

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE FERRETERÍA**  
**“DON VICO” E INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD CON**  
**UNA EFICIENTE Y EFICAZ ADMINISTRACION**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS**  
**ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN**

Trabajo Informe presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

**POR: ALFREDO GUTIERREZ CATACTORA**

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2017

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Leonarda y a mis hijos Lizeth y Víctor, por todo amor y comprensión que me brindaron durante mi formación y conclusión de la carrera.

A mis padres Víctor + y Primitiva que con su afán y sacrificio me apoyaron dando la motivación suficiente para que mis sueños se cumplan.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés, por haberme abierto las puertas de este prestigioso templo del saber, a los profesores de la carrera por el apoyo que siempre nos brindó a todos ya que sin ella no tendríamos los resultados obtenidos y amigos y compañeros por compartir experiencias de formación.

## RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta respecto al control interno de inventarios e incidencia en la rentabilidad con una eficiente y eficaz administración en el rubro de ferretería, igualmente se puede aplicar en otros negocios similares, se busca obtener beneficios económicos a partir de políticas de control de inventarios mediante un adecuado soporte técnico-práctico registro de las existencias, ya que mediante la aplicación sistemática de contabilidad y auditoría la empresa alcanzara los objetivos propuestos en cuanto a nivel de rentabilidad, en razón de la oportunidad de atención al cliente con los productos que demanden, de manera pertinente con lo que se fortalece la confiabilidad de contar con la demanda.

Por otro lado es relevante que la empresa cuente con personal competente y una administración eficaz y eficiente, para ello debe desplegar acciones gerenciales basadas en los principios de atención con calidad y calidez, de la misma forma un adecuado control interno de los inventarios puede evitar posibles riesgos, la detección oportuna de los riesgos inherentes de la empresa, la omisión o la no aplicación de las políticas y normas de contabilidad y de auditoría basado en control interno, como consecuencia puede inducir a la quiebra o cierre de la empresa sin los mecanismos necesarios de control interno de inventarios, por lo que el propietario o el emprendedor puede apropiarse este instrumento técnico en el logro de los objetivos de la organización, en este caso la propensión es:

- Evaluar el control interno de la ferretería Don Vico para medir el nivel de riesgo y confianza en los procesos de registro y control de inventarios.
- Determinar mediante indicadores como es una mejor alternativa para el control de inventarios.
- Proponer el rediseño de los procesos de ventas, almacenes, stock dentro la ferretería.

El proyecto de investigación es necesario para poder resolver los problemas que tiene la empresa empezando con el control de stock de las existencias en el almacén. El proyecto conllevará una inversión económica y de tiempo, sin embargo se espera

que dicha inversión sea pequeña en comparación con las ventajas que traerá a la empresa el proyecto y que se reflejara en el aumento de la rentabilidad de la ferretería, ya que contaría con:

- Desarrollar un formulario vía web para que las diferentes empresas y representantes legales, puedan realizar una solicitud de las existencias y artículos de la ferretería, productos de forma directa.
- Desarrollar un módulo que registre los productos que ingresan y salen del almacén
- Desarrollar un módulo que permita la generación de reportes de stock y movimiento de productos, para así evitar pedidos innecesarios y haciendo más eficiente los pedidos.
- Realizar opciones de búsqueda de los productos que se encuentran en el almacén, según su clasificación de una manera más eficiente y más rápida
- Realizar el seguimiento de solicitudes de productos que realiza cada vendedor.
- Proporcionar al departamento de comercialización un informe sobre los productos más vendidos y menos vendidos, a través del módulo de ventas y este permita que los encargados de este departamento puedan tomar una decisión acertada al caso.
- Desarrollar formularios de control de pedidos o reserva de los productos tanto de entradas y salidas.
- Desarrollar un módulo de gestión por sucursal, para controlar e integrar los productos existentes en cada una de las sucursales.

Por lo tanto el interés de la investigación está dirigido a detectar en la forma más temprana posible, los riesgos o dificultades que puedan comprometer a la empresa, mejorando mecanismos, procesos para la buena marcha de la misma.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	.....	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	.....	3
2.1. Objetivo General	.....	4
2.2. Objetivos Específicos	.....	4
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	.....	4
3.1. Justificación Teórica	.....	4
3.2. Justificación Metodológica	.....	6
3.3. Justificación Práctica	.....	6
3.4. Justificación Social	.....	8
4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	.....	8
4.1. Ámbito Geográfico	.....	8
4.2. Ámbito Político, Social o Económico	.....	9
4.3. Ámbito Industrial/ Sectorial	.....	10
4.4. Ámbito Financiero	.....	11
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	.....	12
5.1. Tipos de Investigación	.....	12
5.2. Fuentes de Información	.....	13
5.3. Instrumento aplicado	.....	15
5.4. Resultados del instrumento aplicado	.....	17
6. MARCO PRÁCTICO	.....	20
6.1. Definición	.....	20
6.2. Conceptos	.....	21
6.3. Tipos	.....	21
6.4. Clasificaciones	.....	24
6.5. Formas	.....	28
6.6. Normas	.....	51
7. CONCLUSIONES	.....	66

## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

1. CUADRO 1	.....	17
2. CUADRO 2	.....	17
3. CUADRO 3	.....	18
4. CUADRO 4	.....	18
5. CUADRO 5	.....	19

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la mayoría de las organizaciones existe la necesidad de gestionar la información de aquellos recursos para dar abastecimiento de herramientas, bienes y servicios en el momento en que una operación lo necesite; mucho más aun, en la actualidad, cuando se manejan grandes cantidades de datos, el tratamiento de la información automática se convierte en un aspecto realmente útil y necesario.

Hoy en día, el mundo vive la era del ciberespacio, el manejo de información vía web, en un mundo globalizado es casi imprescindible para una organización de negocios y/o servicios, hacerse conocer no solo en un nivel local, sino atravesar las fronteras y expandir sus prestaciones para el crecimiento de la organización. A medida que las empresas crecen y se desarrollan son más ineludibles las necesidades que se presentan día a día, como alcanzar máximos niveles de calidad, satisfacer las necesidades de sus clientes, promover nuevos productos en el mercado, posicionar y consolidar los ya existentes, buscar mayor participación en el mercado, acceder a la información desde cualquier lugar, momento o circunstancia, entre muchas otras.

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un sistema de control interno para mejorar las actividades que se realizan en la cuenta de inventarios en una ferretería (ferretería La Nacional), en el que se encontraron los diferentes errores, que se mejoran al realizar el estudio respectivo.

Control interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la Ferretería “Don Vico” ubicada en la avenida montes N° 615 en la ciudad de La Paz.

Las empresas necesitan un correcto control de inventario, debido a que representan gran porcentaje de la empresa y de esta manera poder mejorar la rentabilidad de la misma. En la actualidad la creación de pequeñas y medianas empresas que venden bienes o prestan servicios han descuidado el control interno de inventarios dentro de las empresas, por lo que es necesario evaluar y controlar los bienes para su desenvolvimiento.

El control interno en las empresas ayuda a evitar el fraude, estafa, lavado de dinero y genera en la empresa orden y disciplina para su correcto funcionamiento dando una buena imagen a los clientes .Entonces de esta manera se mejorara la rentabilidad.

La unidad del almacén de la Ferretería Don Vico, no cuenta con una administración, seguimiento de control de inventarios, debido a que el manejo de la información es realizada manualmente, imposibilitando acceder a la generación de informes, reportes solicitados, factura y entrega de pedidos, generando un retardo en la toma de decisiones, además existe dificultad con los pedidos que realiza cada vendedor cuando se encuentra fuera de la ferretería o fuera de la bodega de materiales ya que los pedidos se hacen manualmente y generando demora en hacer los cálculos correspondientes del pedido.

- Los clientes se encuentran ubicados en distintos departamentos, provincias y zonas lo cual imposibilita la interacción entre los mismos y la distribuidora de forma directa.
- Llenado manual de toda la información que llega a almacén tanto de entrada como de salida, lo cual ocasiona demoras en el control del departamento de ventas.
- Pedidos innecesarios de productos, ocasionado por el control no oportuno de stock de almacenes.
- Demora en ubicar los productos existentes en la distribuidora, lo cual ocasiona que un vendedor tarde en ubicar dicho producto
- La solicitud de pedidos que realiza el vendedor es realizada manualmente, haciendo que el proceso de atención sea moroso y tarde en la entrega del mismo a los clientes.
- No se cuenta con informe sobre los productos más vendidos y menos vendidos durante el día, semana y año esto afecta al departamento de comercialización que no pueda tomar una decisión adecuada.
- No se cuenta con un seguimiento en la entrega de pedidos, solo se mantiene un control de las mismas mediante la verificación de la firma del cliente en la nota de remisión.

- Se desconoce los productos existentes en cada distribuidora y no hay un control de adecuado de la emisión de factura.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La mayoría de las empresas ha presentado problemas en el control interno de inventarios, generando pérdidas económicas a largo plazo, por lo que es necesario mantener un adecuado y estricto control sobre los mismos, en el que se puede desarrollar el análisis financiero de la empresa, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma.

En las diferentes empresas al no aplicar el apropiado control para este componente de mucha importancia como es inventarios, no ha sido posible detectar las causas de las pérdidas y/o deterioro, y no se ha realizado las correcciones pertinentes lo que ha conllevado a tener clientes insatisfechos.

En la empresa la inadecuada distribución del espacio físico es la causa para originar amortizaciones innecesarias de recursos financieros, esto se debe a que los trabajadores de la empresa no mantienen un correcto orden para almacenamiento.

En el caso de que no se implantara un adecuado control interno de inventarios provocaría obtener grandes pérdidas económicas lo cual afectaría en el nivel económico de la empresa, ocasionando pérdidas de posicionamiento en el mercado y que los clientes no adquieran el inventario, se sientan insatisfechos por el servicio brindado, y se inclinen por la competencia.

Al no manejar de mejor manera los diferentes artículos destinados para la venta, ocasionaría que esta mercadería quede obsoleta, se deteriore y ocupe un espacio físico importante en la empresa la cual puede ser empleada en artículos de fácil comercialización que le pueden producir grandes ganancias económicas.

Si el control interno no se aplica no podrá desarrollarse de mejor manera la empresa, obtendrá altos costos en el mantenimiento del stock, se contará con registros contables poco confiables, esto produciría incurrir en gastos que no serán recuperables.

El propósito de la presente investigación relacionada con el control interno de inventarios es para estudiar los indicadores, técnicas y herramientas del mismo y su incidencia en la rentabilidad.

El objetivo principal de esta investigación es aplicar mis conocimientos de contabilidad y auditoría para así ayudar a la empresa a una aplicación adecuada del control de su inventario, implementando políticas de control interno que ayuden a mejorar el funcionamiento de cada movimiento gestionado en la empresa por el personal autorizado.

Por lo tanto el interés de la investigación está dirigido a detectar en la forma más temprana posible, los riesgos o dificultades que puedan comprometer a la empresa, mejorando mecanismos, procesos para la buena marcha de la misma.

## **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el control interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad, con la finalidad de establecer procedimientos eficientes para lograr una eficiente y eficaz administración.

## **2.2 . OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar el control interno de la ferretería Don Vico para medir el nivel de riesgo y confianza en los procesos de registro y control de inventarios.
- Determinar mediante indicadores como es una mejor alternativa para el control de inventarios.
- Proponer el rediseño de los procesos de ventas, almacenes, stock dentro la ferretería.

## **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Justificación Teórica**

El control interno de inventarios tiene una gran influencia en el proceso de despachos de la empresa, por cuanto están relacionadas directamente, por dicha razón se debe priorizar el control en esta área, puesto que los inventarios son los generadores principales de ingresos para el negocio.

La empresa no efectúa periódicamente capacitaciones al personal operativo y administrativo, impidiendo de esta manera la mejora continua del negocio, por cuanto un personal capacitado colabora a la obtención de réditos económicos para la empresa. ANDRADE, 2010, p.86

El proyecto de investigación es necesario para poder resolver los problemas que tiene la empresa empezando con el control de stock de las existencias en el almacén.

La presente investigación tiene como propósito estudiar la incidencia del inadecuado control de inventario, con el fin de evitar la disminución de la rentabilidad.

El proyecto de investigación es necesario para poder resolver los problemas que tiene la empresa empezando con el control de stock de las existencias en el almacén. El proyecto conllevará una inversión económica y de tiempo, sin embargo se espera que dicha inversión sea pequeña en comparación con las ventajas que traerá a la empresa el proyecto y que se reflejara en el aumento de la rentabilidad de la ferretería, ya que contará con:

- Desarrollar un formulario vía web para que las diferentes empresas y representantes legales, puedan realizar una solicitud de las existencias y artículos de la ferretería, productos de forma directa.
- Desarrollar un módulo que registre los productos que ingresan y salen del almacén
- Desarrollar un módulo que permita la generación de reportes de stock y movimiento de productos, para así evitar pedidos innecesarios y haciendo más eficiente los pedidos.
- Realizar opciones de búsqueda de los productos que se encuentran en el almacén, según su clasificación de una manera más eficiente y más rápida

- Realizar el seguimiento de solicitudes de productos que realiza cada vendedor.
- Proporcionar al departamento de comercialización un informe sobre los productos más vendidos y menos vendidos, a través del módulo de ventas y este permita que los encargados de este departamento puedan tomar una decisión acertada al caso.
- Desarrollar formularios de control de pedidos o reserva de los productos tanto de entradas y salidas.
- Desarrollar un módulo de gestión por sucursal, para controlar e integrar los productos existentes en cada una de las sucursales.

