

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**APLICACIÓN DE LA CARTA DE CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA 3A S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO –2015**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

AUTORES

Br. Avalos Vargas, Jorge

Br. Tarrillo Deza, Elita

ASESOR

C.P.C. Flores Bockos, Franklin

Trujillo-Perú

2015

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento con las normas establecidas por la Escuela Académica Profesional de Contabilidad perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, para obtener el título de Contador Público, ponemos a consideración el presente trabajo de investigación intitulado:

“APLICACIÓN DE LA CARTA DE CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA 3A S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2015”

Hacemos propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del jurado y a todos los profesores que con sus conocimientos y experiencias han contribuido en la elaboración del presente trabajo.

Dejamos a consideración de ustedes, la calificación correspondiente que seguramente tendrá este informe, en función a los requisitos exigidos por su evaluación y la normatividad vigente, de esa manera alcanzar nuestra meta.

Br. Avalos Vargas, Jorge

Br. Tarrillo Deza, Elita

DEDICATORIA

A Dios

Por darnos la oportunidad de vivir, por estar con nosotros, por regalarnos una maravillosa familia y derramar sus bendiciones en cada paso que emprendamos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante toda mi vida.

A nuestros padres

Por su amor infinito, por su lucha constante, por ser quienes festejaron cada logro, por ser quienes nos orientaron en cada equivocación, por permitimos ir en busca de nuestros sueños y por ser nuestro principal motor generador de fuerzas.

A nuestros docentes

Por ser nuestra guía en nuestra formación académica y profesional, por su empeño, dedicación y la motivación brindada durante estos años.

A mis amigos incondicionales

Por su apoyo constructivo, único y permanente en el tiempo así como los gestos desinteresados de amor y amistad en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor, Franklin Flores Bockos, por ser nuestro docente, por la dedicación brindada, por su constante y desinteresada orientación en el desarrollo de esta investigación, por sus consejos y exigencia para que nuestro trabajo sea desarrollado de la mejor manera.

A nuestros docentes, por su constante apoyo y exigencia, por sus enseñanzas y consejos, no solo formándonos académicamente a lo largo de la carrera universitaria, sino también contribuyendo en nuestra formación personal, consiguiendo el desarrollo de nuestro perfil personal y profesional.

A la Universidad Privada Antenor Orrego, por brindarnos sus aulas para nuestra formación profesional.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito hacer de conocimiento las deficiencias que presenta la empresa 3A S.A y a su vez proponer recomendaciones y estrategias para que puedan subsanarse.

El objetivo principal fue demostrar que la aplicación de la carta de control interno contribuye a la mejora de la gestión de la empresa 3A S.A. de la ciudad de Trujillo - 2015.

El problema radica en evaluar el efecto de la aplicación de la carta de control interno en la gestión de la empresa, determinando como hipótesis que la aplicación de la carta de control interno contribuirá a la mejora de la gestión de la empresa.

La población lo conforman todas las áreas de trabajo que conforman la empresa 3A S.A. considerando que la empresa es pequeña; la muestra está conformada por el área de Contabilidad.

El tipo de investigación de acuerdo al fin que persigue fue aplicada y de acuerdo a la técnica de contrastación fue explicativa, asimismo las técnicas que se utilizaron fueron las de entrevista, cuestionario, guía de observación, guía de análisis documental.

A través de la investigación realizada se ha obtenido los resultados los cuales demuestran que la correcta aplicación de la carta de control interno aplicada a la empresa y a la misma vez el levantamiento de las recomendaciones brindadas en tal documento contribuye a la mejora de la gestión de la empresa 3A S.A.

Palabras claves: Carta de control interno, gestión, empresa.

ABSTRACT

This research aims to make knowledge the deficiencies in the company 3A SA and in turn make recommendations and strategies so that they can be remedied.

The main objective was to demonstrate that the implementation of the charter of internal control contributes to improving the management of the company 3A SA city of Trujillo -2015.

The problem is to evaluate the effect of the implementation of the charter of internal control in the management of the company, determining the hypothesis that the implementation of the charter of internal control contribute to the improvement of the management of the company.

The population is made up of all work areas that make up the company 3A SA considering that the company is small; the sample consists of all work areas of the company.

The type of research according to the intended purpose was applied and according to the technique of contrasting explanatory was also the techniques used were the interview, questionnaire, observation guide, document analysis guide.

Through the research has achieved results which show that the correct implementation of the charter of internal control applied to the company and at the same time lifting the offer recommendations in this document it contributes to improving the management of the 3A SA company.

Keywords: Letter of internal control, management company.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE.....	VI
LISTA DE CUADROS Y TABLAS.....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....	X

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1	Formulación del problema.....	1
1.1.1	Realidad problemática.....	1
1.1.2	Enunciado del problema.....	3
1.1.3	Antecedentes del problema.....	3
1.1.4	Justificación	7
1.2	Hipótesis	8
1.3	Objetivos	8
1.4	Marco teórico.....	9
1.5	Marco conceptual	18

CAPÍTULO II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1	Material	25
2.1.1	Población	25
2.1.2	Marco de muestreo	25
2.1.3	Unidad de análisis	25

2.1.4	Muestra	25
2.1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
2.2	Procedimientos	27
2.2.1	Diseño de contrastación	27
2.2.2	Análisis de variables	28
2.2.3	Procesamiento y análisis de datos	29

CAPÍTULO III. LA EMPRESA

3.1	Aspectos Generales.....	31
3.2	Reseña Histórica.....	31
3.3	Organigrama.....	32
3.4	Misión, Visión y Valores.....	32
3.5	Diseño Organizacional y Gobierno Corporativo.....	33
3.6	Innovación.....	34
3.7	Política de Calidad.....	34
3.8	Competidores.....	35
3.9	Clientes.....	35
3.10	Cadena de Servicios.....	36
3.11	Cadena de Abastecimiento.....	36

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1	Presentación de resultados.....	38
3.2	Discusión de resultados	84

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

LISTA DE CUADROS Y TABLAS:

Tabla 1: Sistema de control interno según conocimientos sobre el manual de organización y funciones.....	39
Tabla 2: Sistema de control interno según conocimientos sobre el organigrama.....	41
Tabla 3: Sistema de control interno según conocimientos sobre políticas de control operativo.....	43
Tabla 4: Sistema de control interno según conocimientos sobre políticas de control contable.....	45
Tabla 5: Sistema de control interno según conocimientos sobre sistema de control de inventarios.....	47
Tabla 6: Sistema de control interno según conocimientos sobre flujo grama de compras.....	49
Tabla 7: Sistema de control interno según conocimientos sobre manual operativo de compra.....	51
Tabla 8: Sistema de control interno según conocimientos sobre evaluación de riesgos.....	53
Tabla 9: Resultados de la guía de observación.....	56
Tabla 10: Resumen de las deficiencias encontradas.....	58
Tabla 11: Resumen de cuentas por cobrar.....	62

Tabla 12: Resumen de cuentas por pagar.....	62
Tabla 13: Resumen de diferencias valorizadas en inventarios.....	64
Tabla 14: Resultados de la guía de entrevista.....	71
Tabla 15: Resultados después de aplicar la carta de control interno.....	80

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS:

Figura 1: Control Interno - MOF.....	40
Figura 2: Control Interno - Organigrama.....	42
Figura 3: Control Interno – Políticas de control operativo.....	44
Figura 4: Control Interno – Políticas de control contable.....	46
Figura 5: Control Interno – Sistema de control de inventario.....	48
Figura 6: Control Interno – Flujo grama de compras.....	50
Figura 7: Control Interno – Manual operativo de compras	52
Figura 8: Control Interno – Evaluación de riesgos.....	54
Figura 9: Guía de observación.....	57

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

Cuando finaliza el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas.

Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas.

Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente. Así nace el control

interno como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Actualmente, en el mundo empresarial moderno no solo se tiene que tener iniciativa y creatividad, hoy en día también son necesarios mecanismos que nos ayuden a mejorar el funcionamiento de nuestras empresas. Nuestro país, ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y, a la micro y pequeñas empresas (MYPES), pero lamentablemente estas empresas no cuentan con un adecuado Control Interno , debido a que estas empresas son generalmente familiares y carecen de profesionales que lleven un control, pues en estas empresas trabajan personas con poco experiencia en control interno; además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario implementar un adecuado sistema de control interno, ni aplicar un método de evaluación, por falta de conocimiento, lo cual puede generar contingencias que podrían afectar a la empresa.

Uno de los aspectos más importantes que afectan a las pequeñas empresas es la carencia de una organización adecuada, debido a que no cuenta con un plan de organización, directivas, reglamentos y otros documentos normativos que sean difundidas por todos los integrantes de la empresa.

Una solución a estas carencias, sería la realización de una auditoria a estas empresas en la cual se podría evaluar e implementar un adecuado sistema de Control Interno va a ayudar a que los registros contables y financieros sean veraces, oportunos y confiables ante las instituciones de crédito.

Por este motivo, el presente trabajo de investigación; tiene como finalidad hacer de conocimiento las deficiencias que presenta la empresa 3 A S.A y a la misma proponer recomendaciones y estrategias para que puedan subsanarse. Mencionaremos algunas deficiencias halladas:

- La Compañía carece de un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- No existe un control detallado de los contratos existentes.
- Presenta problemas de conciliaciones de saldos entre empresas relacionadas y principales proveedores.
- Las actas de sesiones de Directorio no están firmadas por todos los miembros participantes

Solucionar estas deficiencias harían cambios positivos en el modo de gestión de la empresa, haciéndola más eficiente y poniéndola acorde con las necesidades del mercado, por este motivo hemos identificado a la empresa 3A S.A. a la cual vamos a aplicar la carta de control interno posterior a la auditoría realizada para evaluar y definir sus deficiencias y al final del trabajo medir de qué manera mejoró su gestión empresarial.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Cuál es el efecto al aplicar la carta de control interno en la gestión de la empresa 3A SA de la ciudad de Trujillo - 2015?

1.1.3. Antecedentes del problema

1.1.3.1. Antecedente Internacional

- ✓ Solórzano, G (2004), realizó la investigación: *“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS HUMANO, MATERIALES Y FINANCIEROS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS”*, en la “Universidad de Guayaquil”, Ecuador, donde planteo como objetivo definir de forma clara y precisa de cómo queremos que sea la organización y llegó a las siguientes conclusiones:
 - El presente tema de tesis desarrolla un diseño de un sistema de control interno y de gestión para una empresa de servicios perteneciente al estado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamado “Cuadro de Mando Integral”; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia y economía en la prestación de servicio, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

1.1.3.2. Antecedente Nacional

- ✓ Samaniego, C (2013), realizó la investigación: *“INCIDENCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS MICRO EMPRESAS EN EL DISTRITO DE CHACLACAYO”*, en la “Universidad San Martín de Porres”, donde planteo como objetivo ,determinar si el control interno influye en la gestión de las microempresas del distrito de Chaclacayo y llegó a las siguientes conclusiones:

- El ambiente de control si influye en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa, ya que muchas MYPES no lo tienen definidos, por tal razón no pueden optimizar sus resultados, muchas veces alcanzan las metas pero como no las conocen no pueden evaluar ni comparar periodo a periodo.
- La evaluación de riesgos si influye en los resultados de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación de riesgos, se podría minimizar contingencias y prever gastos innecesarios.

1.1.3.3. Antecedentes Locales

- ✓ Carbajal, M (2014),realizo la investigación: *“CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA A&J INGENIEROS S.A.C. PARA EL AÑO 2014”*,en la “Universidad Privada Antenor Orrego”, donde planteo como objetivo buscar el mejoramiento de la gestión financiera y del control interno del efectivo en la Empresa CONSTRUCTORA A&J INGENIEROS S.A.C de Trujillo y llegó a las siguientes conclusiones:
 - En el diagnóstico inicial realizado a la empresa, se determina la falta de control interno del movimiento del efectivo, siendo esta la causa para que la gestión financiera no cuente con información confiable y oportuna en el momento de la toma de decisiones, tal como se corrobora en los cuadros.
 - Nuestra propuesta del control interno diseñado contribuye a mejorar la eficiencia del control en la gestión financiera de la empresa.

- ✓ Arteaga, C , Olgún, A, Hugo, B (2014),realizo la investigación: *“LA MEJORA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOGÍSTICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL CIPSUR E.I.R.L - AÑO 2014”*, en la “Universidad Privada Antenor Orrego”, donde planteo como objetivo determinar la influencia del Sistema de Control Interno del área de Logística en la Gestión Financiera de la empresa comercial CIPSUR E.I.R.L. ubicada en el distrito de Trujillo y llegó a las siguientes conclusiones:
- El sistema de control interno del área de logística en la empresa es deficiente, lo cual se refleja principalmente en la mala elaboración del manual de organización y funciones de la empresa, así como en la carencia de políticas y manual de procedimientos logísticos, trayendo como consecuencia que la información brindada por el área no sea correcta, oportuna y confiable.
 - El cumplimiento de las políticas y manuales para las diferentes actividades del departamento de logística permitirán al área tener un mayor control sobre el inventario de la empresa, ya que estos se definían por la experiencia del personal del área y las decisiones tomadas por el Jefe de Logística y la Gerencia de la empresa.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación Teórica:

La presente investigación es realizada con el objetivo de implementar mecanismos modernos, así como, ser una herramienta efectiva para que las empresas puedan utilizar esta experiencia en ellas mismas.

1.1.4.2. Justificación Metodológica

La investigación se desarrolló en base al uso del método científico, mediante el cual se aplicó la recolección de datos para analizar y obtener información, lo cual nos llevará obtener resultados que nos permitan solucionar el problema planteado, de la misma manera servirá como guía en la preparación de otros proyectos de investigación relacionados con el tema.

1.1.4.3. Justificación Práctica

La investigación busca mediante la aplicación de la carta de control interno, dar pautas para la mejora continua y el buen control de la empresa 3A S.A., para que de esta manera podamos ayudar a mejorar su gestión empresarial.

En este mismo sendero podemos decir que se pueden aplicar a todas las empresas ya sean de diferentes tamaños o rubros.

1.2. Hipótesis

La aplicación de la carta de control interno contribuirá a mejorar la gestión de la empresa 3A S.A. de la ciudad de Trujillo - 2015.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General:

Demostrar que la aplicación de la carta de control interno mejorará la gestión de la empresa 3A S.A. de la ciudad de Trujillo -2015.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Evaluar y analizar el sistema de control interno con el que viene operando la empresa 3A S.A. de la ciudad de Trujillo.
- Diseñar y aplicar la carta de control interno propuesta para la empresa 3A S.A.
- Demostrar que la aplicación de la carta de control interno mejora la gestión de la empresa 3A S.A. de la ciudad de Trujillo.

