

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

**INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
ÁREA DE COMPRAS EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
AUTONORT TRUJILLO S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO**

**Para obtener el Título Profesional de  
Contador Público**

**AUTORES:**

Br. Briggith Paima Casique

Br. María M. Villalobos Sevillano

**ASESOR:** Dr. Henry W. Zavaleta Pesantes

**Trujillo, Noviembre del 2013**

# PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, cumpro con poner a vuestro ilustrado criterio la Tesis titulada: **“INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE COMPRAS EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO”**, con el propósito de obtener el Título de Contador Público.

En la realización de esta investigación, han contribuido los conocimientos recibidos en las aulas universitarias que motivaron nuestras inquietudes por este tema, esperando así mismo sepan disculpar las limitaciones que en él se presentan.

Atentamente,

**Las Autoras**

## DEDICATORIA

### *A NUESTROS PADRES*

*Por su apoyo incondicional, quienes fueron una base sólida en mi formación personal y profesional creando nosotras el deseo de superación.*

## AGRADECIMIENTO

*A DIOS,*

*Por estar presente siempre en mi vida, Porque es mi  
guía en cada paso que doy, por darme la sabiduría,  
perseverancia y dedicación.*

*Santiago1:25*

*Pero quien se fija atentamente en la ley Perfecta que da libertad, y persevera en Ella, no  
olvidando lo que ha oído sino Haciéndolo, recibirá bendición al practicarla.*

*Nuestro agradecimiento a todas las personas que  
colaboraron en la realización de la presenta  
investigación.*

## RESUMEN

La presente investigación se ha basado en el desarrollo de la **Influencia del Sistema de Control Interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo**; y comprende un desarrollo progresivo de las diferentes etapas que inicia desde la recopilación bibliográfica y revisión de documentos de la unidad empresarial hasta el procesamiento de los datos obtenidos en campo, elaboración y análisis de los resultados que permiten integrar todas las variables de acuerdo al problema planteado.

Dentro de los objetivos, se plantea establecer que el apropiado control interno del área de compras influye en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo, a continuación se presenta el desarrollo de la investigación que se ha realizado.

En el I capítulo, se desarrolla sobre el problema que tiene la empresa y por los cuales fue factible realizar la investigación, con el propósito de solucionarlo. De igual modo, se plasma el marco teórico, mediante el cual se investiga sobre los conceptos de la variable independiente, como dependiente del problema planteado.

En el II capítulo, se explica la modalidad básica de investigación determinando el estudio mediante la investigación bibliográfica y documental, determinando la población y muestra con la que cuenta la empresa para el desarrollo de las técnicas de investigación.

En el III capítulo, se describe los aspectos generales de la empresa los cuales nos permitirán tener un conocimiento más amplio de nuestra muestra.

En el IV capítulo, se realizó el análisis e interpretación de los resultados que obtuvimos de la encuesta y de las observaciones que en los documentos de la empresa, lo que permitió verificar la hipótesis planteada. Al mismo tiempo, ha permitido que se realice las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## ABSTRACT

The present investigation work develops the theme on **"INFLUENCE OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF THE PURCHASES AREA IN THE PROFITABILITY OF THE COMPANY AUTONORT TRUJILLO S.A. AT THE TRUJILLO CITY"**, and includes a progressive development of the different stages that starts from the bibliography and document review business unit to process the field data, processing and analysis of the results that integrate all variables according to the problem.

Within the objectives, proposes to establish that appropriate internal control of the purchases area influences the profitability of the company Autonort Trujillo SA of the Trujillo city, then we present the development of investigation that has been done by chapters that soon after are detailed:

In chapter I, is developed about problem that has the company and for which research was feasible, in order to fix it. Similarly, embodies the theoretical framework through which research on the concepts about independent variable, like of the dependent variable of the problem.

In chapter II, in this chapter, the basic modality of investigation is explained determining the study by means of the bibliographical and documental investigation, determining the population and sample with which counts the company for the development of the investigation techniques.

In the chapter III, describes the general aspects of the company, which will enable us to have a broader knowledge of our sample.

In chapter IV, we performed the analysis and interpretation of the results we obtained from the survey and the observations of the documents of the company, which allowed us to verify the hypothesis. At the same time, has allowed make the respective conclusions and recommendations.

## ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
PRESENTACIÓN .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
LISTA DE CUADROS .....	x
LISTAS DE GRÁFICOS .....	xii
LISTA DE FLUJOGRAMAS.....	xiv

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCION.....	02
1.1. Formulación del Problema .....	02
1.1.1. Realidad Problemática .....	02
1.1.2. Enunciado del Problema .....	08
1.1.3. Antecedentes.....	08
1.1.4. Justificación .....	10
1.2. Hipótesis .....	10
1.3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo General .....	11
3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4. Marco Teórico .....	11
1.4.1. Sistemas de control interno .....	11
1.4.2. Generalidades .....	11
1.4.3. Definición.....	12
1.4.4. Tipos de control interno .....	14
1.4.5. Objetivos del Control Interno .....	14
1.4.6. Componentes del Control Interno .....	15

1.4.7. Métodos de evaluación del control interno .....	17
1.4.8. Control interno del área de compras.....	18
1.4.9. Rentabilidad.....	19
<b>1.5. MARCO CONCEPTUAL</b>	
1.5.1. Control. ....	24
1.5.2. Control Interno. ....	25
1.5.3. Sistema de Control Interno .....	25
1.5.4. Cuestionario de Control Interno .....	25
1.5.5. Empresa.....	25
1.5.6. Metodología de Trabajo .....	25
1.5.7. Compras .....	25
1.5.8. Existencias.....	26
1.5.9. Control administrativo .....	26
1.5.10. Control contable .....	26
1.5.11. Rentabilidad .....	26
1.5.12. Evaluación .....	26

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

II. Materiales y Procedimientos.....	28
2.1 Material .....	29
2.2 Procedimientos .....	28
2.2.1 Operacionalización de las Variables.....	30
2.2.2 Procesamiento y Análisis de Datos .....	31
2.2.3 Procesamiento y análisis de datos .....	35

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

3.1. Aspectos generales de Autonort Trujillo S.A. ....	33
3.1.1. Reseña Histórica.....	33
3.1.2. Misión.....	33
3.1.3. Visión .....	34

3.1.4. Filosofía .....	34
3.1.5. Marco legal de la Empresa .....	34
3.2. Estructura empresarial .....	36
3.2.1. Estructura Organizacional .....	36
A. Órgano de Dirección .....	36
3.2.2. Organigrama Autonort Trujillo S.A. ....	46
3.2.3. Flujo de Actividades del Área de Compras .....	48

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4. Presentación y Discusión de Resultados.....	52
4.1 Presentación de Resultados .....	52
4.2 Discusión de Resultados.....	66
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXOS.....	91

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01. Ventas semestrales por departamento.....	7
Tabla N° 02. Manual de organización y funciones del área de compras.....	53
Tabla N° 03. Manual de procedimientos del área de compras.....	54
Tabla N° 04. Funciones y responsabilidades del personal del área de compras.....	55
Tabla N° 05. Procedimientos establecidos para el área de compras. ....	56
Tabla N° 06. Emisión de órdenes de compra para todos los comprobantes. ....	57
Tabla N° 07. Autorización para órdenes de compra.....	58
Tabla N° 08. Recepción de comprobantes al momento de recibir la Mercadería.....	59
Tabla N° 09. Elaboración de algún documento al recepcionar la mercadería ..	60
Tabla N° 10. Verificación de bienes al momento de su recepción.....	61
Tabla N° 11. Optimización de costos al momento de la selección de la mercadería. ....	62
Tabla N° 12. Control de stock de inventarios. ....	63
Tabla N° 13. Mejora del área de compras y su funcionabilidad .....	64
Tabla N° 14. Ambiente apropiado para el desarrollo de sus actividades. ....	65
Tabla N° 15. Calificación del sistema de control interno del área.....	66
Tabla N° 16. Determinación de puntos críticos en el proceso de compras. ....	70
Tabla N° 17: Indicadores de Rentabilidad .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Evolución de Venta de Vehículos .....	05
Gráfico N° 02: Venta total mensual y anual de vehículos.....	06
Gráfico N° 03: Cuadro estadístico de la venta semestral por departamento ....	07
Gráfico N° 04: Manual de organización y funciones.....	54
Gráfico N° 05: Manual de procedimientos del área de compras .....	55
Gráfico N° 06: Funciones y responsabilidades del personal .....	56
Gráfico N° 07: Procedimientos establecidos para el área de compras.....	57
Gráfico N° 08: Emisión de órdenes de compra para todos los comprobantes .	58
Gráfico N° 09: Autorización para órdenes de compra .....	59
Gráfico N°10: Recepción de comprobantes al momento de recibir la mercadería .....	60
Gráfico N°11: Elaboración de algún documento al momento de recepcionar la mercadería .....	61
Gráfico N° 12: Verificación de los bienes al momento de su recepción .....	62
Gráfico N° 13: Optimización de costos al momento de la selección de la mercadería .....	63
Gráfico N° 14: Control de stock de inventarios.....	64
Gráfico N° 15: Mejora del área de compras y su funcionabilidad.....	65
Gráfico N° 16: Ambiente apropiado para sus actividades .....	66
Gráfico N° 17: Calificación de control interno del área .....	67
Gráfico N° 18: Indicadores de Rentabilidad .....	76

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Organigrama Autonort Trujillo S.A .....	46
FIGURA N° 2: Organigrama del area de repuestos .....	47
FIGURA N° 3: Organigrama del Área Comercial .....	48
FIGURA N° 4: Flujo de actividades del Área de compra de repuestos .....	50
FIGURA N° 5: Flujo de Actividades del Área de Compra de Vehículos .....	51
FIGURA N° 6: Propuesta de flujo de actividades para el área de compras .....	81

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Hoy en día, el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones.

La eficiente inversión del dinero es de vital importancia para una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la organización.

Es por eso de la importancia del Departamento de compras, y sobre todo de su sistema de control interno, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles a la organización, con el siguiente pago de éstos. Las compras representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización.

Gómez J. (1963), sostiene que el control interno comprende el plan de organización, de métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus

activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

### **Crecimiento del sector automotriz – Ámbito Nacional**

La Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), en su informe estadístico I semestre 2013, sostiene que como era de esperarse y luego de ocho años consecutivos (con excepción del 2009) de crecimientos superiores al 20% (entre 24% y 81%), el primer semestre del 2013 muestra un incremento en ventas más moderado (12.6%) y acorde con la situación económica nacional e internacional, lo que nos lleva a estimar que el mercado total para el 2013 será de alrededor de 200,000 unidades.

Las primeras 103,043 unidades vendidas al primer semestre se lograron, en gran medida, gracias al impulso que aún mantiene nuestra economía; sin embargo, se vienen observando ciertas señales de desaceleración preocupantes, situación que esperamos se revierta rápidamente con la puesta en marcha de algunas medidas reactivadoras, un mejor tratamiento de los aspectos relacionados con la estabilidad jurídica y un combate frontal a la inseguridad ciudadana.

Cabe indicar que el sector privado mantiene su esfuerzo dinamizador, observándose una mejor y mayor oferta de las empresas asociadas a ARAPER, así como una importante disponibilidad crediticia facilitada por las entidades financieras.

- El 12.6 % de incremento en las ventas de vehículos nuevos, con respecto al primer semestre del año 2012, sigue siendo uno de los mayores en la región, pero muestra una moderación en nuestras tasas de crecimiento.
- La venta de vehículos nuevos fuera de Lima se incrementó considerablemente en los últimos años, alcanzando para el primer semestre del año 2013 una participación del 30.4% frente al 17.9% que representaba en similar periodo del año 2009.

- La demanda de los niveles socio económicos medios y de la gente joven, han originado que los vehículos populares y de baja cilindrada (< de 1,500 cc.) lideren el crecimiento en ventas con un 30.5% de incremento.
- La antigüedad promedio de nuestro parque automotor sigue mejorando y para el caso de vehículos ligeros la estimamos en 12 años a nivel nacional y en 11 años para Lima.
- El último empadronamiento de taxis realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima muestra agradables sorpresas, ya que la antigüedad promedio para los taxis independientes es de 11.2 años, para los de estación 10.3 años y para remisse de 4.3 años.
- Lamentablemente, como consecuencia de la suspensión del otorgamiento de autorizaciones para taxis, la cantidad de conversiones de autos nuevos para su uso a GNV ha disminuido de más de 700 unidades por mes en su mejor momento a menos de 400 unidades por mes actualmente. Esta situación va en contra de la política nacional de cambio de matriz energética, frena la renovación y modernización de la flota de taxis y afecta a gasocentros y empresas de conversión a GNV.
- La red de concesionarios continúa su expansión, habiéndose inaugurado en lo que va del 2013 unos 25 nuevos puntos de atención integral a nivel nacional, los que se suman a los más de 500 ya existentes a fines del 2012.
- Nuestro desempeño a nivel regional continua mejorando, hemos dejado el último lugar y las ventas en nuestro país ahora superan las de Ecuador y Venezuela; asimismo, hemos acortado la brecha con Chile, país en el cual actualmente se vende casi el doble de vehículos nuevos que en el Perú, siendo que en el 2002 esa relación era de 9 a 1.
- Nuestra oferta vehicular es de las más amplias del mundo, estando presentes en nuestro país más de 70 marcas, debidamente representadas y de diversos orígenes;

destacándose la participación de los países asiáticos (Corea, Japón, China, Tailandia, India e Indonesia), los que en conjunto cubren más del 80% de nuestro mercado.

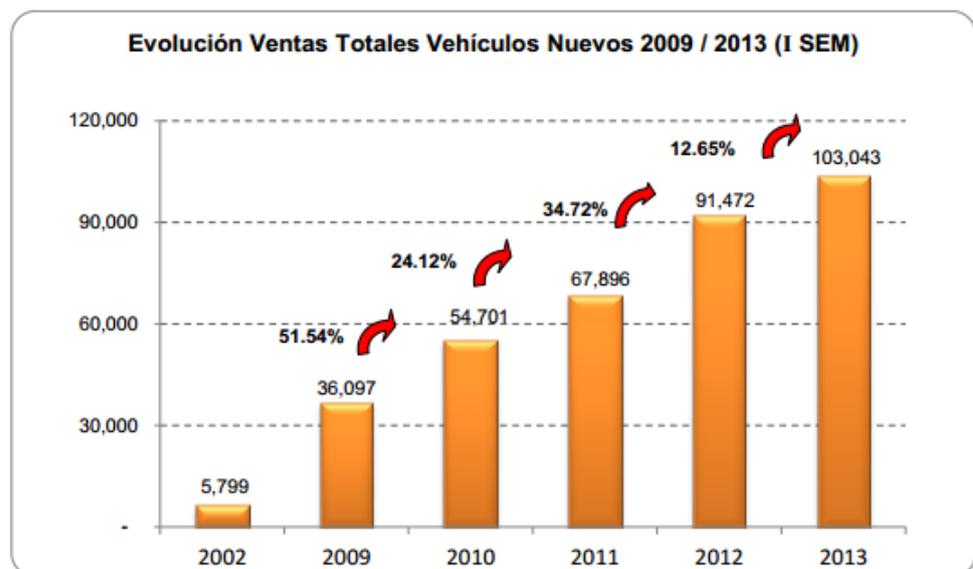
- La modernización de nuestro parque viene permitiendo una importante mejora de la calidad del aire en las principales ciudades; siendo que en el caso de Lima, para el 2011 y según el Estudio de Saturación en el Área Metropolitana de Lima-Callao del Ministerio de Salud, los valores de Dióxido de Azufre (SO<sub>2</sub>), material particulado (PM<sub>2.5</sub> y PM<sub>10</sub>) y metales pesados (plomo) han disminuido significativamente con respecto al año 2000.

### **Venta total de vehículos nuevos 2009/2013 (I SEM)**

Los resultados de ventas del primer semestre del año 2013 muestran un crecimiento de 12.6% frente a similar periodo del año 2012.