### **3.2. Justificación Metodológica**

La investigación del presente informe está basada en una investigación descriptiva. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, también se define como “aquella que expresa minuciosamente e interpreta lo que es, está relacionada a condiciones o conexiones existentes, práctica que prevalece, opiniones o puntos de vista o actitudes que sí mantienen en proceso la marcha”. BALESTRINI, 2002, p. 55)

Esta es una investigación de tipo descriptiva, porque se especifican características de las situaciones relacionadas con el tema estudiado, es decir, a medida que se describe la información obtenida se va relacionando cada vez más con la investigación seleccionada.

### **3.3. Justificación Práctica**

El control interno tiene su esencia en la buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. El desenvolvimiento de una empresa dentro del mercado al que pertenece depende en demasía de los métodos y procedimientos de control interno. La creación de estos métodos es responsabilidad de los dueños y administradores de la empresa. Un método de control interno específico para cada área o tarea de la organización simplifica el trabajo mejorando su calidad.

En cualquier organización independientemente de su tamaño o giro es necesario

contar con medidas de control interno.

Es importante mencionar que empresas de gran impacto dentro del mercado deben su éxito en gran mayoría a su control interno. En una organización empresarial con un gran número de empleados, no es posible que sus directivos o administradores pueden ejercer supervisión de cada área operativa por eso es necesario delegar autoridad a cada jefe de departamento.

El trabajo de la administración para fijar los métodos y procedimientos de control interno se fundamenta en gran parte en el proceso administrativo. Cada una de las partes que integran el proceso administrativo, se complementan para fortalecer los métodos y procedimientos; y plasmar información útil para el negocio en marcha de la empresa.

La constante evaluación del control interno por parte de la administración es primordial para regular las operaciones de cada una de las áreas de la organización. Toda la información que se trasmite a los trabajadores de la organización por medio del control interno busca crear conciencia en ellos para laborar con base en dichos métodos y favorecer a la toma de decisiones.

La implementación del sistema propuesto beneficiara a todo el personal encargada de forma de los departamentos de almacenes comercialización y contabilidad, permitirá además que los distribuidores ,clientes y personas pertenecientes a la ferretería puedan contar con una información confiable oportuna y segura de todo el flujo de información de vital importancia para un amplio campo de actividades referente al crecimiento de mercado consumidor y las correspondientes proyecciones que se harán para la toma de toma futuras decisiones en beneficio de la organización.

El Proyecto a desarrollar, se realizara por la necesidad que tiene la Ferretería, ya que no cuenta con un buen control de los insumos que se tiene en almacén, además de compartir la información que se genera en la sucursal de Santa Cruz, además de las ventas que se efectúan en un lapso de tiempo y control de empleados. Así optimizando el servicio que se presta.

La parte económica es justificada ya que la Distribuidora mejorara sus ingresos económicos al tener información oportuna y precisa para la toma de decisiones, dando a conocer información del manejo de la compra y venta de los productos, mejorando los procesos al conocerse toda la información financiera.

Por lo tanto el presente proyecto será un aporte significativo a la ferretería La Nacional, ya que esta será de gran ayuda para la toma de decisiones del gerente, agilizando el trabajo de la empresa, debido a que el personal cuenta con conocimientos sobre el manejo de Software, sin embargo se pretende dar una capacitación al personal encargado que trabajara directamente con toda la información. Por otra parte, la propuesta del desarrollo de un sistema web que ayude a mejorar los procesos de producción, aplicando métodos, técnicas y herramientas adecuadas, minimizando costos y maximizando los beneficios para la institución, además de mejorar la comunicación entre los diferentes puntos de distribución con los que cuenta la empresa.

La implementación del sistema propuesto beneficiara a todo el personal encargada de forma de los departamentos de almacenes comercialización y contabilidad, permitirá además que los distribuidores ,clientes y personas pertenecientes a la ferretería puedan contar con una información confiable oportuna y segura de todo el flujo de información de vital importancia para un amplio campo de actividades referente al crecimiento de mercado consumidor y las correspondientes proyecciones que se harán para la toma de toma futuras decisiones en beneficio de la organización.

#### **4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1. Ámbito Geográfico**

El proyecto a desarrollar permitirá realizar un mejor control automatizando diferentes procesos o tareas con módulos como en la ferretería Don Vico, ubicada en la Avenida Montes No.155 en la ciudad de La Paz, para su operación se describe los siguientes procesos.

- Módulo de administración: realizará una oportuna y fiable información de los procesos de la empresa. Además de la actualización del portal web, control de usuarios y control general del contenido.
- Módulo de control de almacén: controlará y se realizará un seguimiento de todos los productos que ingresan y salen de la empresa, a través de un sistema de administración de inventarios.
- Módulo de consultas y reportes: permitirá realizar de manera automática la emisión de reportes a través de consultas para una mejor toma de decisiones por parte de la gerencia y la administración.

Además contará con niveles de seguridad, restringiendo al personal que no esté autorizado en la manipulación de los diferentes módulos del sistema.

Para el desarrollo del presente proyecto, no se considera los módulos de: Recursos Humanos, Ventas de productos vía internet (comercio electrónico), módulos de contabilidad, planillas de sueldos, además de no contemplar la facturación automática.

La presente investigación tiene como propósito estudiar la incidencia del inadecuado control de inventario, con el fin de evitar la disminución de la rentabilidad.

#### 4.2. Ámbito Político Social

Competir en el mercado con productos de los mejores proveedores de ferreterías implica que tu local cuente con un catálogo amplio y suficiente que te permita ganar clientela y conservar la que ya tienes desde hace tiempo.

Competir con las grandes tiendas de autoservicio que venden artículos de ferretería y diferentes tipos de herramientas, además de diversos productos para la construcción, el mantenimiento y la reparación de instalaciones y muebles, exige tener bien abastecido tu *stock* de productos para las compras de aquellos clientes que buscan todo tipo de artículos de ferretería para sus baños nuevos, cocinas integrales o el cambio de instalaciones eléctricas, así como productos para la ampliación de la casa habitación, el reemplazo de pisos, la remodelación de la fachada de sus casas, nuevas divisiones en la oficina, reparación y mantenimiento de los muros en locales y bodegas, etc.

Como parte del mercado ferretero, debes tener planeado el *stock* de los almacenes de tu negocio con la más grande variedad de marcas fabricantes de cualquier tipo de artículos de ferretería.

#### 4.3. Ámbito Industrial

La mayoría de las ferreterías en China, ya sea en la ciudad o en zonas rurales, son pequeñas empresas, no de franquicias sino de propiedad familiar. Ofrecen productos similares a las ferreterías occidentales, incluyendo plomería y suministros eléctricos, herramientas, y algunos artículos para el hogar. A diferencia de occidente, en estas ferreterías normalmente se encuentra madera de construcción, suministros de pesca, productos de jardinería, o suministros de navegación. Algunas ferreterías rurales suministran alimento para animales, como por ejemplo alimento para pollos.

Es común ver en la mayoría de países no occidentales como China, ferreterías especializadas, dedicadas a la venta de productos en una categoría en particular. Estas tiendas suelen ser agrupados en un distrito, a menudo junto con grupos de otras ferreterías que tienen la misma especialidad. Algunos ejemplos de grupos de tiendas especializadas son:

- Cadena, en donde entran diferentes tamaños de cadena, acoplamientos, ganchos de elevación, cortadores, etc.
- Generadores y compresores, venta de piezas, mangueras, además de productos y herramientas relacionados con el mantenimiento y reparación de generadores y compresores.
- Tubos de metal y varillas, incluyendo productos de diversos tamaños y materiales.
- Herramientas eléctricas grandes, con accesorios.
- Cable eléctrico y cable de acero, también se incluyen interruptores eléctricos, cajas de fusibles, enchufes de cable de alambre, abrazaderas y dedales.

El sector de ferretería ha constituido uno de los más dinámicos del comercio en la ciudad de La Paz, siendo muy favorecido con el auge que adquirió el sector de la construcción en el periodo. El tamaño de estos negocios variaba desde grandes

empresas hasta pequeños negocios familiares de subsistencia. La mayoría de las ferreterías se dedicaban tanto a la venta de materiales de construcción como a la venta de artículos ferreteros en general. Algunas de ellas solo vendían artículos de ferretería y otras solo vendían materiales de construcción.

#### 4.4. Ámbito Financiero

El objetivo del presente análisis es evaluar la gestión de la gerencia, correspondientemente al periodo terminado al 31 de diciembre de 2017.

##### Selección de los Métodos de Análisis:

Para realizar la evaluación financiera, se utilizara los métodos de reducción a porcentajes horizontal y vertical, así como los ratios financieros adecuados.

##### Diagnostico e Interpretación:

Para procesar la evaluación financiera de análisis e interpretación, se ha formulado el archivo de documentos en Word y hojas de trabajo y siguiente: Hoja de trabajo N° 1 Anexos. Hoja de Trabajo N° 2 Inventario y Balance. Hoja de trabajo

N° 3 Balance General. Hoja de trabajo

N° 4 Análisis de la Estructura de Inversión. Hoja de trabajo

N° 5 Análisis de la Estructura de Capital. Hoja de trabajo

N° 6 Análisis de la Estructura de Resultado. Hoja de trabajo

N° 7 Índices Financieros.

La empresa, durante los 2 últimos ejercicios económicos, mantenían una inversión total de Bs 72,915.00 en el 2016 y Bs. 94,725.00 en el año 2017, habiéndose producido un incremento de Bs21,810.00 que representa el 1.6%, lo que es representativo.

Las inversiones están conformadas por partidas corrientes y no corrientes, siendo preponderante la que corresponde a las partidas corrientes. Las inversiones en ambos años están financiadas con recursos propios y recursos de terceros.

## **5. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **5.1. Tipos de Información**

La investigación del presente informe está basada en una investigación descriptiva. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, también se define como “aquella que expresa minuciosamente e interpreta lo que es, está relacionada a condiciones o conexiones existentes, práctica que prevalece, opiniones o puntos de vista o actitudes que sí mantienen en proceso la marcha”. BALESTRINI, 2002, p. 55)

Esta es una investigación de tipo descriptiva, porque se especifican características de las situaciones relacionadas con el tema estudiado, es decir, a medida que se describe la información obtenida se va a relacionando cada vez más con la investigación seleccionada.

### **Método Científico**

La investigación científica es muy importante para poder resolver los problemas del área de la investigación tecnológica, aplicando diferentes principios y conceptos se emplea con el fin de incrementar el conocimiento.

En sentido riguroso, el método científico es único, tanto en su generalidad como en su particularidad. Al método científico también se le caracteriza como un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada; y por su familiaridad puede perfeccionarse mediante la estimación de los resultados a los que lleva mediante el análisis directo.

### **Método Inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, se utiliza este método debido a que la base de conocimientos será definida a través de un conjunto

de información acerca de la hermenéutica de la empresa, experiencia y conocimiento de personal de la misma, encargada del servicio a los municipios.

### **Técnicas de Observación**

En este proceso se realiza la observación detallada del procedimiento que realizan los trabajadores para el proceso de la presentación, adquisición y posterior realización del proyecto en cuestión para el cual fue licitado.

Se realiza el análisis de la documentación de los historiales, archivos físicos de los proyectos que ya realizaron como empresa, correspondiente en la gestión 2013-2016. Recopilando los documentos disponibles, leyendo el contenido de los documentos seleccionados, para compararlos a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la hermenéutica y modo de operación actual.

Se considera como población a los empleados encargados de la administración de LA Ferretería La Nacional, en el Estado Plurinacional de Bolivia. Son 3 personas involucradas directamente con los activos fijos.

### **5.2. Fuentes de Información**

#### **Revisión de documentos**

Se hará una revisión de documentos y análisis de la hermenéutica actual, que está perjudicando la eficiencia en cada contrato desarrollado.

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor debe estudiar el control interno de la empresa.

El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control interno existente. Para ello, existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno:

Explicación narrativa o descriptiva.

También se le conoce o se le denomina método descriptivo y consiste en dejar por escrito los procedimientos que se van a seguir dentro de la empresa y sobre quién va a

recaer la responsabilidad de que se lleven a cabo.

La ventaja de este método consiste en que la persona que lo redacta lo puede adoptar en cualquier situación de la empresa. Y por el contrario la desventaja de este método está en el hecho de que a medida que la empresa va creciendo se dificulta su control por medio del mismo, además otras de sus desventajas es que el auditor medio posee poca aptitud para la escritura, por lo que una palabra mal colocada puede ocasionar una mala interpretación.

### **Cuestionarios**

Son herramientas que generalmente son utilizadas por los auditores para detectar fallas en los controles internos. Este método consiste en hacer una serie de preguntas cuya respuesta es muy simple ya que consiste por lo general en un sí o un no. De acuerdo con las respuestas recopiladas el auditor determinara si los procedimientos de control interno empleados por la empresa son los adecuados o si es necesario dar sugerencias sobre los mismos.

El cuestionario presenta una desventaja al concretarse únicamente a las respuestas simples, pasando por alto otros medios para verificar el control interno.

### **Diagrama de flujo**

Consiste en una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos en forma secuencial. El diagrama de flujo proporciona al lector experimentado, una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de las responsabilidades, fuentes y distribución de documentos y tipos, situación de los registros y archivos de contabilidad.

Este tipo de evaluación de control interno por lo general suele llevarse demasiado tiempo en su elaboración, pero los resultados que se obtienen de él son muy eficaces.

### **La entrevista y encuesta**

Se realizarán de forma personal a los funcionarios para obtener datos importantes, con

preguntas abiertas, y la encuesta se realiza de forma abierta y cerrada (para limitar las respuestas posibles del interrogado) los cuales son instrumentos para obtener el conocimiento y es una de las más utilizadas hoy en día en el diseño de cualquier reingeniería, para poder recolectar información detallada de la dificultad y métodos de desempeño del trabajador para plasmarlo en un sistema que le hará más llevadero el desenvolvimiento de sus funciones.