1.4. Marco Teórico

▪ CARTA DE CONTROL INTERNO

La discusión de ostensibles fallas y problemas de la entidad auditada con un enfoque constructivo y de cooperación para explorar posibles soluciones es, con mucho, la mejor forma de comunicar al cliente las observaciones. La discusión de observaciones y problemas con la gerencia es probablemente la contribución más positiva del auditor.

Normalmente estas discusiones se confirman en carta o memorando al cliente: las llamadas “cartas de control interno o de observaciones”. Algunas compañías piden especialmente y, aunque no sea un requerimiento de la Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (ni sea específicamente solicitada por el cliente), es bueno tanto para el auditor como para la gerencia dejar huella escrita de estas discusiones de problemas y observaciones para futura referencia.

Las cartas a la gerencia o administración son constructivas y contribuyen al fortalecimiento de las empresas y al mejoramiento de sus operaciones. La amplitud, profundidad y variedad de las sugerencias dependen del vigor, habilidad e imaginación del auditor, pero en cualquier caso, deben enfocarse al beneficio del cliente.

El mejor momento para emitir dicha carta es a la conclusión de las pruebas de funcionamiento, pues permiten que se puedan tomar acciones correctivas que pueden inclusive afectar el enfoque del resto de la auditoria.

▪ **GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial, es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las empresas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para la empresa. Las empresas deben planificarse y seguir de cerca la ejecución de sus planes. También se debe distinguir los aspectos que son vitales para su desarrollo futuro y corregir lo que va mal y potenciar lo que va bien. La continuidad de la empresa nos exige la realización de una serie de inversiones a las que deberemos hacer frente y que deberemos contemplar.

La contabilidad supone el estudio permanente de la actividad de la empresa, no solo en los hechos, sino en los movimientos económicos en los que se manifiesta; su objeto es la actividad administrativa, es decir las operaciones de gestión no en sí mismo consideradas, sino en su adaptación a la consecución de los fines propuestos. La contabilidad contempla el conjunto de anotaciones y cálculos que se llevan a cabo en una empresa con objeto de proporcionar una imagen numérica de lo que en realidad sucede en la evolución económica y funcional de la empresa; una base sólida informativa de los movimientos y hechos económicos para el conocimiento de la Gerencia.

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con

el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Porter, M. (1996)

Para que una empresa (entendida como un sistema) funcione en la realidad tiene que cumplir una serie de condiciones, en primer lugar tiene que ser un sistema eficaz, es decir, tiene que ser capaz de conseguir buenos resultados, además obtener un porcentaje de aciertos elevado, lo que dotará al sistema de seguridad; en segundo lugar para que el sistema funcione en su aplicación real será necesario que confiemos en él y que por lo tanto actuemos en consecuencia según sus señales, este es quizás

el punto más complicado, existen en la actualidad muchos sistemas que dan muy buenos resultados, pero a veces es difícil confiar en ellos debido a que el mercado nos influye, el propio mercado es el mayor enemigo que tenemos a la hora de obtener beneficios.

Hay muchos analistas tanto a favor como en contra de la optimización de parámetros, voy a exponer brevemente cual es el principal punto de disputa en esta cuestión, los analistas en contra de la optimización argumentan que esta no es buena, ya que provoca que la función que diseñemos se acople muy bien a la cotización mostrando un buen funcionamiento en el pasado, pero en el futuro no nos dará buenos resultados debido a que la función por sí misma no es válida para determinar los momentos propicios para comprar o vender, sino que son los parámetros de optimización los que provocan que haya dado buenos resultados, pero sólo en el pasado. Los analistas a favor de la optimización argumentan que tanto los valores como las circunstancias del mercado no permanecen constantes, es decir ni todos los valores se comportan de la misma manera, ni los mercados siempre tienen las mismas características, por lo que los parámetros de los sistemas no son siempre los mismos. En mi opinión ambos tienen razón, es decir, es cierto que una excesiva optimización sobre todo en sistemas con muchos parámetros no es válida para poder ser aplicada en el futuro, como también es cierto que los valores no se comportan de forma homogénea al igual que los mercados, por lo tanto creo que la optimización es correcta pero hay que realizar una serie de verificaciones para comprobar la efectividad. Candela,J. (2007).

▪ **CONTROL INTERNO**

Estructura:

Las áreas de gestión incluyen actividades o grupos de actividades que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Tales áreas son:

- Directiva
- Producción
- Mercadeo
- Investigación y desarrollo
- Personal
- Finanzas

¿Cómo se identifica a las entidades que tienen buenos controles internos?
Los organismos públicos y privados que han realizado el esfuerzo de diseñar, implementar y mantener controles internos eficientes y eficaces son los que generan amplia información sobre sus operaciones, facilitan el acceso a resultados con oportunidad, disponen de la función de auditoría interna independiente, y que emita informes periódicos (trimestrales, semestrales, anuales, etc.) de conocimiento de todos los interesados sobre la calidad del control interno aplicado en sus operaciones. Claros, R. y León, O. (2012).

▪ **APORTE DEL CONTROL INTERNO**

El control interno debe aportar un grado de seguridad razonable a la alta dirección de la organización, así como a todo que esté interesado en las operaciones de la entidad, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; en ningún caso la seguridad será total o absoluta.

La seguridad razonable requerida para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es posible programarla mediante el diseño y aplicación de un sistema de control interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización, completada con las evaluaciones periódicas internas y externas del control interno. Claros, R. y León, O. (2012).

▪ **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del control de gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia de las operaciones, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el control interno así:

El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas

administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. Blanco, Y. (1988).

Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[COSO, 1992], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa los cuatro siguientes objetivos generales:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal desinado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes: i) eficacia y eficiencia de la operaciones, ii) confiabilidad de la informática financiera, y iii) cumplimiento con leyes y regulaciones.

- **EL CONTROL**

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario. Aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente. George, J. (2010).

- **ELEMENTOS DEL CONTROL**

Por lo general, los conceptos de control tienen elementos comunes, tales como:

Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores. Claros, R. y León, O. (2012).

- **IMPORTANCIA DEL CONTROL.**

En todo sistema y/o proceso el control es fundamental, simplemente porque sería peligroso no tener los criterios y límites necesarios para medirlos, evaluarlos y corregirlos. Sin la etapa de control seríamos en extremo ineficientes y generaría dudas respecto al manejo de los recursos por parte de los interesados (Stakeholders). A continuación identificamos algunos aspectos que sustentan la importancia del control:

Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.

Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Claros, R. y León, O. (2012).

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados.

1.5. Marco Conceptual

1.5.1. GESTIÓN

Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

1.5.2. CONTROL INTERNO

El control interno es definido en forma amplia como un proceso efectuado por la Gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Atacamiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Adhesión a las políticas de la empresa.
- Deficiencias de control interno

Cualquier falla encontrada, situación indelicada, aspecto administrativo, inconveniente u otra situación que afecte la salvaguarda de activos, que no enmarque dentro de las definiciones de inconsistencias o excepción, se considera “deficiencia de control interno”.

1.5.3. AUDITORÍA

En sus inicios el concepto de auditoría se limitó a considerarla como una técnica de verificación de los registros contables con la documentación sustentadora, la corrección de las operaciones registradas y la corrección de las operaciones aritméticas. Ese concepto de método de actuación pasiva continuó por mucho tiempo y aún existe en el sentido de aquel objeto remoto, o sea de observar la veracidad y exactitud de los registros. Continúa el autor indicando, que por mucho tiempo se conceptuó a la auditoría como el proceso de revisión, intervención contable y censura de cuenta.

Así, escribió Holmes: "La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registro y documentos". El Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en uno de sus iniciales pronunciamientos expresaba: "La auditoría es el examen de los libros contables, comprobantes y demás registros de un organismo público, corporación, firma o persona, con el objeto de establecer la corrección o incorrección de los registros examinados y, al mismo tiempo operando sobre los documentos revisados, conscientemente en forma de certificado". El comité de Terminología del Instituto Americano de Contables Públicos (AICP) expresó: "El objetivo de un examen normal de estados financieros por un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con que presentan la

situación financiera, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. El dictamen del auditor es el medio por el cual expresa su opinión o, si las circunstancias lo requieren, la niega".

1.5.4. AUDITORÍA FINANCIERA

Determinamos que la Auditoría Financiera o Auditoría de Estados Financieros, es el examen crítico que realiza un Licencia en Contaduría o contador público Independiente de los libros, registros, recursos, obligaciones, patrimonio y resultados de una empresa agroindustrial basado en normas, técnicas y procedimientos específicos, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.

Generalmente, se usa el término Auditoría Financiera, para relacionarlo con el examen a los estados financieros de las empresas. Por consiguiente el objetivo principal de una auditoría financiera es examinar los estados financieros en su conjunto para expresar una opinión, acerca si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, así como los flujos en efectivo, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Esto significa que el auditor mediante la aplicación de sus técnicas de auditoría deberá obtener la certeza de que la información contenida en los registros contables y documentos sustentatorios respaldan en forma suficiente los datos contenidos en los estados financieros, pero es pertinente manifestar que el auditor va más allá de los registros contables.

En la práctica, esto no resulta muy fácil, por cuanto en primer lugar, se requiere que el auditor además de poseer el título profesional de Contador Público cuente con entrenamiento y capacidad como auditor, se encuadre dentro de normas de auditoría generalmente aceptadas por la profesión y realice su trabajo a través de las diferentes fase del proceso de la auditoría

(planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe), observando también las Normas Internacionales de Auditoría y las disposiciones legales propias del país.

1.5.5. AUDITAR

El concepto de auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

La enciclopedia, agrega, que un concepto de auditoría más comprensible sería el considerar la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptos, a las políticas de dirección y a los requerimientos establecidos.

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las empresas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para la empresa.

1.5.6. PROGRAMA DE AUDITORIA

Lista detallada de actividades o procedimientos de auditoría, que deben de realizarse en el curso de la auditoría.

1.5.7. HALLAZGO DE AUDITORÍA

Se denomina hallazgo de auditoría resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un departamento, un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la organización, programa o proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

1.5.8. EMPRESA

La empresa es un sistema generador de valor añadido que, fundamentalmente emite facturas a sus clientes y abona facturas a sus proveedores. La diferencia entre ambas es el valor añadido generado y con él se retribuye a los trabajadores y al capital.

También dice que la empresa es un universo inmenso y complejo, por lo que, con mucha frecuencia, es difícil determinar el efecto de una determinada decisión. Por ello, es preciso articular un sistema de referencias más próximas a la naturaleza de cada una de las decisiones.

Surge así un sinnúmero de "referentes interpuestos", que conforman la contabilidad interna y que permiten una cuantificación, con rapidez y criterio, del impacto que sobre ellos tendrá cualquier decisión a tomar en el campo de la gestión empresarial.

1.5.9. RIESGO DE CONTROL

Probabilidad de que el sistema de control interno de una empresa, no prevenga o detecte errores o irregularidades.

1.5.10. CONTROL FINANCIERO

Puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo. Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

1.5.11. DIAGNÓSTICO CONTABLE

Consiste en una evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso contable y del sistema de información que posee el cliente, con el fin de identificar debilidades, oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento que le permitan obtener una información clara, oportuna, veraz y segura, optimizando el análisis de la gestión y la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

La población para el presente trabajo está constituida por las áreas de trabajo que conforman la empresa 3A S.A.

2.1.2. Marco de muestreo

El marco muestral para el presente trabajo de investigación está constituido por el listado de todas las áreas de trabajo que conforman la empresa obtenidos del organigrama.

2.1.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente trabajo está constituida por una área de trabajo de la empresa 3A S.A.

2.1.4. Muestra

Muestra no aleatoria de selección intencional o convencional; considerando que la empresa es pequeña asumiremos como muestra al área de Contabilidad.

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en esta investigación son las siguientes:

- Entrevista, se aplicó a fin de tener información referente a la empresa.
- Encuesta, se aplicó para recolectar información de las personas involucradas directamente en el tema a investigar.
- La observación, se utilizó durante todo el proceso de investigación con el fin de captar detalles que ayuden a corroborar la hipótesis planteada.
- Análisis documental, de los reportes operativos brindados, a fin de analizar la situación del sistema de control actual en la empresa.

Los Instrumentos utilizados son los siguientes:

- La guía de entrevista, se aplicó en la entrevista al Gerente de Auditoría Interna de la empresa, la cual fue desarrollada para obtener sus percepciones del informe entregado por los auditores externos y en cuánto ha contribuido a mejorar su gestión así como los puntos más resaltantes ocurridos en el proceso de auditoría.
- Cuestionario, se aplicó al personal de contabilidad en la que nos expresaron su opinión sobre las cuentas contables y a la vez poder llegar a una conclusión sobre la evaluación de las mismas.

- Guía de observación, este documento nos permitió encausar la acción de observar y poder evaluar la situación de la empresa.
- Guía de análisis documental, se utilizó para sintetizar datos específicos (fechas, cantidades, nombres, etc.), de resúmenes (artículos, libros o publicaciones), bibliográficas (artículos o monografías) y de campo (opiniones).

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Para el presente estudio se aplicará el diseño lineal de un solo grupo con observación antes y después de implementado la carta de control interno.



Dónde:

O1= Representa el estado de la gestión empresarial, antes de la implementación de la carta de control interno.

X = Aplicación de la Carta de Control Interno

O2= Representa el estado de la gestión empresarial, después de la implementación de la carta de control interno.

2.2.2. Análisis y operacionalización de variables

Variable independiente:

-Aplicación de la carta de control interno

Variable dependiente:

-Mejora en la gestión empresarial

VARIABLE A INVESTIGAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Aplicación de la carta de control interno	Es el documento donde se manifiestan las deficiencias encontradas luego de haber realizado una auditoria.	Deficiencia	-Hallazgos -Deficiencias	Cuantitativa	Ordinal
Variable dependiente: Mejora en la gestión empresarial	La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa tenga un mejor desempeño.	Medición del desempeño de la gestión empresarial.	-Cumplimiento de metas. -Estrategias administrativas	Cualitativa	Nominal

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se usó una computadora, la cual utiliza el sistema de Microsoft Word y Excel del WS donde la información fue procesada de la siguiente manera:

- Se seleccionó la población muestral del trabajo de investigación.
- La información se obtuvo mediante técnicas de recolección de datos tales como: entrevista, cuestionario, fichas de análisis documental, análisis bibliográfico.
- Se hizo una primera observación de la variable dependiente.
- Se aplicó la variable independiente.
- Se hizo una segunda observación de la variable dependiente.
- Se comparó los resultados de las evaluaciones de la variable independiente y variable dependiente.
- Se elaboró las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

Como parte del procesamiento y análisis de datos también se apoyó al equipo auditor en la elaboración de la carta de control interno.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA

3.1. Aspectos Generales

3.1.1. Razón Social

3A S.A.

