa, las cuales son penetrantes e inherentes a la manera como la administración dirige la entidad.
- ✓ El control interno es ejecutado por personas. Es decir, es una herramienta usada por la administración, no como un sustituto de la administración. No son manuales de políticas ni formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- ✓ Respecto al control interno se espera que proporcione a la empresa sólo seguridad razonable, más no seguridad absoluta. Es decir, no importa como es diseñado u operado, los sistemas de control están afectados por riesgos y limitaciones inherentes. Dentro de ellos, se encuentra el juicio humano, las decisiones pueden ser defectuosas o equivocadas.

- ✓ El control interno está relacionado con el seguimiento de los objetivos de todas las categorías, así sean distintas tienen que estar interrelacionadas. Cada entidad define sus objetivos.

### **2.3.3 Objetivos**

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, establecen objetivos o metas que desean alcanzar mediante estrategias determinadas.

Estos objetivos pueden ser determinados de forma general para toda la entidad, o específicos por cada área.

Mantilla (2005) cita que para este método, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- ✓ Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- ✓ Información financiera, relacionada con la preparación de los estados financieros públicos confiables.
- ✓ Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad, con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización es necesaria para evaluar diferentes aspectos del control interno, a pesar que son diferentes, están interrelacionadas entre sí.

Respecto a los dos últimos objetivos descritos, información financiera confiable y cumplimiento de leyes y regulaciones, el control interno proporciona una seguridad razonable y para el cumplimiento de estos va depender de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la empresa.

En lo que concierne al primer objetivo, las operaciones no siempre están bajo el control de la empresa, ya que el control interno no puede prevenir eventos externos que impliquen una falla, o decisiones incorrectas.

#### **2.3.4 Importancia**

El control interno es una herramienta que beneficia tanto a grandes como a pequeñas empresas, ya que las asiste en el cumplimiento de sus metas de desempeño y rentabilidad, asimismo, ayuda a evitar que los recursos con lo que cuenta la empresa se pierdan.

El modelo COSO es importante porque se enfoca en el cumplimiento de las leyes, en sus actividades operacionales y en una adecuada información financiera contable. Por lo tanto, abarca los puntos más importantes que son indispensables en toda empresa, aún más, toma en cuenta los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos.

En el caso de las pequeñas empresas, existen entidades que aplican controles internos en un nivel menos formalizado, sin embargo, la mayoría de este tipo de entidades se caracterizan por carecer de un control eficiente, esto se debe a que son menos formalizadas y se conforman con la supervisión directa, muchas de ellas son empresas familiares.

Anzola (2010) menciona que el pequeño empresario no puede percatarse de lo que va a controlar, si no lo ha determinado. Por ello, es importante señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

Siguiendo con el caso de las pequeñas empresas, se debe tener en cuenta que la globalización de la economía y los cambios tecnológicos originan que estas evolucionen y necesiten de mecanismos para sobrellevar las situaciones que tienen que enfrentar. Ante

esto, es importante contar con un adecuado control interno, para evitar pérdidas, fraudes, enfrentar riesgos y a la vez proteger y optimizar los activos e intereses de la empresa, y de esta forma mantener un grado de confianza sobre la empresa.

### **Roles y responsabilidades**

Todos los integrantes en las organizaciones son responsables de ejercer el control.

Mantilla (2005) expone los roles y responsabilidades del control interno en las organizaciones:

- ✓ **Administración:** El director ejecutivo jefe, es el responsable último, debe asumir la propiedad del sistema, y es quien dirige las directrices a realizar para ejercer un buen control. Mientras que el administrador asigna las responsabilidades mediante políticas y procedimientos de control interno, de una forma más específica, al personal responsable de cada unidad. Sin embargo, en el caso de las pequeñas empresas el propietario cumple también la función de administrador y la influencia es más directa.
- ✓ **Consejo de directores:** La administración es responsabilidad del consejo de directores, el cual proporciona gobierno, guía y da supervisión reguladora. Esto es aplicable solo para las grandes empresas que cuentan con más niveles, entre ellos, el consejo de directores.
- ✓ **Audidores internos:** Los auditores internos son los encargados de evaluar la efectividad de los sistemas de control. Este rol se da mayormente en las grandes empresas que cuentan con un puesto de auditor interno. En lo que atañe a las pequeñas empresas, ellas designan a una persona responsable de verificar que las

actividades se estén ejecutando correctamente, normalmente es realizado por el administrador o propietario que también ejerce un rol de auditoría.

- ✓ **Otro personal:** Todos los trabajadores tienen un grado de responsabilidad de control interno en la organización, el cual debe ser especificado en la descripción de su trabajo.

### **2.3.5 Restricciones del control interno COSO**

Existe una creencia errada sobre el aseguramiento del éxito de una empresa mediante la ejecución de un sistema de control interno, sin embargo, este punto de vista no es correcto. El sistema de control interno depende del factor humano, ya que las personas son las mediadoras y responsables tanto del funcionamiento como de sus decisiones, las cuales tienen probabilidades de fallar.

Para Schuster (1992) las restricciones de un control interno son las siguientes:

- ✓ Requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficio.
- ✓ Error humano, debido a malentendidos, descuidos o fatigas.
- ✓ La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales.
- ✓ La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

En este sentido, Mantilla (2005) señala respecto a las restricciones del control interno COSO dos puntos importantes:

- ✓ Primero, el control interno opera a niveles diferentes en relación a los distintos objetivos. Como ya se mencionaron antes, los objetivos de operaciones, de cumplimiento de leyes y regulaciones, y el de información financiera confiable.
- ✓ Segundo, el control interno no puede proporcionar seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos. Solo ofrece seguridad razonable, ya que la consecución de los objetivo de cumplimiento de leyes y regulaciones con el objetivo de información financiera confiable están bajo control de la empresa, mientras que el objetivo de operación no lo está, porque intervienen factores externos que pueden ocasionar fallas.

Es sustancial aclarar que si bien existe una seguridad razonable y no absoluta, no implica que los sistemas de control interno tengan que fallar con frecuencia. Hacer uso de los sistemas de control que satisfagan los objetivos descritos, lograran hallar y reducir los riesgos para que la empresa cumpla sus objetivos como organización.

Por lo tanto, no importa si el control interno está bien diseñado y operado. El control interno por causa de restricciones inherentes, es decir hechos que debido a su naturalidad no se pueden controlar o visualizar para prevenir, este expuesta a que se presenten fallos en el reporte de incidentes, en las decisiones o eventos incontrolables. Por ello, seguridad razonable no quiere decir seguridad absoluta.

### **Juicio**

Mantilla (2005) subraya que la efectividad de los controles estará limitada por la realidad de las fallas humanas en la toma de decisiones. Tales decisiones deben tomarse mediante

juicios humanos en el tiempo requerido, basados en información disponible, y bajo las presiones del giro de los negocios.

En el caso de los pequeños empresarios se basan mayormente en la experiencia que tuvieron en el pasado. Anzola (2010) precisa que los pequeños comerciantes revisan los planes anteriores para detectar donde estuvo el error y cómo estuvieron errados, para conocer el porqué del mismo.

### **Resquebrajamientos**

Los controles están propensos a resquebrajarse, como se mencionó antes, un buen diseño no implica su eficacia absoluta, debido a que las personas pueden equivocarse. Estas pueden realizar una mala interpretación de instrucciones, tomar decisiones erróneas, o cometer errores por negligencia, cansancio, distracción o fatiga.

Es fundamental que las personas encargadas de su labor, realicen de forma apropiada sus responsabilidades, ya sea las tareas de su función designada, como las tareas de control.

Ahora bien, es importante mencionar las limitaciones de los recursos, en este caso, los costos que se deben incurrir para establecer controles. La administración debe estudiar y mantener una relación costo-beneficio y determinar en qué controles debe invertir, teniendo en cuenta la complejidad de la entidad, por ejemplo, en capacitaciones, entrenamientos, sistemas tecnológicos de control como software, etc.

Es necesario mantener un equilibrio, un control excesivo es costoso y puede causar molestias tanto a los clientes internos como externos; mientras que un bajo control podría no

percibir los riesgos que atentan contra la empresa, obstaculizar el logro de metas y afectar de manera significativa a la entidad.

### **2.3.6 Componentes del control interno COSO**

Mantilla (2005) explica que el control interno está conformado por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige su negocio, y están integrados en el proceso administrativo. Tales componentes son:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Valoración de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo

Estos elementos son importantes para analizar la efectividad del sistema de control interno, es decir, si estos cinco elementos se cumplen y funcionan efectivamente de manera conjunta, se puede determinar que el sistema de control es efectivo.

Sin embargo, esta efectividad no implica que el desarrollo y funcionamiento de los componentes sean iguales.

Es primordial que la empresa primero defina sus objetivos, ya que este es un pre-requisito para el control interno. La aplicación de este método es independiente del tamaño de la empresa a la que se pretende aplicar, ya que todas las entidades necesitan de estos componentes para un control efectivo. En caso de entidades pequeñas se implementan de manera diferente a las grandes.

Además, Estupiñán (2005) sobre la efectividad, agrega que el control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente si la dirección tiene una razonable seguridad de que:

- ✓ Entienden el grado en que se alcanzaron los objetivos de las operaciones de las entidades.
- ✓ Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- ✓ Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

La siguiente figura muestra la relación entre los objetivos y componentes del control interno COSO:

FIGURA 8. RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO COSO



Fuente: "Control interno Informe Coso, Samuel Mantilla B."

Esta figura muestra como los cinco componentes y los objetivos del control interno COSO, se relacionan y entrelazan. Estos objetivos del modelo también tienen relación con las metas buscados por la empresa. Mantilla (2005) ante ello, asegura que existe relación directa entre

los objetivos, aquellos que una entidad busca conseguir y los componentes, aquellos que se requieren para conseguir los objetivos.

### **2.3.6.1 Ambiente de control**

En las Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad (2011) se advierte que el ambiente de control incluye las funciones del gobierno corporativo y la administración, así como las actitudes, conciencia y acciones de los encargados de estas dos áreas, respecto al control interno de la entidad y su importancia en la misma.

Estupiñan (2003) revela que el ambiente de control o control circulante es la base de los demás componentes de control, provee disciplina, estructura e incide en la manera como:

- ✓ Se estructuran las actividades de negocio.
- ✓ Se asigna autoridad y responsabilidad.
- ✓ Se organiza y desarrolla la gente.
- ✓ Se comparten y comunican los valores y creencias.
- ✓ El personal toma conciencia de la importancia del control

Por lo tanto, el ambiente de control está influenciado por la cultura e historia de la empresa. Este componente es muy importante, ya que en él se establece lo relacionado con las políticas, la conciencia de control, la conducta de su personal y la fomentación de valores; por consiguiente, es necesario contar con personal idóneo y capacitado para el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.3.6.1.1 Factores del ambiente de control**

Mantilla (2005) define los factores que componen el ambiente de control:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Incentivos y tentaciones
- ✓ Proporcionando y comunicando orientación moral
- ✓ Compromiso para la competencia
- ✓ Consejo de directores o comité de auditoría
- ✓ Filosofía y estilo de operación de la administración
- ✓ Estructura organizacional

A continuación, la explicación de los elementos que conforman el ambiente de control:

### **Integridad y valores éticos**

La organización es la encargada de la transmisión de los valores éticos y de la integridad. Estos elementos están relacionados con la cultura organizacional, en ella se incluyen los estándares éticos y de comportamiento, como son comunicados y como lo desarrollan.

Estupiñan (2003) indica que la empresa tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades. La efectividad del control depende de cómo lo diseñan y le dan seguimiento.

Según Mantilla (2005), explica que un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles cumple un rol importante para el bienestar de la organización, los componentes que la conforman y del público en general. Este clima aporta a la efectividad del sistema de control y a las políticas de la empresa.

Claro está, que la efectividad de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y valores éticos del personal que los crea, administra y monitorea. El directivo cumple un papel importante en la cultura organizacional mediante su ejemplo, estilo de dirección, y los valores éticos que desarrolla, los cuales tienen que equilibrarse con los intereses de los clientes, proveedores, empleados y público, que no siempre son los mismos. Igualmente, con las políticas de la empresa, que especifica lo que la administración desea que suceda.

El directivo debe encargarse también de comunicar los valores y las normas de comportamiento y el cumplimiento de estas, por ejemplo a través de un código de ética documentado que esté al alcance de todo el personal.

En definitiva, estos elementos son muy difíciles de establecer, debido a que a veces las personas se enfocan a conseguir los resultados de corto plazo. Ante todo, debe tenerse en cuenta que la ética debe ir más allá del solo cumplimiento de la ley. Es importante su aplicación, ya que orienta a las personas sobre lo correcto e incorrecto y envuelve la reputación de la empresa.

### **Incentivos y tentaciones**

Se debe tener cuidado con las recompensas e incentivos que las empresas ofrecen a sus empleados, en cuanto al cumplimiento de sus metas designadas, porque podría conllevar a actos deshonestos, ilegales o antiéticos por conseguir lo exigido.

Mantilla (2005) cita incentivos que promueven las prácticas de informaciones financieras fraudulentas, cuestionables, y otras conductas antiéticas:

- Presiones para cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente resultados de corto plazo.
- Altas recompensas dependientes del desempeño.
- Controles no existentes o inefectivos, tales como malas segregaciones de funciones en áreas sensibles, que ofrecen facilidad para robos o para encubrir malos desempeños.
- Alta descentralización que abandona la buena administración, no toma en cuenta los niveles bajos de la organización y por consiguiente reduce las oportunidades de conseguir resultados.
- Una función de auditoría interna débil que no tiene la capacidad de detectar e informar conductas impropias.
- Sanciones insignificantes o no publicadas a conductas impropias, para de esta manera perder sus valores y desinhibirlos.

### **Proporcionando y comunicando orientación moral**

El mensaje que se brinda a los trabajadores es muy interesante, la mayoría se demuestra mediante el ejemplo del directivo, sin embargo, es necesario documentarlos explícitamente, como proporcionar un código de conducta.

Mantilla (2005) sugiere que no solamente se deben comunicar los valores éticos, sino que se debe dar orientación explícita, señalando lo que es correcto y qué está equivocado respecto al control interno. Existen casos de estudio donde el mensaje no había sido claro y las personas que ejercían sus funciones desconocían que lo que estaban haciendo era erróneo.

### **Compromiso para la competencia**

Se refiere a las habilidades y conocimientos adecuados con los que deben de contar los trabajadores de una empresa. El directivo es quien se encarga de definir el nivel de las competencias que se requieren para cumplir con los objetivos de la entidad y convertirlos en requisitos de conocimiento y habilidad.

### **Junta directiva, Consejo de directores y/o comité de auditoría**

Estos órganos deben contar con la experiencia administrativa, técnica y el compromiso para el correcto desarrollo de sus responsabilidades. Además, proporcionar la orientación y advertencia necesaria para que el control interno sea efectivo.

Estos órganos deben estar preparados para estudiar las acciones de los administradores, los cuales tienen la obligación de abastecerlos con información que les permita supervisar los objetivos, estrategias, discutir los temas difíciles, revisar la situación financiera e interactuar con los auditores externos e internos.

Este apartado es aplicable para las grandes empresas, en el caso de las pequeñas y medianas empresas se encuentran limitadas económicamente para incurrir en estos costos, no obstante, es aconsejable que cuenten con al menos una persona que realice esta función de auditar.

Jorge Daniel (2007) para las pequeñas empresas indica que “la función de auditar ayuda a que todos estén seguros de que el stock está bien. El stock esta para ser contado, registrado, controlado y para que se dé un informe sobre él”.

Poch (1997) respecto a la auditoría alude que “se refiere a la actividad realizada con vistas a comprobar y revisar los asientos contables, las operaciones financieras, y en general los actos administrativos de una empresa”. Por tanto, la persona a cargo de realizar esta función en una empresa pequeña, debe tener los conocimientos básicos para ejercer correctamente.

### **Filosofía y estilo de operación de la administración**

La dirección es la responsable de transmitir, explícitamente, a todo el personal sobre la organización, compromiso y liderazgo respecto a los controles internos y los valores éticos. Deben asegurarse que el personal comprenda que sus responsabilidades, respecto al control interno, deben tomarse con seriedad ya que su función está relacionada con la de los demás.

Estupiñan (2003) declara que los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y los principios y criterios contables, entre otros.

Aparte que estos elementos reflejan cómo está administrada la empresa, deben incluir también los riesgos normales que influyen a los negocios. Las empresas que toman en cuenta los riesgos, ejercen mejor los controles internos.

En una compañía administrada informalmente, que es el caso para las pequeñas empresas, es más factible el control de las actividades, ya que el contacto es directo, cara a cara, con las personas responsables. Mientras que las más formales se guían por políticas escritas, indicadores de desempeño e informes de excepción.

Los efectos que ocasionan estos componentes son intangibles, y se ven reflejados mediante las estrategias, estructuras y sistemas que sirven de guías para llegar a los objetivos.

### **Estructura organizacional**

La estructura de la organización, independientemente de su tamaño, define las funciones de las personas pertenecientes a la empresa, con una serie de responsabilidades que debe de ejecutar, todas con el fin de cumplir los objetivos globales de la empresa.

Todas las empresas cuentan con una estructura organizacional, unas más formales que otras, pero con la definición clave de autoridad y responsabilidad y con líneas apropiadas de información. Por consiguiente, cada empresa determina su estructura organizacional, la cual será eficaz si en ella se establecen y controlan las actividades para el cumplimiento de los objetivos globales.

### **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Se refiere al nombramiento de cargos de las personas en la organización, esta incluye las responsabilidades y actividades que deben desempeñar, los límites de autoridad, y la jerarquía.

Mantilla sentencia que se alude a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento, la experiencia del personal clave y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

Para el caso de delegación de tareas, el directivo debe asegurar que el personal tenga un conocimiento claro de los objetivos que persigue la empresa y cómo su responsabilidad se relaciona con la de los demás.

### **Políticas y prácticas sobre recursos humanos**

Se refiere a la importancia del apropiado personal con el que debe contar la empresa para el cumplimiento de sus actividades y funciones asignadas, respecto a los objetivos de la empresa y al control interno.

Longenecker & Moore (2007) mencionan que si un patrón no capacita, el nuevo empleado debe aprender por prueba y error, y esto a menudo provoca que se desperdicie tiempo, materiales y dinero y en ocasiones aleja a los clientes. Esto es común en las entidades pequeñas.

El compromiso de la empresa con su personal se refleja mediante las políticas de entrenamiento, reclutamiento, incentivos, y evaluación del desempeño. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son los mediadores, a través de la realización de sus funciones, para alcanzar los objetivos de la empresa. Por ello, contar con personal incapacitado o inapropiado ocasiona deficiencias, y conlleva a que el control interno no sea efectivo.

Esto indica la importancia del factor humano y los mecanismos que tiene que utilizar la empresa para el desarrollo de su personal. Deben estar preparados para los cambios que exijan la identidad o el entorno, como las tecnologías cambiantes o el crecimiento de la competencia.

### **2.3.6.1.2 Aplicación a las entidades pequeñas y medianas**

Los factores en las empresas pequeñas y medianas se aplican de manera muy diferente de las empresas grandes, debido a que los niveles jerárquicos son menores y la presencia del directivo en la empresa hace que la interactividad sea directa.

Mantilla (2005) denota que una compañía pequeña puede no tener un código de conducta escrito, pero ello no necesariamente significa que la compañía no tenga una cultura que enfatice la importancia de la integridad y determinado comportamiento ético. Normalmente, el directivo comunica el comportamiento ético oralmente en las reuniones, este mensaje debe ser claro y consistente.

Los consejos o comités de auditoría no son necesarios para las pequeñas empresas, pero sí lo es, una persona que haga un seguimiento sobre el control interno de la empresa, muchas veces es el propietario o el administrador.

Ante todo, es de suma importancia que el directivo defina y comunique claramente las políticas y prácticas que se deben ejercer, aunque la documentación formal no siempre es necesaria en las pequeñas empresas, se recomienda realizar su formalización y correcta documentación.

### **2.3.6.2 Valoración de Riesgos**

Los riesgos se refieren a la probabilidad que un evento o acción ocurra y afecte adversamente a la empresa. Está claro que todas las empresas desde su creación enfrentan

riesgos internos y externos, los cuales afectan negativamente la entidad y ponen en peligro su estancia a futuro en el mercado; por ende deben valorarse.

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. La identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo ongoing, es decir continuado

Mantilla (2005) sostiene que no se pueden reducir los riesgos a cero, la identificación de estos es un proceso interactivo y componente crítico de un sistema de control interno efectivo, a menudo está integrado con el proceso de planeación. Para ello, los directivos o administradores deben hacer revisiones de control continuo, centrarse con cuidado en los riesgos presentes en todas las actividades de la empresa y tomar las medidas correctivas y de mejora.

Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, los cuales deben estar enlazados internamente en niveles diferentes y consistentes. Por ende, la definición de objetivos pertenece al proceso administrativo, esto no es un componente del control interno, pero es un pre requisito para hacer posible el control interno.

Por ello, Estupiñan (2003) lo describe como un proceso mediante el cual se identifica, analiza y se maneja los riesgos que forman parte importante de un sistema de control interno efectivo. Toda empresa establece sus objetivos específicos y generales, además, analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- ✓ Salvaguardar sus bienes y recursos.
- ✓ Mantener ventaja ante la competencia.

- ✓ Construir y conservar su imagen.
- ✓ Incrementar y mantener su solidez financiera.
- ✓ Mantener su crecimiento.

Longenecker & Moore (2007) declaran que es difícil que las pequeñas empresas manejen sus riesgos, ya que el administrador de estas suele ser el dueño, y ya desempeña demasiadas funciones. Asimismo, la administración del riesgo no es algo que requiera atención inmediata, se toman medidas hasta que algo sucede. Aunque este tipo de empresas se han tardado en adoptar la administración del riesgo, el propietario prudente se tomará el tiempo necesario para identificar los diferentes tipos de riesgos que enfrenta su empresa y encontrar formas de manejarlo.

#### **2.3.6.2.1      Objetivos**

Cuando las empresas definen sus objetivos lo pueden realizar con una detallada estructura o de manera informal, estos pueden ser explícitos o implícitos, según lo requiera la entidad.

Mayormente, los objetivos están interrelacionados con la misión y valores que sigue la empresa.

La importancia de los objetivos, aparte de orientar adonde deben dirigirse las acciones, son la base para un control interno efectivo.

A pesar de su diversidad, Mantilla (2005) indica las siguientes categorías:

- ✓ **Objetivos de Operaciones:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así

como recursos de salvaguardia contra las pérdidas. Varían dependiendo de la selección de los administradores, respecto a la estructura y desempeño.