### **5.3. Instrumento Aplicado**

En función a la encuesta y entrevista realizada, realizaremos un análisis estadístico en Microsoft Excel, transcribiendo la información y generando gráficos estadísticos pertinentes a las preguntas realizadas, con la finalidad de describir analíticamente la situación de la empresa.

**HOJA DE ENCUESTA FORMULADA SOBRE CONTROL INTERNO DE  
INVENTARIOS DE FERRETERIA"DON VICO"**

1.- ¿Conoce el control de inventarios o productos de una ferretería?

SI	NO

2.- ¿Cuál es el sistema de control de inventarios en una ferretería en las entradas y salidas de productos?

SISTEMA PERIODICO	
SISTEMA PERPETUO	
SISTEMA PROMEDIO PONERADO	

3.- ¿Por qué es importante la implementación de un bien control de inventarios en las operaciones de productos de ferretería?

MAS RENATBILIDAD	SERVICIO CON EFICIENCIA	SERVICIO CON EFICAZ

4.- ¿El logro de una administración eficaz y eficiente se alcanza mediante?

UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	PERSONAL CALIFICADO	POLÍTICA DE ATENCION

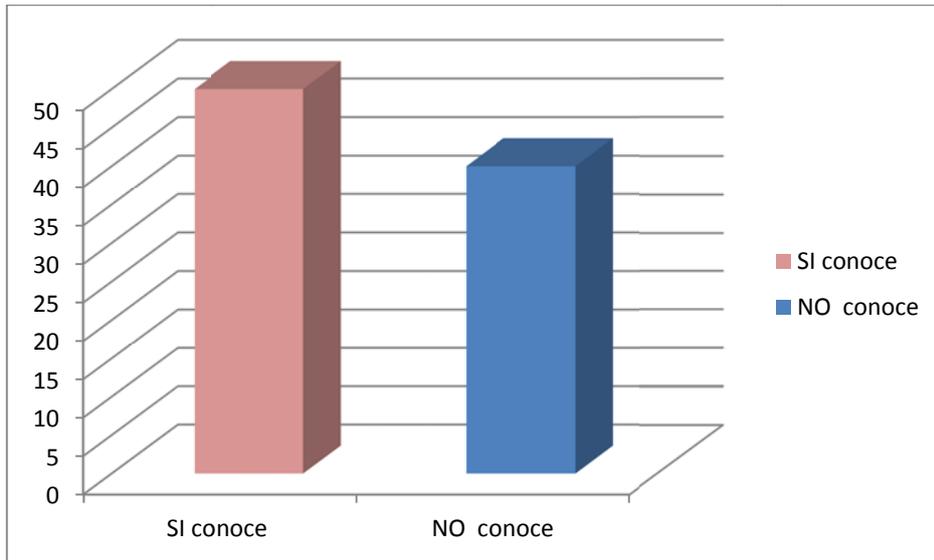
5.- ¿Está satisfecho con los productos existentes en nuestra ferretería?

SI	NO

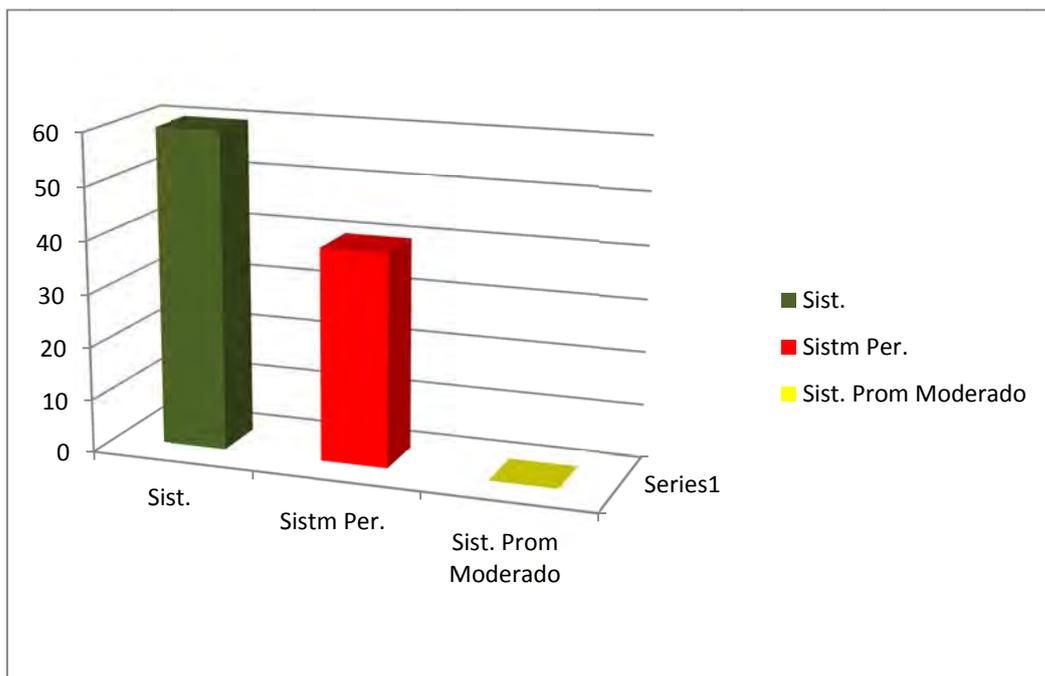
#### 5.4. Resultados del Instrumento Aplicado

##### HOJA DE ENCUESTA FORMULADA SOBRE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE FERRETERIA "DON VICO"

1.- ¿Conoce el control de inventarios o productos de una ferretería?



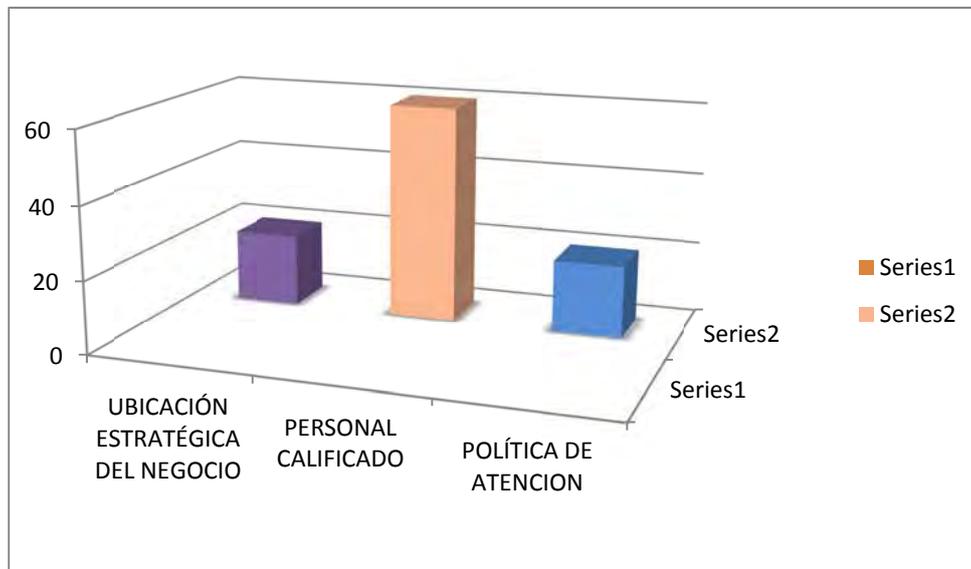
2.- ¿Cuál es el sistema de control de inventarios en una ferretería en las entradas y salidas de productos?



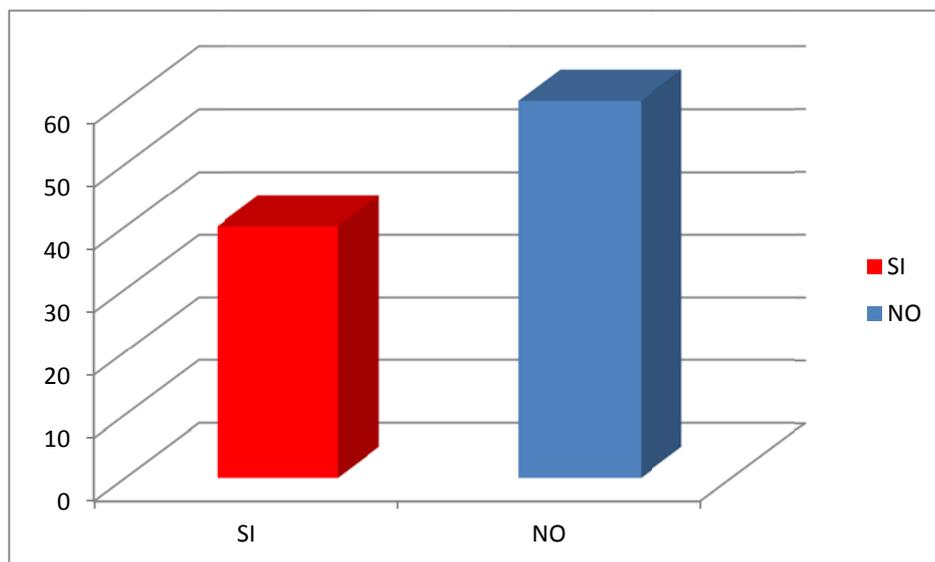
3.- ¿Por qué es importante la implementación de un bien control de inventarios en las operaciones de productos de ferretería?



4.- ¿El logro de una administración eficaz y eficiente se alcanza mediante?



5.- ¿Está satisfecho con los productos existentes en nuestra ferretería?



## 6. MARCO PRACTICO

### 6.1. Definición

Los activos son recursos económicos de propiedad de la organización o empresa y que se esperan beneficien las operaciones futuras de la misma. Los activos pueden tener forma física definida como pueden ser edificios, maquinaria, herramientas, autos, mobiliario etc.

Pueden existir diferentes tipos de activos, los que se estudian en este tema son Activos Fijos tangibles.

Se menciona que los Activos Fijos en la organización denotan la mayor parte del activo total, por ejemplo, en una planta la instalación de la misma y su valor representa el 60 o 70 % de los activos MEIGS, 2000, p. 371.

Un activo es un recurso económico propiedad de la entidad que se espera que rinda beneficios futuros a través de su operación MEIGS. 2000, p. 372.

El valor de activo se determina en base al costo de adquisición del artículo más todas las erogaciones necesarias para el funcionamiento del mismo como pueden ser las instalaciones y arranque.

Los activos con vida útil de más de un año que se adquieren para ser utilizados en la operación de un negocio, con el fin de obtener ingresos se les conocen como Activos Fijos. (López Díaz Antonio, 2007, p. 88)

Es de suma importancia conocer la relevancia de este tipo de activos para poder dar el tratamiento contable de acuerdo al uso que reciben y el retiro de los mismos y todos estos activos se le considera activos tangibles GUAJARDO CANTÚ, 2002, p. 336.

Se clasifican los activos fijos por tipo de Inversiones:

- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.
- EQUIPO DE TRANSPORTE.
- EQUIPO DE CÓMPUTO CENTRAL Y PERIFÉRICO.
- EQUIPO DE MEDICIÓN.

- **HERRAMIENTAS.**

Se considera activo fijo, cuando reúna cualquiera de las siguientes características:

- Durabilidad o vida útil mayor a tres años.
- El activo es controlable e inventariable.
- Su valor de compra sea Mayor a Bs. 500.00 (Quinientos bolivianos 00/100 M.N) o su equivalencia en Dólares.

Todas las compras que no reúnan cualquiera de las características anteriormente señaladas y que correspondan a muebles y enseres menores, se deben registrar en la cuenta de resultados " Muebles y Enseres Menores".

## 6.2. Conceptos

Se considera activo fijo por concepto de Mobiliario y Equipo de Oficina cuando reúna cualquiera de las características antes mencionadas en el punto 8.2.

En la organización de estudio se considera como activo fijo por concepto de Mobiliario Y Equipo a la siguiente lista de acuerdo a un procedimiento interno, control contable de activos fijos.

- Escritorios
- Sillas de ruedas
- Mesa de dibujo
- Mesa, sillas
- Mesa de computadoras
- Estantes

## 6.3. Tipos

Equipo de Computo Central (ECOC).

Se considera activo fijo por concepto de Cómputo Central cuando reúna cualquiera de las características antes mencionadas en el punto 8.2.

Los activos que son considerados como Equipo de Computo Central por la organización de acuerdo al Control Contable de activos fijos.

- Computadoras de Escritorio
- Impresoras Laser, Tinta, Plotter
- DVD, CD

#### Equipo de Computo Periférico (ECOP).

Se considera activo fijo por concepto de Cómputo Periférico cuando reúna cualquiera de las características antes mencionadas en el punto 8.2. Control Contable de activos fijos.

- Laptop's
- DVD, CD
- Tablet
- Celulares

#### Equipo de Transporte (ETRA)

Se considera activo fijo por concepto de Equipo de transporte cuando reúna cualquiera de las características antes mencionadas en el punto 8.2. así como las adaptaciones e instalaciones a los mismos, donde se deberá indicar el Modelo, número de serie, número de Motor, del equipo al que se adaptan, Control Contable de activos fijos.

- Vehículo automotor Vagoneta
- Sistema de seguridad
- Vehículo Camioneta

#### Equipo de Herramienta (HERR)

Se considera activo fijo por concepto de Equipo de Herramientas cuando reúna cualquiera de las características antes mencionadas en el punto 8.2.

- Equipo de Herramientas (Alicates desarmadores, taladro, etc.)
- Clavos de Calamina
- Balde para medir
- Bidones de agua de 5 litros
- Frascos Esterilizados
- Cámara fotográfica
- Tablero

- Pintura

### Equipo de Medición (EMED)

Se considera activo fijo por concepto de Equipo de Medición cuando reúna cualquiera de las características antes mencionadas en el punto 8.2.