3.1.2. RUC

20315738823

3.1.3. Tipo de Sociedad

Sociedad Anónima

3.1.4. Ubicación

La Libertad/Trujillo/Trujillo

3.1.5. Dirección Principal

Av. Prolongación Unión #2320

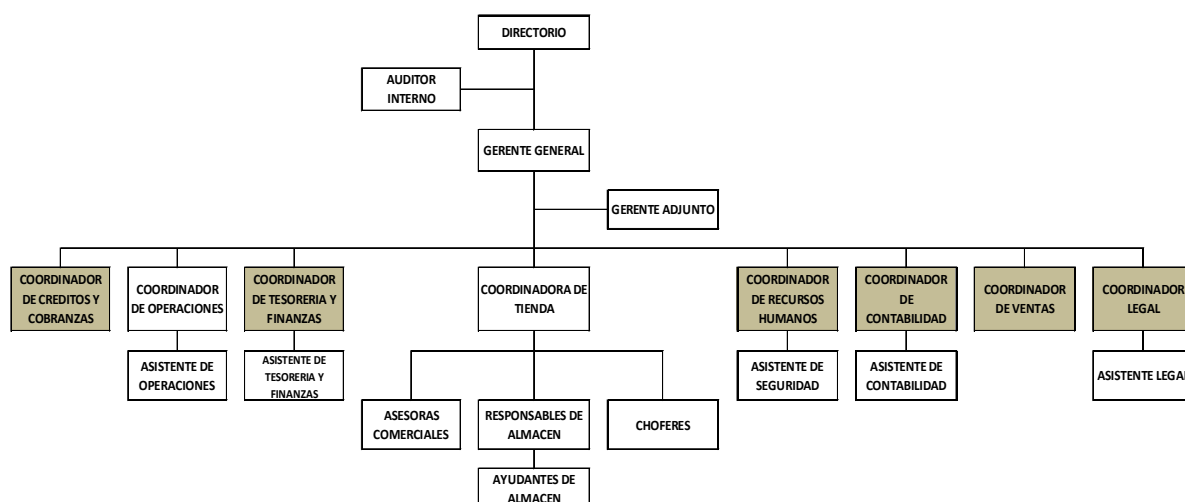
3.1.6. Teléfono

044 216946

3.2. Reseña Histórica

3A es una sociedad anónima constituida el 24 de Octubre de 1996, que sigue estrictamente la teoría de Empresa en Marcha, y gracias a eso ha crecido notablemente. Se dedica a la venta por mayor de materiales de construcción (Brindando productos siderúrgicos y servicios acordes la expectativa de los clientes, tanto en la industria metalmeccánica como en el campo de la construcción).

3.3. Organigrama



Tercearizado por empresa relacionada El Colonial S.A.C.

3.4. Misión, Visión y Valores

3.4.1. Visión:

En el 2020 seremos líderes nacionales en la comercialización de materiales siderúrgicos para la Industria en General; habiendo ampliado nuestra red comercial a otros países de Latinoamérica.

3.4.2. Misión:

Brindar la más variada gama de materiales siderúrgicos de calidad, a través de un excelente servicio, en ubicaciones de fácil acceso y a precios convenientes, cubriendo las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad

3.4.3. Valores:

- Lealtad: Corresponde a la confianza brindada.
- Honradez: No mentir implica decir la verdad, no robar implica no tomar lo ajeno, no engañar implica no ocultar.
- Eficiencia: Cumplir el objetivo con el menor uso de recursos.

3.5. Diseño Organizacional y Gobierno Corporativo

- **Accionistas:**

Torres Pinos
Yes Capital Corp.
Othello Road Lid.
Isabel Humanchumo Aray

- **Personal Clave:**

Ricardo Bobadilla (Gerente General)
Miguel Mariño (Gerente de Auditoría Interna)

3.6. Innovación

Anualmente realizan gestión de calidad, mediante la revisión de ISO 9001, para así obtener mayor clientes, por manejar parámetros de calidad en los productos ofrecidos.

Desde fines del 2010 la empresa ha implementado el sistema OneBusinessOne, donde constantemente lo están adaptando las necesidades de la compañía.

La empresa se encuentra en crecimiento y por ello cada año se proponen en aperturar más tiendas en todo el Perú, en el mes de Mayo de 2014 aperturaron una nueva tienda en San Juan de Lurigancho (Lima). Y se encuentra evaluando la posibilidad de aperturar tiendas en el extranjero a partir del 2014, principalmente en los países de Bolivia, Ecuador y Chile.

3.7. Política de Calidad

3A brinda una variada gama de materiales siderúrgicos y de construcción, a través de su cobertura a nivel Nacional, caracterizándose por ofrecer:

- Diversidad de medidas por líneas de producto.
- Productos que cumplen con especificaciones técnicas normadas nacional e internacionalmente.

Tenemos el firme compromiso de cumplir con las necesidades de nuestros clientes a través de un servicio con capacidad de:

- Disponer de información técnica.
- Realizar despachos en las fechas acordadas.
- Tratar de manera cálida y respetuosa.
- Atender de manera rápida y correcta.

3.8. Competidores

Sus principales competidores son:

- Tradi S.A
- Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L
- La Viga S.A
- Comercial Del Acero S.A
- Berio Y Cia S.A.C

3.9. Clientes

Los principales clientes de 3A S.A. son empresas que se dedican a la construcción, a la venta de ferretería y a usuarios finales que se dedican al mejoramiento de su hogar tales como:

- Otoya Medina Sherly
- Fabricaciones Metálicas Lujan.
- Metarquiel S.A.C
- Cumpa Contratistas Generales S.A.C
- Representaciones Sarita S.R.L

3.10. Cadena de Servicios

3A S.A. ofrece productos metalúrgicos para construcción tales como:

- Perfiles
- Planchas de acero
- Tubos de aceros
- Coberturas
- Fierros de construcción

3.11. Cadena de Abastecimiento

Principales proveedores

- **Proveedores Nacionales:**

- ✓ Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A.
- ✓ Corporación Aceros Arequipa S.A.

- **Proveedores Extranjeros:**

- ✓ Novacero
- ✓ Bilcare Limited
- ✓ Hangwing Plastic Industry Co.,Ltd

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

En el presente capítulo se presentará un resumen de los resultados obtenidos luego de haber aplicado los cuestionarios, la entrevista, la guía de observación y de haber realizado un análisis documental del sistema de control interno de la empresa 3A S.A., la cual presenta problemas tales como la falta de un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la inexistencia de un control detallado de los contratos existentes, así como problemas de conciliaciones de saldos entre empresas relacionadas y principales proveedores, entre otras; tal como se observa en la realidad problemática, producto de situaciones erróneas en los registros contables, el sistema de control interno, y aspectos relevantes para la gerencia.

En tal sentido se puede decir que esta investigación no hace más que representar los datos de manera gráfica para que de esta manera sea más fácil de entender. Los datos emitidos de los instrumentos se registran en cuadros, con relación a los objetivos dirigidos a establecer acciones tendentes a solventar el problema investigado. A continuación se presentan los cuadros y análisis. Los cuales reflejan la información que se obtiene de los instrumentos aplicados:

4.1.1. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA APLICADOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (ANEXO N° 1).

4.1.1.1. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones?

Interpretación

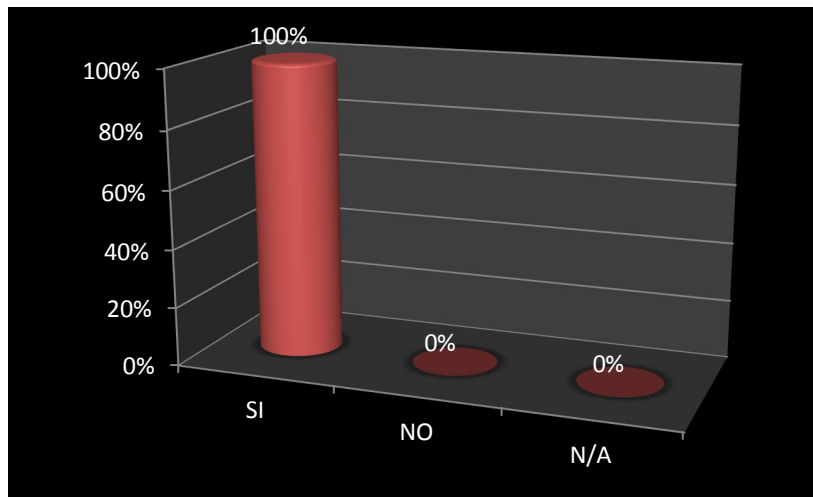
Según las respuestas dadas por los encuestados, el 100% de ellos si tienen conocimiento que existe un manual de organización y funciones.

Tabla N° 1: Sistema de control interno según conocimientos sobre el manual de organización y funciones.

Descripción	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	0%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Los autores.

Figura 1: Control Interno - MOF



Fuente: Tabla N° 1
Elaboración: Los autores.

Análisis

La empresa si cuenta con un manual de organización y funciones pero desactualizado, ocasionando que las funciones del personal no se encuentren bien definidas y no puedan cumplir sus labores de manera correcta.

4.1.1.2. ¿La empresa cuenta con un organigrama revisado y aprobado por la gerencia?

Interpretación

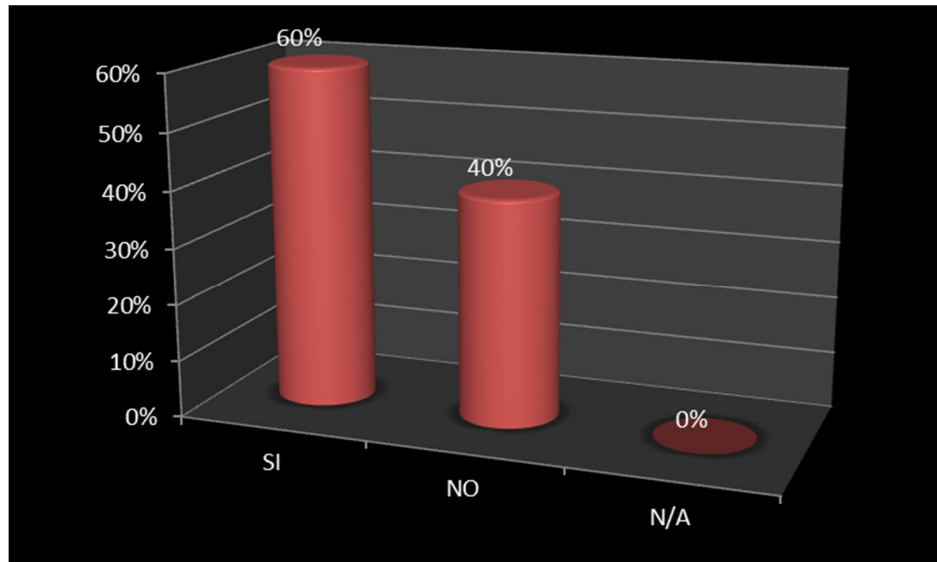
De los encuestados el 60% manifiesta que la empresa si cuenta con un organigrama, mientras que el 40% respondió que la empresa no cuenta con un organigrama revisado y aprobado por la gerencia.

Tabla N° 2: Sistema de control interno según conocimientos sobre el organigrama.

Descripción	Frecuencia	%
SI	3	60%
NO	2	40%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Los autores

Figura 2: Control Interno - Organigrama



Fuente: Tabla N° 2
Elaboración: Los autores.

Análisis

Si se cuenta con un organigrama revisado y aprobado, pero algunos trabajadores desconocen los diversos cargos con los que cuenta la empresa.

4.1.1.3. ¿La empresa cuenta con políticas de control operativo?

Interpretación

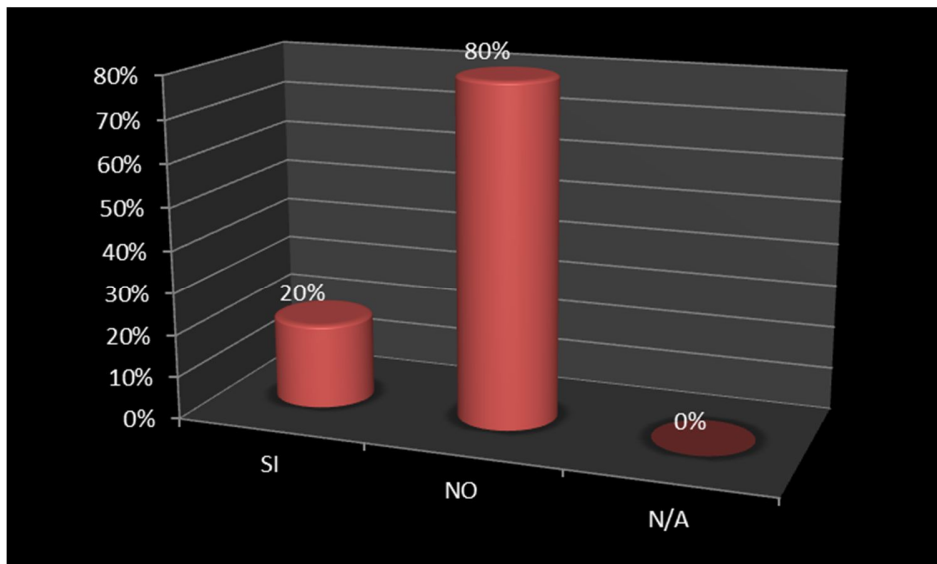
Como vemos, solo el 20% de los encuestados respondió que no existen políticas de control operativo, mientras que el 80% respondió que la empresa si cuenta con políticas de control operativo.

Tabla N° 3: Sistema de control interno según conocimientos sobre políticas de control operativo.

Descripción	Frecuencia	%
SI	1	20%
NO	4	80%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Los autores

Figura 3: Control Interno – Políticas de control operativo



Fuente: Tabla N° 3
Elaboración: Los autores.

Análisis

Las políticas de control operativo actuales son deficientes porque no se encuentran bien definidas y el personal las omite en algunas de sus funciones.

4.1.1.4. ¿La empresa cuenta con políticas de control contable?

Interpretación

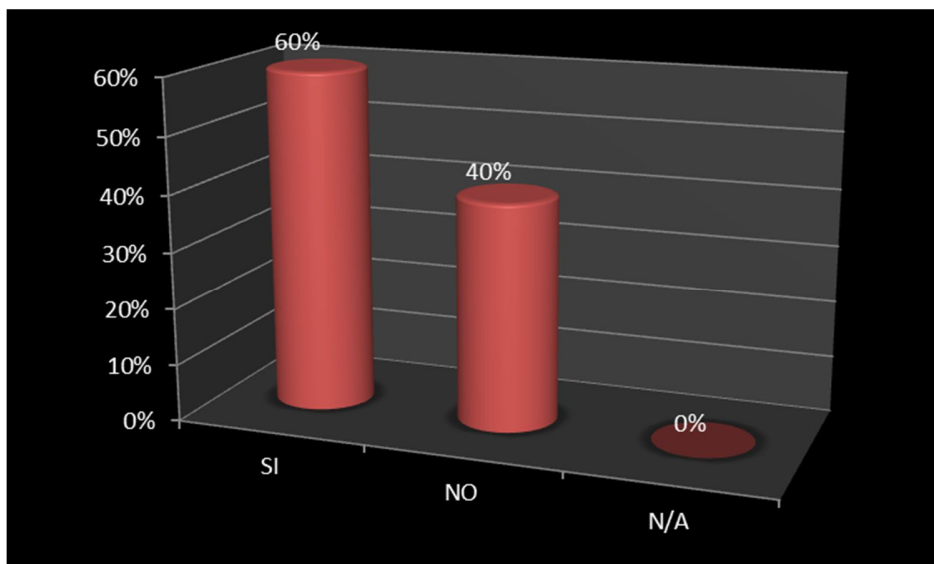
Como vemos, el 40% de los encuestados respondió que no existen políticas de control contable, mientras que el 60% respondió que la empresa si cuenta con políticas de control contable.