- ✓ **Objetivos de información financiera:** Hacen alusión a la preparación de estados financieros publicados, que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta. Están orientados, principalmente, por requerimientos externos.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento:** Estos objetivos se refieren a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta. Dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales; estas tienden a ser similares para todas las entidades, en algunos casos, y para toda una industria en otros casos.

#### **2.3.6.2.2 Riesgos**

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un hecho proveniente de factores externos e internos y afecte negativamente a la empresa. Toda entidad tiene que enfrentar esta situación y hacer uso de distintos mecanismos para su identificación, análisis y medición.

Schuster (1992) plantea como desventaja que el riesgo máximo que tiene un auditor es el de expresar una opinión incorrecta, lo que envuelve en si tres riesgos por separado:

- ✓ Que ocurra algún error sustancial en la contabilidad y en el proceso de preparación de los estados contables.
- ✓ Que los controles internos fallen y no se detecte el error, o que la gerencia se haya desviado de dichos controles
- ✓ Que los procedimientos de auditoría fallen y no se detecte el error.

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos, los cuales pueden afectar los objetivos establecidos por la empresa. Mantilla (2005) enumera algunos factores externos e internos de donde pueden provenir los riesgos:

✓ **Factores externos:**

- Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o alentar una política de cambios.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
- La competencia puede alterar las actividades de mercado o servicio.
- La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información.
- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones.

✓ **Factores internos:**

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación, pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la empresa.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración podría afectar la manera como se efectúan ciertos controles.

- La naturaleza de las actividades de la entidad y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Estupiñan (2003) indica que los análisis de riesgo, independientemente de la metodología en particular, deben incluir la estimación de la importancia del riesgo y la evaluación de la probabilidad de ocurrencia, el establecimiento de acciones y controles necesarios y la evaluación periódica del proceso anterior.

Una vez determinados los posibles riesgos, es importante la evaluación y medición de estos, para la adecuada planificación y diseño de procedimientos que minimicen los riesgos que afecten a la empresa.

En una publicación de Auditoría y Control Interno presentada por los licenciados Hernández y Sánchez (2006), se señala que luego de conocer los riesgos es necesario tener en cuenta los siguientes apartados para su evaluación:

**Probabilidad de ocurrencia del riesgo:**

Las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:

- ✓ Poco frecuente: Cuando el riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.
- ✓ Moderado: Puede ocurrir en algún momento.
- ✓ Frecuente: Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias.

**Impacto ante la ocurrencia del riesgo:**

El impacto ante la ocurrencia sería considerado de:

- ✓ Leve: prejuicios tolerables. Baja pérdida financiera.
- ✓ Moderado: requiere de un tratamiento diferenciado. Pérdida financiera media.
- ✓ Grande: requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.

**Evaluación de riesgo:**

- ✓ Aceptable (riesgo bajo): cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los controles de rutina.
- ✓ Moderado (riesgo medio): se consideran riesgos aceptables con medidas de control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.
- ✓ Inaceptable (riesgo alto): deben tomarse de inmediato medidas de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

**2.3.6.2.3 Manejo del cambio**

La empresa debe analizar la información, ya sea interna o externa; referida a eventos, actividades o sucesos que señalen algún cambio que impacte a la empresa y que tenga alguna consideración especial.

Asimismo, tiene la responsabilidad de hacer uso de mecanismos para identificar los cambios que se deben realizar o que ocurrirán, en cualquier suposición o condición material. De este modo, asegura su actuación frente a los cambios.

Jorge Daniel (2007) sobre la reacción al cambio menciona “es probable que muchos vendedores sientan que ya se las saben todas y se olvidan que uno nunca termina de aprender, se debe insistir”

#### **2.3.6.2.4 Aplicación a las entidades pequeñas y medianas**

Es obvio que las empresas pequeñas o medianas realizan una valoración de riesgos menos formal que las grandes, pero, la ventaja que presentan es que al ser más centralizadas y poseer pocos niveles de autoridad, hace que la evaluación de los riesgos sea práctica a causa de la compenetración e interactividad del directivo en la empresa.

No obstante, es importante que estas entidades cuenten con objetivos, ya sean explícitos o implícitos, esto es un requisito para la valoración de riesgos.

La identificación y análisis de los riesgos que afecten este tipo de empresas, va depender de cómo el directivo maneja la información recibida internamente o de gente externa. Por ejemplo, a través del contacto directo con el personal de todos los niveles, clientes, proveedores, banqueros, abogados, auditores externos y otros extraños de la entidad.

#### **2.3.6.3 Actividades de control**

Las actividades de control la realizan todos los integrantes de la organización, a través del cumplimiento de sus actividades asignadas, las cuales están relacionadas con las políticas de la organización.

Si lo vemos desde una perspectiva auditora, las Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad (2011) las define como políticas y procedimientos que permitan asegurar que las directrices de la administración se cumplan en la práctica.

Para complementar su significado, Mantilla (2005) argumenta que son las acciones de las personas las que ayudan a implementar las políticas, asegurando que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Estas actividades incluyen el seguimiento del progreso de desarrollo de las actividades.

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: Operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Una actividad de control no se limita a una sola área, sino que una sola actividad puede ayudar a cumplir con los objetivos de diferentes áreas. Si bien algunos controles se relacionan únicamente con un área, a menudo se sobreponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías.

#### **2.3.6.3.1 Tipos de actividades de control**

Los tipos de actividades de control son distintas de los tipos de control. Estos últimos se dividen en controles preventivos o correctivos, controles manuales o automatizados, y controles directivos.

Estupiñan (2003) enumera qué actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Debido a las diferentes descripciones de tipos de actividades de control que existen, Mantilla (2005) presenta lo siguiente para ilustrar el rango y variedad de actividades de control, no para sugerir una categorización particular:

- ✓ Revisiones de alto nivel: Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores.
- ✓ Funciones directas o actividades administrativas: Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- ✓ Procesamiento de información: Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control.
- ✓ Controles físicos: Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica, son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- ✓ Indicadores de desempeño: Relaciona unos con otros los diferentes conjuntos de datos, operacionales o financieros; además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.
- ✓ Segregación de responsabilidades: Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir los riesgos de error o de acciones inapropiadas.

Sobre el establecimiento de políticas que implican las actividades de control, en las empresas grandes estas suelen estar escritas y documentadas e implementadas de una forma más completa y consistente. Diferente es el caso de las pequeñas empresas, donde muchas veces las políticas se comunican oralmente, eso no implica que no sean efectivas. En cuanto a los procedimientos, son pautas de acción que describen detalladamente como se deben ejecutar tales actividades.

Mantilla menciona que un procedimiento no será útil si el mecanismo desempeñado no está centrado en las condiciones bajo las cuales la política es dirigida. Los objetivos de control son en buena parte integrantes del proceso, en el cual una empresa se apoya para conseguir sus objetivos de negocios. Las actividades de control sirven como mecanismo para administrar la consecución de este objetivo.

Por lo tanto, una vez identificados los riesgos que generen algún impacto a la empresa, se deben definir las actividades de control con acciones correctivas.

Si relacionamos estas actividades con la tecnología que ha venido desarrollándose en los últimos años, ésta también ofrece mecanismos de control como los sistemas computarizados integrados o paquetes software, que se adaptan a los requerimientos de la empresa y aseguran sus operaciones.

En cuanto al control sobre los sistemas de información, dada la extensión, se necesitan controles sobre la totalidad de los sistemas: financiero, cumplimiento y operacional.

### **2.3.6.3.2 Aplicación a entidades pequeñas y medianas**

Ocurre lo mismo que en el apartado anterior, la aplicación de este componente es menos complejo respecto a las grandes, por lo que no todos los tipos de actividades de control son relevantes.

Es importante mencionar lo que dice Anzola (2010), sobre las limitaciones administrativas que presentan los pequeños empresarios en cuanto a sus conocimientos y estrategias de planeación, producción y control. Asume que ellos centran 49% de su actividad a dirigir, 29% en planeación, 12% en organización y solo 10% en control. El pequeño empresario mayormente no implementa sistemas nuevos que permitan un mejor y continuo desarrollo, ya sea porque no sabe cómo, cree que es muy costoso o simplemente porque piensa que no funcionan.

En cuanto a los tipos de actividades de control, muchos de ellos no son relevantes en las pequeñas empresas. Los directivos o administradores ejercen controles efectivos, por ejemplo, mediante su alto involucramiento directo con la empresa, cuando analizan las compras o los créditos, o cuando supervisan el desempeño del personal. Estos son eventos donde puede ejercer control directamente sin hacer uso de actividades de control tan detalladas.

De acuerdo a la distribución de actividades o delegación de tareas, que incluyan ejercer control, tienen que ser las apropiadas. Deben aprovechar que el personal de la pequeña empresa no es numeroso y se pueden dividir las responsabilidades para obtener las verificaciones y comprobaciones necesarias. Por lo tanto, el mensaje debe ser claro para el correcto desempeño, de lo contrario se estarían pasando por alto errores.

Respecto al control de los sistemas de información de las pequeñas empresas, tienen la probabilidad que se presenten problemas, debido a la manera informal de cómo se ejecutan las actividades de control.

Jorge Daniel (2007) alude sobre los errores que ocurren en las empresas pequeñas: es que la gente no asocia el valor de los bienes a dinero en efectivo. Esta es la razón básica por la cual se puede recorrer distintas empresas y encontrar cosas tiradas, desordenadas o totalmente descuidadas. La gente, en general, siente que los bienes ya no son dinero, por lo tanto no merecen el mismo cuidado.

#### **2.3.6.4 Información y comunicación**

La disponibilidad de la información veraz y certera, es de suma importancia para poder controlar la empresa, especialmente, la de los estados financieros que proporcionan información cuantitativa para el conocimiento económico de la empresa

El directivo debe tomar en cuenta la información que es significativa para la entidad, de esta manera define qué decisiones correctas debe tomar y ejecutar para un mejor control de la organización. Además, debe comunicar y proporcionar a los demás integrantes, la información requerida para facilitar el correcto cumplimiento de sus funciones.

##### **2.3.6.4.1 Información**

Para ejercer un acertado sistema de control interno, es necesario que la empresa cuente con toda la información de los distintos niveles de su organización, ya sea financiera o no

financiera, interna o externa. Para que este sea efectivo, la información debe ser veraz y confiable.

Los sistemas de información identifican, procesan y reportan la información. Mantilla (2005) menciona que el término sistemas de información, frecuentemente es usado en el contexto del procesamiento de datos generado internamente, relacionado con las transacciones, tales como compras, ventas y actividades de operación interna. Estos también se relacionan con información sobre eventos, actividades y condiciones externas.

Estos sistemas pueden ser manuales, computarizados, o combinados, asimismo, pueden ser formales o informales.

Poch (1997) plantea que para la toma de información, puede ser útil considerar clasificarla en tres categorías: Información operativa, información para la media del rendimiento e información para la adopción de decisiones.

La disposición de la información proporcionada por los sistemas de información es de gran utilidad para la dirección, en base a ello, se procede a tomar mejores decisiones apropiadas para la empresa y una mejor ejecución de control de sus actividades.

Estupiñan (2003) indica que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información:

- ✓ Controles generales: Su fin es asegurar una operación y su continuidad adecuada, e incluye el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación, mantenimiento del hardware y software, así como la operación

propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos y otros.

- ✓ Controles de aplicación: Incluye pasos computarizados con la aplicación de software y manuales de procedimientos relacionados para controlar el procesamiento de varios tipos de transacciones, es decir, están dirigidos hacia el interior del sistema para asegurar la información confiable. Estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información deben cambiar de acuerdo con las necesidades de la empresa, para apoyar a su cumplimiento y realización de planes estratégicos.

La calidad de información recogida por los sistemas, afecta en las decisiones administrativas y de control. Mantilla (2005) sugiere que para que la información sea de calidad, se debe indagar si cuenta con:

- ✓ Contenido apropiado
- ✓ Información oportuna
- ✓ Información actual
- ✓ Información exacta
- ✓ Información accesible

Lo descrito se debe tener en cuenta, esto se considera como punto crítico, debido a que a veces los reportes no cuentan con datos suficientes.

Unido a ello, se debe mencionar el papel que cumplen las tecnologías, muy aparte de mejorar la productividad de una entidad, complementan y mejoran los sistemas de información, mediante estas se pueden diseñar medidas de control.

Por lo tanto, se considera que los sistemas de información y tecnología aportan al crecimiento de empresa, son un medio para incrementar la productividad y competitividad. Hoy en día, el uso de sistemas tecnológicos se ha vuelto indispensable para las empresas.

#### **2.3.6.4.2 Comunicación**

La comunicación es esencial en toda organización y está inherente a los sistemas de información. Es primordial que la información que se comunique, sea clara y comprendida por todos los integrantes de la entidad, ya sea respecto a la ejecución de sus funciones o en cuanto a las actividades relacionadas con el control.

Antes que nada, la empresa debe facilitar que los medios sean eficaces y que permitan una comunicación relevante hacia mandos superiores y viceversa.

Mantilla (2005) señala los tipos de comunicación:

- ✓ **Comunicación Interna:** Todo el personal, particularmente aquel que tiene importantes responsabilidades de administración operativa y financiera, necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración sobre las responsabilidades de control interno, las cuales deben tomarse seriamente.

Las responsabilidades específicas deben definirse claramente. La gente necesita conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar su causa y

sus acciones correctivas, necesita saber qué comportamiento es el esperado o aceptable, y cual es inaceptable.

Sin canales de comunicación abiertos y una buena voluntad para escuchar, puede bloquearse el flujo de información. El personal también necesita tener medios para comunicar información significativa hacia arriba.

- ✓ **Comunicación externa:** Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto al diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes.

Si las empresas poseen una cultura entendida por todos los integrantes de su organización, los canales de comunicación y los mensajes serán más eficientes. Ocurre lo contrario con las entidades que carecen de esta tradición, donde se requiere de mayores esfuerzos para la transmisión de los mensajes, porque no hay un ambiente de integridad que lo soporte.

### **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación pueden ser transmitidos verbalmente o escritos. En el caso de las pequeñas empresas, es común que los mensajes se transmitan oralmente en las reuniones o sesiones, el lenguaje corporal sirve para enfatizar lo que se está diciendo.

Igualmente, están los escritos como los manuales, reglamentos, políticas, boletines, memorandos, etc., que comúnmente se ven en las grandes empresas por la complejidad que poseen.

Otros medios que se deben tomar en cuenta son el trato del directivo con los subordinados, es decir, las acciones que realiza, ya que estas dan un mensaje más fuerte que las palabras.

#### **2.3.6.4.3 Aplicación a entidades pequeñas y medianas**

El recojo de información de las pequeñas empresas es menos complejo que las grandes, es importante la recaudación total, ya sea en lo operativo, financiero o de cumplimiento, con el fin de guiar a la empresa hacia la consecución de los objetivos y a la aplicación de un sistema de control adecuado.

Mantilla (2005) declara que los sistemas de información en las entidades pequeñas, típicamente, también identificarán y reportarán sobre eventos, actividades y condiciones externas relevantes, pero su efectividad usualmente es afectada significativamente por la habilidad del directivo para dar seguimiento a los sucesos externos.

Mayormente, en estos casos la obtención de información es suministrada mediante los proveedores, clientes y reguladores, quienes normalmente tienen una interactividad alta con el directivo. Estos son considerados importantes fuentes de información, especialmente sobre las preferencias de los clientes y la situación en el mercado. De esta manera, se toman las medidas necesarias para el estudio de los posibles riesgos que afectarían a la empresa y la manera de controlarlo.

Las entidades pequeñas no tienen por qué abstenerse de la innovación tecnológica, la cual sirve para mejorar su productividad; lo que sí debe tener es un equilibrio de costo-beneficio.

Debido al tamaño de la empresa, la comunicación interna suele ser más eficiente y efectiva, por la disponibilidad del directivo y su interacción directa con los trabajadores. Los medios que utilizan son las reuniones y las actividades en las que participan el gerente y trabajadores.

#### **2.3.6.5 Monitoreo**

Este componente incita al seguimiento del sistema de control interno, podría suceder que los procedimientos no se estén desempeñando adecuadamente, se tornaron menos efectivos y necesitan reforzarse. Ante ello, teniendo en cuenta que los sistemas de control interno cambian con el tiempo debido a factores externos e internos, se debe realizar una revisión y actualización continua o periódica, evitando que los controles pierdan eficiencia y no sea posible su aplicación.

Según las Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad (2011) es un proceso para evaluar la efectividad del desempeño del control interno durante el tiempo. Incluye la evaluación del diseño y de la operación de los controles en forma oportuna y las acciones correctivas necesarias para modificar o cambiar las condiciones.

El monitoreo se realiza de dos maneras, mediante actividades Ongoing y mediante evaluaciones separadas que se explican a continuación:

### 2.3.6.5.1 Actividades Ongoing

Son evaluaciones continuas y periódicas llevadas a cabo por la dirección, para la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno. Permiten determinar el correcto funcionamiento de acuerdo a lo planeado o si necesita de modificaciones.

Este tipo de monitoreo se realiza en el día a día, es decir, ocurre en el curso normal de las actividades, algunas son permanentes, pudiendo realizar las correcciones en el momento.

Para un adecuado seguimiento, Estupiñan (2003) menciona las siguientes reglas que debemos tomar en cuenta:

- ✓ El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando adecuadamente.
- ✓ Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- ✓ Si deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- ✓ Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externo; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- ✓ Si los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación u otras reuniones del personal, proporcionan retroalimentación a la administración, referente a que si los controles operan efectivamente.
- ✓ Si el personal es cuestionado periódicamente para verificar si entiende y cumple con el código de ética, las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.

- ✓ Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades de departamento de la auditoría interna.

Se deben informar todas las deficiencias a las personas responsables de las operaciones, asimismo, comunicar las debilidades y oportunidades.

#### **2.3.6.5.2 Evaluaciones separadas´**

Su objetivo también se basa en el seguimiento del sistema de control interno, para cerciorarse si se está ejecutando de forma adecuada. Sin embargo, este tipo de evaluación no se realiza en tiempo real, sino cada cierto tiempo, por consiguiente, a mayor grado de efectividad del monitoreo en tiempo real, menos evaluaciones separadas.

En lo que concierne a la frecuencia con la que se deben efectuar las evaluaciones separadas, para asegurar tener una seguridad razonable y respecto a la efectividad del control interno, ello va depender del juicio de la persona encargada del monitoreo y de la importancia de los controles para la reducción de los riesgos.

En cuanto al alcance de la evaluación, va depender de las tres categorías de objetivos: operacionales, información financiera y cumplimiento de leyes.

Estas evaluaciones se pueden efectuar mediante cuestionarios, entrevistas y hasta técnicas cuantitativas más complejas. No obstante, lo más significativo es que el evaluador posea la capacidad para entender las distintas actividades que realiza la empresa y cada uno de los componentes del control interno COSO que están siendo dirigidos y aplicados. Por lo tanto, el evaluador determina como se está trabajando el sistema actualmente.

Es importante anotar y registrar los resultados de las evaluaciones anteriores, para estudiarlas y tenerlas en cuenta en los diseños posteriores de control, con el fin de lograr controles más eficaces.

#### **2.3.6.5.3 Aplicación a entidades pequeñas y medianas**

El monitoreo supervisa que se esté efectuando un adecuado control interno, en el caso de las pequeñas o medianas empresas, el control interno es diseñado por el directivo o administrador, y es aplicado tanto dentro de la empresa como fuera de ella, aquí los procesos son más informales y no consideran importante su documentación.

La frecuencia del monitoreo en las pequeñas entidades implican menos evaluaciones separadas y más evaluaciones reales, es decir, en el momento.

A través de la supervisión se verifica si se está efectuando el sistema de control adecuadamente. Es el directivo quien mayormente está presente en la empresa el que hace un seguimiento en el lugar donde se realizan las actividades y observa directamente la ejecución de las funciones. Él es quien detecta los problemas de operación o incumplimiento que puedan señalar ineficiencias en los controles. Asimismo, mediante la comunicación con externos como los clientes y proveedores, puede obtener información sobre posibles negligencias.

Este tipo de empresas tiene una baja complejidad, por lo cual las deficiencias que brotan de los procedimientos de monitoreo pueden comunicarse directamente a gerencia. Mantilla (2005) asegura que el personal de una pequeña empresa usualmente tiene un entendimiento claro de los tipos de problemas que requieren ser informados hacia arriba. Lo que no

siempre es aparente, es conocer la causa de un problema y determinar la toma de acciones correctivas.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN DEL MODELO COSO A LA EMPRESA**

Para el desarrollo de la evaluación de control interno COSO aplicado a la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL, se realizó un análisis mediante un cuestionario basado en los cinco elementos que conforman el control interno COSO. Los cuestionarios son considerados instrumentos indispensables para llegar a conocer en profundidad la situación de control.

Los cuestionarios se realizaron mediante preguntas cerradas relacionadas con los componentes del control interno COSO, la aplicación de las interrogantes se ajustaron a la dimensión y actividades de la empresa. Este informe mide y evalúa el nivel de riesgo y de confianza por cada componente, estos son detallados mediante un cuadro, el cual contiene las preguntas, calificación, comentarios, conclusiones y acciones necesarias.

Debido a que la evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo, este trabajo se hizo bajo el enfoque y criterio del investigador de este trabajo, es decir, se basó en su capacidad de análisis y su experiencia relacionada con la auditoría y administración.

Los factores que se utilizaron para la medición y calificación<sup>4</sup> son los siguientes:

### Escala de evaluación

Cumplimiento	Calificación	Valoración
	Puntaje	Nivel
Si	2	Confiable
Cumplimiento Parcial (C/P)	1	Aceptable
No	0	No confiable

### Calificación de confianza y riesgo

Intervalo	Confianza	Riesgo
15% - 50%	Bajo	Alto
51% - 75%	Moderado	Moderado
76% - 95%	Alto	Bajo

Para la evaluación de los resultados:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 1 - \text{Nivel de confianza}$$

Esta tabla tiene relación con lo que se explicó en el marco teórico sobre la evaluación de riesgos:

- ✓ Aceptable (riesgo bajo): cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los controles de rutina.

<sup>4</sup> Adaptado de la Matriz de riesgo o matriz de probabilidad de impacto y de la tesis "Evaluación del sistema de control interno a los procesos de compra y venta de ZONA MUEBLES, Cia Lta, Ecuador, 2013".

- ✓ Moderado (riesgo medio): se consideran riesgos aceptables con medidas de control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.
- ✓ Inaceptable (riesgo alto): deben tomarse de inmediato medidas de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

### 3.1 AMBIENTE DE CONTROL

El siguiente cuestionario lo conforman preguntas relacionadas a los elementos que contempla el ambiente de control, es decir, sobre la gente y el ambiente en que ellas operan. Estos elementos incluyen la integridad, valores éticos, compromiso para la competencia, filosofía y estilo de dirección, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de recursos humanos.