- Cinta métrica
- GPS
- Flexo
- Cámara digital

### Las Licitaciones

La licitación pública es el procedimiento de selección de contratista en el que habitualmente el precio es el factor determinante, siempre que se cumpla con todos los requisitos y aspectos técnicos exigidos en las Especificaciones Técnicas establecidas en el Documento Base de Contratación (DBC).

El DBC contiene:

Parte I: Información General a los Proponentes.

Parte II: Información Técnica de la Contratación.

Parte III: Anexos.

Durante el proceso los proponentes deben entregar su oferta incluyendo el precio ofertado, cuando corresponda y la propuesta técnica ajustada a las exigencias del DBC Especificaciones Técnicas.

Las licitaciones es una de las formas mediante el cual el sector público efectúa las adquisiciones de bienes y servicios, se la realiza mediante convocatorias públicas para que empresas legalmente establecidas presenten propuestas, en sobre cerrado mismo que es abierto públicamente.

El Estado Plurinacional de Bolivia, de esta forma garantiza las mejores condiciones en cuanto a: tiempo, calidad, precio, financiamiento, etc. para el beneficio de las empresas oferentes de proyectos a llevar a cabo en los municipios, localidades, cantones, etc.

Asimismo existen las siguientes modalidades que el sector público utiliza para contratar empresas

<b>Modalidad</b>	<b>Cuantía</b>
Contratación Menor	De Bs1.- (UN 00/100 BOLIVIANO) a Bs20.000.- (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS)
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	De Bs20.001.- (VEINTE MIL UN 00/100 BOLIVIANOS) a Bs1.000.000.- (UN MILLÓN 00/100 BOLIVIANOS)
Licitación Pública	De Bs1.000.001.- (UN MILLÓN UN 00/100 BOLIVIANOS) adelante
Contratación por Excepción	Sin límite de monto
Contratación por Emergencia	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios	Sin límite de monto

#### **6.4. Clasificaciones**

##### **La estructura contable**

Debe ser capaz de efectuar el registro apropiado de las transacciones y la elaboración de los estados financieros utilizados por la administración, los propietarios y terceros interesados.

- ✓ Un sistema contable óptimo debe incluir:
- ✓ La documentación adecuada para enfocar la responsabilidad.
- ✓ Un cuadro de organización, clasificado de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa.
- ✓ Un catálogo de cuentas que ordene adecuadamente las cuentas que se van a usar.
- ✓ Un manual de políticas y procedimientos contables.

##### **La auditoría interna**

Consiste en investigar y evaluar la eficiencia del control interno, para informar que se están llevando a cabo las funciones asignadas al personal de cada departamento.

### **La calidad y entrenamiento de personal**

Aun para las operaciones más automatizadas, el éxito de la empresa depende en gran parte de los empleados debe dar por resultado la contratación de aquellas personas que tienen los antecedentes y las políticas necesarias para ejecutar las obligaciones que se les asignen.

Una vez asignadas las obligaciones, la empresa deberá proporcionar el adiestramiento adecuado al personal, con la periodicidad que juzgue conveniente.

En términos generales el sistema de control interno de una empresa sirve como medio de comunicación en dos sentidos; de los jefes de los empleados y de estos a los jefes y se diseñan para cubrir las necesidades específicas de una empresa. Para que el control interno funcione en forma adecuada es necesario elaborar su estructura de organización de tal forma que quienes sean responsables del establecimiento, de los procedimientos de control y de supervisión tengan la autoridad suficiente para hacer cumplir sus objetivos.

El reconocimiento de la importancia que tiene el control interno puede ser atribuido a los siguientes factores:

El alcance y magnitud de las empresas ha llegado a un punto donde su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa. Para controlar eficazmente las operaciones, la administración necesita de la precisión de numerosos informes y análisis.

La responsabilidad de salvaguardar el activo de las empresas, prevenir y descubrir errores y fraudes descansa principalmente en la administración. El mantener un sistema adecuado de control interno es indispensable para descargar apropiadamente esa responsabilidad

La protección que proporciona un sistema de control interno que funciona adecuadamente, en contra de las debilidades humanas, es de vital importancia. La verificación y la revisión, que son esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de

control, reducen la posibilidad de que los errores e intentos fraudulentos queden sin ser descubiertos por un periodo prolongado. Esto permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos.

En virtud de que los activos fijos de una empresa representan la parte productiva de la misma y forman el renglón más importante dentro de su estado de situación financiera, es de considerarse el establecimiento de un control interno sobre los activos fijos de la empresa.

Un rasgo importante para un adecuado sistema de control interno es el de conformar sus partes integrantes en una perfecta unidad de funcionamiento. La instalación del sistema con todo lo adecuado que pueda parecer, no da ninguna garantía de que funcionara eficientemente por si sola. La cooperación interdepartamental se basa en un grado considerable en las relaciones humanas.

### **Revisión de Control Interno de Activo FIJO**

En las instalaciones de cualquier empresa es necesario tener un control adecuado de sus activos. En el caso del activo fijo se debe tener un mayor control porque es la fuente principal de las organizaciones para obtener utilidades. Un medio confiable y seguro son los cuestionarios, en estos se busca recabar información acerca de estos activos para facilitar la toma de decisiones por parte de la administración.

PERDOMO, 2004, p. 205 describe un cuestionario general para revisar los activos fijos de una organización que al aplicarse correctamente facilitara el correcto funcionamiento de estos bienes.

Se sabe que la planificación:

Nace en la Unión Soviética como una necesidad de postguerra, época en la que los socialistas daban poca importancia al concepto de democracia y veían estratégico elevar el control gubernamental sobre el uso de los recursos en general; con esta visión dieron mayor importancia a la propiedad pública y a la planificación de la economía. De manera que resultó muy natural para los socialistas, mantener esas concepciones de control y tenencia

pública en los siguientes años de la postguerra. Hoy sabemos que tal es concepciones, se debilitaron a través del tiempo, hasta causar una verdadera dificultad para distinguir y controlar los beneficios y los medios de producción de la economía. Sin embargo, la necesidad de mantener el control de la economía perdura y se puede decir, que desde entonces, surgió la planificación estratégica en un. Estado totalmente centralizado e imperativo; hecho que caracterizó a los países socialistas.

Para una mejor visión de la naturaleza de la planificación, presentamos algunos autores y sus conceptos:

L.A.KADISHEV, 2002, p. 132y G.M.SOROKIN, 2004, p. 187; en su libro “Leyes económicas y planificación socialista” identifica como surge la planificación:

“La economía socialista planifica surge y se desarrolla a partir de procesos económicos objetivos, en una etapa histórica concreta. Es condición necesaria de la economía planificada la propiedad social sobre los medios de producción, la socialización socialista del trabajo”.

En un análisis de este concepto, nos damos cuenta que la socialización de la producción condujo a la formación de un gigantes organismo único, que fue la base material de la planificación a escalas social en los países socialistas, donde la propiedad sobre los medios de producción, permite tener en cuenta de antemano las necesidades de toda la sociedad y las disponibilidades de su producción, permite utilizarlas planificada mente para incrementar nuevamente esta última y satisfacer repetidamente las crecientes necesidades materiales y culturales de toda su población que son todos trabajadores.

Desde entonces y en todo ambiente empresarial, la planificación se hace necesaria y se constituye en el instrumento que crea las condiciones imperativas y objetivas para el crecimiento y el desarrollo económico, más o menos, siguiendo el concepto de L.A.KADISHEV,2006, p.59 ; G.M. SOROKIN,2008,p.68.

Por otra parte, la administración entendida como la base de organización y funcionamiento de una empresa, adquiere su importancia cuando esas condiciones imperativas y objetivas, están creadas. Podemos usar los siguientes conceptos:

La Administración, ya sea en relación con la tecnología, los negocios, la producción a los servicios, requiere el conocimiento de herramientas que pueden ayudar a determinar políticas factibles y óptimas para las empresas. Requiere también habilidades relacionadas con la comunicación y el razonamiento cualitativo, las empresas necesitan sistemas de soporte de decisiones para comprender las complejas interacciones entre todos los componentes del sistema de una determinada organización, tanto en situaciones internas como en externas.

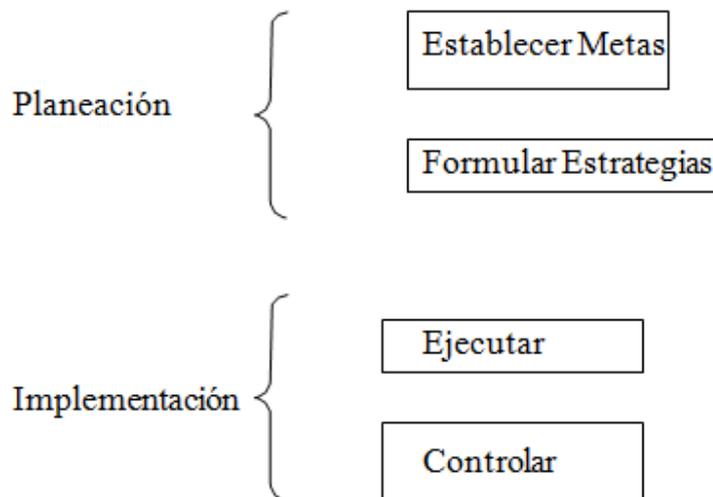
Por tanto, la toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido,...somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una buena decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas". HOSSEIN ARSHAM, 2006, p.204.

### **6.5. Formas**

Como la acción y efecto de administrar, tiende a lograr que la competitividad de la empresa sea resultado de un trato reflexivo y profundo, más aún cuando el gestor, va ligado a otros aspectos fundamentales para el desarrollo armónico y sostenido de una empresa como lo son la calidad total y la productividad.

#### Elementos de la Administración

Para Taylor, la gerencia como responsable de la administración, adquiere nuevas atribuciones y responsabilidades descritas en los cuatro principios siguientes:



Fuente: Dan E. Schandel y Charles W. Hofer.

### Principios de Planeamiento

Es sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírica, por la práctica y por los métodos basados en procedimientos científicos. Es sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. Contiene los siguientes principios fundamentales:

#### Principio de la Preparación

Como la elección científica de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, siguiendo el método planeado.

#### Principio de Control

Implica el control del trabajo para certificarla calidad siguiendo las normas establecidas y de acuerdo con el plan presentado.

Principio de la ejecución

Organizar y distribuir las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo total, sea efectuada de manera disciplinada.

Siguiendo con nuestro análisis de conceptos vemos que:

**Para Fayol:**

Administrar es el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las funciones administrativas, actos que engloban los elementos conceptuales de la Administración.

- **Planear.-** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar.-** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- **Dirigir.-** Guiar y orientar al personal.
- **Coordinar.-** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar.-** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Continúa Fayol...la Planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo:

- El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.
- El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

- Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

También se ha dicho frecuentemente entre los académicos que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otra parte, se la puede considerar como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental contenido en todos los conceptos de planificación, es facilitar el logro de los objetivos de la empresa; que desde luego, implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Consideramos que la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación en una empresa, es una estrategia para su organización.

Por tanto, planificar implica que los ejecutivos estudien anticipadamente, definan sus objetivos y acciones, y sustenten sus actos no en “corazonadas” sino basados en algún método, planológica. Por su parte, los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos; además los planes son una guía para que la empresa obtenga e invierta los recursos necesarios para lograr los objetivos; también es útil para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones atinadas y en concordancia con los objetivos y procedimientos escogidos. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que esta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. Para ellas, la experiencia empresarial de la organización, es un elemento fundamental que puede prever situaciones imprevistas con cierta certeza.

## Definición de Planificación

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”. STONER, 1996, p.124.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo este proceso, contenido en un plan que generalmente tiene tres características:

1. Debe referirse al futuro,
2. Debe indicar acciones,
3. Existe un elemento de causalidad personal y organizacional; futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

## Reingeniería

### ¿Qué es Proceso?

Es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

Es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, el incremento en la calidad y una mayor velocidad de respuesta. Estos objetivos son constantes y se aplican por igual a la producción de bienes como a la prestación de servicios.

## **¿Qué es Reingeniería de Procesos?**

Es una herramienta de gestión que constituye una revisión fundamental (por ejemplo: revisión de normas preestablecidas que permanecían incuestionables) y rediseño radical de los procesos (por ejemplo: descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes), orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

### **Objetivos de la Reingeniería**

1. Mayores beneficios económicos: Esto se obtienen mediante la reducción de costos de los procesos así como de su rendimiento.
2. Mayor satisfacción del cliente: Ocasionado por una reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal: Debido a la mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Enmarcados en estos temas, es que se pretende rediseñar una manera práctica y eficiente para la empresa CLARES & ASOCIADOS S.R.L, 2006, procurando siempre la mejora de los procesos actuales con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos a la empresa.

### **Control Interno**

El control interno es una herramienta fundamental para el desarrollo de operaciones en alguna organización en general. La constante creación de técnicas y procedimientos para supervisar las tareas de cada una de las áreas de la empresa es primordial para el logro de objetivos. Todas las organizaciones deben buscar la armonía y sinergia dentro de sus

instalaciones y un control interno adecuado es la base para esto. Las organizaciones al contar con medidas de control interno están protegiendo sus activos fijos y recursos humanos.

El control interno tiene su esencia en la buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. El desenvolvimiento de una empresa dentro del mercado al que pertenece depende en demasía de los métodos y procedimientos de control interno. La creación de estos métodos es responsabilidad de los dueños y administradores de la empresa. Un método de control interno específico para cada área o tarea de la organización simplifica el trabajo mejorando su calidad.

En cualquier organización independientemente de su tamaño o giro es necesario contar con medidas de control interno.