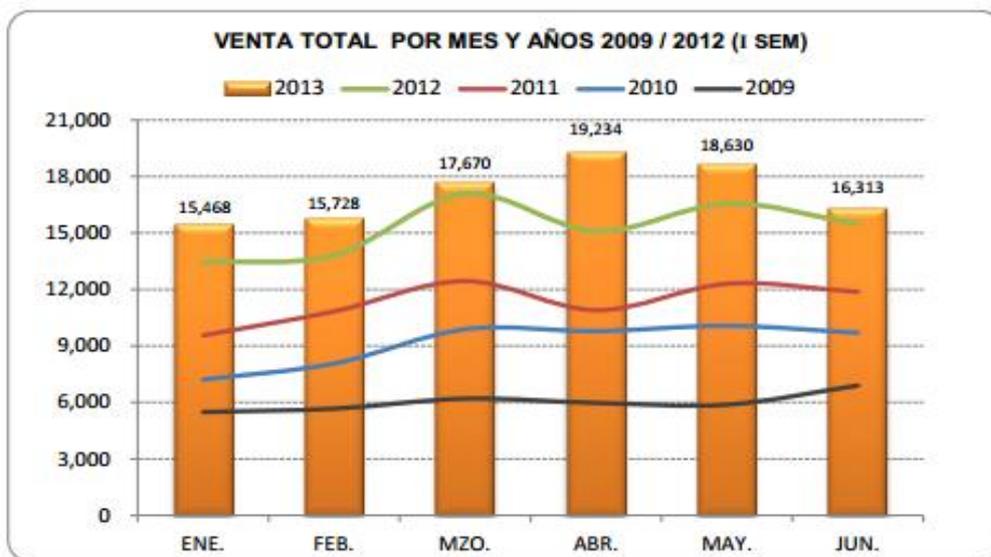
Las ventas mensuales, salvo los dos primeros meses, fueron superiores a 16,000 unidades, habiéndose alcanzado en abril el record con 19,234 vehículos vendidos.

**Gráfico N° 01: Evolución de Venta de Vehículos**



Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú - ARAPER

**Gráfico N° 02: Venta total mensual y anual de vehículos**



Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú – ARAPER

### **Crecimiento del sector automotriz – Ámbito Regional**

La recuperación económica de diversas regiones, así como la apertura de nuevos concesionarios en provincias, impulsaron las ventas en estos mercados de modo importante.

Es así, que la venta en provincias incrementó su participación de 17.9% en el año 2009 a 30.4% para el primer semestre del 2013, pasando de 6,447 a 31,280 unidades (385.2% de crecimiento). Para ponerlo en perspectiva, en el primer semestre del 2013 se vendieron, solamente en provincias, casi la misma cantidad de vehículos nuevos que los que se colocaron en el año 2006 en todo el Perú (32,876 unidades).

**Tabla N° 01: Ventas semestrales por departamento**

REGIONES	I SEM 2009		I SEM 2010		I SEM 2011		I SEM 2012		I SEM 2013	
TOTAL	36,097	100%	54,701	100%	67,896	100%	91,472	100%	103,043	100%
LIMA	29,650	82.1%	43,788	80.0%	50,366	74.2%	65,778	71.9%	71,763	69.6%
AREQUIPA	1,873	5.2%	3,133	5.7%	5,366	7.9%	7,919	8.7%	8,885	8.6%
LA LIBERTAD	1,014	2.8%	1,511	2.8%	2,097	3.1%	3,076	3.4%	4,229	4.1%
CUSCO	962	2.7%	1,387	2.5%	1,851	2.7%	3,099	3.4%	3,113	3.0%
LAMBAYEQUE	611	1.7%	925	1.7%	1,485	2.2%	1,763	1.9%	2,744	2.7%
PIURA	583	1.6%	1,009	1.8%	1,448	2.1%	1,681	1.8%	2,375	2.3%
JUNIN	471	1.3%	712	1.3%	1,147	1.7%	1,882	2.1%	2,102	2.0%
OTROS	933	2.6%	2,236	4.1%	4,136	6.1%	6,274	6.9%	7,832	7.6%

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú – ARAPER

**Gráfico N° 03: Cuadro estadístico de la venta semestral por departamento**



Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú – ARAPER

Actualmente la empresa Autonort Trujillo S.A. cuenta con dos áreas de compras independientes, la de compra de repuestos y la de vehículos, cada área se trabaja directamente con los proveedores, permitiendo que de esta manera se incurra en algunos errores como lo son: la compra innecesaria de algunos repuestos o accesorios, además el no tener cotizaciones de varios proveedores esto lleva a adquirir productos por un costo mayor al que podrían obtener si

manejaran algún tipo de negociación con los distintos proveedores. Por otro lado el no contar con personal capacitado conlleva a que se equivoquen mucho con el tema de las órdenes de compra que muchas veces son generadas después de que el proveedor nos ha emitido el comprobante de pago, muchas veces las órdenes de compra no están bien elaboradas, ni firmadas por la persona que autorizo las compra del bien, retrasando el trabajo de otras áreas.

Tales situaciones se perciben en la empresa, tanto así que cuando se agravan afectan su rentabilidad. Sin embargo, estas situaciones se reducen cuando aplican un adecuado sistema de control interno.

En consecuencia, queremos investigar si el sistema de control interno del área de compras influye de manera significativa en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A.

### **1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A. durante el año 2012?

### **1.1.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

De acuerdo a la investigación realizada se encontraron 4 trabajos de investigación que han tratado contenidos un tanto relacionado al tema, como son:

Prado R. (2009), en su tesis “El control interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión”, de la Universidad Mayor de San Marcos, hace referencia a la identificación de una deficiente gestión en las empresas de transporte urbano de la provincia de Huamanga, donde las deficiencias se encuentran en las fases o etapas de la gestión empresarial; es decir en la planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto se propone la implantación de los componentes e incluso la evaluación de un sistema de control efectivo; que facilite el mejoramiento de la gestión, es decir coadyuve al logro de las metas y objetivos.

Asubadin I. (2010), en su tesis “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda. Latacunga durante el año 2010”, de la Universidad Técnica de Abanto, Ecuador, concluye que un buen control interno es importante puesto que ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y sobre todo orienta al personal y gerentes de la institución a cumplir las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia logrando cumplir las metas planteadas. Asimismo, la mayoría de los documentos de procesos en compras observados en la empresa, refleja el inadecuado control de compras, esto ha ocasionado que exista el problema en la empresa, la falta de experiencia y capacitación en el personal netamente del área en compras lleva a seguir realizando un inadecuado control de la gestión de compras, razones por las cuales la propuesta se ha fijado netamente en una reestructuración del control interno del proceso de compras con el único fin de ayudar a resolver este problema.

Díaz M. (2011), con su tema “Estudio de rentabilidad del proyecto mina Chilcapampa” de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que la demanda internacional creciente así como las cotizaciones del precio internacional del oro generan un atractivo y justifican la rentabilidad y la puesta en marcha del proyecto minero Chilcapampa, cabe mencionar que las exportaciones mineras han tenido un crecimiento sostenido desde el 2001 a la fecha así como la producción de oro, el Perú, está teniendo un crecimiento moderado pero sostenible debido a la importancia que tiene el sector minero en la contribución del PBI. Se concluye que la viabilidad y rentabilidad del proyecto minero Chilcapampa se hace posible gracias a la estabilidad jurídica y las políticas macroeconómicas orientadas a las exportaciones.

Namoc L. (2012), con su tema “La aplicación del NON BIS IN IDEM en materia tributaria y su incidencia en la rentabilidad de

las empresas comerciales de la provincia de Pacasmayo”, de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es un ente que se encarga de administrar los tributos, y también de sancionar a las empresas infractoras con las obligaciones tributarias, pues la administración tributaria en la actualidad está sancionando doblemente a las empresas comerciales de la provincia de Pacasmayo, con lo que está perjudicando su rentabilidad.

#### **1.1.4. JUSTIFICACIÓN**

El propósito fundamental de este trabajo es tomar en consideración de la importancia que tiene el control interno en la verificación y validación de las actividades que se desarrollan en el área de compras de la empresa AUTONORT TRUJILLO SA; además es evidente que cualquier organización o empresa necesita que se ejecute un control en cualquiera de sus departamentos, sin esta herramienta de gestión abre puerta a fraudes o irregularidades al no efectuarse los procedimientos correctos para la compra de productos(repuestos y vehículos) y su respectivo pago; por otro lado, dicha investigación es un aporte a las ciencias administrativas y contables ya que sirve de base o incentivo para otros investigadores que quieran profundizar sobre el tema de control interno en el área de compras.

#### **1.2. HIPOTESIS**

El sistema de control interno del área de compras influye significativamente en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A. durante el año 2012.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. durante el año 2012.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar el sistema de control interno en el proceso de compras de las áreas de repuestos y vehículos para identificar los puntos críticos de la empresa Autonort Trujillo S.A.
- b) Identificar y analizar el nivel de rentabilidad del área de compras durante los años 2011 y 2012 en forma comparativa.
- c) Proponer mejoras en el sistema de control interno del área de compras de repuestos y vehículos de la empresa Autonort Trujillo S.A.

### **1.4. MARCO TEÓRICO**

#### **1.4.1. Sistema de control interno**

Conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

#### **1.4.2. Generalidades**

El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

### 1.4.3. Definición

Catácora F. (1996), expresa que el control interno: Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.

En la perspectiva que aquí se acoge, podemos afirmar que un departamento que no aplique un control interno adecuado, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Hidalgo J. (1986), manifiesta que el control interno es la serie de políticas y procedimientos adoptados por la administración de la empresa para ayudar al cumplimiento del objetivo administrativo de asegurar en la medida de lo posible la ejecución ordenada y eficiente de las actividades incluyendo la protección de los activos, la prevención de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la preparación oportuna de información financiera confiable.

El control interno es una función esencialmente de gerencia, es un factor básico que opera en una u otra forma en la organización de cualquier entidad.

El control es la base en el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable; el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los EEEF sean confiables o no.

Mantilla S. (2005) en su libro sobre el Control Interno – Método COSO deduce que es un proceso ejecutado por el consejo de directores la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad en la información.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Basándose en las investigaciones del Autor manifiesta que el Control Interno según COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) es un elemento básico y fundamental de toda organización adoptado por los propietarios, administradores o titulares de las empresas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de los negocios o instituciones, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**a) Efectividad y eficiencia de las operaciones:** La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de los activo, ya que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**b) Confiabilidad de la Información Financiera:** La segunda categoría se relaciona con la preparación de estados financieros de publicación confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.

**c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** La tercera categoría se refiere al cumplimiento de las leyes y

regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías orientan las diferentes necesidades y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

#### **1.4.4. Tipos de Control Interno**

Según Gonzales Y. (2011), el control interno se clasifica en:

- **El Control Interno Financiero:**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

- **El Control Interno Administrativo:**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

#### **1.4.5. Objetivos del Control Interno**

Ledezma D. y Merino K. (2011), nos mencionan que los objetivos del control interno son:

- Obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones.
- Proteger los recursos empresarios e institucionales, contando para ello con un adecuado plan de seguro o efectos de salvaguardar los activos y patrimonios de una empresa.
- Promover y fomentar la eficiencia de las operaciones.

#### **1.4.6. Componentes del Control Interno**

Los autores Claros, R. y León, O. (2012), mencionan que los componentes de todo sistema de control interno, son los siguientes:

- **Ambiente de Control**  
Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
- **La evaluación de riesgos**  
En cuya virtud debe identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.
- **Las actividades de control gerencial**  
Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- **Las actividades de prevención y monitoreo**  
Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar, respectivamente, su idoneidad y calidad para consecución de los objetivos del control interno.
- **Los sistemas de información y comunicación**  
A través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con base de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno.
- **El seguimiento de resultados**  
Consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.
- **Compromiso de mejoramiento**  
Por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejor u optimización.

#### 1.4.7. Métodos de evaluación del control interno

Según Bravo, M. (2000), se clasifican en tres:

##### a) **Descriptivo**

Consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operación es a través de su manejo en los departamentos citados.

##### b) **Cuestionario**

Consiste en usar como instrumento para la investigación **cuestionarios** previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que influyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

La aplicación correcta de los cuestionarios sobre el control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda preferentemente los propósitos de las preguntas de cuestionario.

##### c) **Gráficos o flujogramas**

El método de flujogramas es aquel que se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujogramas del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se

procesan. El flujogramas debe elaborarse, usando símbolos estándar de tal suerte que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y obtener conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

## **1.4.8. Control interno del área de compras**

### **1.4.8.1. Definición**

Singaicho T. (2010) nos dice que, es el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

### **1.4.8.2. Objetivos**

- ✓ Obtener información confiable, veraz y oportuna que ayude a una buena toma de decisiones.
- ✓ Segregar las funciones de autorización, adquisición, custodia, registro, recepción y almacenaje de la mercadería comprada.
- ✓ Determinar una política adecuada de adquisiciones de mercadería.
- ✓ Prevenir fraudes en compras por favoritismo en contabilidad.
- ✓ Promover la eficiencia del personal de compras.
- ✓ Registrar adecuada y oportunamente las compras de mercaderías.

## 1.4.9. Rentabilidad

### 1.4.9.1. Introducción

Wikipedia (2013), define a la rentabilidad como la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

- **Rentabilidad económica**, beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.
- **Rentabilidad financiera**, beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.
- **Rentabilidad social** objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas.

Sánchez J. (2002), describe que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

#### 1.4.9.2. Rentabilidad en el Análisis Contable

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre la rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

### **1.4.9.3. Consideraciones para construir Indicadores de Rentabilidad**

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

- a. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- b. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
- c. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
- d. Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una personificación incorrecta.

### **1.4.9.4. Niveles de Análisis de la Rentabilidad Empresarial**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo

podemos realizar en dos niveles, e función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado económico empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

➤ **Calculo de la rentabilidad económica**

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total a su Estado Medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado de ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

➤ **Margen**

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}}$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional.

➤ **Rotación.**

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos. No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación.

- Un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

➤ **Cálculo de la rentabilidad Financiera.**

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en

cuanto a la expresión de cálculo de la misma. Las más habituales la siguiente:

$$RF = \frac{\text{ResultadoNeto}}{\text{Fondospropiosasuestadomedio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero; que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existe capitales ajenos, actuara como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la economía siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

## **1.5. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.5.1. Control**

Es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto, comprobar si la programación se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzando los objetivos programados.

### **1.5.2. Control Interno**

Se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus

objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

#### **1.5.3. Sistema de Control Interno**

Conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

#### **1.5.4. Cuestionario de Control Interno**

Medio que permite que el autor recopile información referente a los controles internos básicos de forma que puede utilizarse para evaluar la eficacia de los mismos en el momento en que se registren las respuestas.

#### **1.5.5. Empresa**

Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toman decisiones en forma oportuna para el logro de los objetivos para lo que fue creada.

#### **1.5.6. Metodología de Trabajo**

Planificación del proceso de compras de vehículos y repuestos a través de pedidos y devoluciones, y la incidencia que tiene tal proceso en la rentabilidad de la unidad económica.

#### **1.5.7. Compras**

La compra es aquella operación que las empresas, organizaciones o números de personas realizan para abastecerse de materiales necesarios, a cambio de un precio establecido; estos servirán para la elaboración de sus productos o para brindar algún servicio.

#### **1.5.8. Existencias**

Son aquellos bienes adquiridos por la empresa para llevar a cabo su actividad productiva o prestación de servicio, estos forman parte del inmovilizado técnico y de las existencias. Ambos se diferencian en que los primeros intervienen en el proceso productivo durante varios ejercicios, mientras que los segundos continuamente renuevan, ya que se venden o se consumen para la realización de la producción.

#### **1.5.9. Control administrativo**

Incluye planes, procedimientos y registros concernientes al proceso de decisión sobre la autorización de la dirección sobre las transacciones en el logro de los objetivos de la organización.

#### **1.5.10. Control contable**

Es el sistema de autorización y aprobación, separación de obligaciones concernientes al mantenimiento de registros e informes contables y los implicados en la custodia de activos y operaciones a los controles físicos de activos y auditoría interna.

#### **1.5.11. Rentabilidad**

Es la capacidad que tiene una empresa para generar suficiente utilidad o ganancia mediante un índice, el cual establece una relación entre la utilidad o ganancia obtenida y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

#### **1.5.12. Evaluación**

Proceso por el cual se aprecia y discierne el valor de las acciones, identifica problemas para comprenderlos en su contexto, es de carácter constructivo, participativo y consensuado; permite detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos de manera cuantitativa y cualitativa.

# **CAPÍTULO II**

## **MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

### 2.1. MATERIAL

#### 2.1.1. Población

La población de estudio está constituida por el personal de la empresa Autonort Trujillo S.A.

#### 2.1.2. Muestra

Está conformado por 16 colaboradores del área de compras de repuestos y vehículos de la empresa Autonort Trujillo S.A

#### 2.1.3. Unidad de Análisis

Comprende documentos y procesos del área de compras, para establecer resultados y contrastar la hipótesis.

Además, EE.FF correspondientes al ejercicio contable 2012, los mismos que han servido de base para precisar los resultados obtenidos a evaluar durante el periodo.

#### 2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Recopilación	Fichas Bibliográficas
Información	Fichas informativas
Observación	Guía de Observación
Encuesta	Cuestionario

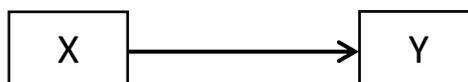
## 2.2. PROCEDIMIENTOS

### 2.2.1. Diseño de contrastación

La investigación es de carácter:

**No experimental** pues las variables serán observadas pero no manipuladas.

**Explicativa** pues se busca determinar el efecto que tiene la variable explicativa sobre la variable explicada.



Donde:

X-----Sistema de control interno

Y----- Rentabilidad 2012

### 2.2.2. Análisis de variables

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICION
<b>Variable independiente:</b> Sistema de Control interno del área de compras.	Cualitativo	Nominal
<b>Variable dependiente:</b> Rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.	Cuantitativo	Ordinal

### 2.2.1. Operacionalización de las Variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ÍTEMS
El sistema de control interno del área de compras influye significativamente en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A. durante el año 2012.	<b>Independiente:</b> Sistema de Control Interno	Es un plan de organización con métodos y procedimientos en forma coordinada que se adoptan en un negocio para la protección de sus activos.	Contabilidad  Manual de organización y funciones.  Políticas	Documentos y registros contables  Funciones de los trabajadores.  Procedimiento para realizar las compras.	05, 07, 11  01, 02, 03, 10  04, 06, 08, 09, 12, 14
	<b>Dependiente:</b> Rentabilidad	Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.	Estado de situación financiera.  Estado resultados.	Estados financieros.  Aplicación de los indicadores financieros y de gestión.	

Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
Elaborado por: Investigadoras

### **2.2.2. Procesamiento y análisis de datos**

- Selección de la muestra
- Aplicación de instrumentos de información
- Elaboración de cuadros estadísticos
- Interpretación de cuadros
- Conclusiones

**CAPÍTULO III**  
**ASPECTOS**  
**GENERALES**  
**DE LA EMPRESA**

### **III. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

#### **3.1. ASPECTOS GENERALES DE AUTONORT TRUJILLO S.A.**

##### **3.1.1. RESEÑA HISTORICA**

Autonort Trujillo inicio sus operaciones el 1 de enero de 1988 primer concesionario del Grupo Autonort autorizado por Toyota del Perú para brindar 3 tipos de Servicios: Ventas de vehículos, Repuestos y Servicio Técnico, bajo la representación del Señor Luis Alberto Carranza Torres, quien actualmente es el Gerente General de la empresa. Inicio con un capital social de S/. 10,000.00 nuevos soles dividido en 1000 acciones, con un valor nominal de S/. 10.00 nuevos soles cada una. Se constituyó como una Sociedad Anónima. En 1999 amplía sus operaciones en la Ciudad de Cajamarca como representante de la marca Toyota, Ese mismo año inicia un contrato de servicio de mantenimiento y de repuestos con la Empresa Minera Yanacocha S.R.L. Contrato que actualmente se mantiene vigente con AUTONORT CAJAMARCA S.A.C., la cual se constituyó a fines del 2004 como producto de la expansión del Grupo Autonort, y a inicios del 2009 en Tarapoto creando así AUTONORT NORT ORIENTE S.A.C., Ese mismo año se inauguran las instalaciones en Barranca. En el 2011 ampliaron sus operaciones con Minera BarrickMisquichilca S.A.en Lagunas Norte (La Libertad) y Pierina (Ancash).

##### **3.1.2.MISIÓN**

Satisfacer al cliente atendiendo sus necesidades de Transporte ofreciendo vehículos de la mejor calidad con pleno respaldo de nuestro servicio de Post venta, garantizando calidad, confiabilidad y seguridad bajo nuestro lema corporativo “PRIMERO ES EL CLIENTE”

### **3.1.3. VISION**

Ser una empresa líder del sector automotor en la región Norte del Perú, contribuyendo en forma activa al desarrollo del país, el bienestar de la sociedad y sus trabajadores.

### **3.1.4. FILOSOFIA**

La filosofía que se aplica en la empresa es de la corporación Toyota, la cual se basa en dos pilares, que son: la mejora continua y el respeto por las personas. Esto logra la consolidación organizacional, el desarrollo del talento humano y el logro de la excelencia operacional orientándose en su totalidad a la satisfacción y a la fidelización de los clientes.

### **3.1.5. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA**

De acuerdo a la jerarquía de la normas en el Perú, Autonort Trujillo S.A., tiene como norma suprema a la Constitución Política del Perú, en segundo lugar por su constitución se rige bajo la normatividad de la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, así como en el aspecto tributario debe observar el Decreto Supremo N°135-99-EF (19/08/1999), Texto Único Ordenado del Código Tributario.

#### **A) ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Autonort Trujillo S.A. se encuentra gravada principalmente por El Régimen General del Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas, observadas en las siguientes normativas:

- La ley del impuesto a la Renta: Decreto Legislativo N° 774, vigente desde el 01.01.94. Texto único ordenado del I.R. Decreto Supremo N° 054-99 EF (publicado el 14.04.99). El Impuesto a la renta anual es de 30 %.

- Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT (24/01/1999), Reglamento de Comprobantes de Pago.
- Resolución de Superintendencia N° 025-97/SUNAT (20/03/1997).
- Art. 65 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, sobre la obligación de llevar libros y registros contables.
- El I.G.V. está normado por el Decreto Legislativo N° 821 vigente desde el 24.04.96. Texto único ordenado Decreto Supremo N° 055-99 EF publicado el 16.04.99).El Impuesto General a las Ventas es de 16% Impuesto de Promoción Municipal que es del 2 % siendo un total del 18%.

## **B) ASPECTOS LABORALES**

- Decreto Legislativo N° 892 en concordancia con D.S. N° 009-98-TR Regulan el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría.
- Decreto Supremo N° 001-98-TR (22/01/1998), Reglamento de planillas de pago de empleadores.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728. Decreto Supremo N° 003-97-TR (27/03/1997), TUO del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral respecto a los temas de despido arbitrario y a la vulneración de derechos como consecuencia de la violación del debido proceso.
- Decreto Supremo N° 001-96-TR (26/01/1996), Reglamento de Ley de Fomento del Empleo.
- Decreto Supremo N°007-2002-TR (04/07/2002), TUO de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobre tiempo modificado por Ley N° 27671.

- Decreto Legislativo N° 713 (08/11/1991), Consolidan la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada.
- Ley N° 27735 (28/05/2002), sobre las gratificaciones que les corresponden a los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada.
- Decreto Supremo N° 001-97-TR (01/03/1997), sobre la Compensación por Tiempo de Servicios y Decreto Supremo N° 004-97-TR Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.
- Decreto Legislativo N° 688 (05/11/1991), Ley de Consolidación de Beneficios Sociales.
- Ley N° 26790 (17/05/1997), sobre las Aportaciones para la Seguridad Social en Salud.
- Decreto Supremo N° 014-74-TR (08/08/1974), Texto Único Concordado del Decreto Ley N° 19990, Ley del Sistema Nacional de Pensiones.
- Decreto Supremo N° 054-1997-TR (14/05/1997), TUO de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones.

## **3.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

### **3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **A. ORGANO DE DIRECCIÓN:**

- **DIRECTORIO**

Los Planifica, dirige y controla el desarrollo de las operaciones del Grupo Autonort el cumplimiento de las políticas, planes y programas a nivel Administrativo y Comercial, aprobados por el Directorio.

**Funciones:**

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.
- Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.

**B. ORGANO DE ADMINISTRACION****• GERENCIA GENERAL**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar en el funcionamiento y Representación de la empresa, de acuerdo con las normas vigentes y acuerdos establecidos.

**Funciones:**

- Lidera el proceso de formulación, ejecución y control del Presupuesto Anual de la Empresa.
- En coordinación con las Gerencias Corporativas y las Gerencias y/o Jefaturas de los Departamentos de la Empresa, define las Metas y Objetivos a alcanzar en las Unidades de Negocio de la Empresa.
- Controlar y supervisar la ejecución y el alcance de las Metas establecidas por Unidades de Negocio en el Presupuesto General de la Empresa, pudiendo hacerlo de

manera inopinada cualquier día del mes y de manera formal al término del mes.

- Definir una organización empresarial sólida, competente y adecuada para el cumplimiento de los fines para lo cual fue creada, cuidando que se mantengan planes coherentes de organización en cada una de las Áreas de la Empresa sometiéndola a la aprobación del Directorio.

### **C. ORGANO DE ASESORIA**

- **ASESORIA LEGAL**

Proponer las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados por el Gerente General, prestando asesoramiento legal cuando lo requiera el Grupo AUTONORT.

**Funciones:**

- Lidera el Asesorar a la Alta Dirección y absolver consultas presentando propuestas de solución en materia legal.
- Formular, coordinar y evaluar los criterios legales para los planes y proyectos de desarrollo de la empresa.
- Realizar seguimiento a los procesos de prevención de lavado de dinero.

### **D. ORGANO DE LINEA**

- **ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Planear, dirigir y supervisar las acciones destinadas a proveer a la empresa de recursos humanos, materiales de equipamiento e información necesarios para su funcionamiento, así como administrar los recursos financieros de la empresa con criterios de oportunidad y rentabilidad.

Planificar el desarrollo de los concesionarios, efectuando el control de gestión y de los proyectos de expansión y modernización de sedes, y asegurando que se cumplan todos los estándares y políticas establecidas por Toyota del Perú.

**Funciones:**

- Elaboración y supervisión del cumplimiento del plan y estructura organizacional de la empresa, además de las funciones asignadas al personal.
- Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la Empresa.
- Realizar las acciones necesarias para lograr y mantener un adecuado nivel de relaciones laborales en la Empresa, de acuerdo a la política aprobada, mediante un afectivo canal de comunicación, actividades recreativas, de motivación y de bienestar familiar.
- Autorizar permisos, vacaciones, movilidad, firmar justificaciones de tardanzas, boletas de pago, etc. del personal de la Empresa.

• **LOGISTICA**

Desarrolla acciones orientadas a programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios de la empresa, según el requerimiento de las diferentes unidades orgánicas para el cumplimiento de los objetivos institucionales; labor que realiza en concordancia con el presupuesto de la empresa.

**Funciones:**

- Distribuir entre su personal los requerimientos efectuados por la áreas usuarias para su evaluación, teniendo en cuenta criterios de equidad y eficiencia.

- Aprobar los requerimientos para la contratación o adquisición, y tramitar oportunamente la autorización por los funcionarios pertinentes.
- Supervisar las operaciones realizadas para la administración, saneamiento de registro y control de inventarios.
- Efectuar el análisis de posibilidades en el mercado, solicitando la cotización a los proveedores que considere conveniente.

- **CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Efectuar el ingreso, revisión, control y registro de los recursos y operaciones financieras y presupuestales de la empresa, y efectuar las conciliaciones contables con las diversas unidades orgánicas.

**Funciones:**

- Definir las metas y objetivos para del Área de Finanzas y Contabilidad alineados a los objetivos estratégicos de la Empresa y proponer a la Gerencia General.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones de pago a TOYOTA, bancos y proveedores.
- Supervisar y Revisar la presentación de los EE FF antes de los comités de gerencia.
- Realizar reuniones KAIZEN, para ver problemas y encontrar soluciones de casos suscitados.
- Realizar presentaciones de los EE.FF. a Bancos, Toyota del Perú y gerencia.
- Presentar en DDJJ el balance anual de comprobación PDT.

- **COSTOS Y PRESUPUESTOS**

Controlar y dar seguimiento al cumplimiento a los planes financieros y elaboración del presupuesto de las diferentes áreas de negocio de la empresa.

**Funciones:**

- Dar seguimiento a los planes financieros de costos y presupuestos apoyados en el sistema ERP de la empresa.
- Elaborar y presentar los Estados de Resultados por línea de negocio a la Gerencia.
- Elaborar y presentar los Estados de Resultados por línea de negocio a TOYOTA DEL PERÚ.
- Supervisar el cálculo de comisiones y bonificaciones de asesores de ventas.
- Analizar la rentabilidad esperada en la venta de vehículos TOYOTA e HINO en los procesos de licitación con entidades del Estado
- Elaborar el cuadro resumen de servicios de terceros y propios para su respectiva aplicación - OT pendiente de facturación.
- Realizar seguimiento y evaluación de resultados para detectar tendencias, irregularidades y establecer propuestas de indicadores financieros y no financieros orientadas a mejorar el control y la Gestión de costos.
- Presentar informes de costos a las gerencias corporativas sobre el análisis y avance de la rentabilidad por línea de negocio y establecer las recomendaciones respectivas.

**● GERENCIA DE MARKETING**

Dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de Marketing de la empresa; para aumentar el posicionamiento de Autonort en todos los lugares de operación.

**Funciones:**

- Coordinar junto con las Gerencias respectivas, las
- Estrategias de marketing para los productos y servicios
- Ofrecidos por la empresa, acorde con los objetivos
- Empresariales.

- Realizar estudios de mercados del sector que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Productos y Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.
  - Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que tiene la empresa, y tomar acciones para aumentarla.
  - Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas
  - Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados mediante la introducción de nuevos Servicios y productos.
  - Establecer que medios publicitarios serán utilizados para promover los diferentes productos y servicios que ofrece la Empresa.
- **GERENCIA COMERCIAL**  
Planear, dirigir, ejecutar y controlar acerca de las políticas de venta, crédito y financiamiento aplicadas para las actividades de comercialización con los clientes.

**Funciones:**

- Ejecutar el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la gerencia de Ventas, informando periódicamente a la Gerencia Corporativa y Gerencia General sobre la gestión realizada.
- Distribuir las metas de ventas de las diferentes zonas de la empresa de acuerdo con el plan estratégico establecido.
- Negociar con las entidades financieras de las zonas; para mejorar los procesos de colocación y pago de créditos vehiculares.
- Generar negociaciones con diversas empresas afines con el rubro automotriz para realizar eventos que promocionen nuestros productos y servicios.

- Fijar metas, incentivos y sanciones para el logro de los objetivos comerciales entre el personal de ventas de las diferentes áreas.
  - Supervisar y controlar el cumplimiento de los presupuestos fijados en el área Ventas de la empresa.
  - Solicitar a Gerencia Corporativa el abastecimiento de vehículos TOYOTA e HINO, con campañas, promociones y otros que brinde la casa matriz TDP.
  - Coordina con las áreas de ventas, repuestos y post venta para programar las campañas y ofertas que incrementen las ventas.
  - Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red Ventas a su cargo a través de los jefes de venta de cada zona.
- **GERENCIA POST VENTA**  
 Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos del área de Servicio (Mantenimiento Mecánico) de Vehículos de AUTONORT Trujillo de acuerdo a la normativa institucional y los requerimientos de TDP para satisfacer a los Clientes.
- Funciones:**
- Supervisar el cumplimiento del programa KODAWARI
  - Tomar medidas para mejorar la Eficiencia del Servicio a través del Análisis de la Evolución de las Órdenes de Trabajo.
  - Realizar el Test Drive de vehículos.
  - Informar a la Gerencia de Post Venta del cumplimiento de sus metas y objetivos.
- **GERENCIA DE HINO**  
 Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos, las estrategias, los procesos y el crecimiento de la línea de camiones Hino de todas las sedes de acuerdo a la normativa institucional para satisfacer a los Clientes.

**Funciones:**

- Informar a la Gerencia sobre el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Desarrollar estrategias para cumplir los objetivos y lograr los resultados esperados aplicando el Liderazgo, la Motivación para incrementar el volumen de ventas Hino.
- Planificar y ejecutar la Gestión Comercial del Área.

- **GERENCIA DE PLANCHADO Y PINTURA**

Definir las metas y objetivos para el Área de Servicios HINO - B&P(Planchado y pintura) alineados a los objetivos estratégicos de la Empresa y proponer a la Gerencia las estrategias del crecimiento del área de servicios HINO - B&P.

**Funciones:**

- Gestionar los Procesos de Servicio HINO, Planchado y Pintura, supervisar su documentación e implementar mejoras asegurando su sincronización, calidad del servicio y cumplimiento de estándares de TDP.
- Definir las metas y objetivos para el Área de Servicios B&P alineados a los objetivos estratégicos de la Empresa y proponer a la Gerencia.
- Supervisar, dirigir y ejecutar los procesos de facturación a las Compañías de seguros.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo y evaluar su desempeño.
- Definir las metas y objetivos para el Área de Servicios HINO - B&P alineados a los objetivos estratégicos de la Empresa y proponer a la Gerencia.

- **GERENCIA DE OPERACIONES MINERAS MBM**

Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos y procesos de las Operaciones de AUTONORT en Minera BarrickMisquichilca (Mantenimiento Mecánico de Vehículos)

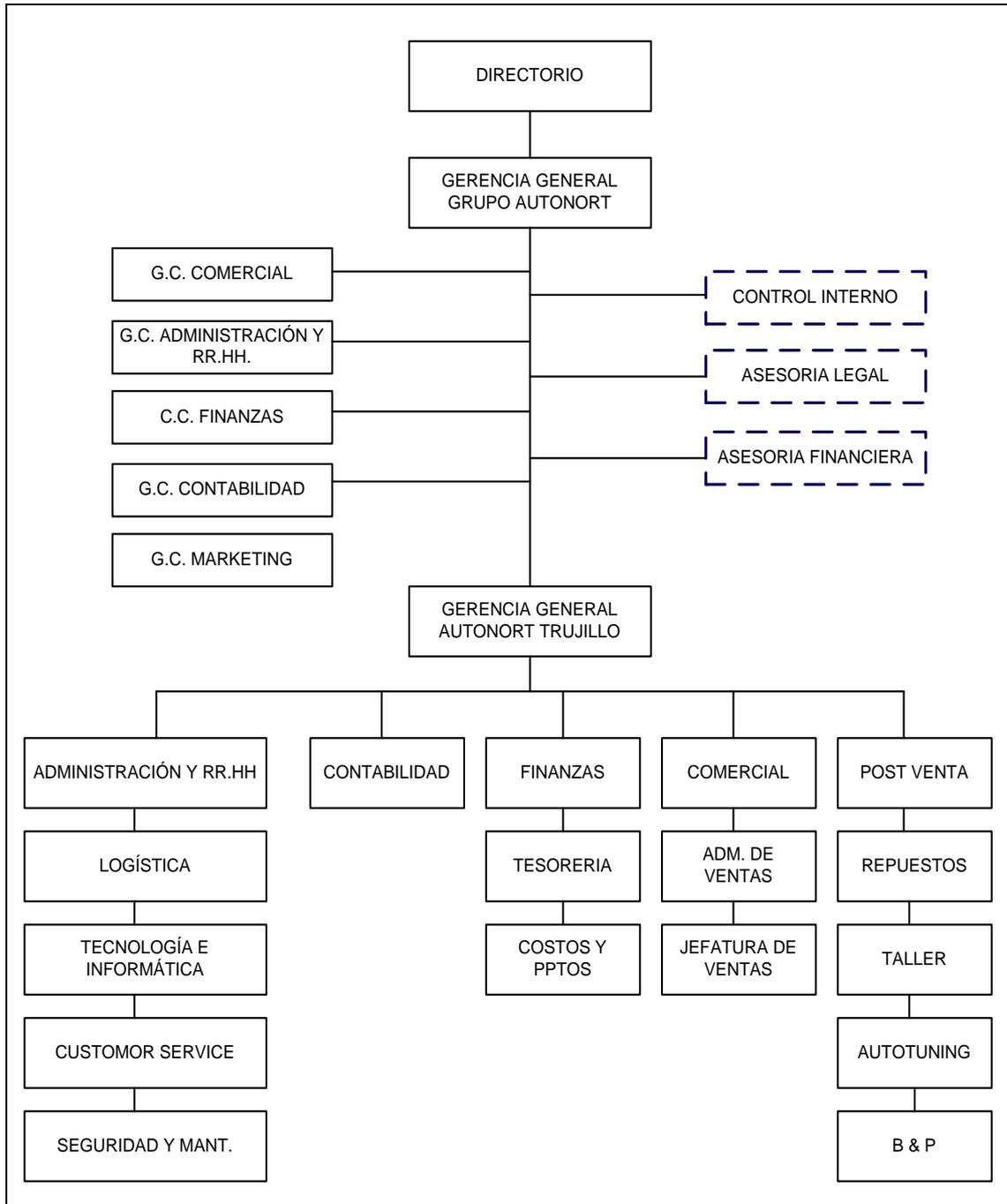
monitoreando el cumplimiento de indicadores claves de desempeño.

**Funciones:**

- Monitorear el cumplimiento de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI's) de las operaciones realizadas en MBM.
- Supervisar el cumplimiento de los procesos estandarizados de recepción, producción y entrega de unidades en mina.
- Revisar los reportes elaborados por los supervisores y remitir a los encargados de mina.
- Verificar que las labores realizadas en el taller se realicen cumpliendo los procedimientos de gestión medioambiental establecidos por AUTONORT.

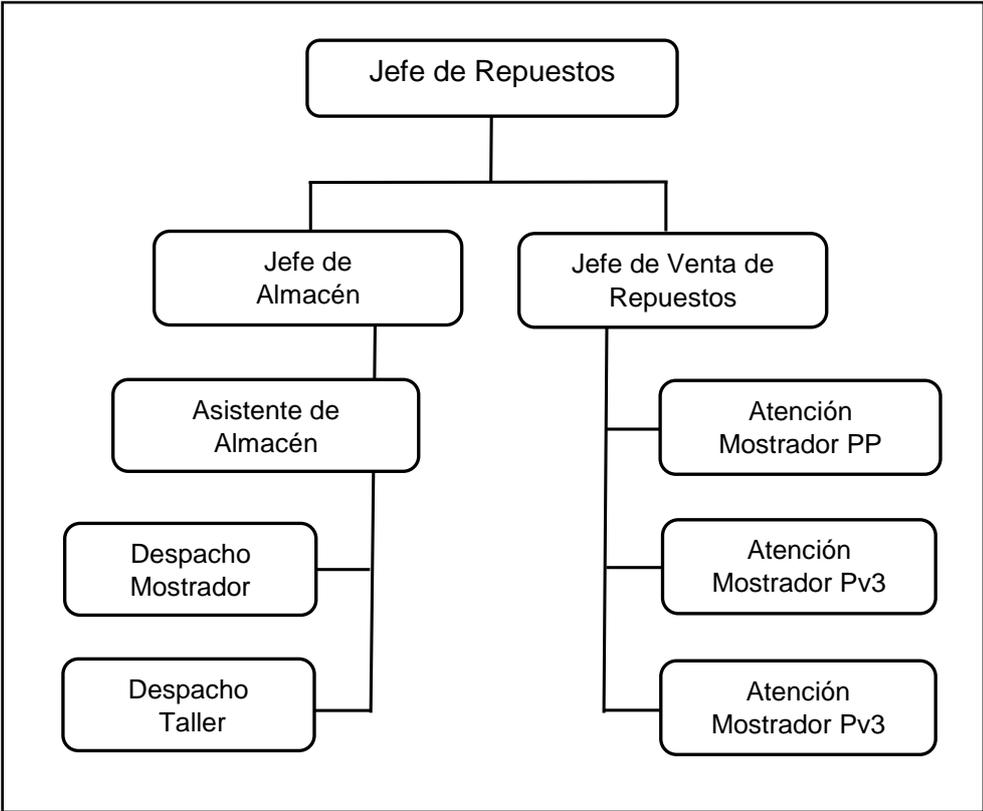
### 3.2.2. ORGANIGRAMA AUTONORT TRUJILLO S.A.

FIGURA Nº 1: ORGANIGRAMA AUTONORT TRUJILLO S.A



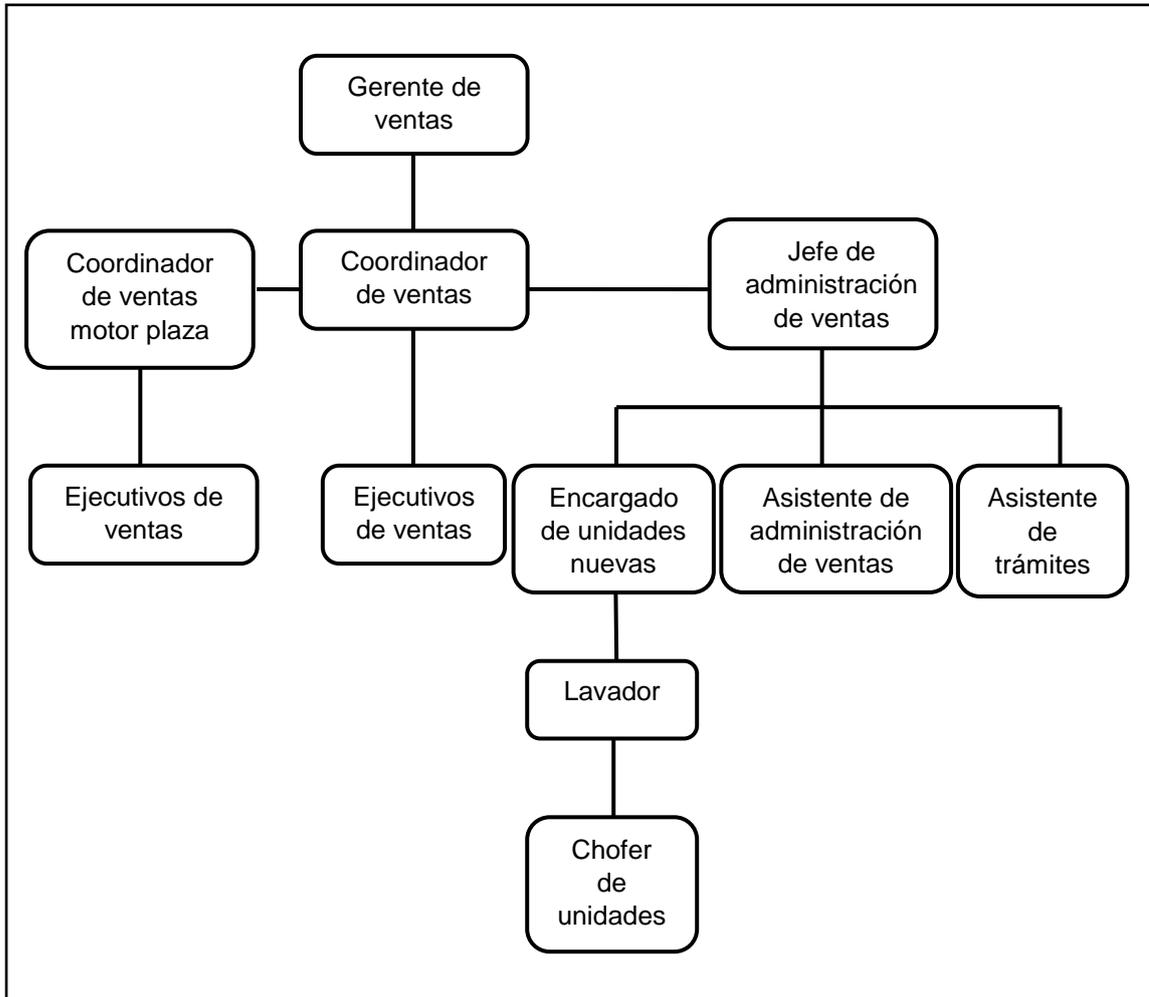
Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
 Elaborado por: Investigadoras

**FIGURA Nº 2: ORGANIGRAMA DEL AREA DE REPUESTOS**



Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
Elaborado por: Investigadoras

**FIGURA Nº 3: ORGANIGRAMA DEL AREA COMERCIAL**



Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
Elaborado por: Investigadoras

### **3.2.3. FLUJO DE ACTIVIDADES DEL AREA DE COMPRAS**

#### **REPUESTOS**

Las compras responden a pedidos y/o requerimientos específicos de los clientes internos del área (Taller y Mostrador) para atender las necesidades de nuestros clientes finales.

- Dentro de los productos afectos al proceso de compras se encuentran en mayor porcentaje aquellos denominados alternativos (marcas diferentes a TOYOTA), entre ellos consideramos tanto a los repuestos como a los insumos. Asimismo están afectos al proceso abajo descrito aquellos repuestos originales que sean requeridos y no cuenten con stock en el Almacén, éstos serán comprados a cualquier otro concesionario Toyota en el país.
- El documento obtenido como resultado de este proceso corresponde a la Orden de Compra, la misma que será generada en el Sistema NISIRA, enviado para aprobación y Visto Bueno a la Jefatura de Repuestos y enviada en copia al proveedor encargado de su abastecimiento de requerirse.

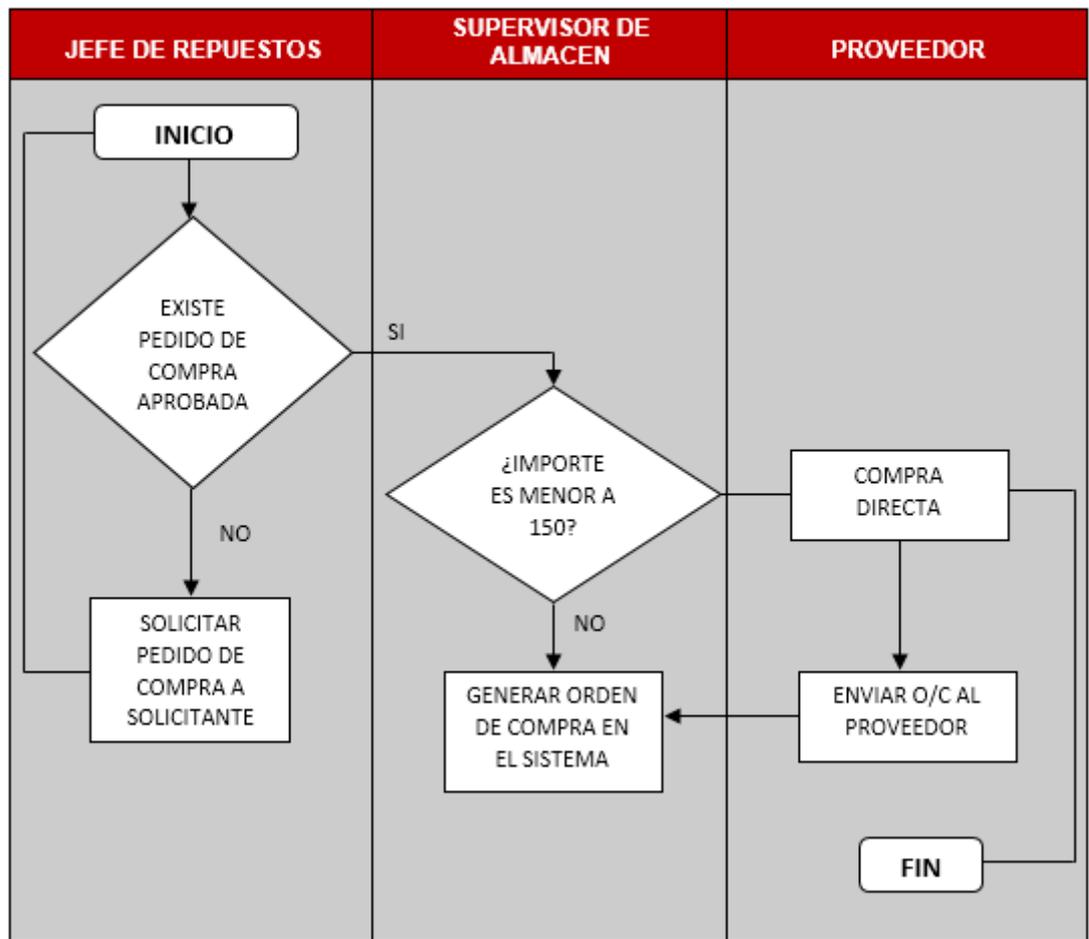
#### **VEHICULOS**

La compra de vehículos al igual que la de repuestos responde a requerimientos hechos por los ejecutivos de ventas

- La gerencia comercial se reúne con administración de ventas y de acuerdo a los pedidos y proformas entregadas por los ejecutivos de ventas determinan el número de vehículos que solicitaran a Toyota del Perú.
- Administración de ventas envía el requerimiento de vehículos a Toyota del Perú y este verifica en su stock que vehículos puede vendernos.
- Toyota del Perú confirma a Autonort Trujillo el detalle de los vehículos que a la fecha están disponibles.

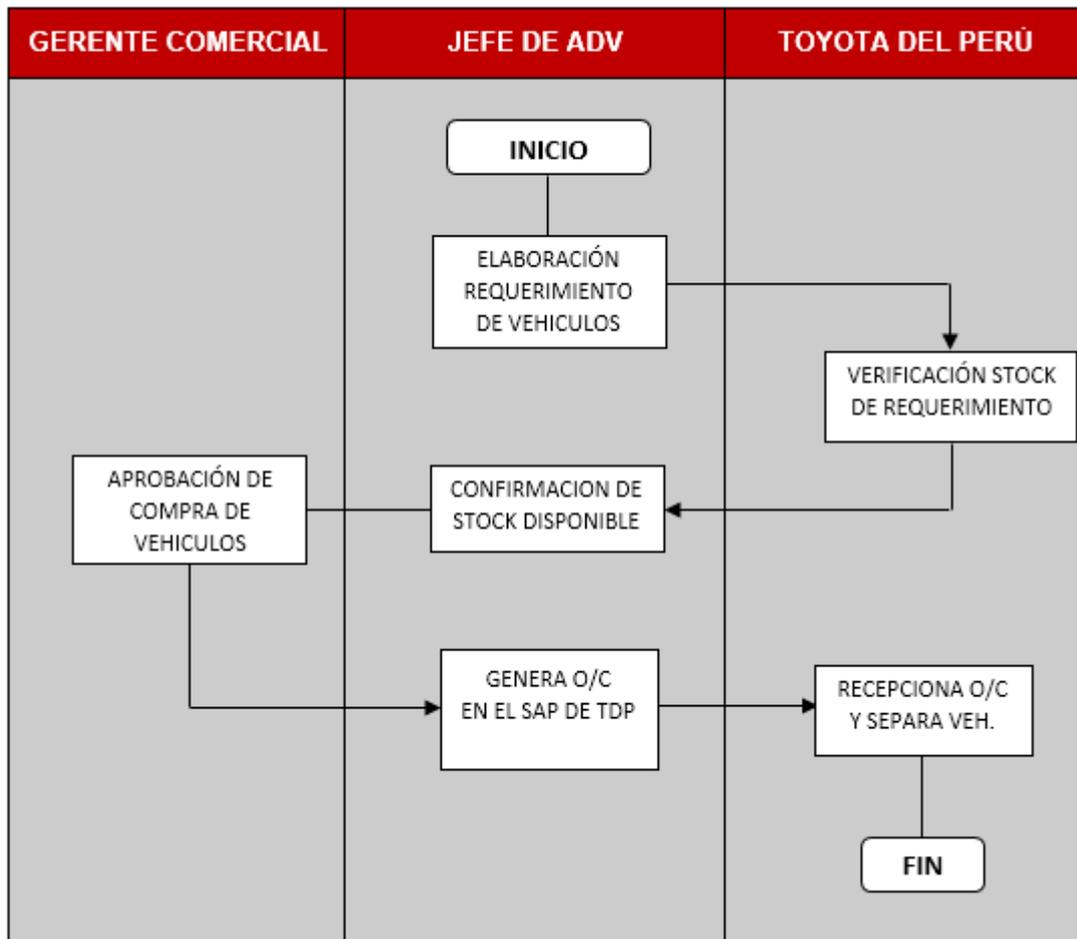
- Administración de ventas pasa a gerencia comercial, la lista de vehículos que se comprara para que esta sea aprobada y se pueda generar la respectiva orden de compra.
- Se genera la orden de compra mediante el SAP de Toyota, de esta manera tenemos separados los vehículos que se requiere tanto para los clientes que ya separaron sus unidades como para nuestro stock.

**FIGURA Nº 4: FLUJO DE ACTIVIDADES DEL AREA DE COMPRA DE REPUESTOS**



Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
Elaborado por: Investigadoras

**FIGURA Nº 5: FLUJO DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE COMPRA DE VEHÍCULOS**



Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
Elaborado por: Investigadoras

# **CAPÍTULO IV**

## **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.1. Tabulación de datos obtenidos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos previa aplicación de los instrumentos de recolección de los datos a la población objeto de estudio.

Se interpretaron los resultados con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos atendiendo a la problemática planteada, y a sus objetivos de estudio. Cada una de las preguntas se analizó de manera cualitativa y cuantitativa.

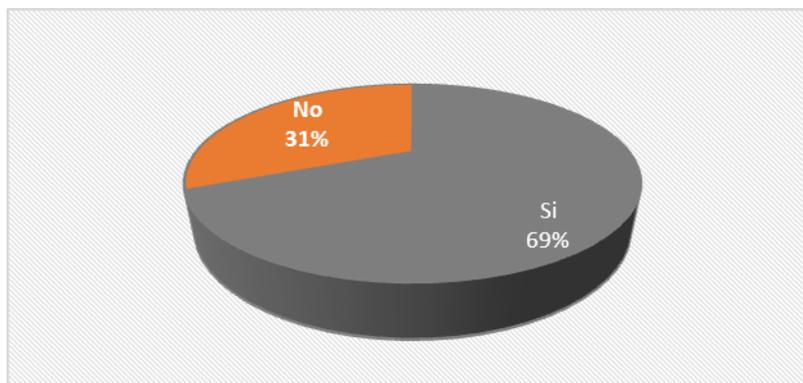
El diagnóstico de la situación actual del control interno sobre los inventarios que lleva la empresa Autonort Trujillo S.A., fue determinado mediante la aplicación del cuestionario y de la observación directa; con el fin de orientar la investigación y servir de soporte al estudio, debido a que ambas técnicas de recolección de datos permitirán determinar las debilidades o puntos críticos del área de compras.

#### 1. ¿El área de compras cuenta con un manual de organización y funciones?

**Tabla N° 02. Manual de organización y funciones del área de compras**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	11	69%
No	05	31%
Total	16	100%

**Gráfico N°4: Manual de organización y funciones**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

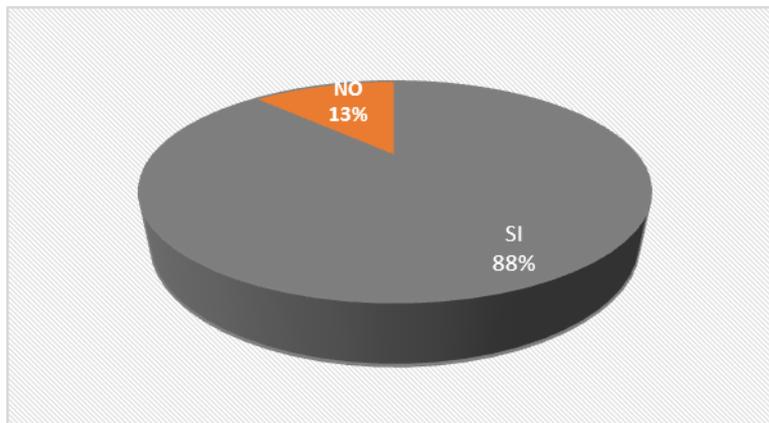
**Análisis:** El 31% del personal respondió que NO, ya que por parte de su jefatura hubo un descuido al proporcionarles información referente a las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones que sus puestos exigen para poder desempeñarlo adecuadamente, sin embargo el 69% si tiene conocimiento del manual, lo cual muestra que descuidan al personal nuevo, fiándose del personal antiguo para dar a conocer dicho manual.

**2. ¿Cree usted que el manual de procedimientos está bien elaborado?**

**Tabla N° 03. Manual de procedimientos del área de compras**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	14	88%
No	2	13%
<b>Total</b>	16	100%

### Gráfico N°5: Manual de procedimientos del área de compras



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

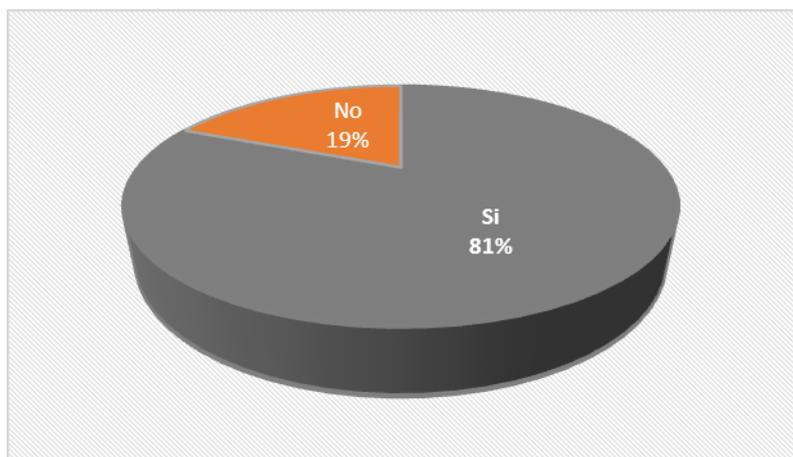
**Análisis:** El 13% respondió que NO, ya que aún no están del todo enterados de los procedimientos del área, esto se debe a que el personal es nuevo y están en proceso de aprendizaje, pero existe un 88% que si está conforme con el procedimiento que se utiliza.

### 3. ¿Los directivos dan a conocer al personal sus funciones y responsabilidades?

Tabla N° 04. Funciones y responsabilidades del personal del área de compras

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%

### Gráfico N°6: Funciones y responsabilidades del personal



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

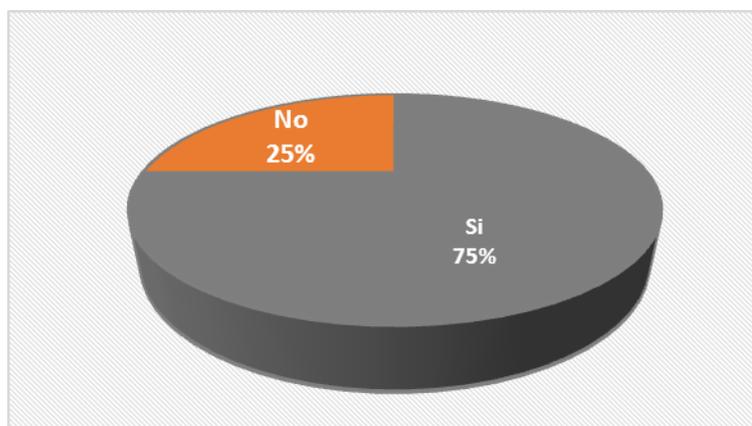
**Análisis:** Se puede apreciar que los directivos, en su gran mayoría dan a conocer a su personal sobre sus funciones en la empresa.

#### 4. ¿Cree usted que están siguiendo los procedimientos establecidos para el área de compras?

Tabla N° 05. Procedimientos establecidos para el área de compras.

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	12	75%
No	4	25%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N°7: Procedimientos establecidos para el área de compras**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

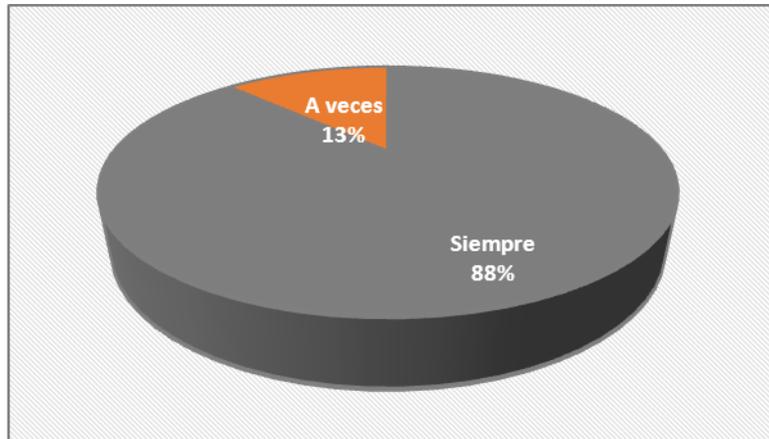
**Análisis:** Se aprecia que El 75% acata los procedimientos establecidos para el área, así como también existe un 25% que no, debido a que hay momentos en que tienen que omitir algunos de los procedimientos para poder cumplir con el objetivo del área.

**5. ¿Se emiten órdenes de compra para todos los comprobantes?**

**Tabla N° 06. Emisión de órdenes de compra para todos los comprobantes.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	14	88%
<b>A veces</b>	2	13%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N°8: Emisión de órdenes de compra para todos los comprobantes**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

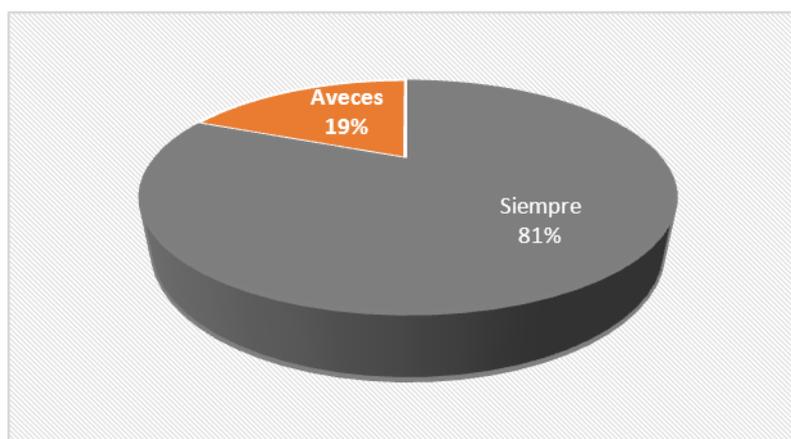
**Análisis:** Se aprecia que en la mayoría de veces se emiten órdenes de compra por cada comprobante recepcionado, por otro lado existe un porcentaje menor que no lo hace, esto se debe a que la empresa cuenta con proveedores principales como Toyota del Perú S.A. que para realizar alguna compra no se necesita emitir orden de compra.

**6. ¿Existe autorización para todas las órdenes de compra?**

**Tabla N° 07. Autorización para órdenes de compra.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	13	81%
<b>A veces</b>	3	19%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N°9: Autorización para órdenes de compra**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

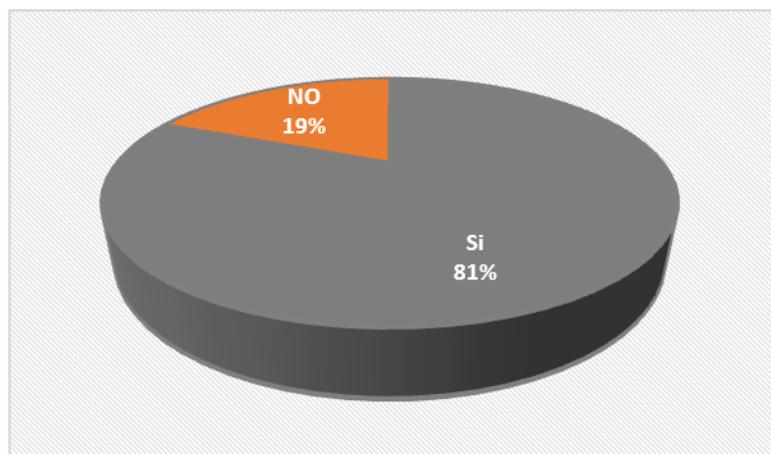
**Análisis:** Se puede apreciar que un 81% de las órdenes de compra se autorizan.

**7. ¿Se reciben los comprobantes de pago u otro documento en el momento de la recepción de la mercadería?**

**Tabla N° 08.Recepción de comprobantes al momento de recibir la mercadería.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	13	81%
<b>No</b>	3	19%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N°10: Recepción de comprobantes al momento de recibir la mercadería**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

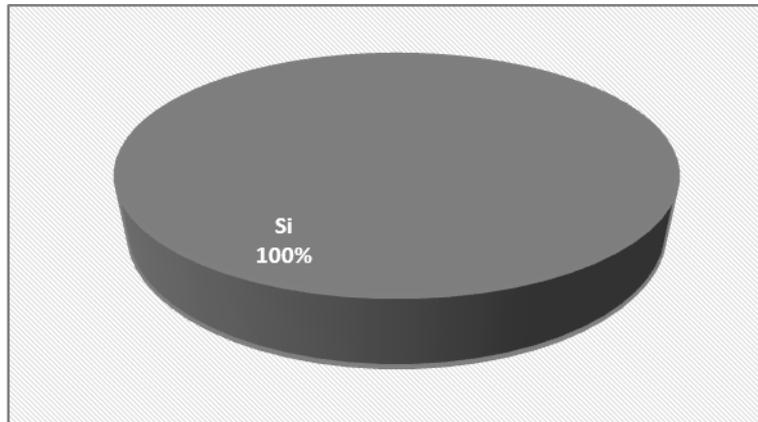
**Análisis:** Se aprecia que en la mayoría de los casos se reciben comprobantes de pago al momento de recibir la mercadería.

8. ¿Se prepara algún tipo de documento al momento de recibir los bienes?

**Tabla N° 09. Elaboración de algún documento al recibir la mercadería**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	16	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N°11: Elaboración de algún documento al momento de recepcionar la mercadería**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

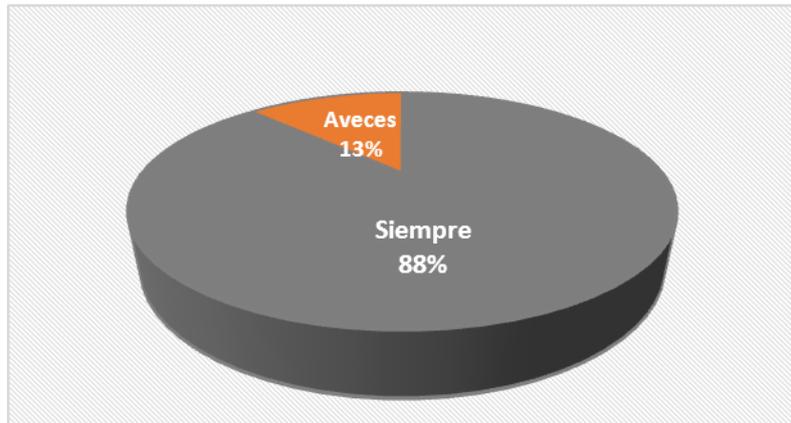
**Análisis:** Se aprecia que siempre se elabora un documento a la hora de recepcionarla mercadería, en este caso el documento que se emite es la guía de recepción.

**9. ¿Se verifican los bienes recibidos al momento de su recepción?**

**Tabla N° 10. Verificación de bienes al momento de su recepción.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	14	88%
<b>A veces</b>	2	13%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N° 12: Verificación de los bienes al momento de su recepción**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadoras

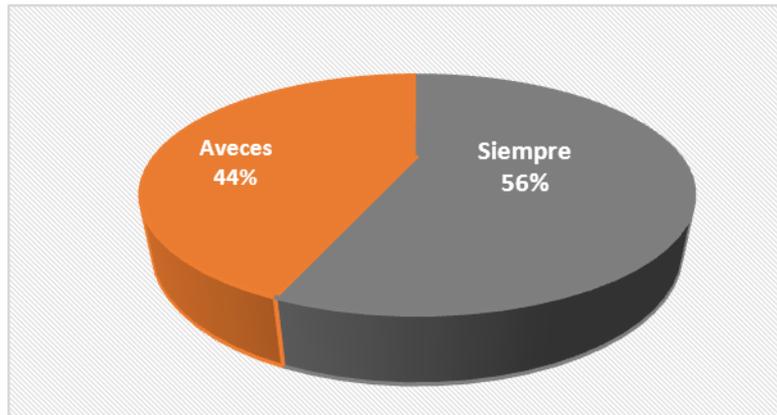
**Análisis:** Se aprecia que el 88% del personal revisa la mercadería, así como también existe un 13% que no lo hace, debido a que a veces la mercadería no es lo suficientemente valorada como para que se haga una revisión minuciosa.

**10. ¿Cumplen con optimizar costos en la selección de la mercadería?**

**Tabla N° 11. Optimización de costos al momento de la selección de la mercadería.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Siempre	9	56%
A veces	7	44%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

**Gráfico N° 13: Optimización de costos al momento de la selección de la mercadería**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

**Análisis:** Se aprecia que por lo menos un 56% del personal trata de optimizar costos en el momento de realizar la compra de mercaderías, pero existe un 44% que no lo hace ya que hay momentos en que no se toman en cuenta los costos debido a que hay que priorizar entre el cliente y el costo de la mercadería.

11. ¿Se lleva un registro para el control del stock de los inventarios existentes?

**Tabla N° 12. Control de stock de inventarios.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Siempre	16	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

**Gráfico N° 14: Control de stock de inventarios**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

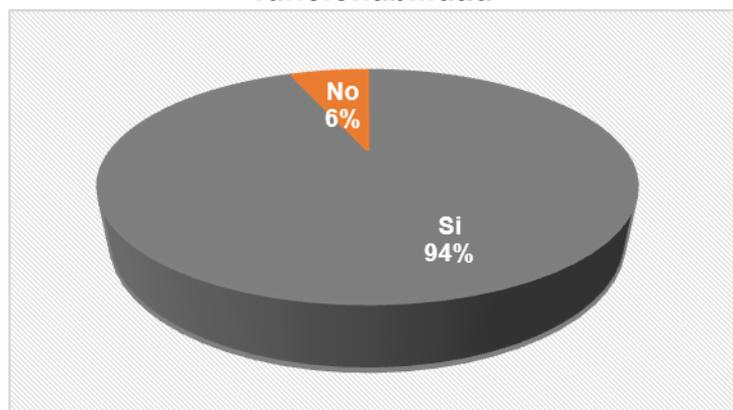
**Análisis:** Se aprecia que la totalidad del personal lleva un control del stock de la mercadería existente.

12. ¿Considera usted que debería mejorarse el área de compras así como la funcionabilidad de la misma?

**Tabla N° 13. Mejora del área de compras y su funcionabilidad.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	15	94%
No	1	6%
Total	16	100%

**Gráfico N° 15: Mejora del área de compras y su funcionalidad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

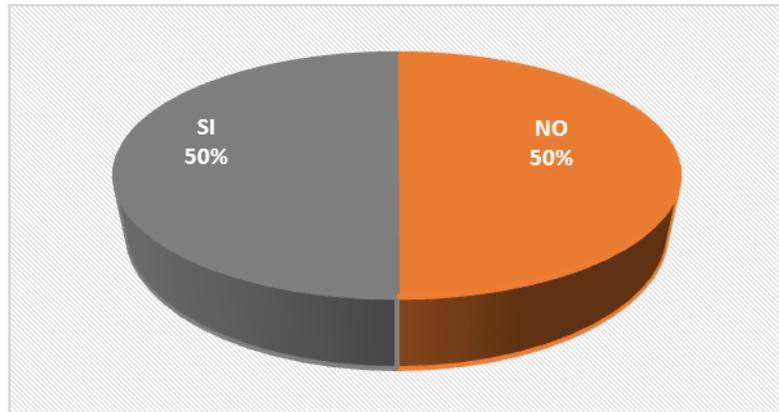
**Análisis:** Se aprecia que el 06% del personal está conforme con la funcionalidad del área pero existe un 94% que no lo está, es por ello que utilizaremos estos resultados para la elaboración de una propuesta de mejora que permita eliminar las deficiencias para que el personal este conforme con la funcionalidad del área.

**13. ¿El área de compras cuenta con un ambiente apropiado para el desarrollo de sus actividades?**

**Tabla N° 14. Ambiente apropiado para el desarrollo de sus actividades.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	8	50%
No	8	50%
<b>Total</b>	16	100%

**Gráfico N° 16: Ambiente apropiado para sus actividades**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

**Análisis:** Se aprecia que el 50% piensa que el área de compras cuenta un ambiente apropiado, pero también existe otro 50% que piensa lo contrario.

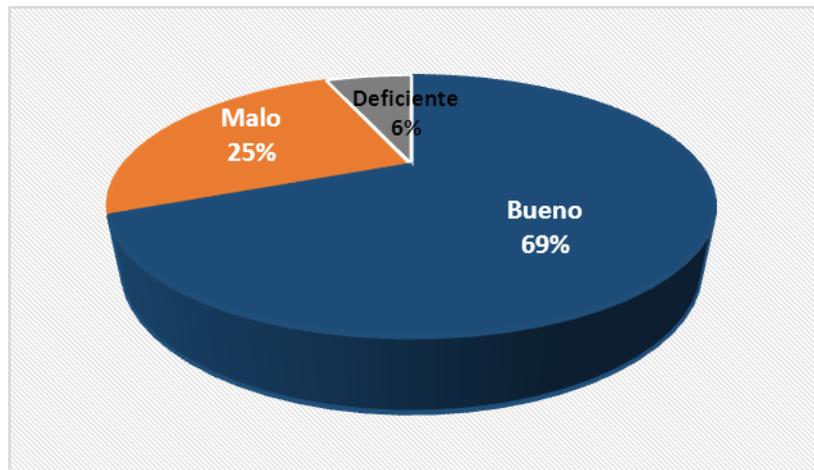
**14. ¿Cómo calificaría al sistema de control interno del área de compras?**

**Tabla N° 15.**

**Calificación del sistema de control interno del área.**

ALTERNATIVAS	MUESTRA	PORCENTAJE
Bueno	11	69%
Malo	4	25%
Deficiente	1	6%
Total	16	100%

**Gráfico N° 17: Calificación de control interno del área**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Investigadoras

**Análisis:** Se aprecia que el 69% del personal piensa que el sistema de control interno es bueno, pero también existen otros pocos que dicen que es malo y deficiente, este resultado también nos servirá para propuesta de mejora del sistema de control interno del área de compras.

#### **4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El proceso para el control de inventarios es vital para la organización, ya que a través de estos controles se logra ejecutar efectivamente el proceso normal de las operaciones diarias de dicha organización; esto permite atender oportunamente las necesidades de los clientes logrando la consecución de los objetivos planteados en el presente estudio y que de manera indirecta favorezca la creación de vínculos comerciales exitosos.

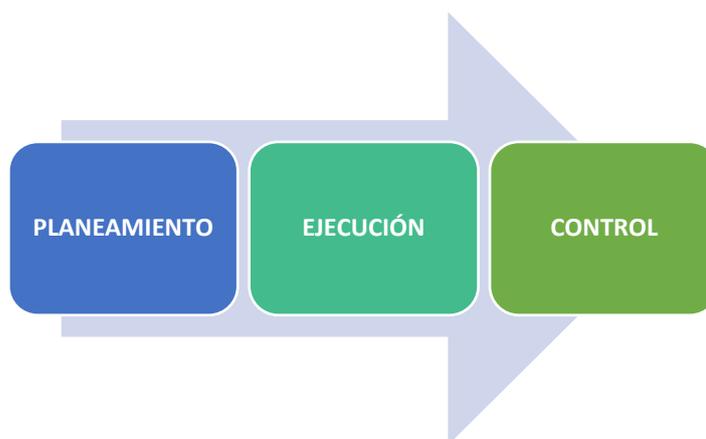
De allí, la importancia que los inventarios sean llevados en toda organización de una manera eficiente y asertiva, a través de un sistema de control interno que permita generar a la empresa información confiable y oportuna a corto plazo.

#### 4.2.1. OBJETIVO N°1

**Diagnosticar el sistema de control interno en el proceso de compras de las áreas de repuestos y vehículos para identificar los puntos críticos de la empresa Autonort Trujillo S.A.**

En este objetivo procederemos a determinar los puntos críticos en el sistema de control interno del proceso de compras de las áreas de repuestos y vehículos de la empresa Autonort Trujillo S.A.

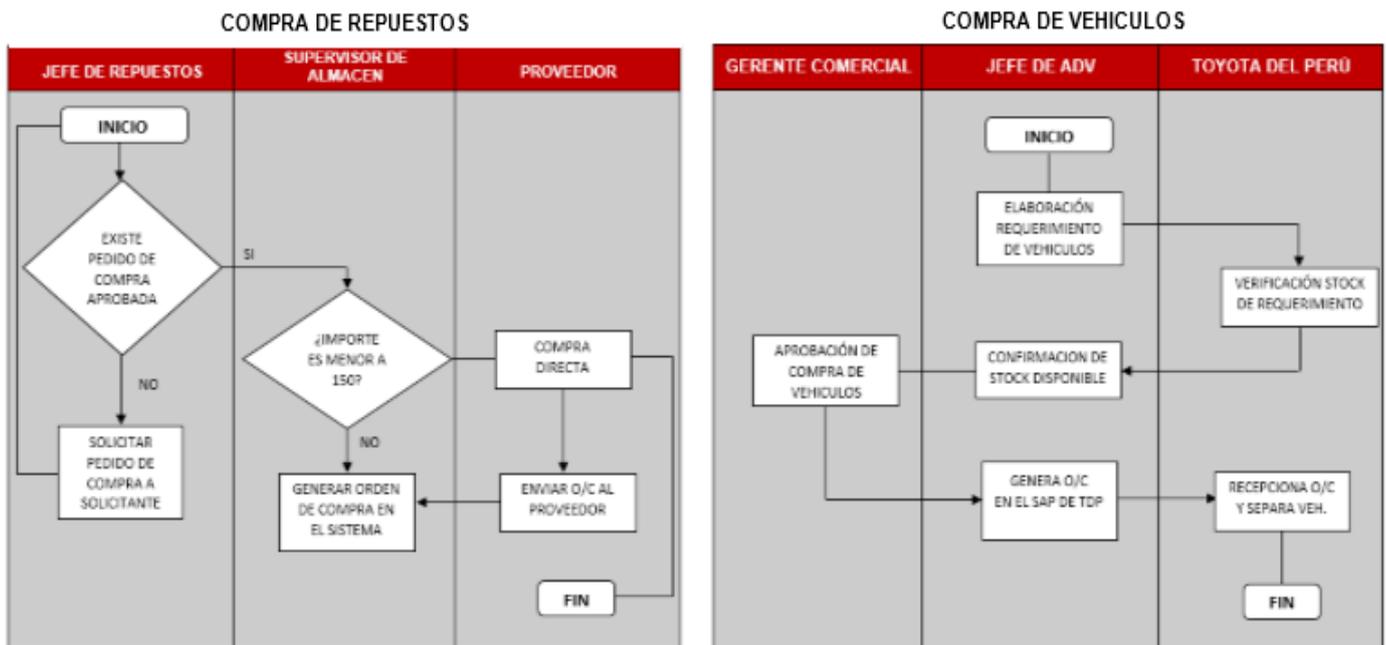
Se realizaron diversas inspecciones que permitió detectar una serie de problemas en el proceso de compras, para ello detallaremos dicho proceso y luego veremos los problemas que se encuentran en cada uno de ellos.



##### 4.2.1.1. PLANEAMIENTO

- Determinación de stock mínimo y puntos de re-pedido.
- Elaboración de un registro de proveedores.
- Estimación global del costo de la mercadería.
- Separación de funciones y asignación de responsabilidades en el área.

### 4.2.1.2. EJECUCIÓN



### 4.2.1.3. CONTROL

- Detalle de observaciones, inconvenientes y problemas presentados durante el proceso de compras.
- Evaluación de los procesos establecidos.
- Evaluación de los resultados de la compra, costos y condiciones.

Luego de haber detallado cada proceso de compra en su respectiva área, procederemos a determinar los puntos críticos encontrados en cada proceso mencionado.

**Tabla N° 16. Determinación de puntos críticos en el proceso de compras.**

PROCESOS	PUNTOS CRÍTICOS
PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado desarrollo del proceso de compras.</li> <li>• Falta de organización en el área.</li> <li>• Inadecuada determinación del stock de la mercadería.</li> <li>• Inadecuada estimación de los costos de la mercadería.</li> </ul>
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la elaboración y aprobación de las órdenes de compra.</li> </ul>
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada funcionabilidad del área.</li> </ul>

Luego de haber determinado los puntos críticos, proseguiremos con el análisis de la rentabilidad del año 2011-2012.

#### **4.2.2. OBJETIVO N°2**

**Identificar y analizar el nivel de rentabilidad del área de compras durante los años 2011 y 2012 en forma comparativa.**

Es necesario modernizar el concepto de control interno y alinearlo a la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.

Para ello, presentaremos EE.FF simplificados comúnmente conocidos y que son producto de los registros contables.

Supongamos que existen dos empresas con el mismo giro, "X" y "Y", para cada una de ellas se presentaran sus EE.FF.

<b>EMPRESA "X"</b>						
Estado de resultado por el año 20x2			Balance General al final de 20x2			
Ingresos	S/. 1,200.00		Activos	S/. 2,000.00	Pasivos	1,000.00
Gastos	<u>800.00</u>				Cap. Contable	<u>1,000.00</u>
Utilidad	400.00		<b>Total</b>	<b>2,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>2,000.00</b>
Impuestos	<u>80.00</u>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>320.00</b>					

Elaborado por: Las Investigadoras

<b>EMPRESA "Y"</b>						
Estado de resultado por el año 20x2			Balance General al final de 20x2			
Ingresos	S/. 1,700.00		Activos	S/. 5,000.00	Pasivos	2,000.00
Gastos	<u>1,100.00</u>				Cap. Contable	<u>3,000.00</u>
Utilidad	600.00		<b>Total</b>	<b>5,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>5,000.00</b>
Impuestos	<u>130.00</u>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>470.00</b>					

Elaborado por: Investigadoras

Se puede observar que la empresa "Y" obtuvo mayores utilidades, y si determinamos su rendimiento o rentabilidad seguramente los resultados serán diferentes y por ende sus resultados tal vez no sean tan buenos al comparar su utilidad con la empresa "X".

Es por esto que surgen las siguientes interrogantes, ¿Qué es la rentabilidad?, ¿Cómo se determina?, ¿Qué elementos la conforman? o cuando de debe decir si ¿Es buena o deficiente? Para contestar estas interrogantes se procederá a dar un concepto de rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado o utilidad que se obtiene por una inversión. Esta inversión puede ser aquellos recursos económicos o la inversión por propietarios o accionistas de alguna empresa.

La rentabilidad para la empresa es aquel resultado financiero favorable que se obtiene en un periodo determinado en relación a la inversión o activos que se utilizaron para generarla.

Procederemos a determinar la rentabilidad del supuesto que se presentó inicialmente.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$$

El resultado para cada empresa es:

Empresa "X"	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$	=	$\frac{320.00}{2,000.00}$	=	0.16	16%
Empresa "Y"	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$	=	$\frac{470.00}{5,000.00}$	=	0.094	9.4%

Esta suposición nos muestra que el concepto de rentabilidad y utilidad son diferentes aunque estén interrelacionados, pues para determinar la rentabilidad es necesario conocer la utilidad. Asimismo observamos que la empresa "X" en términos de utilidad se muestra desfavorable mientras que en términos de rentabilidad se muestra favorablemente.

A tal relación se le conoce como ROA (rendimiento sobre activos) o como ROI (rendimiento sobre la inversión), en algunos otros enfoques también se le llama rentabilidad económica.

Para determinar la rentabilidad se considera dos elementos: la utilidad y la inversión de la empresa. Para medir el efecto de la utilidad sobre la inversión es necesario considerar el concepto de utilidad así como el de inversión.

La utilidad es el resultado de enfrentar o comparar ingresos y gastos. En este proceso se tienen diferentes conceptos de utilidad conforme se presentan los datos en el estado de resultados, conceptos como: utilidad de operación, utilidad antes de costos financieros e impuestos, utilidad antes de impuestos y utilidad neta, ¿Cuál de estos conceptos se debe de utilizar?

En cuanto a la inversión o los activos de la empresa, se tiene a los activos operativos que participan directamente en la realización de las actividades propias de la empresa, es decir para cumplir sus objetivos: vender algún producto o prestar algún servicio. Pero también se tienen otros activos que pueden generar ingresos y que no cumplen el objetivo fundamental, como serían las inversiones en valores a corto plazo o inversiones permanentes, lo cual constituyen los activos no operativos. La suma de estos activos operativos y no operativos, constituyen los activos totales de la empresa.

Con el fin de analizar la rentabilidad referente al área de compras de la empresa Autonort Trujillo S.A., utilizaremos estados financieros comparativos.



**AUTONORT TRUJILLO S.A.**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2011 - 2012**

Expresado en Nuevos Soles

CONCEPTO	2011	%	2012	%
VENTAS NETAS	115,920,684	98.43%	176,808,716	98.31%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1,843,688	1.57%	3,035,296	1.69%
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>117,764,371</b>	<b>100.00%</b>	<b>179,844,012</b>	<b>100.00%</b>
COSTO DE VENTAS	-100,702,755	-85.51%	-156,151,718	-86.83%
COSTO DEL SERVICIO POST VENTA	-3,812,668	-3.24%	-4,771,670	-2.65%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>13,248,948</b>	<b>11.25%</b>	<b>18,920,624</b>	<b>10.52%</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	-4,976,731	-4.23%	-6,223,372	-3.46%
(-) GASTOS DE VENTAS	-6,382,140	-5.42%	-9,187,885	-5.11%
(+) OTROS INGRESOS	508,589	0.43%	346,552	0.19%
(-) OTROS GASTOS	-552,686	-0.47%	-81,775	-0.05%
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1,845,981</b>	<b>1.57%</b>	<b>3,774,143</b>	<b>2.10%</b>
(+) INGRESOS FINANCIEROS	76,394	0.06%	148,835	0.08%
(+) GANANCIA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	2,007,436	1.70%	3,028,379	1.68%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-787,477	-0.67%	-980,751	-0.55%
(-) PERDIDA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	-1,251,528	-1.06%	-1,934,989	-1.08%
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1,890,807</b>	<b>1.61%</b>	<b>4,035,617</b>	<b>2.24%</b>
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-191,199	-0.16%	-414,770	-0.23%
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-640,534	-0.54%	-1,230,487	-0.68%
<b>(=) UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>1,059,074</b>	<b>0.90%</b>	<b>2,390,360</b>	<b>1.33%</b>

Fuente: Autonort Trujillo S.A.  
 Elaborado por: Investigadoras

ACTIVO	2.011	%	2.012	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	2.764.596	5,91%	3.902.359	4,96%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS	1.913.797	4,09%	3.144.111	4,00%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-RELACIONADAS	933.515	2,00%	1.107.799	1,41%
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, ACCIONISTAS CORTO PLAZO	1.138.851	2,44%	1.268.089	1,61%
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	950.148	2,03%	1.038.378	1,32%
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS- RELACIONADAS	3.237.326	6,92%	883.714	1,12%
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS CORTO PLAZO (38)	299.240	0,64%	394.295	0,50%
INVENTARIOS	10.063.326	21,52%	14.383.309	18,30%
MATERIALES AUXILIARES, SUMIN Y REPUESTOS	205	0,00%	15.344	0,02%
EXISTENCIAS POR RECIBIR	6.340.645	13,56%	9.620.419	12,24%
ANTICIPOS A PROVEEDORES	234.166	0,50%	806.185	1,03%
ACTIVO DIFERIDO CORTO PLAZO	434.333	0,93%	455.954	0,58%
PROV.CUENTAS COB DUDOSA CLIENTES	-4.329	-0,01%	-4.329	-0,01%
TRIBUTOS POR PAGAR - CRÉDITO FISCAL	2.894.570	6,19%	1.721.559	2,19%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>31.200.389</b>	<b>66,72%</b>	<b>38.737.187</b>	<b>49,28%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, ACCIONISTAS LARGO PLAZO	385.132	0,82%		0,00%
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS LARGO PLAZO	89.742	0,19%	30.770	0,04%
INVERSIONES MOBILIARIAS	10.000	0,02%	10.001	0,01%
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	13.818.948	29,55%	39.404.344	4,36%
ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAM FINAN	3.301.178	7,06%	3.430.431	50,13%
ACTIVO DIFERIDO LARGO PLAZO	115.566	0,25%	17.031	
DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN ACUMULADA Y AGOT ACUM	-2.475.486	-5,29%	-3.230.814	0,02%
INTANGIBLES	317.388	0,68%	213.176	0,27%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15.562.470</b>	<b>33,28%</b>	<b>39.874.939</b>	<b>54,83%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>46.762.859</b>	<b>100,00%</b>	<b>78.612.125</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
SOBREGIROS BANCARIOS	99.687	0,21%	23.042	0,03%
TRIBUTOS, CONTRAPREST Y APORTES AL SISTEMA PENS	911.235	1,95%	76.698	0,10%
REMUNERACIONES Y PARTICIPA POR PAGAR	1.082.281	2,31%	1.089.630	1,39%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	7.189.779	15,37%	8.786.851	11,18%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-RELACIONAS	168.979	0,36%	3.198	0,00%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS Y RELACIONADAS	596.093	1,27%	575.593	0,73%
PRESTAMOS A INSTITUCIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	1.233.852	2,64%	1.176.262	1,50%
PAGARÉ ME CORTO PLAZO	15.049.260	32,18%	18.392.710	23,40%
LEASING ME CORTO PLAZO	439.952	0,94%	426.419	0,54%
INTERESES LEASING CORTO PLAZO	18.409	0,04%	16.648	0,02%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	293.171	0,63%	277.638	0,35%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS- TERCEROS	281.860	0,60%	222.933	0,28%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS -RELACIONADAS	39.073	0,08%	617	0,00%
PASIVO DIFERIDO	6.200.960	13,26%	7.761.287	9,87%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>33.604.591</b>	<b>71,86%</b>	<b>38.829.525</b>	<b>49,39%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
PRESTAMOS A INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	1.953.405	4,18%	671.397	0,85%
LEASING ME LARGO PLAZO	523.959	1,12%	178.416	0,23%
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO			27.792	0,04%
INTERESES DE LEASING LARGO PLAZO	9.440	0,02%	16.661	0,02%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.486.804</b>	<b>5,32%</b>	<b>894.266</b>	<b>1,14%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>36.091.396</b>	<b>77,18%</b>	<b>39.723.791</b>	<b>50,53%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	7.728.440	16,53%	8.999.020	11,45%
EXCEDENTE DE REVALUACION	80	0,00%	24.508.681	31,18%
RESERVAS	322.093	0,69%	594.364	0,76%
RESULTADOS ACUMULADOS	1.561.777	3,34%	368.598	0,47%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.059.074	2,26%	4.417.671	5,62%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10.671.463</b>	<b>22,82%</b>	<b>38.888.335</b>	<b>49,47%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>46.762.859</b>	<b>100,00%</b>	<b>78.612.125</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autonort Trujillo S.A.

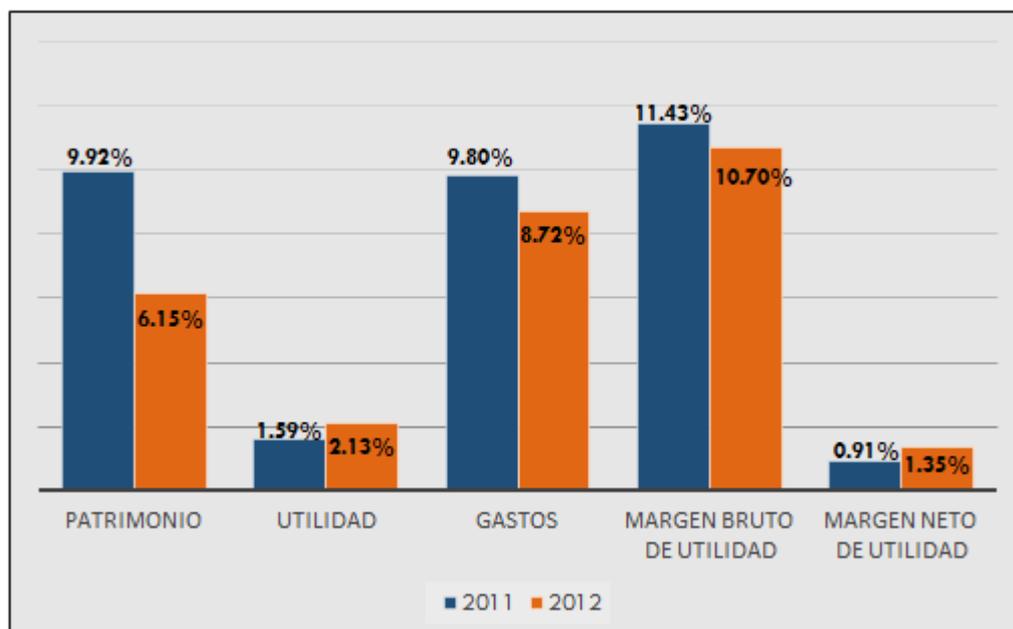
Elaborado por: Investigadoras

**Tabla N° 17: Indicadores de Rentabilidad**

INDICADORES	FORMULA	2011	%	2012	%	VARIACION ANUAL (%)
Patrimonio	Utilidad Neta	1,059,074.00	9.92	2,390,360.00	6.15	-38.06
	Patrimonio	10,671,463.00		38,888,335.00		
Utilidad	Utilidad Operacional	1,845,981.00	1.59	3,774,143.00	2.13	34.04
	Ventas Netas	115,920,684.00		176,808,716.00		
Gastos	Gastos Adm. y vtas	11,358,871.00	9.80	15,411,257.00	8.72	-11.05
	Ventas Netas	115,920,684.00		176,808,716.00		
Margen bruto de utilidad	Utilidad Bruta	13,248,948.00	11.43	18,920,624.00	10.70	-6.37
	Ventas Netas	115,920,684.00		176,808,716.00		
Margen neto de utilidad	Utilidad Neta	1,059,074.00	0.91	2,390,360.00	1.35	47.98
	Ventas Netas	115,920,684.00		176,808,716.00		

Fuente: EE.FF. Autonort Trujillo S.A.  
Elaborado por: Investigadoras

**Gráfico N° 18: Indicadores de Rentabilidad**



Fuente: EE.FF. Autonort Trujillo S.A.  
Elaboración: Investigadoras

**Análisis 01:**

La rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2011 y 2012 fue de 9.92% y 6.15% respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios del 38.06%, esto probablemente originado por la disminución de las valorizaciones de la empresa.

**Análisis 02:**

Podemos observar que la empresa para el año 2011 genero una utilidad operacional del 1.59% y para el año 2012 una utilidad operacional del 2.73%; por lo anterior evidenciamos un incremento en la utilidad del 34.04%, originado principalmente por la disminución del costo de ventas en especial por la mercadería (repuestos y vehículos), así como los gastos de venta para el año 2012.

**Análisis 03:**

Como se puede observar, la participación de los gastos administrativos y de ventas fue del 9.80% para el 2011 y del 8.72% para el 2012. A partir de esto podemos inferir que existe una disminución del 11.05%, lo cual es ocasionado por la disminución de los gastos debido a la optimización en los costos.

**Análisis 04:**

Para el año 2011 y 2012, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 11.43% y 10.70% respectivamente, por lo cual observamos que existe una leve disminución del 6.37% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de ventas aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

**Análisis 05:**

Las ventas de la empresa para el año 2011 y 2012 generaron el 0.91% y el 1.35% de utilidad respectivamente, también podemos ver que hubo un incremento del 47.98% en la utilidad. Adicionalmente

decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos administrativos y de ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

Por lo anterior concluimos que el nivel de rentabilidad del área de compras influye de manera significativa en la empresa, ya que a pesar de que en el año 2012 se obtuvo una menor rentabilidad, este obtuvo mayor utilidad a comparación del 2011 que obtuvo menor utilidad pero en rentabilidad fue mayor, lo cual indica que la utilidad no determina la rentabilidad.

### **OBJETIVO N°3**

#### **Proponer mejoras en el sistema de control interno del área de compras de repuestos y vehículos de la empresa Autonort Trujillo S.A.**

La empresa actualmente maneja un sistema de control interno para sus diversas áreas, una de ellas es el área de compras, la cual es nuestro punto de investigación.

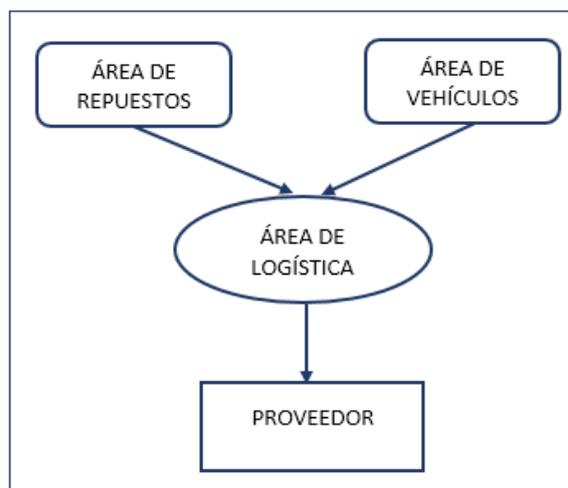
Esta área se encuentra dividida en dos sectores, vehículos y repuestos, estos son manejados por los jefes de cada sector. Debido a que estos sectores son manejados individualmente y esto genera algunos puntos deficientes, hemos creído conveniente proponer una mejora para el sistema ya existente.

Tal mejora consiste en fusionar a los sectores de compras, de tal manera que la única área que se encargue de realizar las compras sea el área de logística.

El departamento de logística, es el que se encarga de agrupar las actividades y ordenar el flujo de productos.

#### 4.2.2.1. Propuesta para el procedimiento de compras

Toda adquisición deberá iniciarse con un documento denominado pedido interno mediante el cual el área solicitante comunicará al departamento de logística el bien que necesita, después de haber comprobado que no existe stock en almacén se procederá de la siguiente manera:



##### 4.2.2.1.1. Para el área de vehículos

El área de administración de ventas emitiría la solicitud de vehículos requeridos al área de logística, esta a su vez elaborara el requerimiento de vehículos solicitados y se lo enviaría al Toyota, este verifica en su stock que vehículos puede vendernos. Toyota confirmara al área de logística el detalle de los vehículos que a la fecha están disponibles, logística generara la orden de compra y se la enviara al gerente de ventas de vehículos para que este la apruebe, una vez aprobada la orden de compra logística realizara el pedido vía SAP a TDP, Toyota recepcionará el pedido y separara las unidades solicitadas, de esta manera tendremos separados los vehículos que se requiere para tanto para los clientes que ya separaron sus unidades como para nuestro stock.

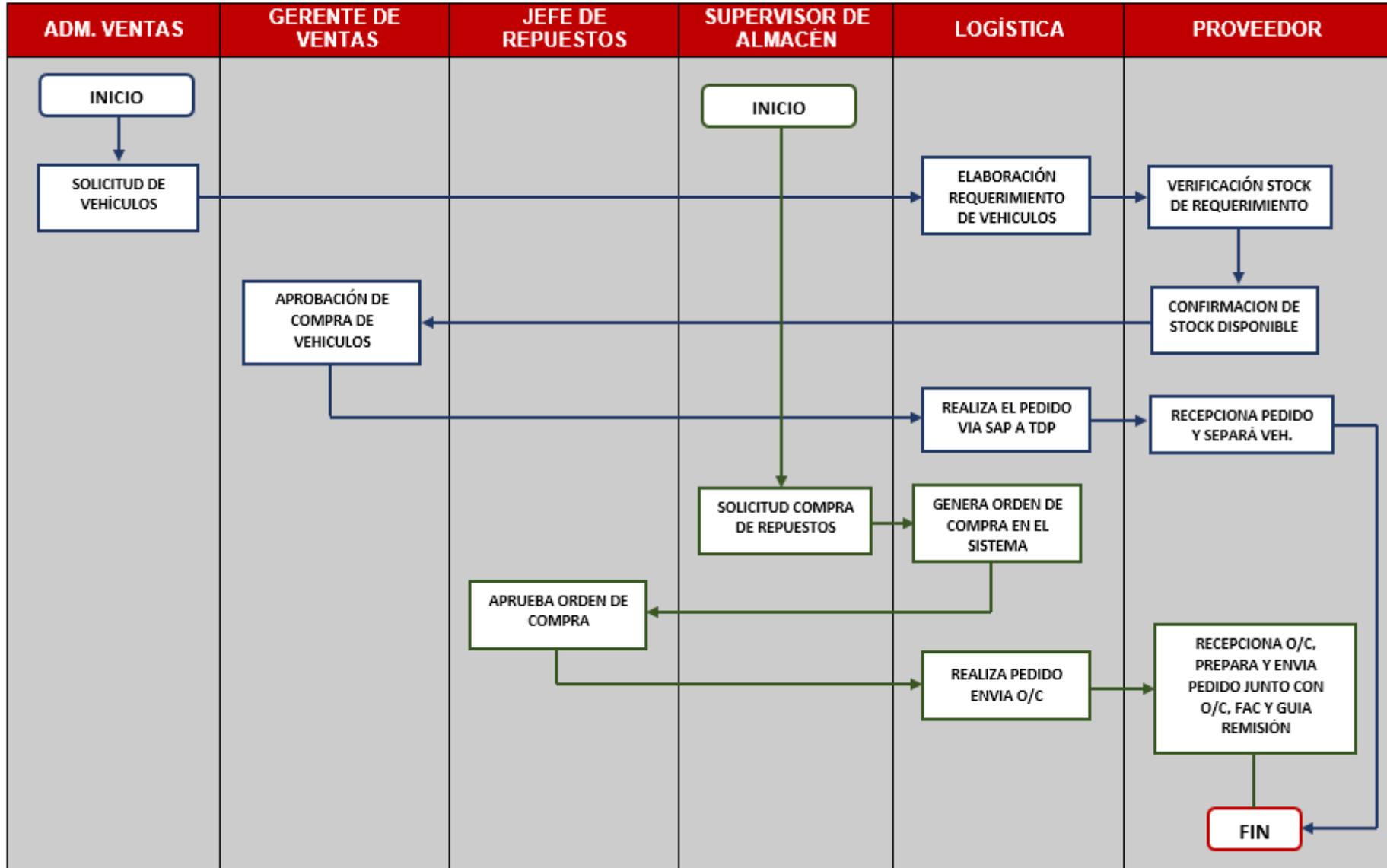
##### 4.2.2.1.2. Para el área de repuestos

El supervisor de almacén solicitara la compra de repuestos al área de logística, esta generará en el sistema la orden de compra con los repuestos solicitados y la enviará al jefe de repuestos para que este apruebe la orden de compra, una vez aprobada la orden de compra logística procederá a realizar el pedido al proveedor, el

cual recepcionará la o/c, prepara y enviara el pedido junto con la o/c, la factura y la guía de remisión.

Como podemos ver el proceso de compras tanto de repuestos como de vehículos es similar al que la empresa emplea en la actualidad, solo que en este caso estamos proponiendo hacer partícipe al área de logística, para que por medio de ella se efectúen todas las compras que realice la empresa.

FIGURA N° 6: PROPUESTA DE FLUJO DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA DE COMPRAS



#### **4.2.2.2. Políticas para el área de Compras**

La función de compras es la responsable de:

- ✓ Generar órdenes de compra.
- ✓ Registrar las compras que efectúa la empresa.
- ✓ Registrar los contratos que hace la empresa.
- ✓ Llevar un registro exacto de las compras en proceso.
- ✓ Darle seguimiento a las entregas pendientes.
- ✓ Seleccionar y evaluar el desempeño de los proveedores.
- ✓ Llevar un registro de averías encontradas en los productos comprados.
- ✓ Registro y seguimiento de las devoluciones de productos.
- ✓ Elaborar notas de reclamo a los proveedores.
- ✓ Apoyo a la administración en la toma de decisiones.
- ✓ Rendición de cuentas de la gestión de cada responsable.

#### **Estrategia de compras**

Lograr alianzas con los proveedores mediante:

- ✓ La negociación de precios
- ✓ Colaboración con el proveedor para lograr costos más bajos (cotización, entrega).
- ✓ Estrechar relaciones de negocios con los proveedores (intercambio de información y experiencias).
- ✓ Llegar a convenios para garantizar la calidad de los productos con los proveedores.

#### **Metodología de aplicación**

Las compras responden a pedidos y/o requerimientos específicos de los clientes internos del área (Taller y Mostrador), estacomienza con la requisición de compras (también llamada orden de compra), que realiza el proceso de planeación en la gestión de inventario, (teniendo en cuenta los pronósticos de la demanda y la capacidad instalada), se revisa que la requisición este bien elaborada, si no lo está se regresa para su corrección (códigos, descripciones, cantidades a

comprar, en forma clara) al encargado en planeación de inventarios, detallándole cuales son las inconsistencias ; si cumple con todos los datos requeridos, se pasa a seleccionar que proveedor más conveniente, en este punto entran en juego las políticas de selección de proveedores, las cuales debe definir la empresa con anterioridad, el gestor de compras debe cotizar con varios proveedores y evaluar, cual es el que ofrece mejores condiciones de venta. Se pasa entonces a la fase de negociación, en esta se debe establecer comunicación con el proveedor y negociar, consiste en establecer las condiciones de venta y entrega del producto. Con el dato de los pronósticos de la demanda se pueden programar compras para un periodo determinado, debido a que se conoce el movimiento de los productos través del tiempo, en estos casos se pueden llegar a establecer alianzas estratégicas con los proveedores, ya que se construye una relación ganar – ganar, además se logran mejores precios, líneas de crédito y condiciones de entrega. Uno de los objetivos principales de esta fase de negociación es, lograr alianzas con los proveedores.

Una vez llegado a un acuerdo se cierra el trato y se procede a la cancelación del producto, siempre es mejor obtener del proveedor planes de financiamiento sin generar intereses, lógicamente se almacena copia de la cancelación y se envía un reporte de la compra y fecha de entrega del producto al encargado de inventario para actualizar el sistema y prepara la bodega para la recepción.

Después se precede al despacho del producto por parte del proveedor, el cual dependiendo las condiciones de venta negociadas, puede ser entregado en las bodegas de la empresa o al transporte de abastecimiento de la empresa; en ambos casos el proveedor debe entregar el producto y la documentación que ampare dicha compra, además

proporcionar copias de dichos documentos a la empresa.

Hasta ese punto se puede evaluar al proveedor, ya que dependiendo de la forma en que se comportó en todo el proceso de la compra, y el cumplimiento del contrato negociado, es que se le puede clasificar ya sea A, B o C, esta clasificación es un factor a tomar en cuenta, para futuros negocios con el proveedor.

#### 4.2.2.3. Optimización del proceso de compras

<b>Importancia de los roles</b>	Tiene que haber autonomía del gestor o jefe de logística según las necesidades de la empresa para agilizar el proceso.
<b>Dar un servicio</b>	Potenciar la orientación de la función de compras a la prestación de servicios al cliente, para ello se tiene que establecer acuerdos de nivel de servicio.
<b>Agilidad en los procesos</b>	Es imprescindible la agilidad en la actuación del día a día mediante la simplificación de procesos y eliminación de duplicidad de controles.
<b>Automatización</b>	Automatizar las tareas repetitivas y de intercambio. Así como la información con los clientes internos y proveedores, sin olvidar la optimización del uso de herramientas informáticas e internet.
<b>Optimizar la externalización</b>	La externalización es clave para el negocio. Tenemos que identificar qué es lo que sabemos hacer, qué es lo que nos diferencia. Todo lo demás lo podemos externalizar. Es decir, externalización de tareas que estén fuera de nuestro núcleo de negocio.

<b>Acceso a la información</b>	Tiene que haber accesibilidad a la información de compras para identificar oportunidades de mejora y también como soporte para la toma de decisiones.
<b>Mejora continua</b>	No cabe la autocomplacencia. Se tiene que aunar esfuerzos para evitar el estancamiento y promover la mejora continua especialmente en costos, calidad y servicio.
<b>Código de ética</b>	Redactar un código de conducta para dejar claro lo que se permite y lo que no. No todo vale para el cumplimiento de los objetivos.

#### **4.2.2.4. Capacitación del personal**

Se considera imprescindible la realización de una capacitación al personal, con el propósito de presentarles la propuesta de mejoras en el sistema de control interno del área de compras; la cual estará orientada al desarrollo más eficiente de las actividades y operaciones dentro del área de compras, beneficiando tanto a la empresa como al personal.

El capital más importante dentro de la organización, es el capital humano, es decir, sus empleados; debido a que ellos forman parte del equipo productivo que se hace presente en el desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa Autonort Trujillo S.A. con respecto a esto es necesario, que la empresa realice eventual y constantemente talleres de adiestramiento acerca de las funciones específicas que tienen relación con las diversas operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización, así como también permitir al personal conocer con más exactitud el desempeño eficiente de sus funciones.

Con esta idea, se busca orientar al personal activo de la empresa, mediante los talleres de adiestramiento que se realiza especialmente sobre el área de compras; capacitar al personal al

mejoramiento de sus funciones, a las normas que deben seguir para mantener un buen control de inventarios y como se debe manejar el inventario para simplificar las debilidades existentes dentro del mismo, y alcanzar un aprovechamiento máximo del espacio, logrando efectividad tanto en el control de inventarios, como la satisfacción del propio personal que labora en la empresa, como la de sus clientes.

### **Objetivo de la capacitación**

El objetivo principal de estos talleres, es capacitar al personal que labora dentro de la empresa; en el manejo de la nueva propuesta de mejora en el sistema de control interno del área de compras; con la finalidad de optimizar el cumplimiento de sus funciones y desarrollo óptimo de los procesos.

El adiestramiento que se propone realizar, se ejecutara mediante charlas y talleres impartidos dentro de la empresa.

Estas charlas y talleres consistirán en la demostración de cómo se debe manejar el control interno del área de compras; a través del aprendizaje audiovisual y les enseñara de manera dinámica como cumplir con los objetivos planteados para lograr la evolución de la propuesta de mejora.

Tendrá lugar dos veces al año, dentro de las instalaciones de la empresa, donde se dispongan los medios necesarios para realización como: sillas, proyector, pizarra, plumones entre otros materiales de trabajo. Estas charlas se desarrollaran en un tiempo de 5 horas y serán impartidas los días dispuestos por la empresa.

Los talleres y charlas que se llevaran a cabo demostraran de manera práctica, como el personal debe desenvolverse dentro de la empresa y como debe llevar a cabo el desarrollo de sus diversas actividades y funciones con respecto al manejo de las existencias.

**CRONOGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA PERSONAL DEL AREA DE COMPRAS  
DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A.**

CHARLAS	LUGAR	FECHA	HORA	DURACIÓN	FACILITADOR
Sistema de control interno del area de compras	Empresa Autonort Trujillo S.A.	xx/xx/2013	08:00 - 10:45 a.m.	2:45 min.	Jefe de Logistica
<b>Taller</b>					
Practica del control interno del area de compras	Empresa Autonort Trujillo S.A.	xx/xx/2013	11:00 - 1:00 p.m.	2 horas	Jefe de Logistica

**Elaboración: Investigadoras**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

1. Los procedimientos utilizados para diagnosticar el sistema de control interno operativo del área de compras en la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., son los mismos que estuvieron dentro del marco normativo para el control de los inventarios, lográndose identificar los puntos críticos de la unidad económica en estudio, para luego proponer mejoras en el sistema de control interno operativo, si fuese necesario, y aplicar medidas correctivas, de manera que las operaciones comerciales se desarrollen de acuerdo a normas, procedimientos y políticas de la empresa.
2. Al realizar el análisis de la gestión de las compras en el área de compras de la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., se tuvo en consideración los procedimientos empleados por los encargados del control y gestión de las compras en dicha área; considerando las condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios que se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles.
3. Al proponer mejoras en el sistema de control interno operativo del área de compras de la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., se optó por proponer políticas que dinamicen la información administrativa y económica-financiera en forma oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en la toma de decisiones y rendición de cuentas de la gestión de cada responsable, y así cumplir con los objetivos de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar procedimientos del sistema de control interno operativo en el área de compras de la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., de acuerdo con normas, procedimientos y políticas de la organización empresarial.
2. La gestión de los inventarios en el área de compras de la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., deberá considerar a los procedimientos y políticas emanados por la unidad empresarial; y así mejorar las condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios y que se hagan al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles.
3. La empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., debe optar por evaluar el sistema de control interno operativo, en forma periódica con la finalidad de corregir sus debilidades y deficiencias en forma oportuna, y con el único objetivo de obtener información relevante, confiable y fiable, y además mejorar la gestión del área de compras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

BRAVO, M. (2000). *Control Interno*. Lima: San Marcos.

CATÁCORA, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw.

CLAROS, R., y León, O. (2012). *Control interno como herramienta de gestión y evaluación*. (1° ed.). Lima: Pacífico Editores S.A.C.

GÓMEZ, J. (1963). *El control interno en los negocios* (4° ed.). Indiana: Fondo de cultura.

HIDALGO, J. (1986). *Auditoría de estados financieros*. (3° ed.). México: Mavesa.

LEDEZMA, D. y Merino, K. (2011). *Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas, para la mejora de la gestión comercial de la empresa Fabricaciones Metálicas ABC S.A.C.* Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

MANTILLA, S. (2005). *Control interno informe COSO*. (1° ed.). Bogotá: Esfera editores Ltda.

### Sitios Webs

GONZALEZ Y. (agosto de 2011). *Buenastareas.com*. Recuperado el agosto de 2013, de Buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Control-Interno/2623953.html>

RENTABILIDAD. (18 de julio de 2013). *Wikipedia.org*. Recuperado el agosto de 2013, de Wikipedia.org: <http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>

SÁNCHEZ, J. (2002). *5campus.com*. Recuperado el agosto de 2013, de 5campus.com: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

SINGAUCHO , T. (19 de enero de 2010). *slideshare.net*. Recuperado el agosto de 2013, de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/thalycs/control-interno-de-compras>

**ANEXOS**

## ANEXO 1: Manual de procedimientos de compras de repuestos y vehículos

# 2013

**AUTONORT TRUJILLO S.A.**

Por: Cecilia Rodríguez Arce  
Jefe de Almacén

Elaboró	Revisión	Aprobado	Aprobado
Cecilia Rodríguez Arce Jefe de Almacén	Victor Cheng A. Jefe de Repuestos	Aldo Lazo Cardenas Sub Gerente Post Venta	Luis Camanali Torres Gerente General
			Fecha: 15/07/2013

## [MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS ALMACEN PRINCIPAL TRUJILLO]

El presente busca implementar y difundir una serie de procedimientos a fin de lograr la eficiencia en el control físico de los bienes en custodia en el Almacén de Repuestos de AUTONORT TRUJILLO S.A.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO**  
**PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE VEHICULOS**  
 Trujillo, 2013

Elaboró	Revisión	Aprobado	Aprobado
Luibeth Durand Vargas Asesor de Procesos	Martin Churruarín Ceballos Gerente Ventas	Manuel Benito Apencio Gerente de Empresa	Luis Gerardo Torres Gerente General
			Fecha: 15/07/2013

**EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A.**

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**Marca con una X la respuesta que usted cree conveniente.**

1. ¿El área de compras cuenta con un manual de organización y funciones?  
a. Si                      b) No
2. ¿Cree usted que el manual de procedimientos está bien elaborado?  
a. Si                      b) No
3. ¿Los directivos dan a conocer al personal sus funciones y responsabilidades?  
a. Si                      b) No
4. ¿Cree usted que se están siguiendo los procedimientos establecidos para el área de compras?  
a. Si                      b) No
5. ¿Se emiten órdenes de compra para todos los comprobantes?  
a) Siempre    b) A veces    C) Nunca
6. ¿Existe autorización para todas las órdenes de compra?  
a) Siempre    b) A veces    C) Nunca
7. ¿Se recepciona los comprobantes de pago u otro documento en el momento de la recepción de la mercadería?  
a. Si                      b) No
8. ¿Se prepara informes al momento de recepción de los bienes?  
a. Si                      b) No
9. ¿Se verifican los bienes recibidos al momento de su recepción?  
a) Siempre    b) A veces    C) Nunca
10. ¿Cumplen con optimizar costos en la selección de la mercadería?  
a) Siempre    b) A veces    C) Nunca
11. ¿Se lleva un registro para el control del stock de los inventarios existentes?  
a) Siempre    b) A veces    C) Nunca
12. ¿Considera usted que debería mejorarse el área de compras así como la funcionalidad de la misma?  
a. Si                      b) No
13. ¿El área de compras cuenta con un ambiente apropiado para el desarrollo de sus actividades?  
a. Si                      b) No
14. ¿Cómo calificaría al sistema de control interno del área de compras?  
a.  
b. Eficiente  
c. Regular  
d. Deficiente