CUADRO 11: CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL

<b>REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL</b> <b>PERIODO 2014</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO</b> <b>ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL</b>								
N	Puntos a enfocar	Calificación					Descripción/ Comentarios	Conclusiones/ Acciones necesarias
	Preguntas	Si	No	C/P	PON DER ACI ON	CA LIF ICA CI ON		
	<b>Integridad y valores éticos</b>							
1	¿La empresa cuenta con la existencia e implementación de códigos de conducta?			X	2	1	-La empresa no cuenta con un código de conducta documentado, sin embargo, los empleados se desarrollan de acuerdo a un código verbal suscitado por el jefe.	-La dirección demuestra en base a su ejemplo el buen comportamiento y su compromiso con lo integral.

2	¿La empresa negocia con los empleados, proveedores, y clientes en un plano de ética y honestidad?	X			2	2	-La dirección salvaguarda la integridad y la buena relación con los trabajadores, proveedores y clientes, por ejemplo, no se ignora los clientes que hacen reclamos por averías o devoluciones. -Se toma en cuenta los reclamos de los trabajadores. Las facturas de los proveedores con datos erróneos se rectifican en el momento. Esto es importante para el jefe, ya que es ejemplo para sus colaboradores y desea que se mantengan semejantes.	-No pasa por alto los comportamientos inapropiados. -Es necesario que cuenten con un plan mejorado para fomentar el compromiso a tiempo completo y no quede solo en tiempo parcial.
<b>Compromiso para la competencia</b>								
3	¿La empresa cuenta con descripciones del trabajo y analiza los conocimientos y las habilidades necesarias para el buen desempeño del trabajo?		X		2	0	-La empresa no cuenta con descripciones documentadas con labores específicas para los trabajadores. -No hace una medición de los conocimientos y habilidades de los empleados de forma cuantitativa. -No toma criterios específicos, necesarios a la hora de contratar.	-Es necesaria la aplicación de un trabajo descriptivo, es decir, manuales, reportes con metas y parámetros para conocimiento de la competencia deseada.
<b>Filosofía y estilo de operación</b>								
4	¿Existe una estabilidad razonable en las posiciones importantes de gerencia y de operatividad? Rotación			X	2	1	-Hay estabilidad en cuanto al gerente y unos cuantos vendedores, sin embargo, han existido puestos de vendedores y almacenero donde ha habido alta rotación. Esto se debe a una falta de motivación e insatisfacción laboral. El personal carece de capacitaciones y no logran adecuarse al ritmo en que se desempeñan y optan por renunciar.	-Debe promover la motivación y satisfacción de los trabajadores. -La filosofía de la dirección y el estilo conducen en buena parte a un efectivo control interno.
5	¿La empresa se preocupa acerca de la confiabilidad de los estados financieros y de los activos?	X			2	2	-La empresa cuenta con un asistente contable y un contador externo. Este último es quien realiza los EE.FF y asesora al gerente en temas contables. - Anteriormente, hubo un manejo indebido de documentos por parte de un asistente, el gerente halló la falta en la revisión de las facturas. Se tomaron medidas de control al instante.	

6	¿La autoridad máxima interactúa de manera suficiente con el área operativa?	X			2	2	-Al ser una pequeña empresa, el nivel de interactividad del gerente con el personal es alta, este está presente durante el desarrollo de actividades de los trabajadores.	
<b>Estructura Organizacional</b>								
7	¿La estructura de la empresa es clara y de conocimiento de todos?	X			2	2	-La empresa tiene una estructura simple, por lo tanto todos tienen conocimiento de la distribución.	-Sugerir un manual de procedimientos, procesos y funciones. -Debería tener en cuenta los planes a largo plazo, por ejemplo, el de expansión a otras provincias donde tiene demanda.
8	¿Cuenta con un plan estratégico?	X			2	2	-El directivo se encarga de hacer el plan, la mayoría son a corto plazo.	-Debería contar con recursos tecnológicos, contar con un software para inventarios para agilizar el tiempo de respuesta y satisfacer al cliente de manera eficiente. -Evitar duplicidad de tareas o contratar más personal para el correcto desarrollo de funciones.
9	¿Los colaboradores tienen el conocimiento requerido, la experiencia, y el entrenamiento para cumplir sus obligaciones?			X	2	1	-El personal cuenta con experiencia, la cual ha ido mejorando con la práctica y el tiempo. -El gerente y una parte de los vendedores carecen de habilidades informáticas. - Todos conocen sus responsabilidades, sin embargo no cuentan con un manual que describa explícitamente sus funciones para poder guiarse.	-Debería contar con recursos tecnológicos, contar con un software para inventarios para agilizar el tiempo de respuesta y satisfacer al cliente de manera eficiente. -Evitar duplicidad de tareas o contratar más personal para el correcto desarrollo de funciones.
10	¿La cantidad de persona y los recursos son suficientes para cumplir las principales actividades?		X		2	0	-El no contar con un sistema de inventarios, conduce a que el tiempo de respuesta a la hora de vender sea lento, que haya horarios en que los vendedores no se abastecen, lo que origina que el personal de otras áreas tenga que apoyar y cumplir su función. -El gerente se aboca en lo operativo, a veces trabaja en forma excesiva y cumple con las responsabilidades de más de un empleado y esto hace que descuide sus labores como directivo.	- Es necesario contar con un vendedor más o un administrador que promueva un reordenamiento de personas y recursos para una mejor organización.
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>								

11	¿Se realiza la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad?	X		2	2	-Los empleados se desenvuelven solos y están autorizados para corregir problemas. -El gerente asigna las responsabilidades en el trabajo de acuerdo a las necesidades. -Hechos anteriores han ocasionado que los empleados den opiniones limitadas.	-Los empleados tienen iniciativa para la solución de problemas y de decisión. No obstante, como empresa pequeña, las últimas decisiones siempre la toma el propietario.
12	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de dirección y coordinación?		X	2	0	-Las transmite oralmente el directivo.	
13	¿Las disposiciones administrativas y reales ofrecen condiciones adecuadas para cumplir los objetivos de la empresa?	X		2	2	-Disponen de herramientas para desarrollo y cumplimiento de sus responsabilidades, excepto en cuanto a recursos tecnológicos. Esto es un punto en contra, ya que con ello facilitarían el tiempo de respuesta. -Debería contar con uniformes que los distingan. -En cuanto a lo legal todos los empleados cuentan con los beneficios laborales necesarios. Se pagan horas extras.	
<b>Políticas y prácticas de Recursos Humanos</b>							
14	¿Realiza un proceso para el reclutamiento, selección del personal y capacitación?		X	2	0	-No cuentan con políticas y procedimientos para contratar personal nuevo.	-La capacitación es parte de un proceso, que debe invertirse en su personal, ya que el capital humano es una de las mejores formas de aumentar la productividad de la empresa. - El desempeño debería ser evaluado para que el personal reconozca su desarrollo y avance. -Mejorar los incentivos y reconocimientos. -Se debe mencionar que hay personal que lleva trabajando un tiempo considerable en la
15	¿Cumplen con la capacitación, entrenamiento y evaluación del personal?		X	2	0	-No invierte en capacitaciones o entrenamientos. No considera de mayor importancia enfocarse en ello. -A pesar que los proveedores facilitan invitaciones sobre charlas de capacitación, los empleados mencionan que no tienen tiempo para asistir. -No se evalúa el desempeño de los trabajadores.	
16	¿El personal se encuentra motivado para cumplir las metas y objetivos?		X	2	0	-Existen una motivación baja, se enfocan solo en cumplir su función de vender. Pero en el 2014 se marcó un límite de ventas, ofreciendo un incremento al que sobrepasaba la meta, pero se discontinuó. -Incentivos y reconocimientos bajos.	

								empresa y sigue con el mismo sueldo.
	TOTAL				<b>32</b>	<b>17</b>		
PONDERACION TOTAL:				32				
CALIFICACION OBTENIDA:				17				
NIVEL DE CONFIANZA:				53.13%		MODERADO		
NIVEL DE RIESGO:				46.87%		MODERADO		
Elaborado por: Katherine Jiménez Cruz.								
Fecha: 25/11/2014								

### 3.1.1 Evaluación y resultados

Este análisis es importante porque se obtiene información sobre la evaluación de las actitudes, conciencia y acciones de la administración respecto al control interno y la importancia que le dan. Es decir, ofrece información sobre cómo la administración asigna autoridad, responsabilidad y cómo desarrolla su personal, además, la atención y dirección que le dedica el gerente.

De acuerdo a lo analizado, el ambiente de control presenta un nivel de confianza de 53.13%, que se le califica como “Moderado”. Hay que tener en cuenta que las empresas pequeñas emplean los factores del ambiente de control de manera diferente a las grandes empresas. En este caso, a pesar de no existir un código de conducta escrito y formalizado, el contacto directo que tiene el empleador con los colaboradores enfatiza la cultura, la importancia de la integridad y exige un comportamiento adecuado, ya sea entre el personal o con personas externas.

Al respecto, se tiene claro las responsabilidades que deben desarrollar los empleados, las cuales son designadas y comunicadas oralmente por el gerente, por lo que se considera un factor crítico. El mensaje oral debe ser consistente, ya que es el contacto de primera mano que tiene el gerente con los operadores.

La documentación formal no es obligatoria en caso de empresas pequeñas para que las políticas operen efectivamente; sin embargo, se consideran necesarias. Es así que, el directivo se interesa por el cumplimiento de sus obligaciones con la empresa, se asesora con un contador externo para el buen resultado de sus estados financieros.

Por otro lado, presenta un nivel de riesgo de 46.87%, debido a que se descuida el capital humano, la empresa se concentra en lo operativo y no invierte en capacitaciones para lograr un mejor desempeño de los trabajadores o del personal entrante. Esto conduce a la alta rotación o abandono.

Ocurre lo mismo con los recursos, el tiempo de respuesta será bajo si no dispone de un sistema de gestión para inventario, este vacío aumenta el riesgo de pérdida de productos o se tiene una rotación baja. Del mismo modo, carece de documentación sobre códigos de conducta, manuales de procedimientos, procesos, y funciones e incentivos. No basta con comunicarlo verbalmente, se debe contar con un expediente que sirva de guía para su desenvolvimiento.

### **3.1.2. Diagnóstico de debilidades de la empresa**

- ✓ La empresa carece de manuales de políticas, procedimientos, funciones y de conducta para un desarrollo correcto de personal.
- ✓ No realiza un adecuado reclutamiento de personal.
- ✓ Descuida el factor humano, no se realizan capacitaciones, no desarrolla factores para una mejor motivación, carece de incentivos y recompensas.
- ✓ No evalúa su personal, carece de diagnósticos de desempeño.
- ✓ El personal cuenta con la experiencia y entrenamiento, pero no con los conocimientos requeridos, sobre todo en habilidades informáticas.
- ✓ No se aprovechan las charlas o capacitaciones brindadas por invitaciones de proveedores.

- ✓ Respecto a las condiciones de trabajo disponen de herramientas que permiten realizar sus tareas, sin embargo, para el área de almacén y ventas, se les limita el recurso tecnológico que gestiona los inventarios, este es un factor imprescindible para el control y ubicación de los productos.
- ✓ Tiene horarios en que el personal de ventas no es suficiente, por lo que personal de otra área debe apoyar a los vendedores, en algunos casos, se origina la duplicidad de tareas.
- ✓ El gerente trabaja excesivamente y a veces cumple la función de vendedor. Se concentra en lo operativo, descuidando su función como directivo.

### 3.2 VALORACION DE RIESGOS

El siguiente cuestionario está conformado por preguntas relacionadas a los riesgos que enfrenta la organización, como condición previa a la valoración es el establecimiento de los objetivos. Por ello, los puntos a enfocar primero son preguntas relacionadas a los objetivos globales y por nivel de actividad, finalmente, la evaluación de los riesgos y manejo del cambio.

CUADRO 12: CUESTIONARIO EVALUACION DE RIESGOS

<b>REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL            PERIODO 2014            CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO            ELEMENTO: VALORACIÓN DE RIESGOS</b>								
N	Puntos a enfocar	Calificación					Descripción/ Comentarios	Conclusiones/ Acciones necesarias
	Preguntas	Si	No	C/P	PON DER ACI ON	CA LIF ICA CI ON		
<b>Objetivos Globales</b>								
1	¿La empresa cuenta con objetivos globales?	X			2	2	-Aunque no están sustentados en un papel, el gerente se encarga de hacerles conocer verbalmente lo que espera en un corto plazo y cómo se encuentra la empresa. Por ejemplo, comunicar si las ventas están bajas o si deben bajar los pedidos de compras.	-Los objetivos globales y las estrategias están enlazadas y son definidas por el propietario de la empresa, quien indica qué es lo que se espera ejecutar.
2	¿Los objetivos globales son comunicados al personal?	X			2	2	-Se comunica a los trabajadores qué es lo que se espera.	
<b>Objetivos a nivel de actividad</b>								

3	¿Existen objetivos para cada área de la empresa?	X			2	2	-El dueño asigna a cada área las actividades a ejecutarse y explica qué es lo que espera a corto plazo.	-El manejar toda la información ayuda a establecer los objetivos y los adecúa a la persecución de metas de la empresa.
4	¿Están vinculados los objetivos por actividad con los objetivos globales?	X			2	2	-El ser una empresa pequeña y centralizada permite que el gerente tenga una visión global e interrelacione los objetivos de cada actividad con lo que la empresa busca obtener.	-Se debería tener en cuenta las opiniones de los trabajadores en la definición de objetivo, estos tienen alta interactividad con los clientes, por lo tanto pueden brindar valiosa información.
5	¿Participan los trabajadores en la definición de objetivos?		X		2	0	-No se mencionó sobre si los empleados influyen en dar su opinión sobre la definición de objetivos, sin embargo, según lo observado sólo proporcionan información de los productos requeridos por los clientes y algunos problemas.	
6	¿Identifica y hace un seguimiento de los factores críticos de éxito que influyen en los objetivos?		X		2	0	-No hace un seguimiento de los factores críticos de éxito.	
<b>Riesgos</b>								
7	¿La empresa identifica y considera los riesgos potenciales provenientes de fuentes externas?			X	2	1	-En cuanto a lo externo, obtiene información de los clientes y proveedores. Estos proporcionan datos sobre las demandas y nuevos requerimientos de productos. -Considera importante realizar sus pagos a tiempo para mantener su record crediticio, también se asesora en cuanto a los estados financieros, para cumplir con lo legal y evitar riesgos que sean potenciales para la empresa. Es decir toma en cuenta las regulaciones y leyes para su cumplimiento. - No toma en cuenta los riesgos de no innovar en tecnología, especialmente en un sistema de inventarios y de facturación. La competencia puede tomar esta debilidad como ventaja.	-Cumple con la valoración de riesgos de manera parcial. -Los proveedores son quienes ofrecen mayor información sobre los cambios en el sector autopartista, por ejemplo, entrada de nuevos modelos. -No se considera mecanismos para el control de inventarios, lo que conlleva a pérdidas o baja de rotación de productos.
8	¿La empresa identifica y considera los riesgos potenciales provenientes de fuentes		X		2	0	- Sistemas de formación, capacitación y entrenamiento de personal son bajos. No invierte en el capital humano. -Falta de información y control sobre el stock de productos. -Carece de un seguro para su mercadería.	- Según lo comentado por el gerente, no se pudo adquirir un seguro para la mercadería por no contar con el inventario cuantificado total,

	internas?						-No consideró en un pasado los riesgos de contratar personal sin experiencia. -No ejerce un control en las compra, se guía de la información del personal y la supervisión visual. -En caso de innovar con tecnología, el personal no sabría manejarlo.	solo se realiza un conteo general a fin de año. Sin embargo, si cuenta con otros seguros que cubren a la empresa.
<b>Manejo del cambio</b>								
<b>9</b>	¿Cuentan con medidas para anticipar, identificar, y reaccionar ante los cambios?		<b>X</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	-No toma medidas en cuanto a innovación de tecnología, por ejemplo, considerar la adquisición de un sistema para inventario.	
	<b>TOTAL</b>				<b>18</b>	<b>9</b>		
PONDERACION TOTAL:				18				
CALIFICACION OBTENIDA:				9				
NIVEL DE CONFIANZA:				50%		BAJA		
NIVEL DE RIESGO:				50%		ALTO		
Elaborado por: Katherine Jiménez Cruz. Fecha: 25/11/2014								

### 3.2.1 Evaluación y resultados

El componente de valoración de riesgos presenta un nivel de confianza de 50%, es decir, presenta un nivel de confianza bajo. Esto se da comúnmente en las pequeñas empresas, donde los objetivos globales y por actividad individual se dan de forma implícita y son comunicados por el gerente hacia todo el personal. Es él quien se encarga de supervisar directamente si las metas se cumplen correctamente.

Por otro lado, el estudio de los riesgos presenta un nivel de riesgo alto, en otras palabras, no se está valorando o tomando en cuenta los riesgos eficientemente. Esto se debe a que los pequeños empresarios normalmente no se enfocan a estudiar los riesgos y sus consecuencias, siendo la causa de que muchas pequeñas empresas terminen por extinguirse.

En el caso de Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L, se toma en cuenta los riesgos provenientes de fuentes externas solo de forma parcial, se enfoca mayormente en cumplir con las regulaciones y leyes, especialmente en presentar de forma eficiente los estados financieros a las entidades reguladoras.

También se valora la información obtenida por los clientes y proveedores para enfrentar la demanda y nuevos requerimientos; pero en relación a innovación y cambios tecnológicos no se invierte, en este aspecto se está perdiendo la oportunidad de optimizarse.

En cuanto al estudio de riesgos internos, no toma en cuenta las consecuencias que podrían presentarse a largo plazo, no invertir en su capital humano y no tener un control total de su mercadería originaría pérdida de personal y de productos.

### 3.2.2 Diagnóstico de debilidades de la empresa

Es fundamental que la empresa tome conciencia de los factores que puedan contribuir al aumento de riesgos, algunos se obtienen de experiencias pasadas.

Presenta los siguientes riesgos:

- ✓ **Recursos humanos:** la mala gestión, falta de capacitaciones o selección inadecuada de los empleados, produce riesgo de bajo nivel de competencias e ineficiencia en el desarrollo de actividades
- ✓ **Tecnología:** La falta de innovación tecnológica, por ejemplo la falta de sistemas computarizados de gestión de inventarios y facturación, ocasiona ineficiencia y lentitud en el manejo de productos. Es un punto en contra para la empresa, la competencia puede hacer provecho de ello y podría perder mercado.
- ✓ **Operacional:** Relativo al control de los productos, control de inventarios y control de compras. La ausencia de estos conlleva a pérdidas, robos, deterioros y baja rotación de los productos.

### 3.3 Actividades de control

El siguiente cuestionario se realiza con preguntas relacionadas a actividades de control como políticas y procedimientos. Se pretende comprobar si se están aplicando efectivamente las acciones para manejar los riesgos que podrían impedir la consecución de los objetivos de la empresa.

Las preguntas se aplican a las unidades de la organización: gerencia, ventas, contabilidad y almacén.

**CUADRO 13: CUESTIONARIO ACTIVIDADES DE CONTROL**

<b>REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL            PERIODO 2014            CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO            ELEMENTO: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>								
N	Puntos a enfocar	Calificación					Descripción/ Comentarios	Conclusiones/ Acciones necesarias
		Si	No	C/P	PON DER ACI ON	CA LIF ICA CI ON		
1	¿Se tienen documentados los procedimientos de control en cada área?		X		2	0	-No se encuentran documentados formalmente. El gerente indica cuales son los parámetros de control que deben realizar, les hace recordatorios continuamente.	
2	¿La empresa ha establecido parámetros para prevenir acceso no autorizado a documentos y registros?			X	2	1	-El dueño les comunica que documentos son autorizados para su uso. - Mayormente los documentos contables se encuentran bajo custodia. - Las facturas, boletas y guías de remisión se encuentran a libre disposición y vista de todos. Algunas facturas de	-Se debe mencionar una experiencia pasada, que hizo que el gerente tome medidas de control respecto a los documentos: cuando un ex trabajador tomó facturas para

							compras se dejan abandonadas en el mostrador donde se atiende a los clientes.	manejos inadecuados.
3	¿Investigan o hacen estudios para evitar riesgos?		X	2	1		-Parcialmente. Como se mencionó en el cuadro anterior sobre la valoración de riesgos, toman más importancia al estudio de los riesgos provenientes de fuentes externas, que de fuentes internas.	
4	¿Generan informes sobre las actividades de cada área?		X	2	1		-Solo parcial, a pesar que no realizan reportes formalizados porque es una empresa pequeña, los vendedores sí comunican los faltantes y lo anotan en un cuaderno de apuntes. -Contabilidad presenta un reporte del registro de compras y ventas correctamente.	
5	¿La mercadería está protegida adecuadamente?		X	2	0		-El personal cuida y protege los productos, especialmente los frágiles como los eléctricos, pero se observa desorden cuando reponen el producto en su sitio, esto ocasiona el maltrato o pérdida de algunas piezas. -Se encuentran productos que no han rotado, se pueden volver obsoletos. - La mercadería no cuenta con un seguro.	
6	¿Se controlan adecuadamente los ingresos y salidas de la mercadería de almacén?		X	2	0		-Almacén tiene un cuaderno donde los trabajadores apuntan los productos que sustraen para la venta, sin embargo, esto no es un control eficiente. -En la tienda principal controlan revisando facturas y boletas. -No hay restricciones de ingreso a almacén para los trabajadores. -No hay correcto control sobre las salidas de productos que sustraen los trabajadores para la venta, solo apuntan en un cuaderno	-La situación puede llevar a que se pierdan los productos. -Deberían contar con un sistema integrado y de gestión de inventarios.
7	¿Tienen control sobre los máximos y mínimas existencias en almacén y en la tienda?		X	2	0		- No hay conocimiento de stock en el momento, siempre tienen que revisar presencialmente.	