Es importante mencionar que empresas de gran impacto dentro del mercado deben su éxito en gran mayoría a su control interno. En una organización empresarial con un gran número de empleados, no es posible que sus directivos o administradores pueden ejercer supervisión de cada área operativa por eso es necesario delegar autoridad a cada jefe de departamento.

El trabajo de la administración para fijar los métodos y procedimientos de control interno se fundamenta en gran parte en el proceso administrativo. Cada una de las partes que integran el proceso administrativo, se complementan para fortalecer los métodos y procedimientos; y plasmar información útil para el negocio en marcha de la empresa.

La constante evaluación del control interno por parte de la administración es primordial para regular las operaciones de cada una de las áreas de la organización. Toda la información que se trasmite a los trabajadores de la organización por medio del control interno busca crear conciencia en ellos para laborar con base en dichos métodos y favorecer a la toma de decisiones.

## **Definición**

El control interno es un proceso integral que se lleva a cabo tanto por la gerencia como por el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la organización, se alcanzarán objetivos.

El control interno tanto contable como administrativo dentro de una entidad tiene una influencia significativa en su óptimo desarrollo puesto que permite a la empresa tener una mayor certeza de que podrán prevenirse fraudes o descubrirse a tiempo robos o malversaciones, así como de que la información financiera que habrá de generarse sobre las operaciones de la empresa será confiable y oportuna; además de mayor optimización en todos los aspectos: financiero, operativo, de recursos humanos, etc.

Es importante aclarar que el control interno no es una forma rígida a seguir para administrar una organización. El control interno debe apegarse firmemente a las características principales de la empresa como pueden ser giro, ubicación geográfica, tamaño, actividad, denominación social etc. Cada uno de los modelos de control interno a seguir por parte de la organización debe buscar el correcto funcionamiento de las áreas operativas, detallando métodos y procedimientos como mejor les convenga.

Los diversos autores estudiosos de este tema marcan bases para desarrollar sistemas de control interno en una organización, sin embargo la adopción de un sistema es responsabilidad de la empresa porque deben buscar un sistema que se apegue a las necesidades que se requieren.

Según SANTILLANA,2004,p.242, El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

PERDOMO, 2004, p.205, Señala que el control interno es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta

una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

PARA MIRA,2006, p.205, En su significado más amplio, control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de: proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.

GÓMEZ, 1963, p.206. El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.

Cada una de las definiciones anteriores es válida para la comprensión del tema. El lector es el que tiene que interpretar dicha información e interpretarla como mejor le convenga. No es posible generar una definición universal la cual haga referencia al control interno, sin embargo las tendencias marcadas forman diversas versiones que apoyan al lector. En el caso del control interno la definición no es lo más importante porque lo que en realidad se busca son los métodos y procedimientos para llevar a cabo el control interno.

### **Principios de Control Interno**

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española un principio es la base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia.

Según Rodríguez (2009) Un principio es una verdad fundamental, o lo que puede ser considerado como una verdad en una época dada, que pretende explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

Como ya se mencionó no hay reglas específicas para el establecimiento de un

control interno adecuado, estas dependerán del medio en el que se aplicarán, sin embargo, existen ciertos lineamientos generales que pueden adaptarse y que ayudan en el diseño de una estructura de control interno.

Estos principios son los siguientes:

### **Separación de funciones**

Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, es importante que en cada operación de la empresa participen al menos dos personas y que éstas no tengan acceso o se encuentren a cargo de la contabilidad producto de sus actividades.

Lo anterior tiene como finalidad evitar que una sola persona que desempeñe tal o cual función pueda caer en errores, pérdidas de tiempo o incluso mal uso de los recursos o su información.

### **División del Trabajo**

Este principio consiste determinar que una operación o proceso sea realizado en etapas y por distintas personas, de modo que no exista control por una sola, creando así una cadena que requiera que la siguiente verifique lo que la anterior realizó.

Un punto importante es establecer las personas que van a encargarse de la autorización de ciertas transacciones, siendo evidente que no serán las mismas que registren la contabilidad y que lleven a cabo la erogación correspondiente.

Es necesario dividir las diferentes operaciones en forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

Se extiende este principio a toda actividad laboral administrativa y debe aplicarse hasta donde las posibilidades del personal lo permitan, esto quiere decir que a pesar de los beneficios que ofrece su aplicación, debe ser objeto de una lógica adecuación cuando la plantilla del personal es pequeña, el aumento del personal con este fin debe ser la última de las alternativas, cuando no haya otra solución, ya que debe tenerse en cuenta que el costo de un control no debe ser superior a los beneficios que se deriven.

## **Fijación de Responsabilidad**

Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

Estos principios no son únicos ni limitativos, PERDOMO, 2004,p.174, por su parte señala como principios del control interno los siguientes:

- ✓ Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- ✓ Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación.
- ✓ Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- ✓ El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- ✓ La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

Como se observa los principios son similares y al final de cuentas tienen la intención de establecer características generales de un control interno deseable.

De acuerdo al tamaño o complejidad de una empresa, la división de puestos es imprescindible ya que facilita la conducción de las operaciones, con el establecimiento de la responsabilidad, debe ir ligada la delegación de autoridad.

La responsabilidad y la delegación de autoridad deben quedar claramente definidas y, hasta donde sea posible, dejarlas aclaradas ya sea en un organigrama o en una nota escrita, los cuales sean accesibles a los interesados.

Para una entidad no es conveniente que sea una sola persona quien realice todas las fases de una transacción ya que los registros contables pueden ser manipulados en tal forma que la localización de errores y fraudes no sea difícil, sino que es imposible.

### **Objetivos del Control Interno**

Los controles internos están agrupados en dos categorías: Los controles internos administrativos y los contables. Los administrativos son métodos y procedimientos que se relacionan en primera instancia con las directivas y operaciones generales de la empresa. El control interno administrativo es el encargado de emitir políticas, objetivos, métodos y procedimientos para el desenvolvimiento de una organización.

El control interno contable consiste en métodos procedimientos y planes de organización. Estos componentes se realizan con el objetivo de proteger y asegurar los activos generales de una organización. Los controles internos contables buscan asegurar cada una de las transacciones de la empresa para generar información confiable oportuna y veraz que sea la base de su toma de decisiones.

Según DOMÍNGUEZ, 2004, p.156. Son cuatro los objetivos básicos de control interno:

#### **a) La protección de los activos fijos de la empresa**

En un sentido amplio, la salvaguarda de los activos de la empresa incluye cualquier medida de cautela tomada por la administración para impedir que algo indeseable le ocurra a los recursos de la compañía. Tales medidas se podrán aplicar a todas las pérdidas, independientemente que surjan de actos fortuitos o de malas decisiones de negocios.

Una interpretación más significativa consiste en limitar este elemento a medidas tomadas por la administración para proteger a la compañía de pérdidas resultantes de ejecutar y realizar transacciones, y de la custodia de activos relacionados. Las pérdidas en tales casos, podrán deberse a errores intencionales o no intencionales.

Al proteger los activos o estructuras de inversiones de la entidad se está garantizando el cumplimiento de las obligaciones del pasivo y la preservación del patrimonio, que integran la estructura financiera.

**b) La protección de información financiera veraz confiable y oportuna**

Los registros financieros proporcionan la base para informar internamente a la gerencia y externamente a los accionistas y demás personas interesadas. Aun cuando ambos usos son importantes, deberá recordarse que el contador reporta sus informes a los accionistas o el consejo de administración. Por lo tanto la confiabilidad en los registros se aplica primordialmente a la información externa.

**c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio**

El establecimiento del proceso de trabajo que permita su encadenamiento o coordinación, asimismo el establecimiento de reglamentos e instructivos de labores, permite mayor autonomía en los empleados y más tiempo libre de los ejecutivos para atender los casos de excepción o sea aquellos que se salen de la rutina; en consecuencia el jefe podrá atender a mayor número de empleados que cuando no se tiene un sistema de trabajo.

**d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa**

Las transacciones constituyen los componentes básicos de operaciones dentro de los negocios. Por lo tanto, constituyen el elemento base de control contable. El flujo de las transacciones a través de un sistema de control interno contable involucra la autorización, ejecución y registro de transacciones y el control de activos resultantes.

Se ha definido que los dos primeros objetivos básicos señalados anteriormente cubren el aspecto contable, mientras que los dos restantes engloban el aspecto administrativo de control interno en una organización.

A partir de los objetivos básicos señalados anteriormente se desprenden objetivos particulares que tienen como finalidad suministrar a la organización una seguridad

razonable.

### **1. Objetivos de autorización**

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

### **2. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las normas de información financiera o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

### **3. Objetivos de salvaguarda física**

El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

### **4. Objetivos de verificación y evaluación**

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Asimismo deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante los mencionados con anterioridad.

- ✓ Para SANTILLANA, 2003, p.204, Existen cuatro objetivos básicos del control interno a saber:
- ✓ Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
- ✓ Promover eficiencia operativa.

- ✓ Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
- ✓ Protección de los activos de la entidad.

Así mismo, PERDOMO, 2004, p. 134, señala como objetivos del control interno los siguientes:

Prevenir fraudes.

- ✓ Descubrir robos y malversaciones.
- ✓ Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna
- ✓ Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- ✓ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión.
- ✓ Promover la eficiencia del personal.
- ✓ Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etcétera.
- ✓ Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas auditoria.

**Objetivos enfocados al control interno de activos fijos:**

- ✓ Comprobar que los bienes son propiedad de la empresa.
- ✓ Cerciorarse que todos los bienes de la empresa estén registrados.
- ✓ Verificar que todos los bienes registrados se hayan valuado al costo de adquisición.
- ✓ Asegurarse del correcto registro de las adiciones y de las bajas.

- ✓ Vigilar que se cumplan las políticas de capitalización.
- ✓ Verificar el correcto computo de la depreciación sobre bases semejantes a las utilizadas anteriormente, y su correcta aplicación a los resultados del ejercicio.
- ✓ Comprobar que se estén cumpliendo las rutinas de control interno establecidas.

Tomando en cuenta la opinión de estos autores podemos decir que el control interno busca asegurar cada uno de los activos de la empresa. Es una herramienta fundamental para supervisar eficiente y eficazmente las operaciones diarias en una empresa. Trata de resolver irregularidades de la empresa con el apoyo de métodos y procedimientos elaborados estratégicamente para controlar las funciones de la misma. El control interno adecuado llevara a la organización al éxito y a la consecución de sus fines.

### **Elementos de Control Interno**

Los elementos de control interno son la base para lograr una adecuada administración de los bienes de una empresa. Tener un concepto adecuado de cada uno de estos servirá de base para las funciones de una organización. Los elementos de control interno más comunes son la organización, los procedimientos, el personal y la supervisión. Cada uno de estos elementos buscara conjuntarse con los demás para fortalecer el control de cada una de las áreas operativas de una entidad.

Para PERDOMO, 2004, p.202, la organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Los elementos de la organización son:

- ✓ Establecimiento de la estructura óptima de la empresa funcional.
- ✓ Coordinación adecuada de trabajo y funciones de empleados por áreas afines.
- ✓ División de cada proceso en partes o labores.

- ✓ Asignación de labores correspondientes a cada puesto.
- ✓ Establecimiento de instructivos.
- ✓ Determinación de autoridad y responsabilidad de cada nivel.

La organización es parte del proceso administrativo, se inicia con los organigramas o representaciones gráficas. Otro aspecto importante de la organización es el establecimiento de relaciones de conducta humana en relación con el trabajo material e intelectual del personal de la empresa. Así mismo, la organización encausa las actividades humanas hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y objetivos de la empresa.

De acuerdo con Domínguez (2004) estos elementos se pueden describir de la siguiente manera:

**a) Organización**

Los elementos de control interno que intervienen en la organización son: Dirección, que se asuma la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo. Toma de decisiones para el logro de objetivos basados en el cumplimiento de la política general de la empresa.

Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la entidad a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

División de labores, que defina claramente la independencia de funciones de operación, custodia y registro. El principio básico del control interno es, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en los que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concretarse al registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como la presentación de informes y análisis que requiere la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

Asignación de responsabilidades que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello.

**b) Procedimientos.**

La existencia de control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se demuestren en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización:

Planeación y sistematización. Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tiene por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Registros y formas. Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

Informes. El elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno desde la preparación de balances mensuales, hasta hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

**c) Personal**

Un elemento básico del control interno es la calidad y la integridad del personal que deberá llevar a cabo los métodos y procedimientos prescritos. El personal deshonesto e incompetente provocara que la mayor parte de los procedimientos de control resulten inoperativos e inofensivos.

Las personas que ocupan puestos de responsabilidad como los funcionarios, los jefes de departamentos, administradores y cajeros, deben ser individuos que tengan el entrenamiento y experiencia para ejecutar las responsabilidades asignadas a ellos de forma eficiente y económica.

La capacidad del personal y su integridad dependerá básicamente de las políticas y procedimientos de la compañía relacionadas con la contratación, entrenamiento, remuneración, evaluación de actuaciones y ascensos.

Por muy buena que sea la organización de la empresa y adecuados sus procedimientos, no se puede lograr el objetivo del control interno sin el personal idóneo, capaz de llevar a la práctica los fines de la organización y los procedimientos propuestos. Los factores que debe reunir el personal son:

**Selección y entrenamiento.** Cuando se realiza en forma adecuada comienza con una solicitud de empleo firmada, continua el procedimiento con la entrevista previa mediante la cual se descubre si el solicitante llena o no los requisitos para el puesto que pretende; posteriormente se somete al solicitante a la resolución de pruebas de habilidad e inteligencia y a un examen médico que garantice su salud y la de todos los demás empleados con los que convivirá y el grado de aptitud personal.