Tabla N° 4: Sistema de control interno según conocimientos sobre políticas de control contable.

Descripción	Frecuencia	%
SI	3	60%
NO	2	40%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Los autores

Figura 4: Control Interno – Políticas de control contable



Fuente: Tabla N° 4

Elaboración: Los autores.

Análisis

La falta de conocimientos del personal acerca de las políticas de control contable genera inconvenientes al momento de tomar decisiones.

4.1.1.5. ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control de inventarios?

Interpretación

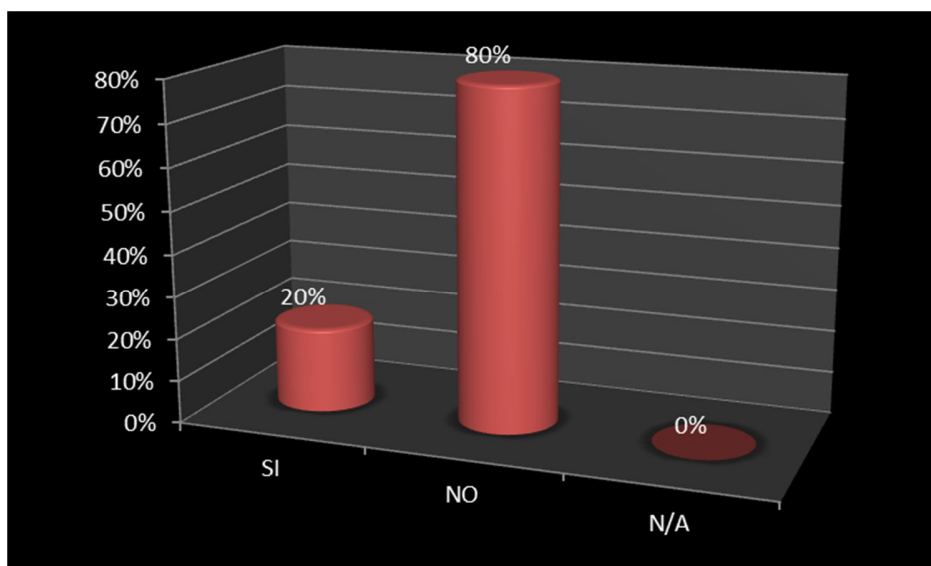
En este caso el 80% de los encuestados respondieron que la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control de inventarios, mientras que el 20% respondió que sí.

Tabla N° 5: Sistema de control interno según conocimientos sobre sistema de control de inventarios.

Descripción	Frecuencia	%
SI	1	20%
NO	4	80%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Los autores

Figura 5: Control Interno – Sistema de control de inventarios



Fuente: Tabla N° 5
Elaboración: Los autores.

Análisis

Para el caso de los inventarios, la empresa tiene deficiencias al momento de llevar un registro detallado, ya que no cuenta con las herramientas necesarias.

4.1.1.6. ¿La empresa cuenta con un flujo grama de compras actualizado?

Interpretación

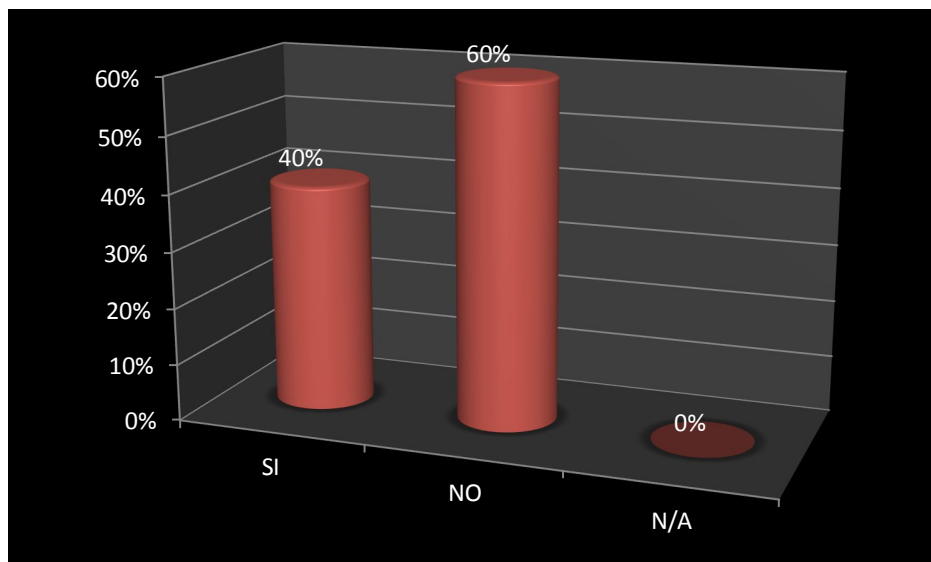
Solo el 40% de los encuestados respondió que si existía un flujo grama de compras actualizado, mientras que el 60% dijo no existía un flujo grama de compras actualizado.

Tabla N° 6: Sistema de control interno según conocimientos sobre flujo grama de compras.

Descripción	Frecuencia	%
SI	2	40%
NO	3	60%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Los autores

Figura 6: Control Interno – Flujo grama de compras



Fuente: Tabla N° 6

Elaboración: Los autores.

Análisis

Se cuenta con un flujo de compras, pero no describe gráficamente los flujos de las operaciones ya que no tiene procedimientos documentados.

4.1.1.7. ¿La empresa cuenta con un manual operativo de compras?

Interpretación

Según el 100% de los encuestados no existe un manual operativo de compras para la empresa.

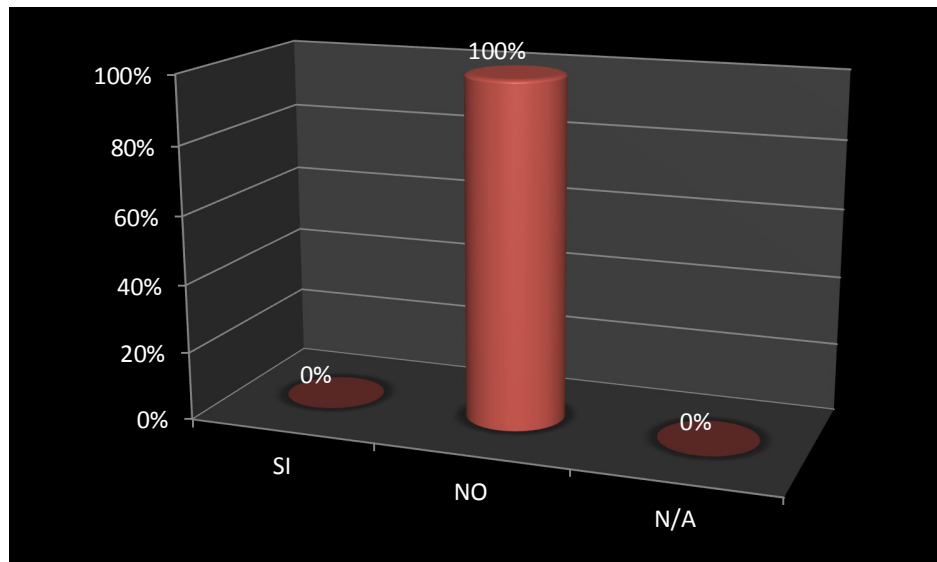
Tabla N° 7: Sistema de control interno según conocimientos sobre manual operativo de compras.

Descripción	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	5	100%
N/A	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Los autores.

Figura 7: Control Interno – Manual operativo de compras



Fuente: Tabla N° 7

Elaboración: Los autores.

Análisis

Gracias a la encuesta hallamos que no existe un manual operativo de compras lo cual dificulta la tarea para esta área.

4.1.1.8. ¿La empresa realiza una adecuada evaluación de riesgos?

Interpretación

Encontramos que el 60% de los encuestados respondieron que no existe una adecuada evaluación de riesgos, mientras que el 40% de los encuestados no sabían del tema.

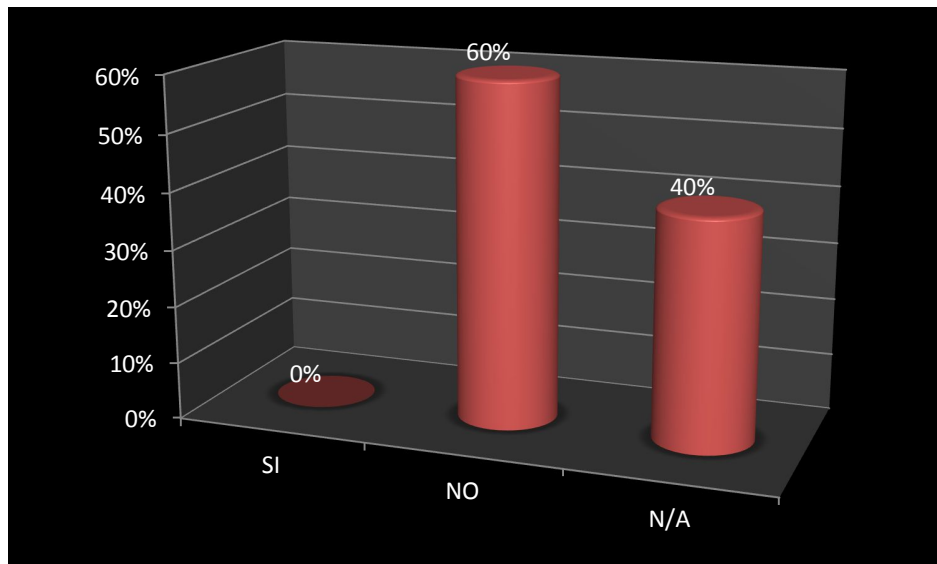
Tabla N° 8: Sistema de control interno según conocimientos sobre evaluación de riesgos.

Descripción	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	3	60%
N/A	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Los autores.

Figura 8: Control Interno – Evaluación de riesgos



Fuente: Tabla N° 8

Elaboración: Los autores.

Análisis

Observamos que existe una desinformación acerca del tema, así como una deficiente evaluación respecto a los riesgos que tiene la empresa.

4.1.2. RESULTADO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN REALIZADA A LAS ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al respecto en la aplicación de la guía de observación (Anexo N° 2), se estableció en forma objetiva en las once (11) actividades evaluadas, el resultado siguiente:

C.1 Calificada como buena: un 27% en tres (3) actividades:

- Respecto a su estructura funcional bien organizada.
- Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración se encuentran limitadas por los estatutos.
- Los informes que comparen los presupuestos con los gastos utilizados.

C.2 Calificada como regular: un 45% en cinco (5) actividades:

- El manual de procedimientos de operaciones.
- El personal se encuentra capacitado para el desempeño de sus funciones.
- Los acuerdos realizados en los comités de gerencia
- Los contratos que mantiene la compañía.
- Las sugerencias de mejora en los métodos de control interno.

C.3 Calificada como mala: un 27% en tres (3) actividades

- Respecto a la existencia de un manual de fondo fijo.
- Los procedimientos formales y documentados sobre identificación y gestión de riesgos.
- El manual de funciones y procedimientos administrativos.

Tabla N° 9: Resultado de la guía de observación

Calificación	N°	%
Buena	03	27%
Regular	05	45%
Mala	03	27%
Total	11	100%

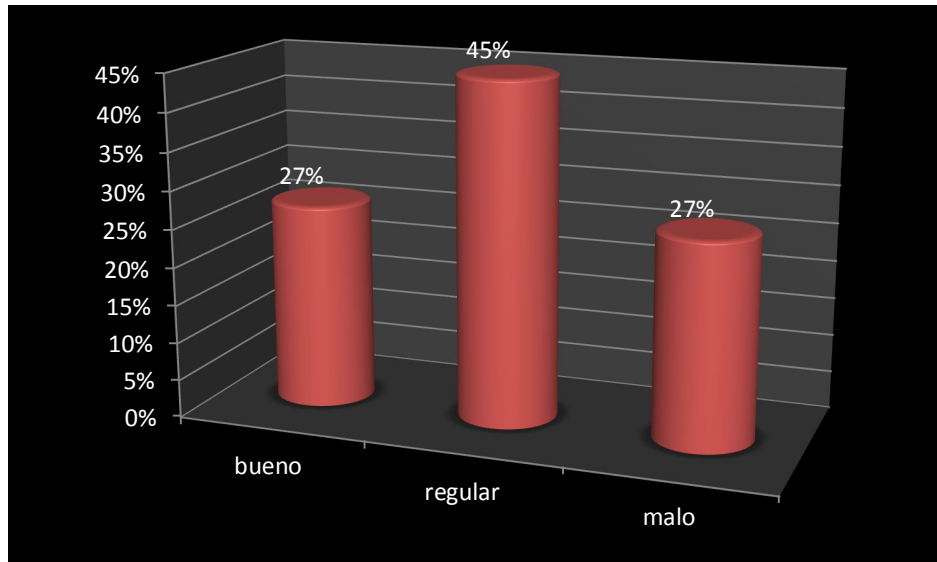
Fuente: Guía de entrevista.

Elaboración: Los autores

Interpretación:

Notamos que el 45% de las actividades observadas las calificamos de manera regular, mientras que se calificó a los 27% como buenas y a los otros 27% restantes como malas.

Figura 9: Guía de observación



Fuente: Tabla N° 9
Elaboración: Los autores





Análisis:



La aplicación de esta herramienta, estableció que existen causas visibles de orden administrativo, operativo y contable que diagnostican deficiencia en el sistema de control interno, que inducen al error material en el proceso operativo de las actividades de la empresa 3A S.A.






4.1.3. RESUMEN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL DE CUENTAS.

La tabla N° 10, mostrada a continuación, brinda una comprensión integral de la perspectiva sobre los temas identificados y la evaluación del impacto de dichas situaciones sobre las operaciones de la empresa.