<b>8</b>	¿La entrega de productos a los clientes es oportuna?			<b>X</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	-El tiempo de respuesta de venta a los clientes es un poco complejo, puesto que hay productos que demoran más en encontrarlos. Hay clientes que les molesta esperar. -La entrega de productos para envíos son puntuales. -Facturas, boletas y guías son manuales.	-Deberían agilizar los procesos con la adquisición de un sistema de facturación.
<b>9</b>	¿La empresa cuenta con un plan a seguir para aumentar las ventas?			<b>X</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	-El gerente comunica qué espera de las ventas, los descuentos, los pedidos, etc. - Busca atender a los clientes que se encuentran en otras provincias. -Los planes son a corto plazo, se planea para unos meses y no existe un proyecto definido a largo plazo.	
<b>10</b>	¿Es eficiente el flujo de información?	<b>X</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	-La interactividad en una empresa pequeña es más eficiente y facilita la comunicación.	
<b>11</b>	¿Se presentan en el periodo establecido las declaraciones de impuestos?	<b>X</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	-El asistente contable pone a disposición del gerente las fechas de declaración puntualmente.	
<b>12</b>	¿Se registran adecuadamente todas las transacciones contables?	<b>X</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	-El gerente exige un reporte de todos los registros hechos por el asistente contable, solucionando cualquier duda con el contador externo. -El contador externo también revisa estos documentos.	
<b>13</b>	¿Hay confidencialidad de la información financiera?	<b>X</b>			<b>2</b>	<b>2</b>		
	<b>TOTAL</b>				<b>26</b>	<b>13</b>		
<b>PONDERACION TOTAL:</b>				26				
<b>CALIFICACION OBTENIDA:</b>				13				
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>				50%		<b>BAJO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>				50 %		<b>ALTO</b>		
Elaborado por: Katherine Jiménez Cruz. Fecha: 25/11/2014								

### **3.3.1. Evaluación y resultados**

Respecto al componente de actividad de control se obtiene un nivel de confianza bajo. Las pequeñas empresas suelen tener menos formalidad en ejercer un control interno, esto no indica que no ejerza ninguna actividad de control. Para el caso de esta empresa, arroja como resultado un riesgo alto ya que no ejerce actividades de control eficientes.

En relación a su capital principal, que es la mercadería, no invierte en sistemas de gestión de inventarios para tener un control exacto del stock, que permita vigilar las entradas y salidas de almacén en la tienda principal. Se aprecia que el establecimiento de almacén se encuentra a libre albedrío de todo el personal, lo que conlleva a que la mercadería este expuesta a una incorrecta manipulación, pérdidas o que simplemente no rote.

En cuanto a la documentación, algunas facturas de compras quedan en el mostrador, corriendo el riesgo de que se pierdan, ensucien o sean hurtadas. Además, las facturas y boletas son realizadas a mano, estando expuestas a que se cometan errores de escritura o transcripción de datos.

### **3.3.2. Diagnóstico de debilidades de la empresa**

Es conocido que las áreas de ventas y de almacén son los departamentos con menos puntaje en cuanto a tomar medidas que controlen los posibles riesgos. Ante ello, se detallan a continuación las debilidades respectivas.

#### Debilidades en el área de ventas:

- ✓ No cuentan con un sistema computarizado de inventario que controle totalmente la mercadería.

- ✓ Esto trae como consecuencia que el tiempo de respuesta a sus clientes sea complejo en la mayoría de casos, porque tienen que desplazarse hasta la ubicación del producto para saber si hay stock.
- ✓ No generan un reporte de ventas.
- ✓ No generan un reporte de cantidad total de mercadería.
- ✓ La facturación es manual, esto ocasiona que el tiempo de atención de un solo cliente se alargue, da lugar a que se cometan errores de escritura o cálculo. El asistente contable tiene que revisar constantemente.
- ✓ No se tiene un plan definido a largo plazo sobre el aumento de ventas deseado, las proyecciones son a corto plazo. No hay un plan cuantificado.
- ✓ Hay horarios durante el día en que los vendedores no se dan abasto, por lo que el gerente y asistente contable tienen que brindar apoyo.
- ✓ De acuerdo a lo observado, un sector de los clientes da muestras de complacencia y satisfacción por la disponibilidad de su producto, la contraparte es que otro grupo presenta quejas por la demora en la atención o porque le vendieron el producto equivocado.
- ✓ El personal cumple con informar al cliente sobre las características y utilización del producto, aunque hay excepciones, algunos empleados suelen perder la paciencia y la expresión corporal es notoria.
- ✓ Carecen de un manual de políticas, procedimientos o funciones, que sirva de guía para su desenvolvimiento en las actividades.
- ✓ No todos estudian los manuales que ofrecen los proveedores sobre los modelos o repuestos nuevos.

- ✓ Los empleados que tienen menos tiempo trabajando en la empresa, consultan constantemente sobre dudas que tienen sobre el producto que entregan. No se guían de los catálogos.
- ✓ El ambiente de trabajo entre los trabajadores es bajo, se presentan discusiones y conflictos entre ellos.
- ✓ No poseen uniformes de trabajo.
- ✓ No cuentan con capacitaciones que les permita actualizar sus conocimientos.

Debilidades en el área de almacén:

- ✓ No existe un sistema de control computarizado para el control de las salidas y entradas. Como se mencionó anteriormente, se tiene un programa antiguo incompleto que sólo se utiliza para conocer la ubicación del producto.
- ✓ El registro de salidas de almacén, el cual se realiza manualmente, es ineficiente.
- ✓ No controlan los máximos y mínimos de mercadería, esto origina baja rotación, pérdidas, faltantes o que se vuelvan obsoletos algunos productos.
- ✓ La mercadería no cuenta con un seguro, en caso ocurra un incendio o catástrofe.
- ✓ No hay una correcta manipulación de los productos, especialmente los que no se reposicionan a su lugar de origen, dando lugar a que sufran maltratos o deterioro.
- ✓ Libre acceso de los trabajadores al almacén sin ninguna supervisión.
- ✓ Se carece de un manual de políticas, funciones o procedimientos con el que se pueda guiar el encargado de almacén.

### 3.4 Información y comunicación

El siguiente cuestionario está conformado por preguntas relacionadas a los sistemas de información y comunicación de la empresa que ayudan a controlar el negocio, por ende, no se limita al enfoque interno sino también externo.

CUADRO 14: CUESTIONARIO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

<b>REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL</b> <b>PERIODO 2014</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO</b> <b>ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>								
N	Puntos a enfocar	Calificación					Descripción/ Comentarios	Conclusiones/ Acciones necesarias
		Si	No	C/P	PON DER ACI ON	CA LIF ICA CI ON		
<b>Información</b>								
1	¿Provee la empresa información como reglamentos, manuales, programas, etc.?		X		2	0	-No provee esta información documentada explícitamente.	-Teniendo en cuenta el tiempo de la empresa debería contar con manuales de procedimientos y políticas.
2	¿Recibe el gerente informes de las áreas de la empresa?			X	2	1	-Recibe informe del área de contabilidad mensualmente, esta área suele pasar un informe sobre los registros de entradas y salidas. -No recibe informes del área de almacén ni del área de ventas.	
3	¿Se proporciona al personal la información que necesitan para la ejecución de sus actividades?	X			2	2	-La información es transmitida verbalmente.	

4	¿Hacen uso de mecanismos para conseguir información externa e interna?	X			2	2	-Los proveedores y clientes proporcionan datos altamente significativos. Realizan preguntas para resolver dudas a los proveedores, estos brinda catálogos y capacitaciones e información sobre la competencia. Los clientes dan recomendaciones sobre el mercado. -La información interna es fácil de conseguir por ser una empresa pequeña y por la alta disponibilidad y visibilidad del directivo en la empresa. Lo realiza mediante preguntas directas o reuniones.	
<b>Comunicación</b>								
5	¿Las vías de comunicación son eficientes?	X			2	2	-La comunicación es directa de gerente a empleado. -Los empleados entienden correctamente lo comunicado por parte del gerente.	
6	¿Se reportan las acciones inapropiadas o sospechosas?		X		2	0	-No hay un intermedio entre el directivo y los trabajadores para que estos últimos sientan la confianza de comunicar alguna sospecha o acto inapropiado. Según lo conversado, ellos indican que prefieren evitarse problemas, por lo tanto, comunican limitadamente.	
7	¿Las sugerencias y quejas son comunicadas al gerente?	X			2	2	-Se comunican inmediatamente las quejas y el gerente toma medidas en el asunto, solucionando el imperfecto o devolviendo el producto.	-Se observaron numerosas devoluciones, especialmente en la parte eléctrica, a veces es error del cliente o del mecánico que hace un mal uso del producto.
8	¿Hay receptividad en las sugerencias de parte de los empleados al gerente en cuanto a las mejoras que se puedan hacer en cuanto a la productividad y calidad?	X			2	2		
	TOTAL				16	11		

PONDERACION TOTAL:	16	
CALIFICACION OBTENIDA:	11	
NIVEL DE CONFIANZA:	68.75%	MODERADO
NIVEL DE RIESGO:	31.25%	MODERADO

Elaborado por: Katherine Jiménez Cruz.

Fecha: 25/11/2014

### **3.4.1 Evaluación y Resultados**

El componente de información y comunicación presenta un nivel de confianza moderado, que equivale a 68.75%, indica que la empresa recoge información significativa mediante los proveedores y clientes, quienes son los principales suministradores. El directivo analiza la información y toma las necesarias medidas estratégicas y de control.

La comunicación con los clientes se realiza de manera provechosa, debido a la alta interactividad que tiene el gerente con ellos.

Por otro lado, presenta un riesgo de 31.25%, ello se debe a que no posee manuales de políticas o funciones, medios que brindan información oportuna para el cumplimiento correcto de los empleados y les sirve como guía para la supervisión de control de sus actividades. Esto es común en las pequeñas empresas, Poch (1997) indica que “estos manuales son importantes pero pocas empresas, como las pequeñas y medianas empresas, cuentan con este instrumento de organización. Suele aludirse con frecuencia, para justificar esta falta, al coste que supone su elaboración”

Igualmente, no se generan informes contundentes de ventas y de almacén, no se pueden tomar medidas ni evaluar los posibles riesgos sino se cuenta con una información precisa y actualizada.

### **3.4.2 Diagnóstico de debilidades de la empresa**

- ✓ Existe fácil accesibilidad para la obtención de información, sin embargo, no toda esta es actualizada y certera, especialmente la que concierne al inventario. Ello origina que no se tomen las medidas adecuadas.

- ✓ La comunicación es abierta del gerente hacia sus empleados, sin embargo, no es totalmente abierta de los trabajadores hacia el gerente.
- ✓ El gerente comunica verbalmente las actividades que debe realizar el personal, siendo aconsejable que a esta comunicación se le proporcione manuales y políticas para sustentar y guiar el comportamiento.
- ✓ El que sea una pequeña empresa, no significa que todo debe ser menos formalizado., por lo que debería exigir a sus trabajadores realizar reportes contundentes con información certera y clara.

### 3.5 Monitoreo

El siguiente cuestionario presenta preguntas relacionadas al seguimiento y monitoreo interno ejercido por la empresa.

CUADRO 15: CUESTIONARIO MONITOREO

<b>REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL</b> <b>PERIODO 2014</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO</b> <b>ELEMENTO: MONITOREO</b>								
N	Puntos a enfocar	Calificación					Descripción/ Comentarios	Conclusiones/ Acciones necesarias
		Si	No	C/P	PON DER ACI ON	CA LIF ICA CI ON		
1	¿El gerente hace una supervisión de la empresa periódicamente?	X			2	2		
2	¿Es efectiva las actividades de auditoría o de control interno?		X		2	0	-El propietario tiene conocimientos de control en base a su experiencia. -No ejerce un plan de control interno adecuado y apropiado a las necesidades de la organización.	
3	¿Se corrigen las faltas encontradas?		X		2	0	-No se han corregido aun todas, el problema de control de inventarios es el más grave.	
4	¿Se corrobora la facturación con el pago y el producto entregado?			X	2	1	-Es parcial. Hay ocasiones que se revisa el documento de pago con lo que se entrega, sin embargo, cuando hay demasiados clientes, el gerente considera que en esas circunstancias no corrobora lo entregado con lo pagado.	
5	¿El directivo o responsable realiza auditorias operativas o		X		2	0	-Solo se corrobora lo que entra como mercadería. -No realiza auditorias de las existencias con lo	

	contables, cerciorando lo físico con lo documentado?						documentado, especialmente no tiene un control de inventarios, esto no permite realizar un monitoreo correcto. -El gerente considera que cerrar el establecimiento para el conteo total de inventario significa perder ventas, aparte no cuenta con personas de confianza para realizar el inventario, no acepta gente que no conoce.	
<b>6</b>	¿Se realiza el conteo de la mercadería con los registros existentes?		<b>X</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	-Solo controlan si la mercadería entrante es conforme con las facturas suministradas por los proveedores. -No hacen conteo físico de inventario periódicamente.	
<b>7</b>	¿Toman en cuenta las recomendaciones de auditores externos?	<b>X</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	-En este caso, como auditor externo se considera a la SUNAT, quien suministra un reporte, el gerente toma en cuenta las recomendaciones especialmente las que involucran al área financiera.	
<b>8</b>	¿Es cuestionado periódicamente el personal sobre si han cumplido con actividades de supervisión de su área?	<b>X</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	-El gerente continuamente pregunta si han cumplido con lo encomendado y si han corregido los errores o ineficiencias detectadas.	
	<b>TOTAL</b>				<b>16</b>	<b>7</b>		
<b>PONDERACION TOTAL:</b>				16				
<b>CALIFICACION OBTENIDA:</b>				7				
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>				43.75%		<b>BAJO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO:</b>				56.25%		<b>ALTO</b>		
Elaborado por: Katherine Jiménez Cruz.								
Fecha: 25/11/2014								

### 3.5.1 Evaluación y Resultados

El componente Monitoreo presenta un nivel de confianza de 45.75% es decir, bajo. El directivo realiza su función de monitoreo o supervisión en base a su experiencia, pero no ejecuta un control interno adecuado porque no cuenta con la información completa y certera. En este caso, su disponibilidad y compromiso en todas las operaciones, le permite observar cómo se están realizando las actividades operacionales de los empleados y supervisar si están ejecutando sus funciones de cargo y de control.

Presenta mayor supervisión en el área de ventas y contabilidad debido a que permanece más tiempo en el local principal con los vendedores. Si se presentar un problema o negligencia se comunica al gerente y se toman las medidas correctivas en el momento. De hecho, no todo el control se puede limitar a la supervisión, hay que poner énfasis en los controles físicos, de calidad, etc.

Por otro lado, presenta un nivel de riesgo alto con un 56.25% y esto se debe a factores internos, especialmente en lo relacionado al control de los inventarios. El no tener una información completa sobre la situación de la mercadería origina que no se puedan tomar decisiones estratégicas, ya que no se suministra una información exacta y veraz.

Hay que precisar, que el almacén se encuentra en un establecimiento anexo sin la supervisión del gerente. Además, no cuenta con sistemas informáticos o tecnológicos que corroboren la información suministrada por el encargado de esta área. El propietario no ejerce un control eficiente que se ajuste a las necesidades actuales de la organización, se limita a aplicar los conocimientos adquiridos en sus experiencias pasadas.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

La presente propuesta de mejora pretende desarrollar soluciones en base a cada uno de los cinco componentes analizados anteriormente.

Adicionalmente, se ha decidido incluir el apartado de redefinición estratégica de la empresa, donde se procede a elaborar la documentación de la misión, visión, filosofía, manual de organización y funciones, políticas de empresa y propuesta de sistema de gestión de inventarios. Consideramos que son puntos obligatorios que la empresa debe poseer, teniendo en cuenta sus años de permanencia en el mercado. Además, según lo analizado, serán de mucha utilidad para el personal.

#### **4.1 Redefinición estratégica de la empresa**

Se procede a redefinir la misión, visión y filosofía de la empresa, estas no sólo deben limitarse a los procesos de la organización, también servirán para el manejo y conocimiento del personal.

#### **4.1.1 Misión**

“Atender las necesidades de los clientes, proporcionándoles una vasta variedad de autopartes de vehículos automotores a través de un buen servicio de calidad a precios adecuados, para mantener la preferencia del público y el desarrollo de nuestra gente”.

#### **4.1.2 Visión**

“Ser una empresa líder en la venta y distribución de autopartes de vehículos automotores en la ciudad de Piura, ofreciendo una variedad de productos de calidad y precios acordes a las necesidades del mercado”

#### **4.1.3 Filosofía y Valores organizacionales**

##### **Filosofía**

“Somos una empresa que se esfuerza por brindar una adecuada atención para cubrir todas las necesidades de nuestros clientes, en el rubro comercial en el que nos desarrollamos, mediante la honestidad de entregar lo que realmente están buscando”

##### **Valores**

- Orientación al cliente
- Responsabilidad social
- Orden
- Mejora continua
- Innovación
- Enfoque al cliente y a los productos
- Integridad

- Honestidad
- Eficiencia
- Lealtad
- Productividad
- Competitividad

#### **4.1.4 Manual de organizaciones y funciones**

Según la Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2003), se manifiesta que en empresas pequeñas o en aquellas de tipo familiar podría llegar a cuestionarse la importancia de los manuales. En grupos reducidos o primarios, la tradición termina por diluir los aspectos formales. Pese a ello, se considera que los manuales son elementos útiles, sobre todo, en los momentos conflictivos, ya que su existencia permite un mejor análisis de la situación o una salida de la crisis.

En este sentido, plantean que los manuales deben contener como mínimo las funciones básicas, responsabilidades, autoridad, finanzas de su área, el sistema de información, el sistema de relaciones y la contribución al progreso de la empresa.

Además, Poch (2000) menciona que las normas del control interno, inspiradas en el principio básico de separación de funciones, constituyen, como es lógico, un aspecto más de la organización de la empresa y, como toda organización que pretenda ser concreta, clara y eficaz, conviene que las tengan especificadas por escrito.

De acuerdo a lo señalado y teniendo en cuenta que la empresa lleva más de veinte años en el mercado, decidimos que es de importancia la documentación de un manual de organizaciones y funciones para la empresa.

Luego de conocer las debilidades arrojadas por la evaluación respecto a las funciones, se replantean adecuadas funciones que deben realizar y se agrega el puesto de un administrador.

A continuación, documentamos el Manual de Organizaciones y Funciones actualizado para la empresa.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**  
**DE LA EMPRESA**  
**REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL**

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES**

**A. OBJETIVOS:**

El presente manual de organización y funciones tiene como objetivos:

- ✓ Facilitar el desarrollo de un trabajo eficiente.
- ✓ Normar su estructura orgánica, administrativa y funcional.
- ✓ Establecer las funciones específicas de las dependencias que integran la estructura orgánica.
- ✓ Proporcionar información a cada una de las dependencias de la empresa para una mayor coordinación y desempeño de sus funciones.

**B. ALCANCE:**

La información contenida en este reglamento es de obligatorio cumplimiento y aplicación para el directivo y trabajadores de la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL.

**C. BASE LEGAL:**

El presente reglamento de normas y funciones se ampara en las siguientes normas legales:

- ✓ Constitución Política del Perú 1993.
- ✓ Estatuto de la Empresa.
- ✓ Ley de Productividad y Competitividad Laboral. D.S. N°.003-97-TR.
- ✓ Políticas de la Empresa Repuestos Y Representaciones Frank EIRL

**D. ACTUALIZACIÓN:**

El manual de organización y funciones es un documento dinámico, por lo tanto, el área administrativa está a cargo de la actualización y propondrá los cambios y modificaciones que sean convenientes, a su iniciativa o a solicitud del órgano involucrado.

#### **E. JUSTIFICACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA:**

La reestructuración orgánica de Repuestos y Representaciones Frank EIRL, sustentada en el manual de organización y funciones, se ha realizado en base a un estudio de control interno que plantea implementar y actualizar las funciones de los responsables de cada área y la necesidad de nuevos cargos, todo ello orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Los órganos que conforman la Estructura Orgánica de la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL son los siguientes:

- 1. Órganos de Dirección**
  - A. Gerencia General
  - B. Administración
  
- 2. Órganos de Apoyo**
  - C. Área de contabilidad
  
- 3. Órganos de línea**
  - D. Área de ventas
  - E. Área de almacén

## **CAPÍTULO III**

### **DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

#### **A. Gerencia General**

La Gerencia General es el órgano responsable de toda la entidad, el cual tiene como propósito lograr los objetivos de la empresa mediante la correcta

coordinación de recursos y adecuadas estrategias por parte del directivo para el beneficio de la empresa.

**CARGO: GERENTE**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- 1) Representar a la empresa en asuntos comerciales, legales y judiciales de la empresa, ante entidades públicas o privadas.
- 2) Encargado del planeamiento, definición, dirección, actualización y cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el manual de organización y funciones, así como también de las estrategias, metas y objetivos de la empresa.
- 3) Definir, controlar y programar el cumplimiento de los planes de operación e inversión en base a los objetivos y presupuesto de la empresa.
- 4) Supervisar que las actividades y responsabilidades de los trabajadores de todas las áreas se estén realizando correctamente.
- 5) Hacer uso de medidas correctivas ante actos, situaciones y operaciones relacionadas a la ilegalidad, incumplimiento o deficiencia que afecte el bienestar de la empresa.
- 6) Contratar, reemplazar, rescindir contratos, o despedir al personal permanente o temporal.
- 7) Fijar las remuneraciones y condiciones de los empleados en relación a la legislación laboral vigente, actividades a realizar y al presupuesto de la empresa.
- 8) Promover capacitaciones y entrenamientos continuos a los trabajadores, orientado a la actualización y especialización de conocimientos técnicos y éticos.
- 9) Revisar los balances generales, estados financieros y declaraciones de impuestos, proporcionadas por el área de contabilidad, los cuales deben contar con información fidedigna.
- 10) Aprobar y ejecutar los gastos administrativos, compras e inversiones solicitadas para la empresa.
- 11) Manejar y controlar el ingreso y salida de efectivo de caja chica.
- 12) Responsable de avalar, girar, emitir, protestar las letras y cheques
- 13) Ordenar la realización de inventarios parcial y anual para mantener el control interno de la empresa y para fines de auditoría externa.

**LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Ejerce mando sobre las áreas de administración, contabilidad, ventas, y almacén

**REQUISITOS:**

Son requisitos para ocupar el cargo de Gerente:

- ✓ Educación
  - Titulado en Administración de empresas.
- ✓ Experiencia:
  - Experiencia mínima de tres años en el rubro administrativo.
  - Experiencia mínima de seis años en el rubro automotriz o autopartista.
- ✓ Conocimientos básicos:
  - Conocimientos de dirección de pequeñas empresas.
  - Manejo de herramientas informáticas: Excel, Power Point, Word
  - Conocimiento del sector automotriz y autopartista.
- ✓ Perfil de competencias
  - Liderazgo
  - Pensamiento estratégico
  - Manejo de personas
  - Negociador
  - Compromiso
  - Integridad
  - Orientación a los resultados.

**B. Administración**

El administrador tiene a su cargo las actividades relacionados con el personal, compra de insumos y representación de la empresa en la ausencia del gerente general, sin que ello le permita gozar de las facultades de disposición, a menos que sea con un poder especial concedido y sólo para determinados fines.

**CARGO: ADMINISTRADOR****FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- 1) Coordinar y ejecutar el registro, recepción, clasificación, distribución de la documentación emitida y recibida.
- 2) Preparar la documentación para la revisión y firma del Gerente.
- 3) Apoyar en la formulación y seguimiento de los planes operativos y de dirección.