**Eficiencia.** Con la finalidad de alcanzar los niveles altos de eficiencia, así como para estimular al personal, las empresas han implementado entre otras las siguientes políticas:

- ✓ Transporte especial para el personal
- ✓ Horarios adecuados
- ✓ Semana inglesa
- ✓ Promoción efectiva
- ✓ Condiciones higiénicas de trabajo
- ✓ Atención a los aspectos culturales, sociales y deportivos, etc.

Un factor importante dentro de la eficiencia del personal es la coordinación y armonía de las distintas actividades y procesos, para que sin estorbarse se desarrollen fácilmente.

Moralidad. La moralidad del personal es una de las columnas sobre las cuales descansa el control interno. La falta de honradez por parte de los empleados ocasiona pérdidas materiales y aumentos indebidos en los costos: como complemento de la moralidad del personal es indispensable obtener fianzas de compañías que tomen a su cargo las responsabilidades de los fraudes cometidos por los empleados.

**Retribución.** La remuneración equitativa de los empleados constituye una de las responsabilidades más importantes del administrador de la empresa. El administrador sirve a dos partes al mismo tiempo.

Por una parte tiene que dar satisfacción a sus propios superiores dentro de la organización, de sacar la máxima cantidad de trabajo del esfuerzo de los empleados que tenga a su cargo sin remunerarle más que un sueldo justo para su sustento a pasera de los cambios que experimente la oferta y demanda local, mano de obra y de la fluctuaciones del trabajo acumulado de la oficina o fabrica.

Por otra parte tiene que persuadir a los empleados que se les está pagando un sueldo justo, cuando no generoso, por sus esfuerzos.

Un personal retribuido en forma justa realiza de la mejor manera posible los propósitos de la empresa, en los cuales pone todo el entusiasmo y atención. Aumentando

así la eficiencia de su trabajo. Y como recibe un sueldo justo a su labor son menores las probabilidades de que hurte o haga malos manejos en la empresa.

**d) Supervisión.**

El trabajo del empleado debe revisarse cuidadosamente para determinar si los procedimientos se siguen y, si no es así, deben determinarse inmediatamente las causas y tomar las medidas necesarias de corrección. No basta una buena organización para asegurarse que los procedimientos de control serían llevados a cabo adecuadamente, se necesita una vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

El establecimiento de un departamento de auditoría interna en organizaciones mayores, contribuye a un buen funcionamiento del control interno, mediante la vigilancia del funcionamiento de procedimientos prescritos de control. El entorno de control de una empresa se mejora cuando los auditores internos son independientes de las unidades que revisan o cuando dependen o informan y tienen acceso directo ante el consejo de directores.

**Estudio de Control Interno**

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor debe estudiar el control interno de la empresa.

El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control interno existente. Para ello, existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno:

Explicación narrativa o descriptiva.

También se le conoce o se le denomina método descriptivo y consiste en dejar por escrito los procedimientos que se van a seguir dentro de la empresa y sobre quién va a recaer la responsabilidad de que se lleven a cabo.

La ventaja de este método consiste en que la persona que lo redacta lo puede adoptar en cualquier situación de la empresa. Y por el contrario la desventaja de este

método está en el hecho de que a medida que la empresa va creciendo se dificulta su control por medio del mismo, además otras de sus desventajas es que el auditor medio posee poca aptitud para la escritura, por lo que una palabra mal colocada puede ocasionar una mala interpretación.

### **Evaluación de Control Interno**

La evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

Para asegurarse que un sistema es adecuado y cumple con los fines para los que fue creado, es necesario que sea vigilado y evaluado. Esta evaluación permitirá determinar la eficacia del sistema de control interno así como las deficiencias o debilidades que requieran medidas correctivas.

La evaluación del control interno puede estar a cargo de un departamento interno de la empresa que se dedique a la auditoría interna y en los casos de empresas pequeñas podrá ser llevada a cabo por ciertos funcionarios de mayor jerarquía.

El boletín 3050 "Estudio y Evaluación del Control Interno" de las Normas de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala en su párrafo quinto que la estructura de control interno de una entidad está constituida por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los elementos que forman la estructura del control interno son cinco: ambiente de control, evaluación de riesgos, sistemas de información y comunicación, procedimientos de control y vigilancia.

Una importante responsabilidad de la Administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos

están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas.

La existencia de un departamento de auditoría Interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a entidades externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejorar. También la Administración, podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control Interno sobre la información financiera, incluyendo cómo esas actividades son utilizadas para Iniciar acciones correctivas y. en el caso de que requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna, deberá aplicar los procedimientos.

El control interno puede entenderse como la serie de medidas que permiten a una entidad salvaguardar sus activos y asegurar el rendimiento deseable permita la consecución del objeto para el que fue creada.

Es impensable que una empresa pueda funcionar de manera adecuada y genere los rendimientos deseados para los accionistas si no existe un sistema de control interno adecuado que prevenga mal uso de los recursos que posee para la generación de utilidades mediante el desarrollo de sus actividades respectivas al giro.

Ahora bien, no es suficiente con el establecer medidas de control, sino que también es necesario vigilar el cumplimiento de las mismas con el objeto de detectar su aplicación

adecuada; esto permitirá prevenir pero también corregir lo que no esté dando los resultados esperados, para esto habrá que llevar a cabo auditorías internas por parte de personal capacitado.

El control interno en una empresa es de vital importancia, ya que su existencia implica la obtención de ciertos factores como son: un plan de organización, una estructura contable bien diseñada, la función de auditoría interna, calidad y entrenamiento de personal.

### **Plan de organización**

El plan de organización se refiere a la división de autoridad, labores, funciones y responsabilidades entre los miembros de una entidad. El plan de organización debe separar las funciones de operación, de las funciones de custodia y de las funciones de registro. Esto significa que ningún individuo o grupo puede hacerse cargo de todas las etapas de la transacción.

La separación de estas funciones por ejemplo, evita que las personas que tienen acceso a los activos se apropien de ellos para su uso personal y lo oculten mediante indebidos asientos de contabilidad.

## **6.6. Normas**

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DE LA FERRETERIA "DON VICO"

- Verificar que las salida de almacén de artículo de oficina o formas impresa se efectúen de acuerdo al costo promedio de la fecha de baja, con base al cálculo efectuado en el sistema de almacenes
- Proporcionar copia del "vale al almacén" o del listado "consumo de papelería por área responsable". Cuando las áreas centrales o los estatutos lo requieran.
- Reportar mensualmente a la gerencia de registro e información contable, las entradas, salidas y bajas que procedan de bienes del consumo del almacén general.

- Efectuar las aclaraciones y/o conciliaciones que requiera la gerencia de registro e información contable y, en su caso, efectuar los ajustes necesarios para evitar partidas no conciliadas.
- Suspender la recepción y abastecimiento de artículos y materiales durante el levantamiento de inventario y comunicar con oportunidad la suspensión a todas las áreas de la institución.
- Mantener permanentemente actualizadas las tarjetas de control del almacén general y los movimientos en el sistema del almacén
- Mantener resguardados y debidamente controlados en el sistema de almacén, los movimientos en el sistema de almacén.
- Mantener resguardados y debidamente controlados en el sistema de almacén, los artículos sujetos a devolución.
- Identificar una vez al año por lo menos, los bienes de consumos obsoletos o deteriorados, dictaminar su reaprovechamiento o rehabilitar y tramitar su destino final conforme a las normas establecidas.
- Realizar de acuerdo al programa establecido en coordinación con la auditoría general, una vez al año, el inventario físico de existencias de bienes de consumo y comunicar a la gerencia de registro e información contable, el resultado es el mismo.

### **POLITICAS GENERALES**

- Nombrar un responsable de solicitar, recibir y custodiar los artículos de papelería y formas impresas.
- Solicitar mediante "Vale al Almacén", firmado por funciones de nivel Gerente o superior, del 1° al 5° día hábil del mes, los artículos de oficina y formas impresas que requiera.
- 

**Almacén:** Sitio donde se encuentra los bienes de consumo de la ferretería

**Inventario:** procedimiento que se efectúa para conocer la cantidad de bienes de consumo que se tienen en existencia.

**Lotus Notes:** Programa de cómputo que se utiliza para enviar información a través de la red interna de la institución.

**LEVANTAMIENTO DEL INVENTARIO EN EL ALMACEN GENRAL Y  
PROCEDIMIENTO PARA LA BAJA DE BIENES DE CONSUMO DE LENTO O NULO  
MOVIMIENTO**

<b>responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de trabajo</b>	<b>Entregable</b>
	1.	Abrir “Tarjetas de Identificación de inventario” de los artículos que no la tengan.		
	1.2	Efectuar el primer conteo de artículos y anotar con tinta en la sección “A” de la “Tarjeta de Identificación de inventario” correspondiente, la cantidad de artículos contados y su nombre o iniciales en el recuadro “Contado Por”.		
	1.3	Desprender la sección “A” de las “Tarjetas de Identificación de Inventario” y ordenar por número de artículo. (Si alguna “Tarjeta de Identificación de Inventario” se inutiliza anotar la palabra CANCELADO y el número de “Tarjeta de Identificación de		
	1.4			

		<p>Inventario” con que se repuso).</p> <p>Tomar la sección “A” de las “Tarjetas de Identificación de Inventario” a la mesa de control.</p> <p>Mesa de control</p> <p>1.4.1. Revisar que las tarjetas de identificación de inventarios conserven el orden de número de artículos.</p> <p>1.4.2. Anotar en cada tarjeta de identificación la existencia reportada en el listado de saldos del sistema de control de inventarios.</p> <p>1.4.3. Analizar diferencias entre las existencias y el inventario de control de almacenes.</p> <p>1.4.4. Dar instrucciones para que se realice un segundo control físico que observan diferencias.</p> <p>1.4.5. Informar a la Gerencia de Contabilidad y Sección Costos y a la Gerencia de Auditoria acerca de los ajustes y control</p>		
--	--	---	--	--

		respectivo.		
--	--	-------------	--	--

<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de trabajo</b>	<b>Entregable</b>
<b>Gerente de adquisiciones y Control de Bienes</b>	2	Recibir ajustes y recomendación.	Oficio	
	2.1	Recibir ajustes y recomendación por parte del		
	2.2	área de auditoría.  Turnar al Subgerente de Control de Activos e Inventarios.		
<b>Subgerente de Control de Activos e Inventarios</b>	3	Instruir al Experto Técnico para realizar ajustes.		
	3.1	Solicitar al Experto técnico que realice los ajustes y emita un nuevo reporte de evaluación del inventario.		
	3.2	Recibir del Experto Técnico un nuevo reporte.		
	3.3	Verificar que no presente diferencia mayor al 10% del valor total en existencias del Almacén General contra las cifras del Sistemas de Almacén.		
<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de trabajo</b>	<b>Entregable</b>
	1	Emitir un reporte definitivo y distribuir mediante oficio firmado por el Gerente de Adquisiciones y Control de Bienes.		
<b>Subgerente de Control de Activos e Inventarios/ Gerencia de Adquisiciones y Control de Bienes</b>	1	<b>Detectar Bienes de consumo de Lento o Nulo Movimiento.</b>		
	1.1	Obtener del Sistema de Almacén, un listado de los		

	1.2	bienes de consumo y formas impresas que han tenido lento o nulo movimiento.  Enviar oficios a las unidades administrativas solicitando que hagan saber a la Gerencia de Adquisiciones y Control de Bienes, si el bien de consumo o de la forma impresa debe ser dado de baja.		Oficio
	1.3	Recibir de las unidades administrativas oficio comunicado los bienes de consumo y las formas impresas que deben ser dados de baja.		
	1.4	Enviar oficio solicitando la participación de la Gerencia de Auditoria de Áreas Sustantivas, cuando los documentos a destruir sean: Cheques, Pagares o Facturas.		
<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de trabajo</b>	<b>Entregable</b>
	1	Emitir un reporte definitivo y distribuir mediante oficio firmado por el Gerente de Adquisiciones y Control de Bienes.		
<b>Subgerente de Control de Activos e Inventarios Gerencia de Adquisiciones y Control de Bienes</b>	1  1.1	<b>Detectar Bienes de consumo de Lento o Nulo Movimiento.</b>  Obtener del Sistema de Almacén, un listado de los bienes de consumo y formas impresas que han tenido lento o nulo movimiento.		