Tabla N° 10: Resumen de las deficiencias encontradas

Rubro	Deficiencias Encontradas	Deficiencias Significativas	Otras Deficiencias	Otros asuntos operacionales
Activo:				
Efectivo y equivalentes del efectivo	No			
Cuentas por cobrar comerciales	Si			
Otras cuentas por cobrar	No			
Activos financieros a valor razonable	No			
Existencias	Si			
Otros activos	No			
Gastos contratados por anticipado	No			

Inmuebles, maquinaria y equipo	No			
Activos intangibles	No			
Pasivo:				
Obligaciones financieras	No			
Cuentas por pagar comerciales	Si			
Impuestos y contribuciones sociales	No			
Remuneraciones y participaciones por pagar	No			
Pasivos financieros a valor razonable	No			
Otras cuentas por pagar	No			
Impuesto a la renta diferido pasivo	No			
Patrimonio:				
Capital social	No			
Excedente de revaluación	No			
Reserva legal	No			
Resultados acumulados	No			
Resultados:				
Ingresos	Si			

Costo de ventas	No			
Gastos (administrativos, ventas y financieros)	No			
Impuestos:				
Impuesto a los dividendos por préstamos a accionistas	No			
Aspectos de especial interés para la gerencia:				
Preparar un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las NIIF.				
Preparar un manual de procedimientos formales y documentados sobre identificación y gestión de riesgos.				
Acuerdos formalizados a través de actas.				
Control detallado de los contratos existentes.				
Actualizar el manual de funciones y procedimientos administrativos y difundir a todo el personal de la Compañía				

Fuente: Investigación realizada.
Elaboración: Los autores.

A continuación se detalla:

4.1.3.1 Efectivo y equivalente de efectivo:

Las conciliaciones bancarias no cuentan con evidencia de la preparación, revisión y su correspondiente aprobación

Las conciliaciones bancarias son realizadas por el personal del área contable en hojas de cálculo, sin embargo no se evidencia que estas hayan sido revisadas y aprobadas por un revisor adecuado. Las consecuencias que no sean revisadas oportunamente en su momento, puede ocasionar que existan diferencias contables entre lo registrado por la Compañía y los saldos que mantienen las entidades financieras respectivas.

4.1.3.2 Cuentas por cobrar/ Cuentas por pagar:

Existen diferencias entre los saldos contables y los reportes operativos brindados por la compañía:

La Compañía muestra crecimientos significativos respecto a sus niveles de transacciones con clientes y proveedores.

En este sentido, durante nuestra revisión observamos diferencias de saldos contables que mantiene la Compañía con los reportes operativos entregados para ser revisados; los cuales luego de un análisis por parte de la Compañía fueron explicados.

Hemos podido identificar que las diferencias que se mantienen se deben a la falta del personal; que solo se dedique a realizar conciliaciones, con el fin de evitar diferencias y todo este conforme.

En la tabla N° 11 y 12 se describe las situaciones mencionadas:

Tabla N° 11: Resumen de cuentas por cobrar

Cliente	Saldo al 2014 según 3A S.A	Según Bachilleres	Diferencia
	S/.	S/.	S/.
Fabricaciones Sarita EIRL	70,153	71,556	-1,403
Centro Ferretero Salvador S.R.L.	50,208	45,701	4,507
Otoya Medina Sherly	39,429	34,300	5,129
Empresa de Servicios y Producción Alac S.A.	34,708	32,765	1,943
MOTA-ENGIL PERU S.A.	27,772	22,232	5,540
Industria Metálica Soluz S.C.R.L.	27,363	21,753	5,610
Total	249,633	228,307	21,326

Fuente: 3A S.A.
Elaboración: Los autores.

Tabla N° 12: Resumen de cuentas por pagar

Proveedor	Saldo al 2014 según 3A S.A	Según Bachilleres	Diferencia
	S/.	S/.	S/.
Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A.	4,480,339	4,477,884	2,455
Duferco S.A.	2,931,114	2,928,114	3,000
KocaerHaddecilik SAN.VE TIC.AS.	2,840,389	2,837,389	3,000
Total	10,251,842	10,243,386	8,455

Fuente: 3A S.A.
Elaboración: Los autores.

4.1.3.3 Existencias:

- a) **La compañía no cuenta con controles relacionados con el registro y conteo de los inventarios con la finalidad de mitigar el riesgo de obtener diferencias de inventarios que no logren expresar la situación real de la compañía.**

La compañía a fin de año realiza inventarios; en la cual participan su personal asignado y también participan personal externo de auditoría; gracias a sus papeles de trabajo brindados sobre su inventario; se puede evidenciar diferencias en diversos productos que mantiene la Compañía; las cuales no pudieron ser explicadas oportunamente por el personal a cargo del inventario. La mayoría de las diferencias se sustentaron días después cuando el área contable tuvo que realizar el análisis y buscar los sustentos correspondientes.

Algunos de los sustentos dados fueron en base a errores de registro realizados por el área de almacén, otros referentes a errores de registro manual realizado por los operarios de almacenes; otros eran que estaban pendientes de entrega (es decir que se encontraba en el almacén; pero en el sistema contable; ya no contaban con esos productos.

Todo lo comentado anteriormente refleja una mala supervisión de los controles que la compañía mantiene respecto al registro y almacenaje de los productos, punto que debe ser tomado en cuenta para la optimización de su gestión.

b) La Compañía no contabiliza los ajustes por diferencias halladas en conteos físicos de inventarios

La Compañía no contabilizó en las cuentas contables los ajustes por las diferencias halladas en los conteos físicos de inventarios del mes de diciembre.

En la tabla N° 13 adjuntamos las diferencias valorizadas en los conteos físicos realizados por la Compañía:

Tabla N° 13: Resumen de diferencias valorizadas en inventarios

	Piura	Chiclayo	Chimbote	Cajamarca	Arequipa	Huancayo	Lima
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Faltantes	(736)	(10)	(406)	(11)	(78)	-	-
Sobrantes	963	365	346	68	258	91	64

Fuente: 3A S.A.

Elaboración: Los autores.

Para efectos de nuestra revisión el efecto de estas diferencias no es significativo, sin embargo, conversamos con el contador de la Compañía (Santiago, Víctor) sobre este punto y nos comenta que no se han llegado a realizar los ajustes; por el motivo que todavía no han sido discutidas con la gerencia.

4.1.3.4 Ingresos:

El reconocimiento de ingresos por parte de la compañía no se rige a lo establecido en la NIC 18 – Ingresos.

La Compañía reconoce los ingresos por ventas de manera anticipada y no cuando transfiere los riesgos y beneficios al cliente, la cobranza se encuentra razonablemente asegurada y el monto pueda medirse fiablemente según lo establecido por la norma en su párrafo 14:

“Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes deben ser reconocidos y registrados en los estados financieros cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

(a) la entidad ha transferido al comprador los riesgos y ventajas, de tipo significativo, derivados de la propiedad de los bienes;

(b) la entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos, en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;

(c) el importe de los ingresos de actividades ordinarias pueda medirse con fiabilidad;

(d) sea probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y

(e) Los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad”.

Según lo indagado, el personal de contabilidad, no se encuentra capacitado y actualizado sobre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), esto sería un motivo por lo cual no están haciendo el correcto reconocimiento de la NIC 18.

4.1.3.5 Aspectos de especial interés para la gerencia:

a) La Compañía no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En base a las entrevistas realizadas a la gerencia del área de auditoría interna (ver anexo N° 02), sabemos que la Compañía no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a pesar de que en el periodo 2014 realizó su implementación de estados financieros a NIIF.

En este sentido, el referido manual deberá describir, entre otros, lo siguiente:

- El proceso de aprobación por la Dirección de la Compañía de las políticas contables, de sus modificaciones, de sus revisiones y de los cambios a las políticas y procedimientos contables que se adopten.
- Descripción detallada de cada política contable aplicable a las transacciones de la Compañía, sustentada con lo prescrito por las NIIF.
- Descripción del proceso para establecer los estimados contables, las variables que se usarán para su determinación y su revisión periódica.
- Descripción de los procesos de soporte que asegure el reconocimiento de las transacciones de acuerdo con lo contemplado en las políticas contables adoptadas.

- Designación de las personas responsables de la revisión periódica del adecuado registro de las transacciones y de los procesos que lo soportan.
- Descripción del proceso de compilación de la información que las normas requieren que se divulgue en los estados financieros interinos y de cierre del ejercicio.

Se sabe que la mayoría de las entidades que no cuentan con este documento formal asumen mayor riesgo de que el personal a cargo del registro y procesamiento de la información requerida para la formulación de los estados financieros interprete equivocadamente las normas, que éstas las adopten parcialmente y, en consecuencia, que los estados financieros contengan errores importantes.

A través del tiempo las NIIF que se han emitido se caracterizan por tratar operaciones cada vez más complejas. Como resultado el contenido de las normas es más difícil de interpretar y de implantar.

b) La compañía carece de procedimientos formales y documentados sobre identificación y gestión de riesgos

Durante nuestra revisión hemos notado que la Compañía no ha diseñado ni implantado integralmente un proceso para documentar y evaluar sus riesgos de manera consistente con las crecientes presiones del mercado y las cambiantes leyes y reglamentos. En consecuencia, la Compañía está expuesta a diversos riesgos, incluyendo el riesgo de que se produzca fraude y no sea detectado por los controles existentes.

c) Los acuerdos realizados en los Comités de Gerencia no se encuentran formalizados a través de actas.

Actualmente, los retos, los problemas, las diversas situaciones que enfrentan los negocios, algunas sin importancia y otras realmente vitales, consumen el tiempo, la atención y el enfoque de los miembros de una corporación; pero es necesario que las mismas sean tratadas en reuniones formales denominados Comités de Gerencia, cuyo objetivo es:

- Que los participantes presenten en sus planes, metas, compromisos, resultados que esperan y recursos que son requeridos.
- Tomar decisiones operativas para alcanzar los resultados deseados a corto plazo, para que estos aporten a las metas a largo plazo.
- Cuando se tienen los estados financieros, se analicen la situación financiera y los resultados. Esto sobre la base de lo que implica cada unidad operativa del negocio; así conocer el impacto y la responsabilidad de cada uno en esas realidades.

De lo mencionado anteriormente, se tiene conocimiento de que mantienen reuniones semanales con la Gerencia General a fin de efectuar revisiones de la gestión y del avance de los diversos proyectos a los que se encuentran designados, adoptándose en dichas reuniones medidas correctivas o estrategias que permitan una mejor gestión para los siguientes meses; sin embargo, dichos acuerdos no son finalmente documentados.

d) No cuentan con un control detallado de los contratos existentes.

La Compañía no cuenta con un control adecuado para la identificación de contratos, debido a que no mantiene un listado o registro de todos los contratos ejecutados y/o modificaciones a contratos actualmente vigentes, tales como contratos de arrendamientos, contratos individuales de trabajo, contratos de compra-venta, contratos de confidencialidad, entre otros.

No mantener un listado actualizado de todos los contratos podría traer como consecuencia, que no se realicen renovaciones de contratos a tiempo, incumplimiento de cláusulas, registro inoportuno de obligaciones contraídas con terceros y que se desconozcan las condiciones de los servicios o bienes recibidos de terceros, entre otros. Un adecuado control de los contratos adquiridos, facilitaría el cumplimiento adecuado de las obligaciones contraídas, así como la exigencia de sus derechos contractuales; que podría tener como riesgo la revelación inexacta o incompleta de los derechos y obligaciones contractuales en los estados financieros.

e) La Gerencia no actualiza su manual de funciones y procedimientos administrativos y tampoco difunde a todo el personal de la Compañía.

Actualmente la Compañía cuenta con un manual de funciones y procedimientos el cual se encuentra desactualizado.

Considerando que actualmente la Compañía se encuentra en la búsqueda de la eficiencia y calidad total, que conlleva a un estudio y rediseño de sus procesos, es necesario que dichos procedimientos se actualicen en los manuales, los mismos que le permitirán:

- Uniformizar las políticas administrativos y contables.
- Asignar funciones y niveles de responsabilidad y autoridad en forma específica.
- Facilitar la supervisión de las tareas realizadas.
- Agilizar el registro de transacciones.
- Evitar la posibilidad de tratamientos contables diferentes.
- Asegurar una mayor confiabilidad de la información contable que sirva de base para la toma de decisiones.

4.1.4. RESULTADO DE LA ENTREVISTA AL AUDITOR INTERNO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Efectuada la entrevista al Auditor Interno (Anexo N° 3) de la empresa se obtuvieron respuestas de orden cualitativo, que es lo que se requiere obtener con este trabajo para que el siguiente objetivo.

Tabla N° 14: Resultado de la guía de entrevista

Pregunta N°	Referido a	Respuesta	Bueno	Regular	Mala
1	Administrativo	El personal tiene conocimiento sobre el manual de funciones.			X
2	Control interno	Existe un sistema control que el personal observa.		X	
3	Contabilidad	Sistema contable es el adecuado.		X	
4	Contabilidad	En base a las diferencias, observaciones, errores.	X		
5 y 6	Control interno	En base a la mejora de sus debilidades.		X	
7	Control interno	En base a su apoyo con el área de auditoría interna.	X		

Fuente: Guía de entrevista.

Elaboración: propia.

Se resumió en:

Con respecto a la organización:

Existe un organigrama, manuales y reglamento de funciones que el personal; pero no se encuentra actualizado; y tampoco es de conocimiento del personal, es por eso que en determinadas circunstancias cumple y otras no.

No existe un cumplimiento sosteniendo de funciones lo que fragiliza este tema administrativo.

Respecto al sistema de contabilidad:

Se estableció que existe un sistema contable muy bueno; lo cual recién ha sido implementado, que están subsanando emitir reportes contables con atraso, y que el personal que pueda cumplir con los controles establecidos en los procesos. Mostró como situación positiva, que gerencia realice reuniones de trabajo.

Respecto al sistema de control interno:

Se determinó que recién se está implementando un órgano de control interno, y que las deficiencias, omisiones, errores o distorsiones se comprueban durante las esporádicas revisiones documentarias, que existe incertidumbre respecto a si este sistema se encuentra complementando al sistema contable. Lo favorable es que el personal se encuentra identificado con las políticas gerenciales de control lo que da cumplimiento.

Se resumen que la empresa tiene un regular control interno; es decir recién se están adaptando; la cual se ve reflejada en su gestión.

4.1.5. ELABORAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA CARTA DE CONTROL INTERNO.

Nuestra propuesta está conformada por 07 puntos.

1) APLICAR LA CARTA DE CONTROL INTERNO O CARTA DE RECOMENDACIONES (VER ANEXO N° 4)

2) DAR RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS RESPECTO A LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS EN EL NUMERAL 3.1.1

a) Efectivo y equivalente de efectivo:

Las conciliaciones bancarias no cuentan con evidencia de la preparación, revisión y su correspondiente aprobación

Recomendación:

Recomendamos dejar evidencia de la revisión y aprobación de dichas conciliaciones a fin de asegurar un seguimiento oportuno y adecuado de las partidas conciliatorias pendientes de regularizar.

b) Cuentas por cobrar/ Cuentas por pagar:

Existen diferencias entre los saldos contables y los reportes operativos brindados por la compañía.

Recomendación:

La Gerencia de Contabilidad debe establecer controles más específicos y realizar conciliaciones de sus saldos de manera continua así como de las transacciones contables que realiza con

sus clientes y proveedores; y verificar las conciliaciones entre los saldos contables y los reportes operativos.

c) Existencias:

La compañía no cuenta con controles relacionados con el registro y conteo de los inventarios con la finalidad de mitigar el riesgo de obtener diferencias de inventarios que no logren expresar la situación real de la compañía.

Recomendación:

Se recomienda a la Compañía implementar los controles necesarios para el registro y conteo de los productos que comercializa; con el fin de evitar en un futuro cercano las continuas diferencias. A la vez la Compañía debe ser estricto en el control de sus existencias; ya que el giro del negocio se encuentra relacionado a este rubro, “existencias”.

La Compañía no contabiliza los ajustes por diferencias halladas en conteos físicos de inventarios.

Recomendación:

Recomendamos a la Compañía implementar procedimientos que le permitan revisar y explicar de diferencias entre el conteo físico de las existencias. Además las diferencias que no son sustentadas deben ser ajustadas en la contabilidad.

d) Ingresos:

El reconocimiento de ingresos por parte de la compañía no se rige a lo establecido en la NIC 18 – Ingresos.

Recomendación:

La compañía con respecto a sus ventas; debería tomar en cuenta la fecha de la guía de remisión (debido a que las operaciones se realizan en el país) y no la fecha de emisión de la factura para el reconocimiento de sus ventas.

e) Aspectos de especial interés para la gerencia:

La Compañía no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Recomendación:

Se recomienda que la Compañía prepare un manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), para el conocimiento de los usuarios internos como externos de la empresa y así exista un mayor cuidado en el proceso de adopción de las normas contables, y que garantice la formulación de información financiera confiable.

f) Aspectos de especial interés para la gerencia:

La compañía carece de procedimientos formales y documentados sobre identificación y gestión de riesgos.

Recomendación:

La Compañía debe formalizar dicho proceso, el cual deberá incluir la preparación de un listado de riesgos y procedimientos para evaluar, controlar y hacer seguimiento a los mismos de manera permanente, estimando su significatividad, valorando su probabilidad de ocurrencia y decidiendo sobre acciones direccionadas a ellos. La mejor forma de llevar a cabo este proceso sería disgregando las áreas funcionales de la Compañía, sus procesos de negocios o departamentos, identificando en cada área funcional los riesgos críticos que tienen impacto en el logro de los objetivos de negocio dentro de cada unidad. La matriz de riesgos resultantes proporcionarían a los ejecutivos, gerentes y empleados una evaluación de los riesgos críticos que deben ser controlados a fin de ser capaz de mantener un ambiente operativo eficiente y sólido.

Los acuerdos realizados en los Comités de Gerencia no se encuentran formalizados a través de actas.

Recomendación:

Por lo que un punto a tomar en cuenta para la optimización de la gestión de la compañía es que estas reuniones se formalicen a través de actas donde se plasmen los acuerdos adoptados, las

acciones a ser efectuadas, las personas responsables y el tiempo estimado para su cumplimiento, con el fin de llevar un control adecuado y efectuar el seguimiento correspondiente.

No cuentan con un control detallado de los contratos existentes tales como los contratos de arrendamientos, contratos individuales de trabajo, contratos de compra-venta, contratos de confidencialidad, entre otros.

Recomendación:

Se recomienda a la Compañía implantar un registro para el archivo y mantenimiento de todos los contratos, así como establecer procedimientos de comunicación a contabilidad de manera oportuna sobre los contratos celebrados. Este registro debe incluir un resumen de todos los contratos ejecutados así como las revisiones o modificaciones efectuadas a contratos aún vigentes. Para mantener este registro actualizado, se debe obtener y archivar una copia firmada de todo contrato ejecutado, nuevo y/o modificado.

Este registro deberá tener las siguientes características:

- i) Fecha del contrato firmado
- ii) Partes contractuales
- iii) Periodo de vigencia
- iv) Servicio o producto proporcionado/recibido
- v) Valor del servicio.

La Gerencia no actualiza su manual de funciones y procedimientos administrativos y tampoco difunde a todo el personal de la Compañía.

Recomendación:

Recomendamos actualizar un manual de funciones y de procedimientos administrativos y operativos de modo tal que permita estandarizar los procedimientos de análisis, mejorar la eficiencia administrativa, que el personal conozca claramente los niveles de responsabilidad y asignaciones que les corresponde, que permite conocer el flujo de documentación de los sistemas y los niveles de decisión y autorización.

3) POLÍTICAS DE CONTROL OPERATIVO

- a) Desarrollar un manual operativo en el área de compras y cuentas por pagar.
- b) Con respecto al control del personal que laboran:
 - ✓ Deben de recibir capacitaciones constantes en el área de compras, previo programa definido.
 - ✓ Evaluar el desenvolvimiento del personal respecto al control efectuado mediante un proceso selectivo de conocimiento.
- c) Motivar a que el personal cumpla con el manual de organización y funciones.

4) POLÍTICAS DE CONTROL CONTABLE

- a) Los ingresos provenientes de las ventas en efectivo deben ser depositados en su totalidad en el banco, con la finalidad de que se haga caja y se tenga liquidez para cubrir los pagos y egresos de caja.
- b) Implementar un registro diario de los egresos realizados, indicando el número de comprobante producido, fecha, autorización y sello de cancelado o por cancelar.
- c) Al culminar el día, el personal encargada del área de contabilidad deberá realizar un resumen de cuentas por pagar para brindar un informe a gerencia, a tomar decisiones.
- d) Diseñar un reglamento de manejo de fondos que especifique como realizar el manejo de dinero, documentos, valores y cheques.
- e) El departamento de contabilidad debe emitir información financiera mensual de manera oportuna.
- f) Cruzar información con caja para establecer que facturas quedan pendientes por pagar y definir un cronograma de pagos y controlar los egresos.

5) IMPLEMENTAR EL FORMATO DEL ACTA DE INVENTARIO Y HOJA DE CONTEO. (VER ANEXO N° 5 Y N°6)

6) FLUJO GRAMA DE COMPRAS. (VER ANEXO N° 7)

7) MANUAL OPERATIVO DE COMPRAS. (VER ANEXO N° 8)

4.1.6. RESULTADOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DESPUÉS DE APLICAR LA CARTA DE CONTROL INTERNO Y SU MEJORA.

Aplicada la carta de control en la que se deduce y señala todas las deficiencias encontradas, nos permitió evaluar la gestión empresarial, después de haberse aplicado las recomendaciones emitidas.

Tabla N° 15: Resultados después de aplicar la carta de control interno

N°	Actividades	Antes	Después	Herramienta	Calificación	Comentario
		Según CIA	Según Bachilleres			
1	No se mantiene evidencia de la preparación, revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias.	Si	No	Supervisión por parte del contador	Implementado	
2	Diferencias entre los saldos contables y los reportes operativos de cuentas por cobrar brindados por la compañía.	Si	No	Realizan conciliaciones continuamente.	En proceso	En nuestra primera visita se identificó una diferencia de S/. 21,326 a la fecha de nuestra segunda revisión solo mantienen S/.9, 420 sin conciliar.
3	Diferencias entre los saldos contables y los reportes operativos de cuentas por pagar brindados por la compañía.	Si	Si	Realizan conciliaciones continuamente.	Implementado	Se identificó una diferencia de S/. 8,455 en nuestra revisión; a la fecha actual aquella diferencia ha sido conciliada.

4	Mantienen un control sobre el registro y conteo de los inventarios.	No	No	Están aprobando la posibilidad de mantener un control en un sistema contable.	Pendiente	Las cantidades sin conciliar no han sido sustentadas por los encargados hasta la fecha.
5	Realizan ajustes por las diferencias encontradas en los conteos físicos inventarios.	No	Si	Se aplicó el ajuste en su propio sistema.	Implementado	Debido a que no se pudo llegar a conciliar las diferencias se ha procedido a realizar el ajuste por tales diferencias.
6	Reconocimiento correctamente de los ingresos por parte de la compañía.	No	Si	Se recibió una capacitación sobre la aplicación de la NIC 18.	Implementado	El reconocimiento de ingresos a partir del mes de mayo se está rigiendo a lo establecido en la NIC 18 – Ingresos; es decir ya no están registrando de manera anticipada.
7	Respecto al manual de políticas y procedimientos contables sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	No	Si	Para la implementación de tal manual; se está llevando la adecuada capacitación.	En proceso	Se está implementando su manual debido a que en el periodo 2014 realizó su implementación de estados financieros a NIIF por primera vez

8	Cuenta con procedimientos formales y documentados sobre identificación y gestión de riesgos.	No	Si	La gerencia, el directorio y el personal clave de la empresa están analizando todos los riesgos que puedan ocurrir en la empresa.	En proceso	Están empezando a realizar un listado detallado en la que contiene actividades; que deben ser respondidas por personal clave de la compañía; para evitar fraudes, etc.
9	Los acuerdos realizados en los Comités de Gerencia; no se formalizan.	No	Si	Se ha llegado a comprar actas.	Implementado	Las reuniones se están formalizando a través de actas, con el fin de llevar un control adecuado y efectuar el seguimiento correspondiente.
10	Control detallado de los contratos existentes.	No	No	No se ha llegado a cumplir.	Pendiente	Están realizando un listado o registro de todos los contratos ejecutados y/o modificaciones a contratos actualmente vigente; para que puedan.
11	Actualización del manual de funciones y procedimientos administrativos e informar al personal de la Compañía.	No	Si	Los administrativos y gerencia están participando de la actualización.	En proceso	Se encuentran realizando la actualización; y luego citaran al personal para que lo puedan exponer.

12	Capacitaciones al personal para el desempeño de sus funciones.	No	Si	Se ha contratado a personal especializado.	Implementado	Ya se realizó la primera capacitación en la fecha de (19 de mayo 2015)
----	--	----	----	--	--------------	---

Fuente: 3A S.A

Elaboración: propia.

3.1. Discusión de resultados

- Los autores de esta investigación, en relación al trabajo denominado: “Aplicación de la carta de control interno y su efecto en la gestión de la empresa 3A S.A. de la ciudad de Trujillo – 2015”, luego de haber realizado el análisis a través de técnicas e instrumentos, como encuesta, guía de observación, entrevista y elaborando cuadros, figuras y resúmenes, se verificó que la aplicación de la carta de control interno, contribuye a la mejora de la gestión de la empresa 3A S.A.
- En el resumen del numeral 1.1.1. se observa que se tuvo que reconocer a la realidad problemática como antecedente del proceso de investigación, ya que se obtuvo conocimiento sobre el tema estudiado, habiéndose establecido que de acuerdo al enunciado del problema ¿Cuál es el efecto de la aplicación de la carta de control interno en la gestión de la empresa 3A SAC de la ciudad de Trujillo - 2015? Se pudo concluir que los riesgos existentes y el deficiente control interno, incide significativamente en la gestión de la empresa y en sus aspectos financieros y operativos.
- Respecto a la justificación del problema, es necesario señalar que nuestro trabajo de investigación, servirá teóricamente para ser una herramienta efectiva para que las empresas, así mismo metodológicamente se realizó un estudio aplicando el método científico afianzo nuestros conocimientos de control interno y gestión empresarial, y de la misma manera prácticamente demostrará la incidencia del error en la gestión, además de contribuir con el fortalecimiento del control interno de la empresa, formulando soluciones a gerencia. Verificando los resultados del

objetivo general y específicos, se estableció, que fueron desarrollados y probados mediante técnicas y herramientas específicas señaladas en el capítulo II, material y procedimientos, los mismo que nos permitieron comprobar cada una de ellas

- Con respecto al resultado de las variables independiente y dependiente llegamos a la conclusión positiva, ya que se pudo obtener información del grado de riesgo existente y el grado de confiabilidad del sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la empresa 3A S.A.
- La metodología aplicada es explicativa, observando un resultado favorable en el proceso de investigación, que permitirá a la gerencia, subsanar deficiencias como la falta de manuales y procedimientos sobre las bases de las NIIF, la inexistencia de un control detallado de los contratos existentes, los problemas de conciliaciones de saldos entre empresas relacionadas, descontrol en los recursos físicos utilizados, no actividades de control, riesgos no evaluados, incumplimiento de normas, carencia de auditorías de esta manera implementar la propuesta sugerida que fortalecerá la gestión de la empresa 3A S.A..
- Basados en el contenido del marco teórico y bibliográfico que sustenta nuestro tema de investigación, se establece que la finalidad de la aplicación de la carta de control, abarca la evaluación del riesgo y la eficiencia del control interno, así como recomendaciones para ayudar eficazmente a la gerencia de la empresa, aplicando procedimientos y procesos debidos, superando los actuales, que conlleve a una seguridad razonable y de esta forma, sus metas y objetivos de gestión se cumplan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que al analizar el sistema de control interno actual de la empresa se halló deficiencias importantes, tales como la necesidad de implementar manuales para el uso de las NIIF y su aplicación, ya que la empresa desde el año 2014 empezó a utilizar estas normas, y al no contar con estos manuales conlleva a malas interpretaciones afectando los EEFF e incurriendo en errores importantes. De la misma manera se determinó que no se lleva un adecuado control de las cuentas, causado por un ineficiente control interno de estas mismas; y que la empresa carece de procedimientos formales y documentados sobre la identificación de riesgos, y por tal motivo estos no podrían ser identificados por los controles existentes permeabilizando la posibilidad en fraudes.
- Después de analizar el nivel de gestión de la empresa concluimos que:
 - A pesar de que realizan reuniones de directorio de manera continua, estas no son debidamente formalizadas ni documentadas afectando directamente a la transmisión y archivamiento de esta información.
 - La empresa cuenta con un MOF, pero este documento no estuvo debidamente actualizado, lo que ocasionó que los trabajadores no conozcan sus funciones y por consecuencia tomaron atribuciones y realizaron actividades distintas para las cuales fueron contratados.
 - Existe una mala gestión con respecto al tema de los contratos, ya que no hay un registro detallado de los contratos existentes, ni su inscripción legal, generando problemas legales a la empresa en cuanto a las cláusulas y vigencias de estos contratos.

Según lo mencionado concluimos que el nivel de gestión de la empresa no es bueno, pero tiene un margen de mejora a partir de sus deficiencias halladas.

- Luego de haber evaluado el sistema de control interno y analizar la gestión de la empresa, se estableció que la empresa no cuenta con una buena gestión, y necesita superar las observaciones halladas. Concluimos que la aplicación de la carta de control interno nos sirve como una herramienta útil para elaborar nuestra propuesta, la cual está enfocada a solucionar las deficiencias halladas a partir de esta carta, logrando reducir el nivel de riesgos con el que contaba la empresa, así mismo poder se logró reducir deficiencias, errores significativos, los cuales traían problemas y perdidas a la empresa.
- Finalmente podemos concluir que la empresa mejoro su sistema de control interno así como su gestión empresarial ya que al momento de evaluarla después de la aplicación de la carta de control interno permitió subsanar los hallazgos, minimizando errores y fraudes, perdidas de información y otros que fortalezcan al sistema de control de la empresa 3A S.A..

RECOMENDACIONES

- Recomendamos realizar una adecuada implementación de las NIIF, poniéndose en contacto con una institución especializada, la cual realizará un trabajo integral. Así mismo recomendamos aplicar controles internos para la identificación de riesgos, los cuales deben ser enfocados al mejoramiento del sistema de control interno lo que disminuirá vulnerabilidades; y potenciará el control para sus cuentas principales.
- Es recomendable cumplir las observaciones encontradas e ir implementándolas de manera progresiva, creando un comité gerencial constituido por profesionales competentes, para de esta manera sigan implementando un buen sistema de control interno dentro de la empresa.
- La empresa debe seguir utilizando la carta de control interno para evaluar el buen funcionamiento de sus procesos y controles. Estableciendo metas y objetivos a corto y largo plazo, así mismo hallar las causas de las deficiencias e ir subsanándolas.
- Recomendamos que la empresa siga aplicando la carta de control interno para seguir mejorando su gestión de manera paulatina e integral porque de esta manera podrán tener un margen de éxito mayor al fortalecer sus operaciones y hacer confiable su información, así como mantener su sistema de control interno de manera correcta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

✓ Libros

- Andrade, S. (2004). Normas Internacionales de Auditoría. Lima: Ediciones Jurídicas Andrade SRL.
- Arcenegui, A. y Gómez, H (2003). Manual de Auditoría Financiera. Madrid: Editorial Desclée de Brouwer.
- Contreras, E. (1995). Manual del Auditor. Lima: CONCYTEC
- Cashin, J., Neuwirth P. y Levy J. (1998). Manual de Auditoria. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc.
- Grupo océano. (2005) Enciclopedia de la Auditoría. Madrid: Editorial Océano.
- Hernández, D. (2007). Auditoría Financiera. Lima: Edición a cargo del autor.
- Osorio, L. (2000). Auditoría 1-Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. México D.F.: Editora ECAFSA.
- Benito, F. (2006). Que es una empresa hoy. Bogotá: Editorial Kimpres.
- Panéz, J. (1986). Auditoría Contemporánea. Lima: Iberoamericana de Editores SA.
- Claros, R. y León, O. (2012). El control interno como herramienta de control y evaluación. Lima: Pacífico Editores.

Vizcarra, J. (2011). Riesgos, control interno. Gobierno Corporativo y normas de Información Financiera. México D.F.: Editorial Continental SA

✓ **Leyes**

Federación internacional de contadores- IFAC – (2000) Normas Internacionales de Auditoría. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.

Statement On Auditing Standar (SAS)- Normas Estandarizadas de Auditoría.

✓ **Medios Electrónicos**

Excepciones, deficiencias e inconsistencias comunes de Control Interno (2012). Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/excepciones-deficiencias-inconsistencias-comunes-de-control-interno.htm>

Hallazgos De Auditoría (2012). Disponible en:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Hallazgos-De-Auditor%C3%ADa/4154758.html>

✓ **Tesis**

Carbajal, M. (2014) "Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A&J INGENIEROS S.A.C. para el año 2014". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad

Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Arteaga, C y Olguín. A. (2014) "La mejora en el sistema de control interno de logística y su influencia en la gestión financiera de la empresa comercial CIPSUR E.I.R.L - AÑO 2014". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Solórzano, G. (2004) "Diseño e implementación de un sistema de control interno y de gestión para optimizar el uso de los recursos humano, materiales y financieros de una empresa de servicios". Facultad de Ciencias Contables, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

Samaniego, C. (2013) "Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo" Facultad de Ciencias Económicas, Universidad San Martín de Porres, Lima.

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DE CUESTIONARIO

Nombre:

Cargo:

1. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones?

SI

NO

2. ¿La empresa cuenta con un organigrama revisado y aprobado por la gerencia?

SI

NO

3. ¿La empresa cuenta con políticas de control operativo?

SI

NO

4. ¿La empresa cuenta con políticas de control contable?

SI

NO

5. ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control de inventarios?

SI

NO

6. ¿La empresa cuenta con un flujo grama de compras actualizado?

SI

NO

7. ¿La empresa cuenta con un manual operativo de compras?

SI

NO

8. ¿La empresa realiza una adecuada evaluación de riesgos?

SI

NO

ANEXO 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°	Actividades a evaluar del sistema del control interno	Niveles de desempeño			Observación
		Buena	Regular	Mala	
1	Respecto a su estructura funcional bien organizada.	X			
2	Respecto a las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración se encuentran limitadas por los estatutos.	X			
3	Respecto al manual de operaciones.		X		
4	Respecto al personal se encuentra capacitado para el desempeño de sus funciones.		X		
5	Respecto a la existencia de un manual de fondo fijo.			X	No cuenta
6	Respecto a los procedimientos formales y documentados sobre identificación y gestión de riesgos.			X	No ha sido diseñado
7	Respecto a los acuerdos realizados en los comités de gerencia.		X		No se formalizan en actas
8	Respecto a los contratos que mantiene la compañía.		X		No cuenta con un control

9	Respecto al manual de funciones y procedimientos administrativos.			X	No es actualizado
10	Respecto a las sugerencias de mejora en los métodos de control interno.		X		
11	Respecto a los informes que comparen los presupuestos con los gastos utilizados.	X			

	Total N°	11	3	5	3	
	Total %	100%	27%	45%	27%	

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA

La siguiente entrevista tiene como objetivo recoger información sobre temas de organización, contabilidad, control interno y así poder analizar la gestión de la empresa.

Entrevistado (a): Miguel Magüiño

Cargo en la compañía: Auditor Interno.

Fecha de la entrevista: 08/04/2015

Entrevistador (a): Elita Tarrillo Deza

Preguntas realizadas:

- 1. ¿Cómo se describiría usted la organización de la empresa, funciones y el desempeño de las mismas?**

Bueno, en la parte de la organización de funciones se encuentra bien establecida la compañía cuenta con un organigrama incluida todas las áreas que forman parte de ella; en el desarrollo de sus funciones, respecto a su manual de funciones una debilidad que tenemos es que no ha sido actualizada y nuestro personal no tiene conocimiento de aquel documento.

- 2. ¿Usted considera que la compañía en la que trabaja tiene un buen sistema de control interno?**

La compañía cuenta con un manual de políticas y procedimientos que contiene todas las políticas y controles de la compañía y este año recién se creó el área de auditoría interna para fiscalizar su cumplimiento y reportar cualquier problema

directamente con gerencia, yo presento informes mensuales y trimestrales sobre cada área.

Por lo que considero que tenemos un sistema de control interno regular; porque recién nos estamos implementado; en comparación con otras compañías del sector, pero aún tenemos ciertas deficiencias y puntos por mejorar para optimizar nuestros procesos y por ende la gestión de la compañía.

3. ¿Cómo calificarías su sistema contable con el trabajo realizado para la empresa?

El sistema contable desde diciembre del 2014 es el "SAP"; te comento antes trabajábamos con un sistema muy simple; la cual contribuyo a generarnos inconvenientes en lo que es en el tema de los reporte no se podían emitir todos, había atraso de procesamiento de la información, no había seguridad de nuestra información con el personal, entre otros.

4. ¿En el área de contabilidad se encuentran deficiencias que se han detectado en el desarrollo de su trabajo?

Claro, siempre se mantienen errores, diferencias contables, cálculos esto también se debe porque recién hubo cambio de sistema y recién se están adaptando; nos mostraron las pruebas y papeles de trabajo de su labor que desempeñan y nos explicaron algunas de ellas. Es por eso qué nosotros a estas situaciones porque podrían impactar en nuestros resultados, además les asesoramos sobre lo que podríamos hacer para revertirlas.

5. ¿En el proceso de su trabajo, han detectado algunas deficiencias y se la ha comunicado a la gerencia para poder tomarlas en cuenta?

Cómo te comenté anteriormente, no somos perfectos, siempre puede escapársenos algo, y si, producto de nuestro trabajo se pudieron detectar algunos puntos en los que se podía mejorar como en el control de nuestros inventarios a nivel de sistema y a nivel físico en nuestros almacenes, ya que hubieron diferencias significativas en el inventario realizado por terceros y que no pudieron ser justificadas en el momento pero que correspondían a errores de registro en el sistema y a mal ubicación de los productos en el mismo almacén; al igual manera en la conciliación de saldos según reporte operativos y según sistema contable de la empresa, incluso estamos con la idea de que debe realizar capacitaciones trimestrales a todo nuestro personal.

Luego otros puntos como diferencias entre reportes contables con los que manejan otras áreas, además de puntos netamente contables, igualmente en el reconocimiento de ingresos, deberíamos tomar en cuenta lo que estipulan las NIIF.

6. ¿Dieron sugerencias sobre implementación de nuevos procesos de control que ayuden a la optimización de la gestión de la compañía?

Sí, hemos realizado varias entrevistas, con cada área, incluso con gerencia general, para poder tener un mejor entendimiento de la compañía y producto de ellas pudieron sugerir la implementación de ciertas políticas para mejorar la gestión.

Por ejemplo, las reuniones de los comités de gerencia están siendo formalizados a partir del periodo 2014, estamos pensando establecer un estudio de categorización y política de bandas salariales de manera formal que nos permitan retener a nuestro personal clave y que busque beneficiar de distintas maneras a la gran mayoría de nuestros colaboradores, y a largo plazo reformularemos nuestro manual de políticas y procedimientos contables sobre la

base de las NIIF debido a que el periodo 2014 se hizo la implementación a NIIF de nuestros estados financieros.

7. ¿Usted considera que es beneficioso para la compañía la realización de una auditoría financiera muy aparte de estar obligados a la presentación de su información financiera auditada?

Sí, por supuesto, siempre y cuando ésta se desarrolle de una manera consistente y consciente. Creo que es un trabajo en equipo, tanto por parte de ellos como de nosotros, y debe existir la predisposición de ambas partes para lograr un resultado favorecedor para la compañía.

Creo que las auditorías financieras muy a diferencia de las auditorías realizadas por el estado a través de la SUNAT que tiene como finalidad la fiscalización, deben servir de asesoría y apoyo para las compañías auditadas y deben tener como objetivo la mejora de las mismas.

ANEXO 4
CARTA DE CONTROL

3A S.A

CARTA DE CONTROL INTERNO Y ASUNTOS
DE NEGOCIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LOS CONTROLES INTERNOS Y LOS
PROCEDIMIENTOS CONTABLES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

A los miembros del Directorio

3A S.A.

01 de abril de 2015

De nuestra consideración:

En el planeamiento y desarrollo de la revisión de los estados financieros de **3A S.A.** (en adelante la Compañía) por los años que terminan el 31 de diciembre de 2013 y 31 de diciembre de 2014, hemos tomado en consideración el sistema de control interno de la Compañía para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre sus estados financieros y no para expresar una opinión sobre el sistema de control interno tomado en su conjunto. Nuestra consideración del sistema de control interno no necesariamente revela todas las situaciones de control interno que pudieran ser deficiencias significativas en el control interno o deficiencias en el diseño u operación del mismo, tal como lo define la Norma Internacional de Auditoría (NIA 265.6) y que se encuentran explicados en el Resumen ejecutivo adjunto.

Según lo acordado con los responsables de la Compañía en nuestras reuniones iniciales de planificación, adjuntamos un informe detallado que contiene los comentarios sobre aspectos del sistema de control interno y asuntos del negocio que hemos identificado.

Aprovechamos la oportunidad para agradecer la colaboración recibida de los funcionarios y del personal de la Compañía durante la ejecución de nuestro trabajo y quedamos a su disposición para proporcionarles cualquier aclaración o ampliación que estimen necesaria sobre el contenido del presente informe.

RECOMENDACIONES DE INTERÉS PARA LA GERENCIA

1.1 Se debería establecer un protocolo familiar para asegurar la continuidad del negocio

De acuerdo a estadística a nivel mundial, son muy pocas las empresas familiares que sobreviven hasta la segunda generación y menos aun las que llegan hasta la tercera generación.

Los retos de mayor importancia que afrontan las empresas familiares son: a) desagregación de la relación familiar con los negocios, b) establecimiento de buen vínculo familiar entre la segunda y generaciones subsiguientes y c) planificación sucesoria y redistribución accionaria.

En la actualidad, el establecer políticas de sucesión y planes de acción constituyen uno de los factores críticos de mayor importancia en entidades de este tipo y es por ello que cobra importancia el establecer un protocolo familiar que incorpore el conjunto de acuerdos que asegure la permanencia en el tiempo de sus negocios.

Al respecto, consideramos necesario que la Compañía efectúe los estudios correspondientes para que los retos familiares que afrontan esta clase de entidades sean formalizados por medio de un plan de acción que determine los objetivos a mediano y largo plazo y de este modo se den los primeros pasos en lograr un proceso de armonización en sus estructuras.

1.2 Se debe establecer un código de conducta y desarrollar actividades que la fortalezcan.

La Compañía carece de un código de conducta y de políticas formales definidas para su fortalecimiento periódico.

La Compañía debe implementar un código de conducta y desarrollar procedimientos para reforzar una cultura ética y normas de conducta positiva. Estos procedimientos deben incluir la comunicación a empleados y miembros de la Gerencia respecto de la importancia del conocimiento de los procedimientos contra el fraude y la no tolerancia de conductas poco

éticas. La puesta en marcha de un reforzamiento periódico del código de conducta y ética de la Compañía beneficiaría en la disminución de posibles conductas inaceptables por parte de los empleados.

1.3 La Gerencia debería actualizar su manual de funciones y procedimientos administrativos y difundirlo a todo el personal de la Compañía.

Actualmente la Compañía cuenta con un manual de funciones y procedimientos el cual se encuentra desactualizado.

Considerando que actualmente la Compañía se encuentra en la búsqueda de la eficiencia y calidad total, que conlleva a un estudio y rediseño de sus procesos.

Recomendamos actualizar un manual de funciones y de procedimientos administrativos y operativos de modo tal que permita estandarizar los procedimientos de análisis, mejorar la eficiencia administrativa, que el personal conozca claramente los niveles de responsabilidad y asignaciones que les corresponde, que permite conocer el flujo de documentación de los sistemas y los niveles de decisión y autorización.

1.4 Se debería establecer un plan de capacitación para el personal contable, operativo y financiero sobre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las compañías o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Para las compañías la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la Compañía. La capacitación a todos los niveles del área contable constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Recomendamos que la Gerencia comunique a sus colaboradores e implemente un plan de capacitación anual desde inicios de año, facilitando a sus colaboradores del área contable (financiero y tributario) así como de otras áreas operativas (en la medida que aplique) a participar en cursos orientados al entendimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y de Normas Tributarias

1.5 Se debería implementar un procedimiento para recibir las quejas formales de los trabajadores y de este modo facilitar la identificación de fraudes o incumplimientos en el código de conducta

Con la finalidad de mitigar el riesgo de fraude o cualquier clase de incumplimientos en el código de conducta, la Compañía debería establecer una línea formal de quejas y denuncias. .

En este sentido, recomendamos que se establezcan procedimientos para recibir, retener y tratar cualquier queja relacionada a la administración, controles internos y temas de auditoría, incluyendo procedimientos para mantener dicho canal con la confidencialidad y anonimato necesario.

Por lo anteriormente expuesto, se debe establecer una línea formal de atención para quejas y una política apropiada para la atención a todos los reclamos. Recomendamos que el responsable de cualquier queja relacionada a la administración, controles internos y temas de auditoría sea un miembro del Directorio con la suficiente independencia de las labores que desarrolla la Gerencia.

1.6 Se deberían realizar evaluaciones periódicas de desempeño del personal

No se efectúan evaluaciones periódicas del personal, lo cual no permite medir el desempeño periódico de los trabajadores de la Compañía. Si bien, el jefe de cada área puede conocer el desempeño del personal bajo su cargo, esto no es informado de manera formal al área de Recursos Humanos.

Recomendamos realizar evaluaciones periódicas a cada trabajador, de manera que permita a la Compañía contar con información acerca de la eficiencia o problemas de desempeño que pudiera tener algún trabajador. Asimismo cada trabajador debería reunirse periódicamente con su jefe inmediato para obtener un feedback oportuno y constructivo de su desempeño y discutirlo con su evaluador antes de que dicha información sea enviada a Recursos Humanos.

Este proceso permitirá incentivar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, conocer sus expectativas y puntos de vista de su relación laboral con la Compañía.

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LOS CONTROLES INTERNOS CONTABLES Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Se debería dejar evidencia de la preparación, revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias

Las conciliaciones bancarias son realizadas por el personal del área contable en hojas de cálculo, sin embargo no se evidencia que estas hayan sido revisadas y aprobadas por un revisor adecuado.

Recomendamos dejar evidencia de la revisión y aprobación de dichas conciliaciones a fin de asegurar un seguimiento oportuno y adecuado de las partidas conciliatorias pendientes de regularizar.

2.2 Se debería definir procedimientos para identificar existencias de lenta rotación u obsoletas y evaluar su impacto en los estados financieros

Observamos que la compañía carece de procedimientos definidos para identificar productos de lento movimiento y obsoletos. Esto podría conllevar a que sus existencias se encuentren sobrevaluadas en algún momento.

Si bien, para fines de auditoría hemos evaluado el riesgo que existan existencias obsoletas, recomendamos establecer procedimientos definidos para identificar existencias de lenta rotación, dañadas y obsoletas, aportando mayor eficiencia en la gestión de inventarios e informando a contabilidad a fin de evaluar su impacto en los estados financieros.

2.3 Se deben contabilizar los ajustes por diferencias halladas en conteos físicos de inventarios

Para efectos de nuestra revisión el efecto de estas diferencias no es significativo, sin embargo, recomendamos a la Compañía implementar procedimientos que le permitan revisar y explicar de diferencias entre el conteo físico de las existencias. Además las diferencias que no son sustentadas deben ser ajustadas en la contabilidad.

2.4 Se debería obtener de SAP los reportes necesarios para un adecuado análisis contable, elaboración de estados financieros, lectura de reportes gerenciales y toma de decisiones.

Durante nuestra auditoría hemos observado que la Gerencia ha tenido cierta dificultad en obtener algunos reportes de SAP que sustentan los saldos de ciertas cuentas contables. A manera de ejemplo, podemos mencionar:

- Libro mayor de compras y gastos
- Reporte de vacaciones por pagar a empleados y obreros
- Reporte de las cuentas por cobrar
- Reporte de cuentas por pagar
- Rotación de inventarios y reporte de stock de existencias
- Reportes de cuentas de gastos.

Asimismo, observamos que la Compañía no podía generar algunos análisis de cuentas de SAP con fecha anterior, sino con fecha actual a la generación del reporte. Ello dificulta el análisis y revisión de los estados financieros.

Los reportes, dependiendo de la naturaleza de las cuentas contables, deben contener como mínimo los siguientes campos: i) fecha de documento, ii) fecha de contabilización, iii)

descripción del proveedor, iv) descripción de la transacción, v) importe en la moneda de transacción, entre otros.

Asimismo, el reporte de stock de existencias debería incluir como mínimo la siguiente información: i) código y descripción del producto, ii) costo unitario, iii) unidades, iv) costo total, v) fecha del último ingreso a almacén, vi) fecha de salida de almacenes y número de documento del último ingreso.

La Compañía debe establecer los controles necesarios para mitigar dichos riesgos y optimizar los tiempos.

2.5 Se debería reconocer como ingresos únicamente las ventas que cumplen con lo normado en la NIC 18 - Ingresos.

La Compañía reconoce los ingresos por ventas de manera anticipada y no cuando transfiere los riesgos y beneficios al cliente, la cobranza se encuentra razonablemente asegurada y el monto pueda medirse fiablemente.

Si bien la Compañía determinó que para efectos de los estados financieros la sobrevaluación de los ingresos que afectaba el estado de resultados del 2014 no era material en relación con los estados financieros en su conjunto; recomendamos que adecue su política contable de reconocimiento de ingresos a lo normado en la NIC 18 Ingresos.

ANEXO 5

ACTA DE INVENTARIO

ACTA DE INVENTARIO

Siendo las 18:00 de la tarde del día xx del mes de enero del año 2015, se procedió a levantar el acta de Inventario Físico de las Mercaderías de la empresa 3A S.A, sede XXXXXX, habiéndose realizado con la participación de los siguientes colaboradores:

- Sr(a). xxxxxxxxxxxxxxxx ,con D.N.I xxxxxxxx como Jefe de Equipo de inventario;
- Sr., xxxxxxxxxxxxxxxx, con D.N.I. xxxxxxxx como responsable de almacén;
- Sr(a). xxxxxxxxxxxxxxxx con D.N.I xxxxxxxx como equipo de inventario
- Sr(a). xxxxxxxxxxxxxxxx con D.N.I xxxxxxxx como equipo de inventario
- Sr(a). xxxxxxxxxxxxxxxx con D.N.I xxxxxxxx como equipo de inventario

Estableciéndose las siguientes diferencias, según detalle adjunto:

Responsable de Almacén Sr. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

➤ **Material Sobrante**

Nº	CODIGO	CANTIDAD	DETALLE

➤ **Material Faltante**

Nº	CODIGO	CANTIDAD	DETALLE

Los participantes de la toma de inventario firman el acta en señal de conformidad, de las diferencias encontradas en los productos que según la distribución efectuada tuvieron bajo su responsabilidad.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
TOMADOR DE INVENTARIO
D.N.I. Nº xxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
RESPONSABLE DE ALMACEN
DNI. Nºxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
EQUIPO DE INVENTARIO
D.N.I. Nº xxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
EQUIPO DE INVENTARIO
DNI. Nºxxxxxxxx

ANEXO 6

HOJA DE CONTEO

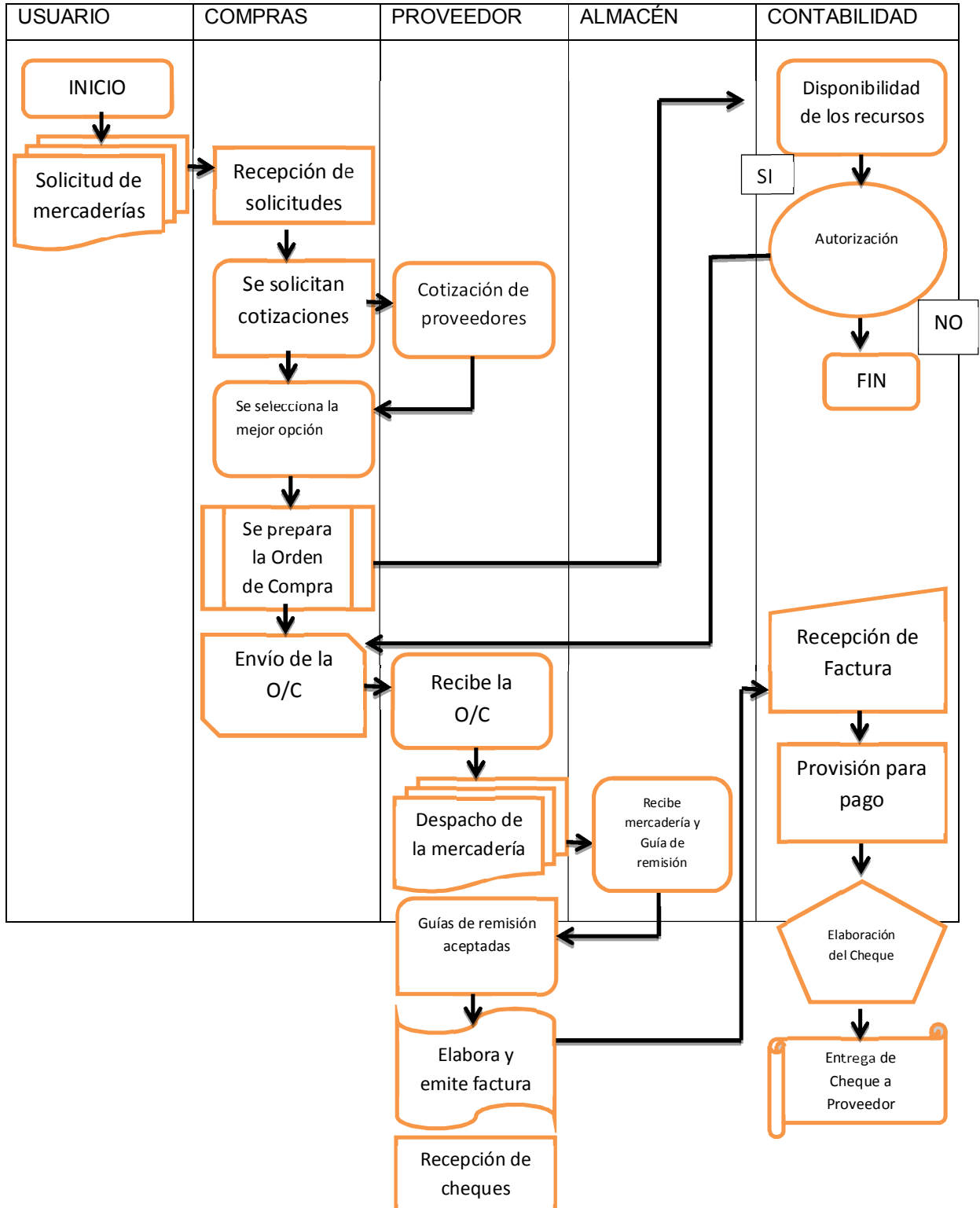
Resultados del conteo - conteo del listado al balance.

Número del conteo de prueba	Referencia de artículos/Número de identificación	Nombre de Partida	Unidad de medición	DOCUMENTOS DE LA PRUEBA			
				Conteo de la entidad	Conteo según bachiller	Diferencia	Explicación de diferencia







Sobranes no conciliados	Faltantes no conciliados	Costo unitario	Sobranes no conciliados S/.	Faltantes no conciliados S/.

ANEXO 7

FLUJOGRAMA DE COMPRAS



ANEXO 8
MANUAL OPERATIVO DE COMPRAS

	<p>Manual de funciones Sección: Almacén</p>
<p>Estructura</p>	<p style="text-align: center;">  </p>
Información Básica:	
<p>Cargo: Jefe de Compras Jefe inmediato: Gerente General</p>	
<p>Naturaleza del Cargo: Sera responsable de buscar proveedores, que ofrezcan los mejores productos en calidad, precio y garantía. Además es el responsable de realizar las compras que la empresa necesite para mantener el stock.</p>	
Perfil:	
<ul style="list-style-type: none">  Capacidad de negociación  Capacidad de comunicación  Capacidad de observación  Trabajo en equipo 	
Funciones:	
<p>-Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se reciban en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.</p> <p>-Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.</p> <p>-Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y</p>	

ordenadas.

- Velar por el abastecimiento de materia prima los restaurantes.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Realizar el control de garantías.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.
- Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- Velar por que se paguen los precios justos por la materia prima sin que ello desmejore la calidad de los mismos.
- Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras.
- Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos.

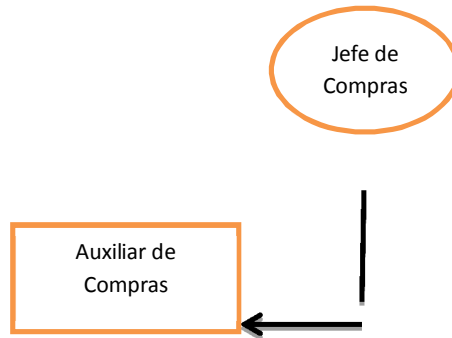
Requisitos mínimos:	
Edad: 27-45 años	Sexo: Masculino
Estudios: Bachiller o Titulado en Contabilidad, Administración o Economía.	Experiencia: 2 años en el manejo de almacenes, distribución de mercaderías y manejo de personal a su cargo.



Manual de funciones

Sección: Almacén

Estructura



Información Básica:

Cargo: Auxiliar de Compras

Jefe inmediato: Jefe de Compras

Naturaleza del Cargo:

Dar información al jefe de compras para la posterior compra de las mercaderías.

Perfil:

- + Seriedad
- + Dinámico
- + Honradez
- + Trabajo en equipo

Funciones:

- Elaborar un catálogo de proveedores previa investigación, análisis y evaluación de las características y comportamiento de los proveedores en el mercado, en cuanto a la calidad, precio y entrega de mercaderías.
- Solicitar las respectivas cotizaciones a los proveedores de mercaderías, para cada orden de requisición.
- Emitir la respectiva orden de compra aprobada por el jefe de compras.
- Investigar el mercado y solicitar cotizaciones de los proveedores que tienen

<p>disponibilidad.</p> <p>-En el caso de inconformidad con las mercaderías adquiridas, tramitar su devolución.</p> <p>-Es responsable del manejo y orden de los archivos del departamento de compras.</p> <p>-Mantener actualizado l base de datos de los proveedores.</p>	
Requisitos mínimos:	
Edad: 27-45 años	Sexo: Masculino
Estudios: Bachiller o Egresado en Contabilidad, Administración o Economía.	Experiencia: 2 años en almacenes o distribución de mercaderías.