- 4) Cumplir con las normas, procedimientos y funciones establecidas por la empresa.
- 5) Analizar y evaluar las líneas de crédito ofrecidas por las entidades bancarias o proveedoras.
- 6) Revisar y presentar al gerente los estados financieros, balances generales y declaraciones de impuestos, proporcionadas por el área de contabilidad.
- 7) Preparar y presentar informes sobre la situación administrativa, económica y financiera de la empresa.
- 8) Recibir las llamadas o correos electrónicos de clientes o proveedores, registrarlas y diligenciarlas al área correspondiente.
- 9) Controlar el cumplimiento del registro permanente de asistencia y del rol vacacional
- 10) Preparar y supervisar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal.
- 11) Coordinar las capacitaciones y entrenamientos del personal.
- 12) Autorizar el requerimiento, almacenamiento y distribución de mercadería, insumos, equipos, con la cantidad, calidad y precios adecuados.
- 13) Gestionar y realizar las cobranzas de los créditos ofrecidos en fechas determinadas y dar seguimiento mediante comunicados y recordatorios.
- 14) Llevar el registro de proveedores actualizados y gestionar los pagos correspondientes.
- 15) En caso quedar al frente de la caja chica, controlar los ingresos y salidas de la caja.
- 16) Supervisión de la entrega y devoluciones de productos, gestionado por el área de ventas.
- 17) Supervisión y auditoría del correcto funcionamiento de almacén, revisar los controles y reportes realizados por el encargado de almacenamiento.
- 18) Mantener actualizada la base de datos de los productos en la empresa, asimismo ordenar que se realice el conteo del inventario de la tienda y almacén.
- 19) Evaluar los fondos a corto y largo plazo para la ejecución de proyectos o actividades.
- 20) Gestionar la publicidad de la empresa, así como la promoción de los productos.
- 21) Otros encargos asignados por el gerente.

**LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Reporta al Gerente General

Supervisa al departamento de ventas, contabilidad y almacén.

**REQUISITOS:**

Son requisitos para ocupar el cargo administrativo:

- ✓ Educación
  - Bachiller o técnico en Administración de empresas.
- ✓ Experiencia:
  - Experiencia mínima de dos años en área administrativa.
  - Experiencia de tres años el rubro automotriz o autopartista.
- ✓ Conocimientos básicos:
  - Manejo de herramientas informáticas: Excel, Power Point, Word
  - Conocimiento del sector automotriz y autopartista.
- ✓ Perfil de competencias
  - Trabajo bajo presión
  - Habilidad analítica
  - Compromiso
  - Orientación a los resultados
  - Trabajo en equipo
  - Manejo de personas.

**C. Área de contabilidad****CARGO: ASISTENTE CONTABLE Y ADMINISTRATIVO****FUNCIONES:**

- 1) Asistir y proporcionar la información requerida por el contador externo para la realización de los estados financieros.
- 2) Efectuar el análisis e interpretación de los estados financieros.
- 3) Registro de las facturas, boletas, notas de créditos, notas de débito.
- 4) Declarar y cancelar los tributos municipales o de alcance nacional, en las fechas que correspondan.
- 5) Mantener actualizada la empresa en cuanto a leyes, normas y tributos.
- 6) Registro de documentación referente a ingresos egresos, vencimiento de letras y facturas por pagar; facturas por cobrar y otras que sea solicitada por el administrador.
- 7) Evaluación de los gastos y costos de las demás áreas.
- 8) Clasificar y registrar el ingreso de bienes patrimoniales, productos obsoletos, pérdidas.
- 9) Resguardar la información financiera a cargo, como vouchers de pago, libros contables, estados financieros, cuentas bancarias, y afines.

- 10) Realizar y presentar las declaraciones juradas de las obligaciones tributarias en los plazos establecidos.
- 11) Gestionar los procesos de depreciación y reevaluación mediante la aplicación de normas legalmente establecidas.
- 12) Tener al día los estados de cuenta de los proveedores, a fin de evitar morosidades innecesarias, programando los pagos del día.
- 13) Efectuar gestiones notariales y registrales, administrativas y legales, de ser necesarias para la buena marcha de la empresa
- 14) Realizar consultas y efectuar gestiones ante las entidades u organismos externos, a solicitud de las diversas áreas.
- 15) Proporcionar el reporte de ventas, pagos y cobros al administrador.
- 16) Cancelar las letras y facturas de proveedores en el momento oportuno; así como los que se le autorice por pedidos aislados del día.
- 17) Llevar facturas u otra documentación a los lugares que les sean asignados.
- 18) Conservar los documentos que le sean encomendados o sobre los que tenga disposición, en buen estado y ordenados de tal manera que sea accesible a los niveles gerenciales.
- 19) Manejar y mantener actualizadas las cuentas corrientes, asimismo encargado de hacer los depósitos bajo una carta poder del gerente.
- 20) Proporcionar la información contable y financiera que se requiera para fines internos y externos.
- 21) Realizar análisis y planificación financiera.
- 22) Realizar otras funciones que le sean asignadas.

### **LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Reporta al Gerente General

Reporta al administrador

Reporta al contador externo

### **REQUISITOS:**

Son requisitos para ocupar el cargo:

- ✓ Educación
  - Técnico o bachiller en contabilidad o administración.
- ✓ Experiencia:
  - Experiencia mínima de dos años en contabilidad
- ✓ Conocimientos básicos:
  - Manejo de herramientas informáticas: Excel, Power Point, Word
  - Conocimiento avanzado en temas afines a sus funciones.
- ✓ Perfil de competencias
  - Trabajo bajo presión

- Habilidad analítica
- Compromiso
- Orientación a los resultados
- Confidencialidad
- Trabajo en equipo
- Manejo de personas.

#### **D. Área de ventas**

##### **CARGO: VENDEDOR**

##### **FUNCIONES:**

- 1) Realizar la venta a través de un buen servicio al cliente.
- 2) Asesorar al cliente sobre la utilización del producto, calidad y precio.
- 3) Realizar y otorgar el comprobante de pago al cliente para su cancelación en caja.
- 4) Verificar que los productos que se entregan, correspondan a lo señalado en el documento de pago.
- 5) Mostrar el estado en el que se encuentra el producto al cliente, antes de ser entregados al área de despacho de mercadería. Tener bastante cuidado en entregar los productos eléctricos probados.
- 6) Recibir la mercadería que se ha pedido a las casas comerciales proveedoras y que son dejadas a domicilio por las agencias de transportes. Revisar que las cajas o bultos que se reciban estén debidamente cerradas y que sean todas las consignadas en los documentos que entrega la agencia de transporte.
- 7) Retroalimentar a la empresa con la información obtenida mediante las quejas, reclamos, requerimientos nuevos, sugerencias, agradecimientos y asuntos relevantes.
- 8) En caso de encontrar disconformidad durante el proceso de la venta, se procederá a hacer el reclamo correspondiente, dando a conocer a la Administración de lo acontecido, a fin de que se tomen las medidas más convenientes.
- 9) Colocar precio de venta a cada producto que ingresa para su posterior venta, ubicarlos en la posición correspondiente y en la cantidad necesaria.
- 10) Comprobar si se dispone de suficiente cantidad de los productos según los estándares requeridos por la empresa, solicitarlos a la sucursal si fuera necesario y a la brevedad posible. En caso tampoco haya existencias, se anotará en el cuaderno respectivo para su posterior pedido al proveedor.
- 11) Dar informe de la mercadería que ingresa a tienda para su actualización en el sistema. La información será dada en la guías de remisión o en la

copia de factura con lápiz, debiendo ser diligente al momento de añadir información a los documentos.

- 12) Traer la mercadería faltante o insuficiente que haya sido solicitada, de la sucursal a la tienda principal o viceversa.
- 13) Efectuar labores de limpieza y desinfección de los ambientes físicos de la tienda, incluyendo servicios higiénicos, asimismo, tener los implementos necesarios para ello.
- 14) Apoyar en el conteo de inventario de la tienda principal.
- 15) Encargarse de los envíos a los clientes y/o proveedores que se encuentran fuera de la ciudad, llevar mercadería a las agencias de transportes destinados.

### **LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Reporta al gerente

Reporta al administrador

Reporta a almacén

### **REQUISITOS:**

Son requisitos para ocupar el cargo:

- ✓ Educación
  - Técnico profesional.
- ✓ Experiencia:
  - Experiencia mínima de tres años en el área de venta del rubro automotriz y autopartista.
  - Experiencia en atención al cliente.
- ✓ Conocimientos básicos:
  - Manejo de herramientas informáticas: Excel, Power Point, Word
  - Manejo de conocimientos de automotriz y autopartista.
- ✓ Perfil de competencias
  - Trabajo bajo presión
  - Habilidad analítica
  - Compromiso
  - Orientación a los resultados
  - Trabajo en equipo
  - Manejo de personas.

## **E. Área de almacén**

### **CARGO: ALMACENERO**

#### **FUNCIONES:**

- 1) Ejecutar las actividades de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería.
- 2) Ordenar los productos y/o materiales en el local y almacenes, cerciorando que se encuentre la cantidad necesaria, en las condiciones adecuadas y en el lugar que corresponden, según lo dispuesto por la Gerencia o por el personal de las distintas áreas donde realiza sus labores.
- 3) Actualizar y mantener los saldos de productos de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- 4) Seleccionar e informar los productos deteriorados y obsoletos al área de contabilidad para su registro adecuado.
- 5) Realizar el conteo físico de los productos de almacén y tienda principal.
- 6) Clasificar, distribuir y codificar los productos entrantes y stock para facilitar su identificación y ubicación.
- 7) Realizar un reporte de las cantidades faltantes e ingresos de mercadería.
- 8) Formular los pedidos de compra.
- 9) Revisar las ordenes de ingreso y salida de productos, estén autorizadas con visto o firma.
- 10) Manejo del sistema software de inventario.
- 11) Cumplir con las normas y procedimiento establecidos por la empresa
- 12) Realizar otras funciones designadas por el gerente o administrador.

#### **LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Reporta al gerente  
 Reporta al administrador  
 Reporta a almacén

#### **REQUISITOS:**

Son requisitos para ocupar el cargo:

- ✓ Educación
  - Técnico o bachiller en relación con el área.
- ✓ Experiencia:
  - Experiencia de dos años en el rubro automotriz y autopartista.

- Experiencia mínima de dos años en labores de gestión de almacén.
- ✓ Conocimientos básicos:
  - Manejo de herramientas informáticas: Excel, Power Point, Word
  - Manejo de conocimientos de automotriz y autopartista.
- ✓ Perfil de competencias
  - Trabajo bajo presión
  - Habilidad analítica
  - Compromiso
  - Orientación a los resultados
  - Trabajo en equipo
  - Manejo de personas.

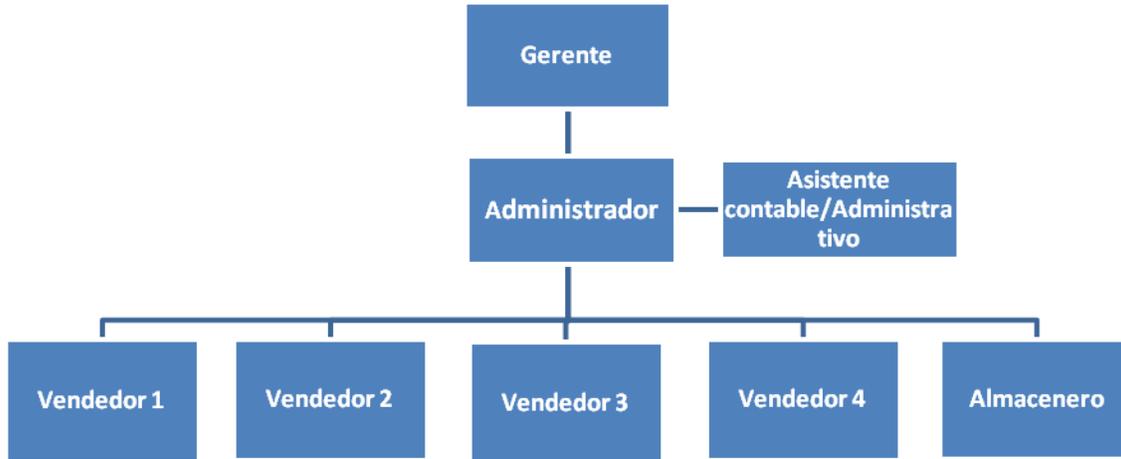
## **ORGANIGRAMA**

La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2003) plantea que en las pequeñas empresas, con pocos directivos, puede no ser necesario formalizar la estructura de la organización. Sin embargo, a medida que crecen en tamaño y complejidad, es preciso que definan una estructura de organización de tipo formal.

La empresa, por el solo hecho de existir, posee una estructura organizativa; algunas pueden haberse creado de forma espontánea como es el caso de la empresa objeto de nuestro estudio. Por ello, antes de diseñar el organigrama, se analizaron las dificultades o problemas que presentaba la organización, planteándose agregar el puesto de administrador. Este cargo ya está especificado en el manual de organizaciones y funciones.

El siguiente cuadro muestra el diseño del organigrama para la empresa:

**CUADRO 16: ORGANIGRAMA PROPUESTO REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK E.I.R.L**



Elaboración propia

#### **4.1.5 Políticas de la empresa**

Se procedió a la redefinición y descripción de las políticas para la empresa, dado que la documentación de éstas cumplen un objetivo significativo, que es el de guiar al personal a través de reglamentos y normas que fomenten la disciplina y conlleven al cumplimiento de los objetivos y bienestar de la empresa.

Las políticas descritas a continuación son las de personal, venta, almacén, compras y pago, que son al mismo tiempo las actividades donde se presentan más problemas.

## **POLÍTICAS DE PERSONAL**

### **A. PERFIL DEL PERSONAL**

El personal que labora en esta empresa debe tener el siguiente perfil:

- ✓ Deberá ofrecer un servicio de calidad para satisfacer las necesidades y dudas de los clientes respecto a su vehículo.
- ✓ Deberá ser responsable y ordenado para realizar con eficiencia las actividades encomendadas.
- ✓ Deberá mostrar lealtad, compromiso con la empresa y generar un buen ambiente de trabajo con los demás compañeros.

### **B. CÓDIGO DE VESTIMENTA**

El personal de la empresa deberá vestir correctamente de la siguiente manera:

- ✓ Polo distintivo de la empresa todos los días laborales.
- ✓ Chaleco porta herramientas de ventas, encima del polo distintivo, todos los días laborales.
- ✓ Pantalón jean, está prohibido el uso de bermudas o shorts.
- ✓ Fotocheck de la empresa con sus nombres respectivos en una parte visible del vestuario, todos los días laborales.
- ✓ En caso de usar vestimenta sustituta, esta debe ser relativa al polo distintivo, asimismo, debe ser apropiada y respetando las normas sociales.

### **C. BENEFICIOS EN GENERAL**

- ✓ El empleado será acreedor de los beneficios principales:
  - Salario
  - Seguro Essalud
  - AFP o ONP
  - Vacaciones
  - Gratificaciones
  - CTS
- ✓ Los pagos respecto a remuneraciones se realizarán a fin de mes (salvo un acuerdo distinto con el empleado).

- ✓ Tendrá derecho a un día de descanso en la semana.
- ✓ Tendrá derecho a dos horas de refrigerio, los horarios serán distribuidos según el cronograma debido a que la empresa no cierra en hora de refrigerio.
- ✓ Si se trabaja pasadas las ocho horas tendrá derecho a horas extras.
- ✓ Las trabajadoras en estado de embarazo tendrán derecho a cuarenta y cinco días antes del parto y cuarenta y cinco días después del parto, el cual incluye el periodo de lactancia.
- ✓ En caso de fallecimiento de un familiar, el empleado tendrá derecho a un día de permiso y tendrá que presentar un documento que lo compruebe, de lo contrario se descontará el día.
- ✓ Si el empleado tuviera que realizar una consulta médica, renovación de documento de identidad, carnet de conducir o diligencias administrativas afines, judiciales o legales que sean requeridos por la empresa, tendrá un día de permiso, el cual será remunerado si lo constata con una certificación de comprobación.

## **POLÍTICAS DE VENTA**

### **A. VENTA**

1. Cada vendedor deberá tener a cargo un cliente desde el momento en que éste le solicita un producto hasta el momento en que se concreta la venta, la cual finaliza con la realización de un comprobante de pago para su cancelación en caja.
2. Brindar un servicio de cordialidad teniendo siempre como prioridad no hacer esperar al cliente más de cinco minutos, salvo el caso lo amerite.
3. En caso de ventas por teléfono, cuya cotización de productos demande más de 2 minutos en averiguarla, se tomarán los datos del cliente, tales como nombre y teléfono para dar una respuesta posterior cuando se tenga la información.
4. En caso de cotizaciones por correo electrónico, se dará respuesta en cuanto se tenga la información procurando que sea el mismo día de la solicitud.
5. Los productos a consignación serán entregados al cliente solo para ser presentados al mecánico, más no para su uso.
6. Está prohibido dar a consignación productos relacionados con electricidad, salvo exista autorización para ello.
7. Deberán ser diligentes en atender al cliente y preguntar sobre el tipo, marca de vehículo, entre otros; más aún si el cliente trae su muestra y/o requerimientos específicos para su compra.

8. Los productos que se relacionen con la parte eléctrica deberán ser entregados debidamente probados en los aparatos especiales para tal fin.
9. Los vendedores se harán responsables por los productos que se entreguen a los clientes para ser mostrarlos o de las herramientas que pongan a su disposición, más aún si no estarán cerca para su supervisión.
10. La persona encargada del despacho de mercadería debe verificar el estado en el que es entregada, en caso de productos eléctricos debe verificar que hayan sido probados. Constatar la cantidad entregada con lo descrito en el comprobante de pago.
11. Ningún producto debe salir de la tienda sin antes ser debidamente cancelado en caja o haber firmado el cargo en caso de ventas a crédito, aun si el cliente necesite probar el producto en los exteriores de la tienda.
12. Verificar que los documentos de cancelación estén firmados y sellados antes de la entrega de los productos y que los datos estén consignados correctamente.

## **B. PEDIDOS ESPECIALES**

1. Debe asegurarse que el producto no se encuentra en ninguno de los almacenes para proceder a realizar el pedido especial.
2. Las llamadas a los proveedores que se hagan para un pedido extraordinario deben ser cortas y rápidas. En caso la respuesta tome menos de 15 minutos se debe indicar al cliente el tiempo que debe esperar.
3. En caso de cotizaciones que demandan más de 15 minutos se debe ofrecer al cliente elegir esperar o de lo contrario tomar los datos de este, para comunicar posteriormente la respuesta de su solicitud.
4. De proceder la cotización y el cliente acepte el traslado del producto, debe hacer el pago del 50% del precio del producto. Asimismo, el vendedor debe tomar los datos del cliente, suministrar los comprobantes necesarios e indicar el día de llegada del producto que normalmente es al día siguiente.
5. Una vez el producto este en la tienda, el empleado debe comunicarse con el cliente para la entrega del producto.

## **C. PRECIOS**

1. Los precios están expresados en moneda nacional y en dólares, están sujetos al IGV.
2. Los precios en dólares serán pagados al tipo de cambio del día.
3. El porcentaje de descuento se aplica sobre el precio venta.
4. En caso el producto cuente con un precio antiguo se debe tener en cuenta el precio actualizado.

#### **D. ENVÍOS**

1. Los envíos se aplican a los clientes que se encuentran fuera de la provincia de Piura.
2. El cliente debe asumir el costo de flete, la tarifa es aplicada por el agente de transporte.
3. El producto debe ir correctamente embalado con los datos completos del cliente y de la ciudad de destino.
4. Se asigna un código de seguridad al cliente para la recepción del producto, este es administrado por la agencia de transporte.

#### **E. QUEJAS, RECLAMACIONES O DEVOLUCIONES**

1. En caso el reclamo se deba a un error de la empresa, ya sea en el llenado de los datos del comprobante o en la entrega del producto, la empresa asumirá la modificación o cambio, de lo contrario se hará la devolución de dinero.
2. En caso el error sea por falla de fábrica, el producto debe cambiarse por otro de la misma marca o de similar calidad. En caso no haya otro igual se debe consultar al cliente si desea otro de una marca inferior o de mejor calidad. De no aceptar ninguna de las situaciones anteriores, se procederá a la devolución del dinero.
3. No se aceptan devoluciones de productos desperfectos, dañados, o maltratados.
4. No se realizan devoluciones después de un mes de emitido el comprobante y entregado el producto.
5. No se realizan devoluciones sino cuenta con el comprobante de pago entregado inicialmente.
6. Los productos que reingresan a almacén deben ser notificados a esa área correspondiente.
7. Anotar las quejas de los clientes para correcciones y mejoras posteriores.

#### **F. FORMAS Y CONDICIONES DE PAGO**

1. Luego de efectuada la venta, los clientes deben realizar el pago en efectivo en caja.
2. Se aceptan pagos con tarjetas débito o crédito de Visa y MasterCard.
3. Se aceptan pagos con cheques.

4. Los depósitos se realizan mediante las cuentas bancarias de la empresa en Banco Scotiabank, Banco de crédito del Perú y Banco Continental, en dólares y en soles.

## **POLÍTICAS DE ALMACÉN**

### **A. DISPOSICIONES GENERALES:**

1. El almacén es la única área autorizada para el almacenamiento de los productos de la empresa.
2. Está prohibido el ingreso de personas ajenas a la empresa. El ingreso del personal de otras áreas debe ser autorizado anticipadamente.
3. Los productos fallados, las pérdidas, robos o extravíos deben ser notificados al gerente y al área de contabilidad para su respectivo registro contable.
4. La persona a cargo debe cumplir con las responsabilidades descritas en el manual de funciones de la empresa.
5. Informar oportunamente las existencias reales en el almacén.

### **B. ENTRADA DE PRODUCTOS**

1. Realizar la recepción de mercadería en el horario de 09.00 a 13.00 horas y de 15.00 a 19.00 horas de lunes a sábado.
2. El ingreso de mercadería por compra debe estar conforme al pedido realizado a los proveedores. En caso contrario, informar al encargado de compras para su devolución, conformidad o reclamo según sea el caso.
3. Solicitar al proveedor y a la agencia de transporte, el documento original, copia y guía de remisión con la descripción detallada de la mercadería entrante.
4. El encargado es responsable de colocar la mercadería entrante en su ubicación correspondiente, colocando los antiguos adelante y los recientes atrás, para la fácil accesibilidad al momento de revisar el contenido.
5. Registrar la entrada de productos nuevos en el sistema computarizado y en el formato de “entrada de almacén”, describiendo el número de pedido, número de factura, número de entrega, cantidad de artículos, fecha y ubicación.