--	--	--	--	--

### ABASTECIMIENTO DE BIENES DE CONSUMO AL ALMACEN GENERAL

Responsable	Paso	Actividad	Documento de trabajo	Entregable
<b>Experto Técnico</b>	1	<b>Integrar la base de datos</b>		
	1.1	Extraer del sistema de almacén, el consumo anual por artículo y la existencia física de artículos en el Almacén General.		
	1.2	Restar del consumo anual de cada artículo la existencia física, el resultado de la operación será la cantidad a solicitar para cubrir el programa de abastecimiento anual del siguiente ejercicio.		
	1.3	Agrupar los artículos que se solicitarán por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material para mantenimiento.</li> <li>• Material para imprenta.</li> <li>• Material para microfilm.</li> <li>• Consumibles de cómputo.</li> <li>• Formas impresas.</li> <li>• Artículos de oficina.</li> </ul>		
	1.4	Emitir relación de artículos para las áreas técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material para mantenimiento.</li> <li>• Material para imprenta.</li> <li>• Material para microfilm.</li> <li>• Consumibles de cómputo.</li> </ul> <p>Turnar mediante oficio a las áreas</p>		

		técnicas, el listado de artículos de su ámbito que serán requeridos para el próximo ejercicio.		
	2	<b>Elaboración requisición.</b>		<b>Requisición</b>
	2.1	Elaborar requisición anual de bienes de consumo y obtener la autorización del Gerente de Adquisiciones y Control de Bienes.		
	3	<b>Recibir pedido u orden de compra</b>	Pedido u orden de compra	
	3.1	Recibir del área de adquisiciones, copia del pedido u orden de compra y obtener copia fotostática.		
<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de trabajo</b>	<b>Entregable</b>
	3.2	Enviar al almacén General la copia fotostática.		
	3.3	Revisar diariamente el control de entradas al almacén y verificar con el Almacén General que las entregas programadas para el día anterior se hayan recibido. En caso contrario, comunicar al área de Adquisiciones.		
<b>Jefe de Almacén</b>	4	<b>Recibir los bienes</b>		
	4.1	Verificar que la entrega de los bienes sea de acuerdo a las cantidades y especificaciones señaladas en el pedido u orden de compra.		
	4.2	Realizar pruebas selectivas de control de calidad. (Cuando el bien no es de uso de un área técnica).		
	4.3	El bien no cumple con el control de calidad.		
	4.4	Dar aviso al área de Adquisiciones para que tramite el cambio.		
	4.5	Dar aviso a las áreas técnicas		

		<p>cuando recibe bienes de su uso y competencia.</p> <p>4.6 En el caso de artículos defectuosos reportados por las áreas usuarias, dar aviso al área de Adquisiciones para que tramite la reposición.</p> <p>4.7 En el caso de artículos defectuosos reportados por las áreas usuarias, dar aviso al área de Adquisiciones para el trámite de reposición.</p> <p>4.8 Registrar en el kardex la entrada de los bienes que cumplen el control de calidad y los de competencia de áreas técnicas que cuentan con aprobación de éstas.</p> <p>Almacenar y custodiar los bienes.</p>	Factura	
	5.	<b>Relacionar documentos recibidos</b>	Formato Cifra de Control de Documento s	
<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Document o de trabajo</b>	<b>Entregable</b>
	5.1	Relacionar en el formato “Cifra de Control de Documentos”, las facturas o remisiones recibidas durante el día, anexar la documentación correspondiente y enviar al área de Control de Activos e Inventarios así como a la de Adquisiciones.		
	6	Recibir y validar la documentación.		
	6.1	Comparar remisiones contra pedido en importes, cantidades y especificaciones.		
	6.2	Capturar en el sistema de almacén las facturas o remisiones recibidas y obtener el reporte “Ingresos al Almacén” en original y dos copias.		Reporte

	6.3	Enviar copias del reporte “Ingresos al Almacén” y copias de facturas o remisiones a la Gerencia de Registro e información Contable.		“Ingresos al Almacén”
	6.4	Archivar el original del reporte “Ingresos al Almacén” con las facturas o remisiones correspondientes.		
	6.5	Acusar recibo de la factura en la copia del proveedor, archivar una copia y turnar el original con la conformidad al área de Adquisiciones.		
	7.	<b>Abastecer Bienes de Consumo</b>		
	7.1	Recibir de las áreas de oficinas centrales y de las Delegaciones Estatales, el formato 01-81-1A “Vale al Almacén” (Anexo 1) en original y dos copias.	Vale al Almacén	
	7.2	Proporcionar número de folio y acusar recibo en todos los tantos del formato, entregar la segunda copia al solicitante y archivar el original.		
	7.3	Revisar por artículo la cantidad solicitada comparar contra los consumos promedio del área, de los últimos meses.		
	7.4	Consultar en el sistema de almacén la existencia física de los artículos solicitados.		

### VENTAS AL CONTADO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Cliente	1	Llega al negocio y se acerca al mostrador.
Empleador de mostrador	2	Se dirige al cliente y le pregunta que desea.
Cliente	3	Solicita verbalmente materiales de construcción

	4	<p>en Mostrador.</p> <p>4.1 En caso de que no se tengan existencia ninguno de los materiales solicitados le pide disculpas al cliente. Fin del procedimiento.</p> <p>4.2 En caso de que no se tengan en existencia la totalidad de los materiales solicitados, da a saber al cliente cuales hay, la pregunta si desea adquirirlos y procede según sea el caso:</p> <p>4.2.1 En caso de que el Cliente diga que si desea adquirirlos, continúa procedimiento en el paso No 5.</p> <p>4.2.2 En caso de que el Cliente diga que si desea adquirirlos, continúa procedimiento en el paso No 5.</p> <p>4.3 En caso de que se tengan existencia la totalidad de los materiales, continúa el procedimiento en el caso subsecuente.</p>
	5	Pregunta al cliente casos personales y continúa procedimiento en el paso No 5 del procedimiento y ventas con entrega a domicilio de este mismo sistema.
	6	Envía factura de los materiales a Caja indica que efectuó el cobro.

#### **VENTAS A CREDITO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
Cliente	1	Llega al negocio y se acerca al mostrador.
Empleador de mostrador	2	Se dirige al cliente y le pregunta que desea.
Cliente	3	Solicita verbalmente materiales de construcción

	4	en Mostrador. Recibe solicitud verbal del Cliente y por medio de la computadora verifica si se tienen existencia los materiales solicitados y se procede según sea el caso:
	5	Indica a Mostrador que va a pagar con vales de FONACOT, entrega vales de FONACOT a Mostrador.
	6	Recibe vale de FONACOT copia en la computadora el número de registro del vale y procede según sea el caso: 6.1 En caso de que no sea original se le haga saber al Cliente y se le entrega el viaje. Y continúa el procedimiento en el paso No 7. 6.2 En caso de que si sea original continúa el procedimiento en el Paso No 8.
	7	Recibe el vale y finaliza el procedimiento.
	8	Elabora aviso de autorización de crédito e imprime original y copia, y lo envía al gerente.
	9	Recibe aviso de autorización de crédito en original y copia y revisa que no contenga errores y se procede según sea el caso:

#### **PRESUPUESTO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
Cliente	1	Llega al negocio y se acerca al mostrador.
Empleador de mostrador	2	Se dirige al cliente y le pregunta que desea y se procede según sea el caso: Solicita verbalmente materiales de construcción en Mostrador. 2.1 En caso de que no se tengan existencia

		<p>ninguno de los materiales solicitados le pide disculpas al cliente. Fin del procedimiento.</p> <p>2.2 En caso de que no se desee adquirir algún artículo, continúa procedimiento en el paso subsecuente.</p> <p>3 Solicita verbalmente el costo de materiales deseados en empleo de mostrador.</p> <p>4 Recibe solicitud verbal del cliente, consulta catálogo precios de los materiales para la construcción en la computadora, verifica si se tienen en existencia los materiales para la correcta elaboración del presupuesto y se procede según sea el caso:</p> <p>4.1 en caso de no tengan en existencia los materiales para la elaboración del presupuesto, se le pide disculpas al Cliente y se despide de este. Finaliza el procedimiento.</p> <p>4.2 En caso de que no se tengan en existencia la totalidad de los materiales, se da a saber al Cliente cuales hay y le pregunta si desea que se elabore su presupuesto con esos materiales y se procede según sea el caso:</p> <p>4.2.1 En caso de que el Cliente diga que no desea su presupuesto con los materiales existentes, se despide de este y finaliza el procedimiento.</p> <p>4.2.2 En caso de que el Cliente diga que si desea que su presupuesto sea elaborado con los materiales en existencia, continúa el procedimiento en el paso No 5.</p>
--	--	--

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
		<p>4.3 En caso de que se tengan en existencia la totalidad de los materiales, continúa el procedimiento en el paso subsecuente.</p> <p>Elabora Presupuesto de los materiales para la construcción. Entrega el Presupuesto al Cliente.</p> <p>Recibe Presupuesto y verifica.</p> <p>Pregunta al Cliente si desea adquirir los materiales y procede según sea el caso:</p> <p>4.3.1. En caso de que el Cliente no desea adquirir los materiales, pregunta al Cliente la forma en que desea realizar su pago, y procede según sea el caso:</p> <p>4.3.2. En caso de que el Cliente se desea adquirir los materiales, pregunta al Cliente la forma en que desea realizar su pago, y procede según sea el caso:</p> <p>4.3.3. En caso de que el Cliente desea pagar al contado continúa el procedimiento en el paso No “5” del procedimiento de Ventas al Contado de este mismo sistema.</p> <p>4.3.4. En caso de que el Cliente desee realizar su pago con Tarjeta de crédito, continúa el procedimiento en el paso No “5” del Procedimiento de Venta con Tarjeta de crédito de este mismo sistema.</p> <p>4.3.5. En caso de que el Cliente desee pagar a crédito continúa con el procedimiento.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

**REGISTRO DE OPERACIONES**

<b>No DE CONTROL</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>RESPONSABLE DE CONSERVARIO</b>	<b>TIEMPO DE CONSERVACIÓN DISPOSICIÓN</b>
	Requisición	Experto Técnico	2 años
	Ingreso al Almacén	Experto Técnico	2 años
	Vale al Almacén	Experto Técnico	2 años
	Reporte “Ingreso al Almacén”	Experto Técnico	2 años
	Reporte Consumo Mensual por área y concepto	Experto Técnico	2 años
S/N	Tarjeta de Identificación	Experto Técnico	2 años
	Reporte de evaluación de inventarios	Experto Técnico	2 años

## **CONCLUSIONES**

1. Antes de iniciar la elaboración de la propuesta se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, la entrevista con los encargados de cada tarea, la inspección de documentos (memos, libros) que revelen lo que se hace en la empresa, el tiempo para observar en el lugar de los hechos la realización de los procesos, análisis de alternativas y la elaboración propia del manual.
2. El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.
3. La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.
4. Los manuales que se elaboran están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.
5. El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la

empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad, para así obtener la mejor rentabilidad.

6. En cuanto a su estructura ya la forma de manejar los recursos, pero analizándolos paso a paso.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

8. El control interno de inventarios permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución para el logro de una administración eficaz y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALESTRINI, M. “Como se elabora el Proyecto de Investigación”. BL Consultores Asociados. Caracas. 2012.
- J.HARGADON Bernard & MÚNERA, Armando (1998).
- CATAORA C. Fernando, “Sistemas y Procedimientos Contables”, MC GROW Hill, 1996, Venezuela
- CORAL, D. Lucy GUDIÑO D. Emma, Contabilidad Universitaria, Santa fe de Bogotá, D. Colombia, McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A., ed.3ra, año 2000.
- Gestión Norsud, la gerencia en las ONG, Primera Edición, 1993
- La empresa hacia el año 2010 – COSTA Ramón – ALFAOMEGA MARCOMBO – 1994
- MOLINA Antonio, (1990). Contabilidad de Costos 3ra.Edición.  
**Natalia Andrade. (2010).** La incidencia del control interno de inventarios en el proceso de despachos de la empresa Novo centro Codisa matriz Ambato. 11/2010, de [repo.uta.edu](http://repo.uta.edu). Sitio web: [repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20500/1/T2519i.pdf](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20500/1/T2519i.pdf)
- WHITTINGTON O.Ray . KURT Pany, AUDITORIA un enfoque integral, Santafé de Bogotá, D. Colombia, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., ed. 12a, año 2000.
- Reingeniería – HAMMER Michael y CHAMPY James – Norma – 1993
- Reingeniería del Cambio – GROUARD Grouard y MESTON Francis – Alfaomega Marcombo – 1995
- ZAPATA SÁNCHEZ Pedro, (2002). Contabilidad General. McGRAW- HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá, D.C., Colombia.

## WEBGRAFÍA

- <http://www.conapri.org/articledetails.asp?articleid=202710>
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.mailxmail.com/cursos-sociedades/sociedades-fundaciones>
- [http://www.uc3m.es/uc3m/serv/GR/pruebaRaul/Inventario/manual\\_gestioninventario.html](http://www.uc3m.es/uc3m/serv/GR/pruebaRaul/Inventario/manual_gestioninventario.html)

**ANEXOS**



FOTOGRAFIA No 1

Fuente: toma de fotografía propia



FOTOGRAFIA No 2

Fuente: toma de fotografía propia



FOTOGRAFIA No 3

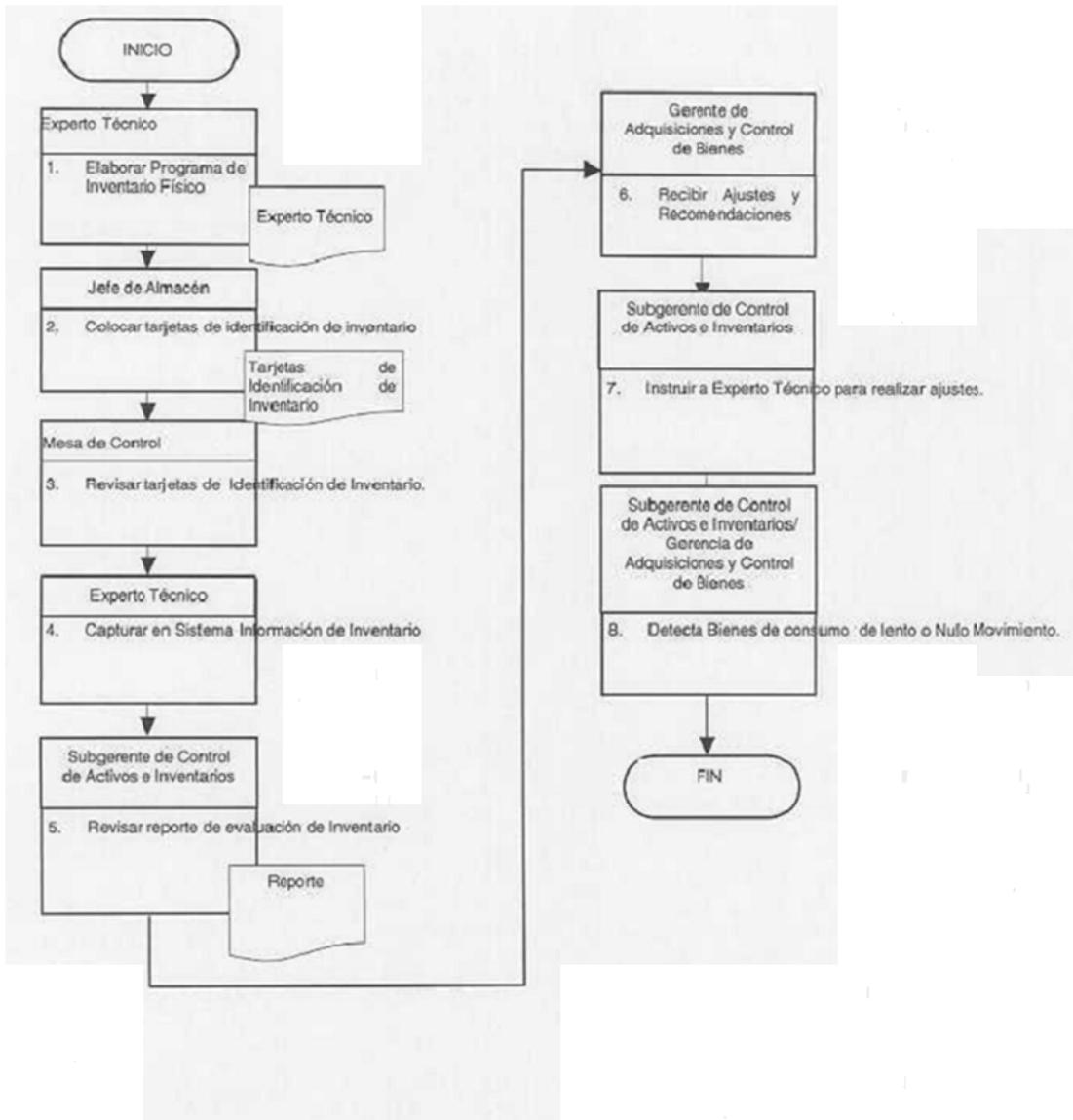
Fuente: toma de fotografía propia



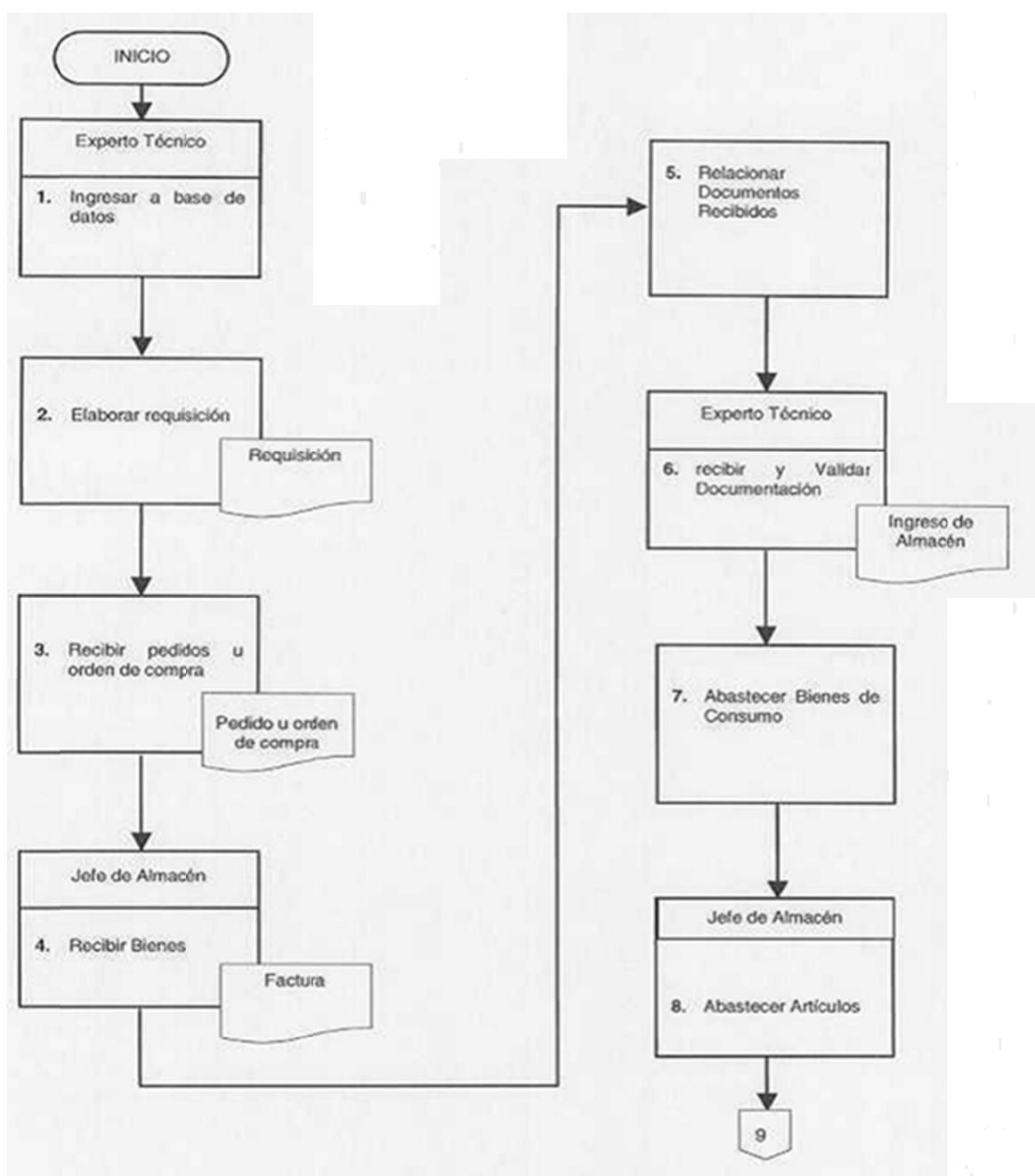
FOTOGRAFIA No 4

Fuente: toma de fotografía propia

### **FLUJORGANIGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELEBORAR LOS DOCUMENTOS**

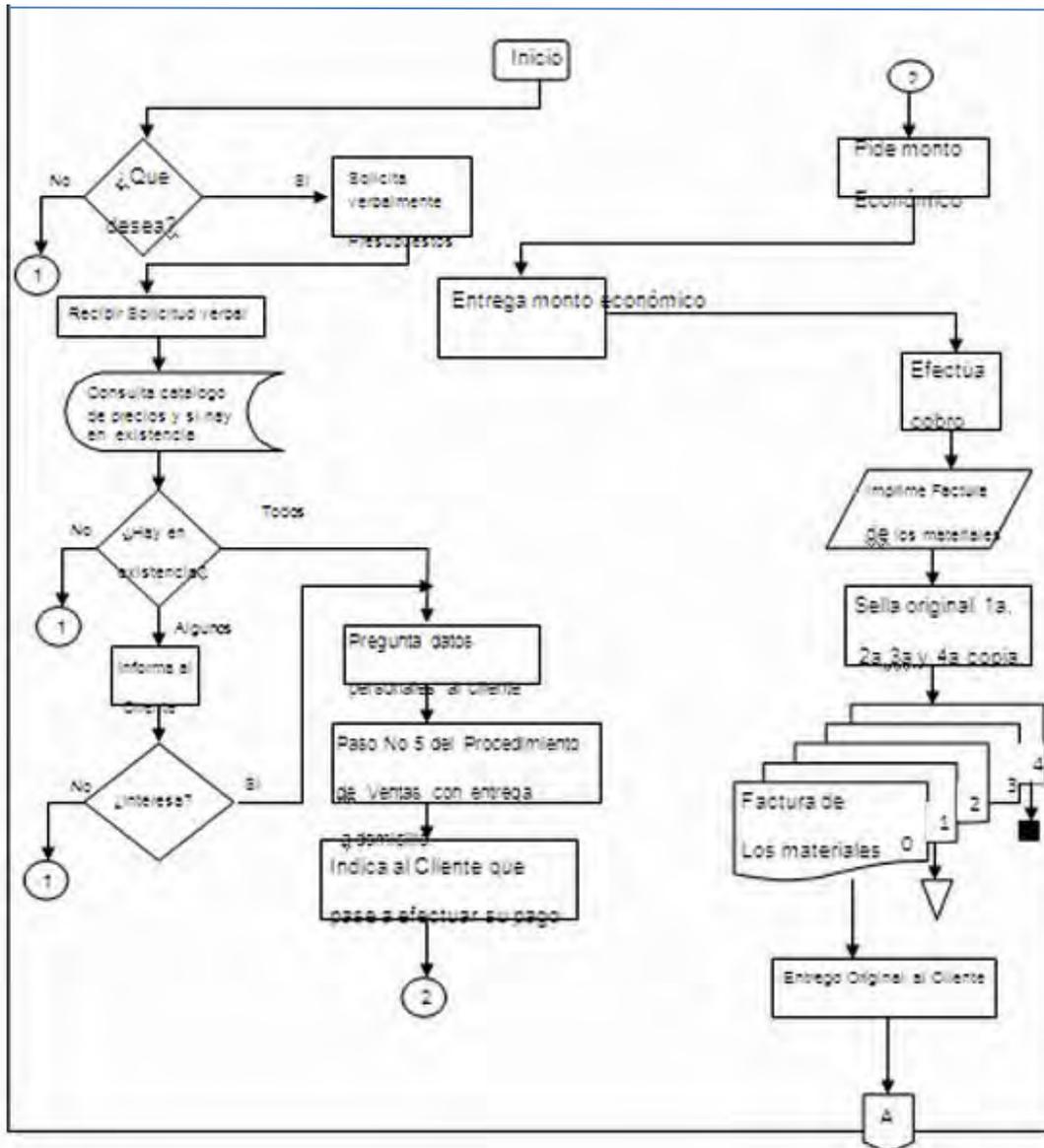


**DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DE ACTIVIDADES**

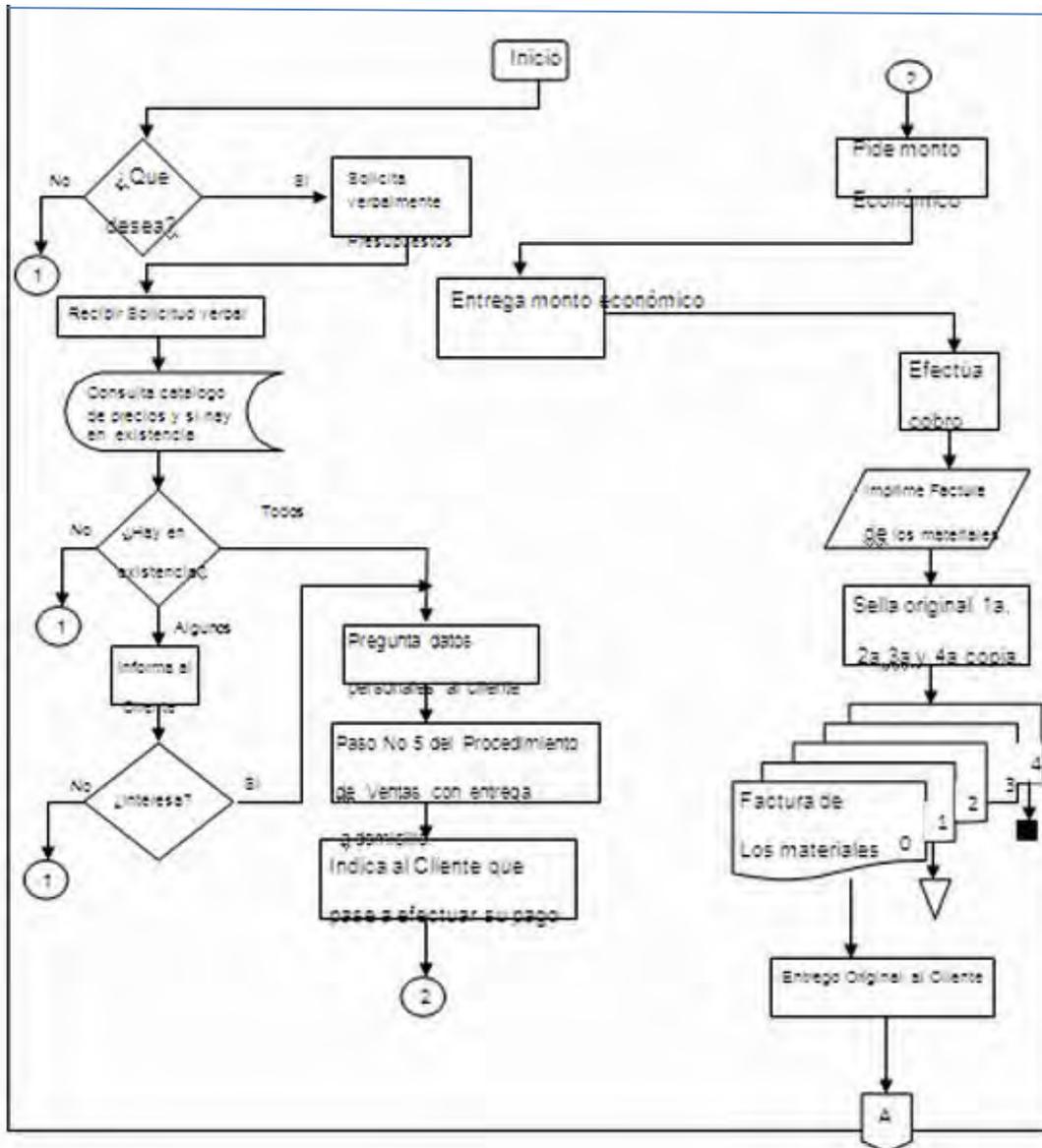




## DIAGRAMA DE FLUJO ABASTECIMIENTO DE BIENES DE CONSUMO AL ALMACEN GENERAL



## DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS A CREDITO





# PRESUPUESTO