### **C. SALIDA DE PRODUCTOS**

1. La salida de productos de almacén se deben realizar durante la presencia y dentro del horario del encargado de esta área.

2. El material solicitado no debe permanecer más de dos días en la zona de despacho de tienda, de lo contrario los productos deben volver a ingresar a almacén.
3. La solicitud de salida de mercadería debe estar conforme con lo que físicamente se va a entregar.
4. La solicitud de salida debe constatar en la descripción el motivo de traslado, la cantidad, precio actualizado y las condiciones en que salen los productos de almacén.
5. Se designa un producto de baja, cuando está en mal estado y ya no funciona correctamente.

## **POLÍTICAS DE COMPRAS Y PAGOS**

### **A. PEDIDOS**

1. La adquisición de pedido de productos debe ser oportuna para evitar riesgos de escasez.
2. Todas las compras deben estar respaldadas por una orden de compra, la cual debe estar autorizada y firmada por el gerente para evitar duplicidad de pedidos.
3. Los pedidos especiales deben asegurar la disponibilidad del producto, el precio y la hora de llegada, lo cual no debe tomar más de un día.
4. Para los pedidos de compra se debe revisar que los precios y condiciones de pago estén acorde a la oferta y demanda del mercado.
5. Los pedidos no deben sobrepasar el presupuesto destinado para compras.
6. La información de cotizaciones o pedidos debe ser confidencial y manejada únicamente por los encargados de compras.
7. El encargado de compras es responsable de la documentación correspondiente y debe proporcionar esta información al administrador.

### **B. PROVEEDORES**

1. Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa.
2. Las compras se realizan a proveedores que aseguren el mantenimiento y garantía del producto.
3. Todos los proveedores deben mantener los mismos niveles de calidad de los productos en cada pedido.
4. Los proveedores que llegan al establecimiento de la empresa deben ser atendidos adecuadamente en una oficina y no en el lugar donde se atiende al cliente.

5. Los proveedores deben suministrar las condiciones de pago, ya sea en efectivo, depósito o letras.
6. Respecto a los proveedores nuevos se debe constatar que estén certificados y que son capaces de suministrar la cantidad solicitada y dar facilidades de pago.
7. Las agencias de transporte, por las cuales se envían los productos, deben estar autorizadas.

### **C. PAGOS**

1. Todos los pagos deben efectuarse puntualmente para no perder el record creditico y evitar moras.
2. La periodicidad de orden de pagos debe ser realizado por el asistente administrativo y presentado con anticipación ante el gerente.
3. El propietario y el administrador son los únicos responsables de manejar dinero, realizar los pagos a los proveedores y de otros gastos afines a la empresa o encargado por el gerente.
4. Los pagos se pueden realizar en efectivo, deposito en entidades o cuentas bancarias y cheques de la empresa.
5. Todos los pagos deben ser notificados mediante un informe al gerente, especificando los depósitos, fechas, monto pagado, entidad proveedora y bancaria.
6. En caso que el cliente presente problemas de pago o se observe una señal de que el cliente no tenga intención de cancelar la deuda, se debe asignar su cuenta a un abogado o a una agencia de cobranza.

## **POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

### **A. CRÉDITOS**

1. El crédito debe ser otorgado a los clientes, ya sean naturales o corporativos, que no estén en Infocorp y previamente presenten una orden de compra autorizada.
2. Para los clientes que deseen acceder al crédito deben presentar algún documento que compruebe su capacidad de pago.
3. Los periodos de créditos ofrecidos son de 30 a 60 días máximo.
4. Los clientes con atrasos continuos de pago se les debe suspender la línea de crédito.
5. En caso de retomar su línea de crédito debe proporcionar al encargado de créditos, el asistente administrativo, el voucher o documento de pago de toda la deuda.

6. El monto limite de los créditos otorgados a los clientes es de S/. 6000.00, en caso se exceda, debe consultar con el administrador o gerente para su aprobación o ofrecer un periodo de cobranza más extenso.
7. El administrador debe proporcionar un reporte al gerente sobre los clientes sujetos a crédito, en el cual debe figurar los montos y periodos de cobranza mensual. Asimismo, mantener la base de datos actualizada, con el fin de evitar que, al momento de enviar las facturas, estas lleguen correctamente.

## **B. COBRANZAS**

1. En caso de pedidos especiales se debe cancelar el 50% antes del pedido y se cobra el otro 50% en el momento de entrega del producto.
2. Los clientes con atrasos de pago deben ser comunicados mediante una carta sobre su estado actualizado de deuda y el monto a cancelar.
3. El encargado de cobranza es responsable de los cobros de cheques en las entidades bancarias mediante una carta poder proporcionada por el gerente.
4. El encargado de cobranza debe presentar un reporte de las cobranzas por mes al gerente y administrador.
5. Todos los cobros deben ser notificados y registrados en el sistema.
6. Los avisos o recordatorios de cobranza deben realizarse cada quince días por vía correo electrónico o vía telefónica.
7. Dar seguimiento de las cobranzas, en caso de evasivas continuas o se observe alguna señal que el cliente no tiene intención de pagar, debe comunicarse al gerente para que lo consigne a una agencia de cobranza o abogado.
8. La base de datos de los clientes de crédito debe ser continuamente actualizados para evitar errores de cobros.

#### **4.1.6 Propuesta de sistema de inventario**

De acuerdo al análisis realizado, uno de los problemas que tiene la empresa es la falta de control de inventario. Según las entrevistas realizadas, la ausencia de este se debe a que no se ha dado un seguimiento y un correcto asesoramiento para la adaptación de un sistema de inventarios. Respecto a las bases de datos que se han adquirido anteriormente, estas no han sido compatibles con lo que busca la empresa o el sistema no es compatible con las exigencias del directivo, por lo que se han dejado al abandono.

Se debe tomar en cuenta que la rama autopartista es un rubro complejo, la mayoría de productos vienen en diferentes calidades, marcas y precios. Además, presentan equivalencias, por ejemplo; si el producto buscado no se encuentra por su código comercial, este tiene un código equivalente, que claro está, son informaciones que los clientes mayormente no manejan.

Los sistemas computarizados brindan un mejor control interno para una mejor organización.

La empresa cuenta con un software para el área contable, por lo tanto, se planteará la propuesta de un sistema de gestión de inventarios y facturación. Es importante que la empresa haga un esfuerzo en la inversión de este sistema para el control de sus activos.

Por este motivo, se solicitó un sistema de gestión de inventarios y facturación a la empresa “Grupo Equicom SAC” y su asesoramiento, formulando los requerimientos y necesidades de la empresa para el control de sus inventarios y facturación.

#### **4.1.6.1 Características del sistema**

La empresa necesita tener un control de las existencias para conocer la situación y cantidad real de los productos. Por ende, se presentan los requisitos generales que plantea la empresa.

##### **4.1.6.1.1 Sistema personalizado**

Se precisa de un sistema personalizado, que se ajuste a los requerimientos de la organización y a las necesidades del cliente cuando busca un producto, es decir, una base de datos de los productos.

El sistema incluye los sub módulos de presupuesto, ventas, productos, clientes, consultas, almacenes, parámetros y administración de usuarios.

**Costo del sistema: S/. 5000.00 (Ver anexo 4)**

**La compra del producto comprende:**

- a) Análisis del sistema a implementar
- b) Desarrollo del sistema
- c) Programación
- d) Implementación
- e) Capacitación al personal que operará el sistema
- f) Soporte
- g) Garantía

##### **4.1.6.1.2 Desarrollo del sistema: Entorno web con base de datos MySQL**

Una base de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

Toda base de datos deberá tener las siguientes características:

- **Seguridad:** sólo personas autorizadas podrán acceder.
- **Integridad:** la información se mantendrá sin pérdidas de datos
- **Independencia:** esta característica es fundamental, ya que una buena base de datos debería ser independiente del sistema operativo o programas que interactúen con ella<sup>5</sup>.

MySQL es un sistema de gestión de base de datos relacional, multihilo y multiusuario; es el servidor de bases de datos relacionales más popular, desarrollado y proporcionado por MySQL AB.

MySQL AB es una empresa cuyo negocio consiste en proporcionar servicios en torno al servidor de bases de datos MySQL. Esta base es un sistema de administración de bases de datos relacionales, la cual almacena los datos en tablas separadas, en lugar de poner todos los datos en un solo lugar. Esto agrega velocidad y flexibilidad.

Seguidamente, las tablas son enlazadas al definir relaciones, lo que hace posible combinar datos de varias tablas cuando se necesita consultar datos. La parte SQL de "MySQL" significa "Lenguaje Estructurado de Consulta" y es el lenguaje más usado y estandarizado para acceder a bases de datos relacionales.

El servidor de bases de datos MySQL es muy rápido, seguro y fácil de usar. Si eso es lo que se está buscando, se le debe dar una oportunidad a MySQL. Se pueden encontrar

---

<sup>5</sup> [www.aprendeaprogramar.com](http://www.aprendeaprogramar.com) (Recuperado el 20 de diciembre del 2014)

comparaciones de desempeño con algunos otros manejadores de bases de datos en la página de MySQL<sup>6</sup>.

#### 4.1.6.1.3 Generalidades

**Registro de inventarios:** Está diseñado para el registro y control de los productos. Ver figura 9.

A continuación se detallan los apartados de la figura 9:

- ✓ **Datos del producto:** Se define la línea a la que pertenece, por ejemplo línea de rodamientos, filtros, fajas, etc. Además, el código del producto, la unidad de medida, tipo de producto, los lados que pueden ser: derecho, izquierdo, delantero y posterior; también la marca, posición, fecha de vencimiento, imagen y ubicación del producto.
- ✓ **Equivalencias:** Se designó agregar esta zona para los productos que tienen códigos equivalentes, de esta forma el filtro de búsqueda es más específico. Se debe tener en cuenta que el hallazgo de estos es complejo y las equivalencias no son conocidas por las personas.
- ✓ **Medidas:** Se asignó este apartado porque hay clientes que a la hora de requerir un producto sólo cuentan con la medida del producto, desconociendo códigos, modelos y marcas.
- ✓ **Datos del vehículo:** Este apartado se estableció para que la búsqueda del producto en caso no se tenga el código, medida o la equivalencia, muestre una lista a seleccionar por marca de automóvil, modelo, serie y año. Esta información se encuentra en la tarjeta de propiedad del vehículo, la cual contiene las características del auto. Los

---

<sup>6</sup> <http://indira-informatica.blogspot.com/2007/09/qu-es-mysql.html> (Recuperado el 20 de diciembre del 2014)

vendedores usualmente solicitan esta tarjeta para verificar la información del auto con el producto requerido.

La siguiente figura presenta el registro de inventarios del sistema.

FIGURA 9: REGISTRO DE INVENTARIOS

The screenshot shows a web browser window with the URL '127.0.0.1/frank/factu.php'. The page title is 'REGISTRAR UN NUEVO PRODUCTO'. The interface is organized into several panels:

- Datos del producto:** Contains dropdown menus for 'Linea', 'Clase', 'Subclase', 'Marca', 'Grado', 'Tipo', 'Posicion', 'Lado', and 'Stock M'. There is also a 'Foto' field with a camera icon and a placeholder 'Imagen no disponible'.
- Datos del vehículo:** Contains dropdown menus for 'Marca', 'Modelo', and 'Año', and a 'Motor' field. Below this is a table with columns: 'Marca', 'Modelo', 'Motor', 'Serie', 'Año', and 'Otros'.
- Equivalencias:** A table with a header 'Nº Equivalencia' and an empty body.
- Medidas:** A table with a header 'Nº Medida' and an empty body.
- Precios:** Contains input fields for 'Precio costo', 'Utilidad', 'IGV', 'Precio venta', 'Valor venta', 'Precio promedio', 'Flete/Seguro', and 'Precio publico'.

At the bottom of the form, there are two buttons: 'Guardar' (Save) and 'Cancelar' (Cancel). A logo for 'GRUPO EQUICOM SAC' is visible in the bottom right corner.

Fuente: Repuestos y Representaciones Frank E.I.R.L

Es importante que al momento de realizar la búsqueda se tomen las siguientes precauciones:

- ✓ **Etiqueta de códigos de barras:** Cada producto debe contar con un código de barras intransferible asignado por la persona responsable del área, que mediante las pistolas de lectura de código de barra proporcione a los vendedores la información indicada anteriormente.

- ✓ **Búsqueda:** La búsqueda del producto debe ser eficiente, de manera que a través de la digitación de cualquier característica numérica del producto o por la selección de alternativas que ofrece el registro, se ubique el producto en el menor tiempo posible.

### **Facturación**

Proporciona la emisión de facturas, boletas, proformas y guías de remisión. Este apartado debe estar en relación con el de inventarios, de modo que a la hora de generar las ventas, disminuya del inventario las cantidades que fueron vendidas.

Esta herramienta permitirá a los vendedores el registro de ventas a crédito y al contado, cheques, tarjetas, retenciones de facturas, etc.

También debe facilitar los reportes como las lista de ventas, ya sean diarias, mensuales o anuales; lista de los clientes, lista de los repuestos vendidos y cuadro de caja.

### **Otros parámetros:**

Adicionalmente, en el sistema aparecerán los apartados siguientes:

- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes
- ✓ Compras
- ✓ Pedidos
- ✓ Caja

Estos elementos son de consideración porque están en relación con el inventario y facturación. Por lo tanto, alguna modificación sobre estos tiene que ser sumada o restada a los elementos expuestos, ya que están correlacionados.

## Controles de aplicación

Poch (1997) menciona tener presente los siguientes controles para los sistemas software:

- ✓ **Controles de entrada:** Son necesarios porque se está expuesto a cometer errores al momento de registrar el producto, tales como una conversión incorrecta del lenguaje de la máquina, la lectura del ordenador puede ser incorrecta o podría perderse la información.
- ✓ **Controles sobre la información de salida:** Debe ser revisada antes de llevarla fuera del proceso de datos. Las personas que utilizan la información deben detectar errores en el empleo de esta. Es necesario tener un informe de distribución de los datos de salida y asegurar así que la información sea mostrada y utilizada sólo por aquellas personas autorizadas.
- ✓ **Controles de proceso:** Debe garantizar no solamente la ejecución de todas las operaciones necesarias, sino que éstas se relacionen en el orden preciso.
- ✓ **Controles sobre el hardware:** Los equipos de procesamiento electrónico de datos actuales poseen un elevado grado de fiabilidad. Este grado de confianza puede verse afectado por fallas mecánicas o de alguna parte electrónica de la máquina. Se debe realizar pruebas de equipos cada determinado tiempo para comprobar que funcionan correctamente.

## **4.2 Propuesta de mejora bajo el informe de control interno COSO**

Se procede a describir las propuestas de mejora para la empresa por cada componente del sistema de control interno COSO.

### **4.2.1 Ambiente de control**

#### **Propuestas para el correcto desempeño**

- ✓ Documentar por escrito los manuales de políticas y manuales de organización y funciones de la empresa.
- ✓ La empresa cuenta con expedientes antiguos del personal, por lo tanto, debe actualizarlos teniendo en cuenta las evaluaciones de su desempeño actual. Hay que asignar metas a corto y a largo plazo para que desarrollen sus competencias.
- ✓ Mejorar las prácticas de reclutamiento y definir los requisitos necesarios para el personal entrante, se debe exigir principalmente la experiencia en el rubro autopartista. Asimismo, fijar el tipo de contrato y salario que corresponda a las funciones a realizar.
- ✓ Invertir en las políticas de entrenamiento, que incluyan capacitaciones, curso de entrenamiento, seminarios referidos al mercado autopartista y servicio de atención. También realizar ejercicios prácticos y simulaciones para la mejora del comportamiento y desempeño. Adicionalmente, entrenar a los empleados que carecen de habilidades tecnológicas, ya que la innovación tecnológica es de vital importancia en toda empresa, teniendo presente que la competencia va incrementando cada día.

- ✓ Mejorar las políticas de incentivos y recompensas, se puede aplicar metas de ventas, comisión por ventas mayores a un límite fijado, aumentos de salario, premios por buen comportamiento y disciplina, y programas de compensación competitiva. La motivación es un factor importante, la inversión en capital humano genera una mayor productividad en la empresa a largo plazo.
- ✓ La imagen es muy importante, se debe considerar un uniforme a los vendedores con un fotocheck con sus nombres.
- ✓ Invertir en recursos tecnológicos, específicamente, en un sistema de gestión de inventarios para facilitar el desarrollo de sus funciones, consiguiendo disminuir el tiempo de respuesta y lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Evitar duplicidad de tareas. Se propone adicionar un vendedor más o contratar un administrador con experiencia, que sea capaz de realizar lo propuesto en este trabajo de investigación y lidiar con las resistencias al cambio del gerente y del personal.
- ✓ Asesorar al gerente sobre los beneficios a largo plazo acerca de invertir en capital humano, no sólo hay que centrarse en lo operativo, hay que especificar las funciones directivas para que se ejerzan correctamente. La empresa lleva más de veinte años en el mercado, por lo tanto se encuentra en un periodo de madurez y ya debería contar con todo lo mencionado anteriormente.
- ✓ Definir un plan estratégico de expansión, a corto y largo plazo.
- ✓ Convocar con más frecuencia reuniones con el personal, de esta forma se les motiva para que expongan sus ideas y den a conocer sus opiniones de manera más profunda.

A continuación, se detallará la propuesta por cada elemento que conforma el componente ambiente de control:

➤ **Integridad y valores éticos**

Es esencial implementar un código de ética, a pesar de que el gerente todo este tiempo se ha encargado de fomentar entre sus trabajadores la conducta y los valores éticos mediante su ejemplo y dedicación, urge establecer un código de ética y conducta por escrito. Este tipo de documentos son fundamentales porque fijan normas que regulan los comportamientos de las personas dentro una empresa u organización.

Este código debe definir qué hacer cuando surjan conflictos de interés, incumplimiento de normas, uso fraudulento de información interna o pagos ilegales; también mencionar los principios éticos, valores, criterios de privacidad, comunicación interna y ceses laborales.

Conjuntamente hay que otorgarle credibilidad al código, relacionándolo con estímulos y sanciones.

Es primordial el entendimiento y capacitación del personal sobre la trascendencia de asumir el código de ética, ya que la ética individual y la ética organizacional no pueden separarse.

Sin lugar a dudas, se puede afirmar que la ética mejora el funcionamiento de una empresa porque reduce los conflictos, agrega valor y confianza, renueva la imagen exterior de sí misma y atrae mejor capital humano.

➤ **Compromiso para la competencia**

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades que se necesitan para realizar las tareas que definen los trabajos individuales.

Longenecker & Moree (2007) mencionan que “las actitudes de los vendedores y su habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, influyen de manera directa en los ingresos provenientes de las ventas”

Por ello, la empresa necesita especificar los niveles de competencia esperados como requisitos de conocimiento y habilidades.

Unido a ello, evaluar y analizar estos conocimientos y habilidades para un mejor desempeño, comunicarles su calificación e implementar un coaching o entrenamiento de su personal mediante el diseño de un plan de acción, para que en un corto plazo se logre innovar y mejorar la productividad de cada uno de los trabajadores en cuanto a sus competencias.

A diferencia de un consultor externo, el coaching de negocios no sólo se enfoca en el negocio en sí mismo, sino más bien en desarrollar las habilidades del dueño y del personal, siendo un medio ideal para conseguir y realizar las aspiraciones del gerente.

Hay que proponer y fijar objetivos a largo plazo, redefinir las metas, estrategias y plan para la consecución de objetivos para los empleados, de esta manera se especifica que es lo que requiere y espera la empresa de ellos.

➤ **Filosofía y estilo de operación**

Estos elementos a pesar de ser intangibles, tienen un gran efecto en la entidad. Anteriormente, se ha mencionado que los trabajadores (en algunos casos) cumplen la función de asesorar al cliente sobre la funcionalidad del producto que se vende, sin embargo, el sector autopartista es muy amplio, por lo que las capacitaciones son de vital importancia para mantenerse como una empresa que presta un buen servicio, entregando el producto correcto.

Es fundamental revisar los documentos que van al área de contabilidad, con el fin de evitar la manipulación o falsificación de documentos como ya ha ocurrido anteriormente. Se debe revisar el registro de entradas y salidas.

En cuanto a la rotación de personal, se propone minimizar las salidas mejorando la comunicación con el personal y perfeccionando la contratación. Hay que escuchar a fondo las necesidades de los trabajadores, se propone elogiar y valorar las buenas acciones.

➤ **Estructura organizacional**

A pesar de que el personal tiene conocimiento de la estructura, la empresa debe definir por escrito sus actividades y obligaciones. Es necesario elaborar un manual de funciones con las responsabilidades actualizadas de todo el personal, en especial, se requiere determinar las funciones del gerente para que cumpla su rol como directivo.

En dicho manual se detalla la misión y visión de la empresa, así como los valores organizacionales. En él debe registrarse la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas, facilitando la evaluación y control interno.

Se planea evitar la duplicidad de tareas contratando personal adicional, a la vez se evaluará a las personas que deban seguir en sus puestos, brindándoles capacitación técnica imprescindible y complementando con un sistema de gestión que optimice los tiempos de respuesta.

➤ **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Es primordial, definir y ceñirse al manual de organización y funciones, y a las políticas de la empresa.

Por otro lado, hay que cerciorarse de que los trabajadores cumplan con sus actividades, mejorando las herramientas de trabajo, sobre todo, en lo tecnológico como se mencionó anteriormente. Respecto a la imagen que proyectan se les debe abastecer de uniformes y fotochecks para proyectar una mejor apariencia.

➤ **Políticas y prácticas de recursos humanos**

La competitividad de las empresas guarda relación con el capital humano. Por ello, se necesita definir políticas de recursos humanos que aseguren la durabilidad del empleado.

Entre ellas tenemos las políticas de formación, que radican en planificar cuanto se invertirá en la capacitación de los empleados, con el fin de mejorar sus habilidades tecnológicas, servicio de venta y competencias, básicamente en la actualización de conocimiento sobre el mercado autopartista. Esto no debe considerarse como un gasto sino como una inversión a largo plazo.

En el manual de organización y funciones hay que definir detalladamente las actividades de cada empleado. Dentro de las políticas de selección de personal se debe exigir como condición que tengan experiencia en el sector autopartista, dada su complejidad, además de otras cualidades y requisitos requeridos para el área solicitada.

Se busca alinear los objetivos de la empresa con los objetivos individuales de los trabajadores. Ante esto, hay que generar políticas de incentivos y de recompensas que motiven al trabajador a identificarse con la empresa, por ejemplo: aumentos, premios, recompensas por buen comportamiento o disciplina, metas de ventas, comisiones, etc.

Anzona (2010) sugiere que hay que dar la oportunidad de capacitarse no sólo en las áreas específicas de la tarea, también es indispensable abarcar áreas como comunicación, trabajo en equipo, creatividad, desarrollo de la inteligencia y práctica del liderazgo; es decir propugnar por una capacitación integral.

Todo lo mencionado se desarrolla en el ambiente de trabajo, por ende, se debe fomentar la mejora de este. No basta con capacitarlos, sino también generar actividades, programas, o asesorías psicológicas que fortalezca el trabajo en equipo y promueva la persecución de los objetivos.

#### **4.2.2 Valoración de Riesgos**

La evaluación de riesgos en las empresas pequeñas, como lo es la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL, es menos formal y los objetivos la mayoría de veces son

implícitos, sin embargo, el componente evaluación de riesgos debe estar presente y analizarse en toda entidad independientemente del tamaño.

Para la correcta evaluación de riesgos es importante definir y tener claro los objetivos, una vez entendidos estos, el análisis de los riesgos resulta más factible. Por ello, se considera necesario los siguientes puntos:

- ✓ Definir y redactar explícitamente los objetivos globales.
- ✓ Definir y redactar explícitamente los objetivos de cada área.
- ✓ Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores para la definición de los objetivos.
- ✓ Definir las fuentes de riesgos.
- ✓ Tomar medidas rápidas para solución de los riesgos que puedan afectar al bienestar de la empresa.
- ✓ Tomar medidas para manejar adecuadamente los cambios.

Respecto a lo mencionado se plantea como propuesta la descripción explícita y redefinición de los objetivos globales y por actividad.

**Definición de los objetivos globales:**

- ✓ Ser una empresa líder en el mercado autopartista de Piura.
- ✓ Generar mayores utilidades.
- ✓ Incrementar las ventas.
- ✓ Lograr mayor participación de mercado.
- ✓ Mantener su reconocimiento por su diversa cartera de productos que ofrecen.
- ✓ Tenencia de un amplio stock, para satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes.

- ✓ Abrir nuevos locales comerciales en otras provincias en los próximos años.

### **Definición de los objetivos de cada área.**

Chiavenato (2009) advierte que un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. Las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Lo importante es definir una estrategia ganar/ganar para ambas partes.

Para la redefinición y descripción de los objetivos se tiene en cuenta el análisis FODA que se realizó en el primer capítulo y las debilidades encontradas en los cuestionarios.

Se desarrollan a continuación los objetivos de las unidades con las que cuenta la empresa actualmente.

### **Objetivos de gerencia**

- ✓ Garantizar que la empresa esté desarrollando sus actividades adecuadamente.
- ✓ Facilitar su funcionamiento brindando apoyo y recursos necesarios para mantener la sostenibilidad de la entidad en el mercado autopartista.
- ✓ Planificación estratégica en el corto y largo plazo.
- ✓ Conducir la empresa hacia el logro de objetivos y metas trazadas.
- ✓ Designar las actividades a realizarse a cada área de la empresa.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico para la gestión de la entidad.

### **Objetivos de ventas**

- ✓ Aumentar el volumen de ventas.
- ✓ Implementar la imagen de la empresa.

- ✓ Superar a los competidores.
- ✓ Aumentar la cartera de clientes corporativos.
- ✓ Optimizar los tiempos de respuesta ante la solicitud de un producto.
- ✓ Mantener y mejorar la cartera de productos en stock.
- ✓ Incrementar y mejorar el servicio post-venta.
- ✓ Mantener las políticas de descuento y de crédito.
- ✓ Motivar, incentivar y orientar los esfuerzos del personal de ventas.
- ✓ Canalizar los recursos para su correcto desarrollo de actividades.
- ✓ Correcta evaluación y seguimiento del rendimiento del personal.
- ✓ Desarrollar estrategias de marketing para aumentar las ventas.
- ✓ Implementar tácticas de ventas y estrategias.
- ✓ Promover la investigación sobre el mercado autopartista y automotriz

**Objetivos en el área de contabilidad: para el asistente administrativo/ contable**

- ✓ Informar y realizar los pagos con tiempo: pago de cheques, letras a proveedores y a entidades bancarias.
- ✓ Asesorar al gerente sobre la realización de los pagos mediante teléfono o internet, para evitar colas en los bancos.
- ✓ Asegurar el recaudo de dinero de los créditos ofrecidos a clientes naturales y corporativos.
- ✓ Mantener actualizado el registro claro de entradas y salidas.
- ✓ Llevar en orden las cuentas de la empresa.
- ✓ Vigilar que la información financiera de la empresa sea verídica y confiable, mediante la correcta revisión de los estados financieros.

- ✓ Determinar las ganancias o pérdidas durante el periodo solicitado.

### **Objetivos del área de almacenamiento**

- ✓ Desarrollar un sistema que especifique la ubicación, control, y seguridad del producto.
- ✓ Apoyar de forma eficaz el área de ventas.
- ✓ Desarrollar una mejora en la entrega de los productos solicitados.
- ✓ Mejorar las condiciones de los productos y proporcionar un mantenimiento adecuado.

Para identificar y analizar los riesgos que puedan obstaculizar el seguimiento y cumplimiento de los objetivos, es importante investigar factores internos y externos que es de donde provienen los riesgos.

La evaluación de riesgos realizada en el capítulo anterior, arrojó como resultado un nivel alto de riesgo, esto indica que no se ha tomado en cuenta o no ha estudiado los factores totales de donde provienen los riesgos, por lo tanto, se debe tomar medidas correctivas de control asignando responsabilidades para su implantación y supervisión.

Debemos precisar que la identificación de los riesgos es un proceso interactivo y guarda relación con la planeación, lo cual no significa que sea complejo; para las pequeñas entidades se facilita el hallazgo de riesgos debido a la compenetración del gerente en la empresa.

A continuación se re-identifican y describen los factores de donde pueden provenir los riesgos o puedan incrementarse:

### **Factores internos**

- ✓ El carecer de un sistema de gestión de inventarios, podría generar consecuencias como pérdidas, baja rotación de productos y puede ocasionar el alejamiento de clientes que no estén dispuestos a tolerar los tiempos de respuestas lentos.
- ✓ Esto se adjudica a que la falta de control no refleje las pérdidas en los estados financieros y genere desequilibrios contables.
- ✓ En caso de adquisición de un sistema de inventarios, se corre el riesgo que el proceso de adaptación de los empleados sea riguroso debido a que algunas personas carecen de habilidades informáticas.
- ✓ En caso de un incendio o catástrofe, el no contar con un seguro para su mercadería originaría una pérdida irreparable.
- ✓ Si se diera una reestructuración organizacional, un cambio o aumento de responsabilidades a los empleados, podría afectar su situación laboral y elegir el despido o abandono.
- ✓ El libre acceso de los vendedores al almacén, el cual se encuentra anexo a la tienda, puede contribuir a una mala apropiación de los recursos originando pérdidas.
- ✓ El control no totalizado del gerente ocasionaría que se realicen comportamientos indebidos o indiscreciones que afecten el bienestar de la empresa.

- ✓ Si no se contara con liquidez suficiente podría presentarse retraso en el cumplimiento de obligaciones con sus proveedores y clientes externos e internos.

### **Factores Externos**

- ✓ Los productos de procedencia china cada vez aumentan en el mercado autopartista, con precios más bajos, esto conlleva a que estas marcas compitan con los productos originales que ofrece la empresa.
- ✓ El sector automotriz que guarda relación con el rubro autopartista, cada vez genera más modelos de automóviles, por ello el no invertir en el estudio de estos, en capacitar el personal y no vender su stock de productos antiguos podría ocasionar pérdidas económicas a largo plazo.
- ✓ Las necesidades de los clientes podrían cambiar.
- ✓ La entrada de empresas competidoras que brinden los mismos productos que la empresa, pero equipadas con moderna tecnología puede ser crucial para la entidad.
- ✓ Productos de contrabando o venta de productos robados podría entrar como competencia para la empresa debido a que ellos ofrecen precios más bajos.

### **4.2.3 Actividades de control**

Se procede a colocar las propuestas de las áreas de venta y almacén debido a que obtuvieron menos calificación:

Propuestas para el área de ventas:

- ✓ Contar con un sistema de facturación, de lo contrario crear una ficha en Excel que calcule directamente el IGV y tenga registrado los nombres de clientes y productos para un correcto llenado de formulario de facturas, boletas y guías.  
Contar con una impresora.
- ✓ Capacitación para un mejor servicio de venta y trato con el cliente.
- ✓ Exigir que los vendedores realicen informes de ventas que proporcionen información relevante.
- ✓ Capacitación y entrenamiento para una actualización de conocimientos del mercado autopartista.
- ✓ Adquirir un sistema de gestión de inventarios, que permita conocer el stock y ubicación de los productos, así minimizar el tiempo de respuesta para los clientes presenciales y los que cotizan por vía telefónica o correo electrónico.  
Asimismo, tener un control eficiente de los productos.
- ✓ Estudiar las ventas para definir un plan estratégico que evoque el aumento y control de éstas.
- ✓ Definir un plan a largo plazo de expansión de sucursales para satisfacer a los clientes en las provincias de Talara, Paita, Sullana, esto haría aumentar las ventas.
- ✓ Definir y documentar los procedimientos de las funciones de venta en el manual funciones para que sirva de guía para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Debe incluir las actividades de control que debe realizar.

- ✓ Contratar un servicio de coaching, que asesore sobre el correcto manejo de un ambiente de trabajo entre el personal de ventas, que es donde se observa más problemas.

Propuestas para el área de almacén:

- ✓ Contar con un sistema de gestión de inventarios que controle las salidas, de lo contrario hacer uso de otras herramientas como Excel y Kardex.
- ✓ Realizar conteos físicos de la mercadería periódicamente, para el cercioramiento de lo físico con la información documentada.
- ✓ Constatar mediante un documento las salidas de productos de almacén.
- ✓ Revisar todos los productos antiguos y colocarlos primero para que no existan productos obsoletos, asimismo actualizar los precios.
- ✓ Restringir la libre entrada de los vendedores al almacén, la persona responsable de esa área debe provisionar lo que necesitan y responsabilizarse de las pérdidas.
- ✓ Asegurarse que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- ✓ Definir y documentar los procedimientos en el manual funciones de almacén para que el encargado de esta área se guíe.
- ✓ Verificar que la lista de mercadería se refleje contablemente.
- ✓ Adquirir un seguro de mercadería en caso de un evento inusual.
- ✓ Exigir al encargado la realización de informes sobre la situación actual de almacén.

- ✓ Adquirir cámaras de seguridad ya que el almacén se encuentra en otro establecimiento y a veces se encuentra sin supervisión del encargado y a libre acceso de los vendedores.
- ✓ Comprobar que las condiciones del establecimiento de almacén estén en óptimas condiciones y de acuerdo a los requisitos requeridos por defensa civil.

#### **4.2.4 Información y comunicación**

La empresa debe realizar una adecuada recopilación de información, esta debe contener datos certeros y actualizados.

La adecuada obtención de información debe contener las categorías operacionales, financieras y de cumplimiento; asimismo en profundidad, ya sean internas o externas. Esto permitirá una adecuada investigación para tomar las medidas necesarias e indicar las responsabilidades y respectivo control a ejecutar por cada persona.

Para mejorar la calidad de obtención de información la empresa debe considerar:

##### **Información:**

- ✓ El área de ventas debe generar reportes que proporcionen información sobre los productos que más se venden, los clientes constantes, montos monetarios facturados, las salidas, devoluciones, ingresos por vendedor y las ganancias.

- ✓ El área de almacén debe generar reportes que informen sobre la situación de los productos, si hay roturas de stock, pérdidas, productos que han quedado obsoletos o han desaparecido. Las cantidades deben ser reales, claras y actualizadas.
- ✓ El área de contabilidad debe proporcionar información contable y financiera confiable.
- ✓ La administración debe proporcionar información completa de las compras, ventas y otras transacciones, valuaciones de inventarios, y condiciones económicas. Esta información operativa es necesaria para encaminar o reformular los objetivos.
- ✓ Los informes deben realizarse mensualmente.
- ✓ Asistir a las invitaciones de los proveedores sobre charlas y capacitaciones que ofrecen, de esta manera la información a estudiar tendría de mayor profundidad. Esto sirve para obtener mejores conocimientos sobre el rubro autopartista e innovar en la cartera de productos con los modelos entrantes.
- ✓ Se debe realizar un seguimiento y estudio sobre los retornos de mercadería para que no vuelva a repetirse y tomar medidas de control la próxima vez.
- ✓ Debe innovar en tecnología, este elemento complementa a los sistemas de información. La empresa debe adaptar un sistema de gestión de inventarios y facturación, la información obtenida por este medio ayudará a tener una pesquisa con datos reales y actuales.

Se debe proporcionar toda esta información al directivo para el correcto monitoreo.

### **Comunicación:**

- ✓ Deben realizar reuniones frecuentes para que se comuniquen los problemas sobre control, las acciones inapropiadas o sospechas y las quejas o recomendaciones de los clientes.
- ✓ Se comunica verbalmente las funciones que son de conocimiento por los trabajadores, sin embargo, deben proveerse mediante procedimientos y políticas documentadas.

#### **4.2.5 Monitoreo**

La supervisión o monitoreo que ejecuta el directivo o persona responsable de esta función es ongoing, es decir, ocurre durante el curso de las operaciones.

Se propone mejorar su sistema de control interno de la siguiente manera:

- ✓ Debe evaluar las deficiencias y riesgos reflejados en cada componente anteriormente estudiado y tomar medidas correctivas que fortalezcan el sistema de control interno. Por ello, es importante contar con información real, confiable y actualizada.
- ✓ La persona responsable del monitoreo que dirige la evaluación debe continuar el proceso hasta su finalización. Ésta debe contar con capacidad y conocimientos para ejercer un adecuado control. Si el directivo va seguir realizando el control, este debe capacitarse sobre temas de auditoría y control interno.
- ✓ Cuenta con masiva información cualitativa, sin embargo, la cuantitativa se ve limitada con el reporte de ventas facturadas y los estados financieros que proporciona el asistente contable. Por lo tanto, los reportes deben ser más profundos,

esta investigación ayudaría a realizar planes a largo plazo, por ejemplo conocer el presupuesto que implica expandirse, fijar ventas con un porcentaje establecido como meta.

- ✓ Debe innovar en sus sistemas de control, no basta con la supervisión visual y la experiencia del directivo, debe abastecer de programas o sistemas de inventario que realicen un mejor registro y control de los productos y recursos de la empresa.
- ✓ El realizar las facturas y boletas manualmente está sujeta a que ocurran errores, por ello se debe aumentar el control del registro de estos documentos, abasteciéndose de un sistema de facturación
- ✓ En caso de seguir la recomendación de implementar sistemas de gestión de inventarios y facturación, debe realizarse capacitaciones al personal sobre el correcto uso.
- ✓ El monitoreo se encarga que el control interno continúe operando efectivamente, y las actividades de control que ejercen el personal en su área no es eficiente del todo, deben agregarse más responsabilidades y políticas para el correcto control, especialmente de los activos.
- ✓ El área de almacén no puede estar sin supervisión, deben establecerse políticas de ingreso autorizado a este establecimiento, definir una persona que se responsabilice del manejo y cuidado de los productos. No debe estar al libre albedrío de los trabajadores.
- ✓ Se debería invertir en cámaras de seguridad monitoreadas desde la sede principal.

## CONCLUSIONES

1. La empresa lleva veinte años en el mercado y es una de las más conocidas en el rubro de autopartes en la ciudad de Piura, pero pese a ser una empresa madura, presenta inconvenientes internos en la organización y en el control interno, especialmente el de sus inventarios. Cuenta con una cartera de clientes naturales y corporativos, a los cuales les ofrece créditos. Asimismo, frente a sus proveedores y entidades financieras es considerada un sujeto de crédito.
2. La empresa tiene liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Del total de inversiones que realizaba en sus activos, las destina a mercadería y clientes, las cuales representan el 66% y 21% respectivamente al 2013. Respecto al endeudamiento, las cuentas por pagar comerciales y obligaciones financieras representan el 40% y 24% respectivamente al 2013. La mercadería rota una vez al año en promedio.
3. En cuanto a la rentabilidad, el 2012 y 2013 presentó una utilidad de 4% y 3% respectivamente, por lo cual se le considera como una empresa que posee rentabilidad baja, no alcanza ni supera al costo del financiamiento.

4. El control interno no asegura el éxito de una empresa, pero es un proceso que proporciona seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos.
5. La evaluación se basó en el control interno modelo COSO, una ventaja de aplicar esta metodología es que es una herramienta eficaz en la evaluación del control interno, gestión de riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otros. En este caso, sirvió para analizar y medir los riesgos que enfrentaba cada componente internamente, diagnosticar las debilidades, tener en cuenta los riesgos, revisar la información contable y proponer soluciones para cada caso respectivamente.
6. Respecto a la evaluación los componentes ambiente de control e información y comunicación, arrojaron como resultado un nivel de confianza y de riesgo moderado. El empresario se interesa por mantener los valores éticos y una filosofía en la empresa, la cual es entendida y ejecutada por el personal. Además, indica que el directivo recoge la información externa e interna y la toma en cuenta para sus estrategias y decisiones posteriores.
7. La comunicación es efectiva gracias a que la interactividad del gerente hacia el personal es directa. Sin embargo, hay situaciones que no toma el debido y adecuado control con el fin de promover una mejor organización, rendimiento y cumplimiento de sus metas y del personal.
8. Respecto al análisis de los componentes valoración de riesgos, actividades de control y monitoreo, arrojaron como resultados un nivel de confianza bajo y alto riesgo. Esto indica que la capacidad de organización y de control del directivo no se está ejecutando eficientemente, se basa en controlar de acuerdo a su

experiencia pasada. No estudia los riesgos que enfrentaría la empresa a largo plazo, lo cual es crucial para toda empresa.

9. La ausencia de un sistema de control de inventarios conlleva a una falta de control de los productos, esto ocasiona que se genere baja rotación, pérdidas, productos obsoletos y un mal manejo de los productos. Por lo cual se propuso implementar un sistema de gestión de inventarios y facturación personalizado es decir, un sistema adecuado a las necesidades de la empresa.
10. Se observó que la empresa carece de manual de procedimientos y funciones, políticas y código de ética documentados, lo cual le impide un desarrollo seguro. Frente a ello, se propuso documentar el manual de organización y funciones y las políticas de la empresa.
11. Las funciones y áreas que mostraron menos calificación de control fueron el área de ventas y de almacén. Estas no generan reportes específicos sobre la situación real, especialmente con los inventarios; se conforman con la revisión visual, esto no indica que lo que informan este erróneo sino que sus actividades de control no son eficientes. Esto se visualiza en el control sobre los pedidos y compras a los proveedores.
12. Respecto al área de ventas, no hay una capacitación y entrenamiento continuo; carecen de un sistema de facturación. No hay un control adecuado, en cuanto a las devoluciones se aceptan todas para no tener problemas con el cliente.
13. Relativo al área de almacén, no hay un control exacto sobre las existencias porque, como se mencionó antes, no tienen un sistema de gestión de inventarios.

El local de almacenamiento se ubica fuera de la tienda comercial y está al libre albedrío de los vendedores.

14. Acerca del control de riesgos, podemos concluir con que la empresa conforma con lo que obtiene mediante la observación y los problemas hallados durante su supervisión, por lo tanto no tiene establecido una técnica para la identificación y evaluación de riesgos a profundidad.

**Limitaciones y líneas futuras de investigación:**

- ✓ La presente investigación está limitada a la aplicación y estudio de la empresa Repuestos y Representaciones Frank EIRL, por lo cual las conclusiones obtenidas no pueden generalizarse a todo el sector autopartista, sino sólo a este caso específico; debido a que el control interno es diferente para cada organización, su aplicación depende de la dimensión de la empresa y del juicio de la persona responsable.
- ✓ Sería interesante aplicar esta metodología a una muestra representativa del sector a nivel regional y/o nacional. Teniendo en cuenta que este método es adaptable a todas las identidades independientemente de su tamaño.

## BIBLIOGRAFÍA

- "ENCICLOPEDIA *práctica de la pequeña y mediana empresa*".(2003). Barcelona: Editorial Océano.
- ANZOLA, S. (2010). "*Administración de pequeñas empresas*". México: Mc Graw-Hill Editores.
- CHIAVENATO, I. (2009). "*Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*". México, DF: International Thomson.
- DANIEL, Jorge. (2007). "*Cómo dirigir una Pyme : pequeñas y medianas empresas*". Florida: Valletta Ediciones.
- ESTUPIÑAN, R. (2003). "*Control interno y fraude con base en los ciclos transaccionales*". Bogotá. Ecoe ediciones.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. (2011). "*Normas Internacionales de auditoría y control de calidad*". México, DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- LONGENECKER, J; MOORE, C; PETTY, W. & PALICH, Leslie. (2007). "*Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*". México, DF. International Thomson Editores.
- MANTILLA, M. (2005). "*Control Interno Informe Coso*". Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- OLIVERA, Maribel. (2011). "*Herramientas de gestión financiera: práctico de estudio*". Lima: Estudio Caballero Bustamante.
- POCH, Ramón. (1997). "*Manual de control interno*". Barcelona: Eada Gestión.
- SCHUSTER, J. A. (1992). "*Control Interno*". Buenos Aires: Ediciones Macchi.

## LINKOGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos101/importancia-del-control-interno-y-su-incidencia-gestion-mypes/importancia-del-control-interno-y-su-incidencia-gestion-mypes2.shtml>  
(Consultado el 10 de octubre del 2014)

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3827.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3827.pdf) (Consultado el 01 de noviembre del 2014)

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3827.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3827.pdf) (Consultado el 01 de noviembre del 2014)

<http://www.aap.org.pe/estadisticas> (Consultado el 28 de noviembre del 2014)

<http://araper.pe/index.php?item3=8> (Consultado el 28 de noviembre del 2014)

<http://www.bvl.com.pe/eef/BF0001/20140328144802/MEBF00012013AIA01.PDF>  
(Consultado el 28 de noviembre del 2014)

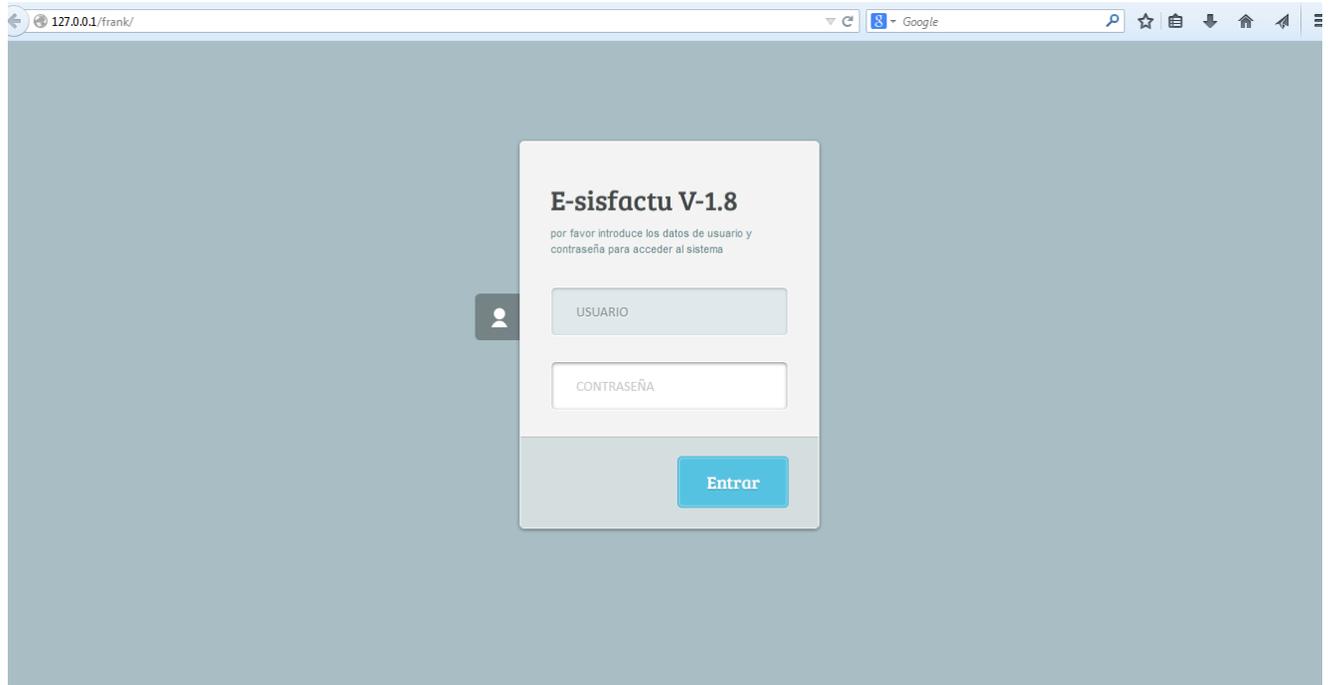
<http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/los-riesgos-en-una-auditoria.htm> (Consultado el 10 de diciembre del 2014)

[http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf) (Consultado el 10 de enero del 2015)

# ANEXOS

## Anexo 1

### ENTRADA AL SISTEMA DE INVENTARIO



The image shows a web browser window with the address bar displaying "127.0.0.1/frank/". The browser's search engine is set to Google. The main content area features a login form for "E-sisfactu V-1.8". The form includes a title, a prompt to enter user credentials, two input fields for "USUARIO" and "CONTRASEÑA", and a blue "Entrar" button. A small user icon is visible to the left of the input fields.

**E-sisfactu V-1.8**  
por favor introduce los datos de usuario y contraseña para acceder al sistema

USUARIO

CONTRASEÑA

Entrar

## ANEXO 2

## DISEÑO DEL SISTEMA DE INVENTARIOS

127.0.0.1/frank/factu.php

Inicio Catalogo Almacen Parametros Utilitarios Salir

### REGISTRAR UN NUEVO PRODUCTO

#### Datos del producto

Linea: Seleccionar Clase: Seleccionar Subclase: Seleccionar

Codigo:

U.medida: Seleccionar Marca: Seleccionar Grado: Seleccionar

Tipo: Seleccionar Posicion: Seleccionar

Lado: Seleccionar F.vencido:

Ubicacion:  Stock M:

Observac:



Imagen no disponible

#### Datos del vehiculo

Marca: Seleccionar Modelo: Seleccionar Motor:

Serie:  Año:  Otros:

Marca	Modelo	Motor	Serie	Año	Otros

#### Equivalencias

Codigo:

Nº Equivalencia

#### Medidas

Medida:

Nº Medida

#### Precios

Precio costo:  IGV:  Valor venta:  Flete/Seguro:

Utilidad:  Precio venta:  Precio promedio:  Precio publico:



## ANEXO 3

## EJEMPLO DE BUSQUEDA DE UN PRODUCTO EN EL SISTEMA

127.0.0.1/frank/factu.php

Inicio Catalogo Almacen Parametros Utilitarios Salir

**PRODUCTO FC0523**

**Datos del producto**

Línea: FILTROS Clase: FILTRO Subclase: ACEITE  
 Código: FC0523 Marca: PUROLATOR  
 U.medida: UNIDAD Grado: Seleccionar  
 Tipo: SELLADO CIL Posición: Seleccionar  
 Lado: Seleccionar F.vencto: AAA-MMM-DD  
 Ubicación: 1B5 Stock M: 1  
 Observa:

**Datos del vehículo**

Marca: Seleccionar Modelo: Seleccionar Motor:  
 Serie: Año: Otros:

Marca	Modelo	Motor	Serie	Año	Otros
KIA	CERES				4X2/4X4
KIA	BOXER				
KIA	K2400			90-	2.4D
ASIA	AM815 MINIBUS				
ASIA	AM818 MINIBUS				
ASIA	AM825 MINIBUS				
ASIA	AM808 MINIBUS				
ASIA	HI TOPIC	DSL			4C 2700CC
ASIA	E4100	DSL		92	6C 4050CC
ASIA	TOPIC	DSL			4C 2500CC

**Equivalencias**

Código:

Nº	Equivalencia
1	LF270/LYS

**Medidas**

Medida:

Nº	Medida
2	M20-1.5*93.5*172.6
1	M20-1.5

**Precios**

Precio costo: 0.00 IGV: 0.00 Valor venta: 0.00 Flete/Seguro: 0.00  
 Utilidad: 0.00 Precio venta: 0.00 Precio anterior: 0.00 Precio publico: 0.00

Guardar Desactivar Salir

GRUPO EQUICOM SAC

ANEXO 4

Factura del sistema de gestión de inventarios y facturación por la empresa EQUICOM SAC



**GRUPO EQUICOM SAC**

Instalación de Redes  
Auditoría Informática  
Servicio Técnico Especializado  
Desarrollo e Implementación de Sistemas  
Soluciones Integrales de Internet e Intranet  
Venta de Equipos de Ingeniería y Comunicación  
Venta de Computadoras, Impresoras y Periféricos

**R.U.C. N° 20526535091**

**FACTURA**

01 - 000589

**0001- N° 000589** *C-10*

AV. SULLANA NORTE MZA. A3 LOTE. 13 URB. SAN RAMON - PIURA - PIURA - PIURA  
CENTRAL TELF.: 073 603106 CEL. 969644278 RPM: #660494

R.U.C.: 20206707110

SEÑOR(ES): REPUESTOS Y REPRESENTACIONES FRANK EIRL

DIRECCIÓN: AV. BOLGNESI 669 INT. 673 CERCADO (NROS-669-673)

FECHA: 16 / 10 / 2013

GUIA REMITENTE N°:

GUIA TRANSPORT N°:

CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR VENTA
1.00	<p>SISTEMA DE GESTION - FACTURACION</p> <p>MONTO EQUIVALENTE AL 50% DEL MONTO TOTAL DEL CONTRATO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA INFORMATIVO A MEDIDA.</p> <p><small>***Según Referencias y características brindadas</small></p>	2,500.00	2,500.00

**SON**

DOS MIL QUINIENTOS CON 00 /100 NUEVOS

**SUB-TOTAL** 2,118.64

**I.G.V.** 381.36

**TOTAL** S/. 2,500.00

**USUARIO**

DE: ANA B. GONZALES CRUZ  
RUC: 10026246925 - PIURA  
F.I. 05-08-2013 AUT. 0921710083  
SERIE 0001 DEL 0501 AL 1000

**CANCELADO**

16 OCT 2013

**CANCELADO**

Piura, de \_\_\_\_\_ del 201

**GRUPO EQUICOM SAC**

## ANEXO 5

## PARQUE AUTOMOTOR

Abarca todos los vehículos de transporte público, transporte de carga, y automóviles particulares.

## PARQUE VEHICULAR ESTIMADO POR AÑOS, SEGUN DEPARTAMENTO O REGION: 2003 - 2012

DEPARTAMENTO	2003 R/	2004 R/	2005 R/	2006 R/	2007 R/	2008 R/	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL</b>	<b>1,342,288</b>	<b>1,361,403</b>	<b>1,440,017</b>	<b>1,473,530</b>	<b>1,534,303</b>	<b>1,640,970</b>	<b>1,732,834</b>	<b>1,849,690</b>	<b>1,979,865</b>	<b>2,137,837</b>
AMAZONAS	1,900	1,975	2,020	2,103	2,168	2,218	2,292	2,390	2,407	2,400
ANCASH	19,055	19,293	19,382	19,757	20,354	21,001	21,309	22,086	23,322	25,418
APURIMAC	3,608	3,730	3,816	3,879	3,916	3,934	3,973	3,969	3,966	4,039
AREQUIPA	78,162	78,858	79,544	81,293	84,829	91,674	98,270	106,521	118,985	134,533
AYAQUCHO	3,832	3,882	3,919	3,969	4,153	5,404	5,572	5,716	5,784	5,941
CAJAMARCA	8,365	8,882	9,501	10,256	11,255	12,383	13,563	15,107	17,320	19,673
CUZCO	34,993	35,342	35,705	36,204	37,592	39,688	42,175	45,090	48,491	53,675
HUANCAVELICA	1,036	1,043	1,061	1,080	1,103	1,216	1,291	1,319	1,317	1,323
HUANUCO	11,088	10,968	10,886	10,836	10,892	11,255	11,382	11,864	12,576	13,476
ICA	22,614	22,692	22,753	22,834	23,170	25,498	25,691	26,135	26,419	26,551
JUNIN	43,488	43,468	43,648	44,454	46,091	47,769	49,404	51,094	53,118	56,237
LA LIBERTAD	98,217	97,590	153,777	152,847	153,251	155,411	156,646	158,672	162,026	167,325
LAMBAYEQUE	37,739	37,967	38,263	38,744	39,930	41,920	43,689	45,881	49,440	53,902
LIMA Y CALLAO	851,360	866,881	885,636	912,763	957,368	1,036,850	1,106,444	1,195,353	1,287,454	1,395,576
LORETO	5,413	5,336	5,286	5,215	5,154	5,132	5,089	5,089	5,211	5,313
MADRE DE DIOS	806	823	819	827	870	913	941	986	1,027	1,062
MOQUEGUA	9,004	9,417	9,622	10,394	11,418	12,202	12,692	13,348	14,003	14,608
PASCO	4,383	4,772	5,232	5,514	6,075	6,807	7,187	7,351	7,292	7,238
PIURA	31,391	31,731	31,734	31,828	32,314	33,497	34,650	36,367	39,099	42,404
PUNO	25,135	25,642	25,874	26,452	28,062	29,889	31,645	34,169	37,074	40,543
SAN MARTIN	10,384	10,277	10,156	10,033	9,969	9,917	9,977	10,151	10,418	10,926
TACNA	29,959	30,549	31,119	32,011	33,944	35,911	38,457	40,465	42,318	44,430
TUMBES	2,954	2,958	3,009	3,025	3,042	3,040	3,054	3,086	3,119	3,257
UCAYALI	7,402	7,327	7,255	7,212	7,383	7,441	7,441	7,481	7,679	7,987

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS-SUNARP

## ANEXO 6.

## IMPORTACIÓN DE SUMINISTROS

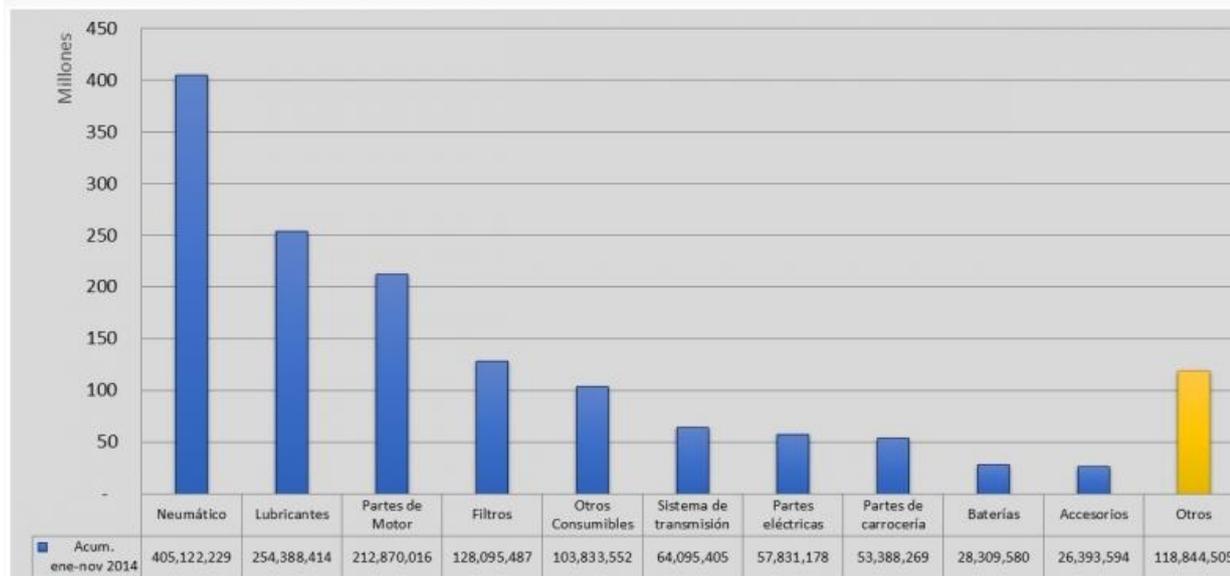
La empresa comercializa todos estos suministros, excepto los neumáticos.

## Estadística de Suministros 2013



Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

## ESTADÍSTICA DE SUMINISTROS NOVIEMBRE 2014



Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

## ANEXO 7

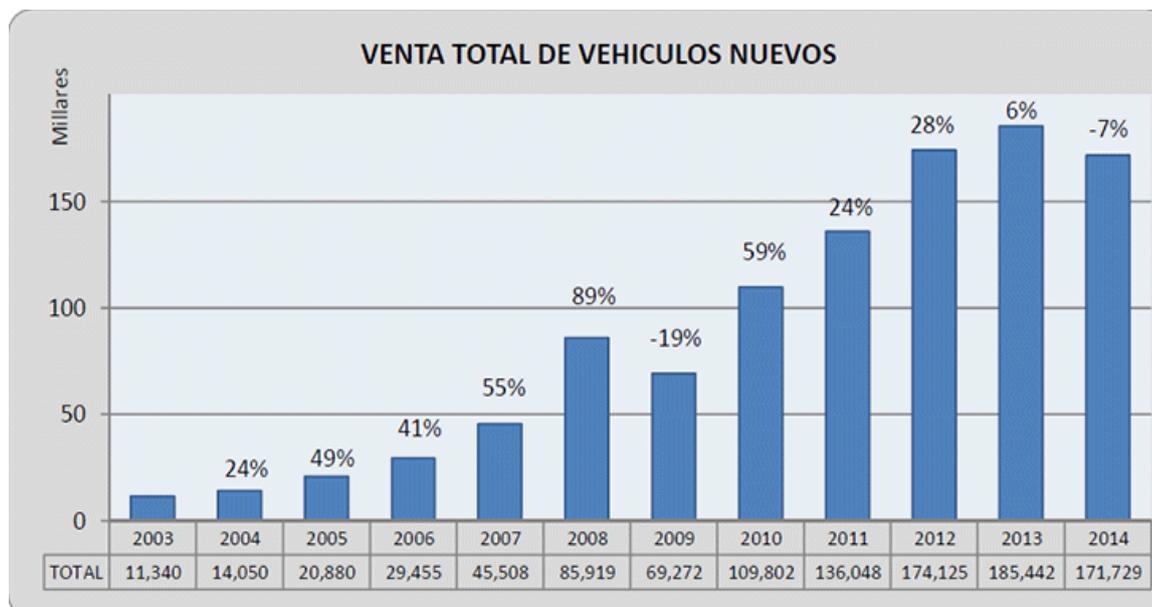
## ESTADÍSTICA DE VENTA DE VEHICULOS POR PAISES

Comportamiento mensual de la venta de vehículos nuevos por países a setiembre del 2014.



Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

- ✓ Venta total de vehículos nuevos a noviembre del 2014



Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER)

**ANEXO 8.****VENTA DE VEHICULOS POR ZONA GEOGRAFICA**

En Primer lugar, como líder de ventas, se encuentra Corea, le sigue Japón y en tercer lugar China.

TOTAL PAIS / ZONA	2009	2010	2011	2012	2013
COREA	21.5%	26.9%	29.5%	28.3%	28.6%
JAPON	33.1%	28.3%	18.7%	18.8%	19.1%
CHINA	10.8%	11.3%	17.3%	18.3%	18.7%
TAILANDIA	2.3%	10.6%	8.1%	7.6%	8.1%
INDIA	2.6%	2.4%	3.6%	4.3%	5.1%
INDONESIA	0.6%	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%
VIETNAM	0.0%	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%
MEXICO	4.6%	5.0%	6.9%	8.2%	6.7%
USA	2.1%	2.0%	1.8%	2.2%	2.5%
CANADA	0.4%	0.4%	0.3%	0.0%	0.0%
BRASIL	10.6%	7.9%	6.6%	5.9%	4.2%
COLOMBIA	0.4%	0.6%	1.3%	1.0%	1.4%
ARGENTINA	7.1%	0.8%	1.9%	1.1%	1.0%
CHILE	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
EUROPA	3.8%	3.3%	3.3%	3.5%	3.8%

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú, "Informe estadístico 2013"

Venta de vehículos según Marca en el Perú:

Las marcas en **negrita**, son las marcas pertenecientes a los productos que comercializa la empresa Repuestos y Representaciones Frank.

(Unidades)								
Marca	2011				2012			
	Total	Ligeros	Comercial	Pesados	Total	Ligeros	Comercial	Pesados
<b>Total</b>	<b>150 037</b>	<b>93 055</b>	<b>35 658</b>	<b>21 324</b>	<b>190 761</b>	<b>128 295</b>	<b>38 834</b>	<b>23 632</b>
Audi	603	603	-	-	888	888	-	-
Baw	953	-	572	381	690	-	318	372
BMW	767	767	-	-	1 007	1 007	-	-
Byd	455	455	-	-	603	603	-	-
Changhe	690	577	113	-	775	627	148	-
Chery	1 800	1 800	-	-	1 924	1 924	-	-
<b>Chevrolet</b>	<b>13 036</b>	<b>12 784</b>	<b>251</b>	<b>1</b>	<b>17 456</b>	<b>16 797</b>	<b>659</b>	<b>-</b>
<b>Daihatsu</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>734</b>	<b>734</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dong Feng	1 144	68	223	853	1 579	250	255	1 074
Faw	600	271	163	166	823	621	189	13
Fiat	525	125	400	-	697	84	613	-
<b>Ford</b>	<b>1 107</b>	<b>1 042</b>	<b>62</b>	<b>3</b>	<b>1 227</b>	<b>1 065</b>	<b>162</b>	<b>-</b>
Forland	419	-	246	173	535	-	314	221
Fotón	1 316	123	628	565	1 612	50	738	824
Freightliner	646	-	-	646	1 032	-	-	1 032
Geely	727	727	-	-	962	962	-	-
Gonow	426	336	90	-	540	492	48	-
Great Wall	1 782	1 280	502	-	2 420	1 769	651	-
Hafei	860	560	300	-	911	651	260	-
Hino	1 045	-	-	1 045	1 585	-	-	1 585
Honda	1 432	1 382	50	-	2 024	1 982	42	-
<b>Hyundai</b>	<b>20 366</b>	<b>11 859</b>	<b>6 495</b>	<b>2 012</b>	<b>26 231</b>	<b>18 657</b>	<b>5 817</b>	<b>1 757</b>
International	1 522	-	-	1 522	1 960	-	-	1 960
<b>Isuzu</b>	<b>1 090</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 090</b>	<b>1 321</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 321</b>
Jac	3 532	1 208	895	1 429	3 637	1 033	1 039	1 565
Jeep	1 121	1 121	-	-	1 478	1 478	-	-
Jinbei	910	-	499	411	1 072	-	342	730
JMC	571	-	242	329	587	-	172	415
<b>Kia</b>	<b>13 513</b>	<b>12 479</b>	<b>925</b>	<b>109</b>	<b>18 397</b>	<b>17 448</b>	<b>949</b>	<b>-</b>
Lifán	215	210	5	-	832	705	127	-
Mahindra	577	69	508	-	620	204	416	-
<b>Mazda</b>	<b>1 312</b>	<b>794</b>	<b>518</b>	<b>-</b>	<b>1 895</b>	<b>1 664</b>	<b>231</b>	<b>-</b>
<b>Mercedes Benz</b>	<b>1 942</b>	<b>378</b>	<b>298</b>	<b>1 266</b>	<b>2 383</b>	<b>524</b>	<b>353</b>	<b>1 506</b>
<b>Mitsubishi</b>	<b>4 057</b>	<b>864</b>	<b>1 508</b>	<b>1 685</b>	<b>3 784</b>	<b>785</b>	<b>1 779</b>	<b>1 220</b>
<b>Nissan</b>	<b>13 140</b>	<b>7 921</b>	<b>5 219</b>	<b>-</b>	<b>15 845</b>	<b>11 127</b>	<b>4 718</b>	<b>-</b>
Peugeot	994	727	267	-	831	648	183	-
Renault	3 050	2 667	383	-	3 332	2 808	524	-
<b>Scania</b>	<b>734</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>734</b>	<b>650</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>650</b>
Ssangyong	713	652	61	-	969	774	195	-
Subaru	1 024	1 024	-	-	1 134	1 134	-	-
<b>Suzuki</b>	<b>6 826</b>	<b>6 562</b>	<b>264</b>	<b>-</b>	<b>8 315</b>	<b>8 094</b>	<b>221</b>	<b>-</b>
<b>Toyota</b>	<b>24 507</b>	<b>14 274</b>	<b>10 233</b>	<b>-</b>	<b>33 223</b>	<b>20 421</b>	<b>12 802</b>	<b>-</b>
<b>Volkswagen</b>	<b>7 631</b>	<b>5 091</b>	<b>1 269</b>	<b>1 271</b>	<b>8 350</b>	<b>6 044</b>	<b>1 126</b>	<b>1 180</b>
<b>Volvo</b>	<b>2 241</b>	<b>158</b>	<b>-</b>	<b>2 083</b>	<b>2 308</b>	<b>197</b>	<b>-</b>	<b>2 111</b>
Yuejin	1 342	-	547	795	1 269	-	624	645
Zotye	454	454	-	-	603	603	-	-
Otros	6 063	1 386	1 922	2 755	9 711	3 441	2 819	3 451

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú