

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO-ERM PARA EL  
ÁREA DE INVENTARIOS DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COSMÉTICOS POR  
CATÁLOGO DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de investigación presentado por:

Grupo n° 3

**ABARCA CUÉLLAR, JOSÉ RUTILIO**  
**AYALA PREZA, YESSENIA MARISOL**  
**SURIA MORALES, JOSÉ ROGELIO**

Para optar al grado de  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Agosto/2011

San Salvador, El salvador, Centroamérica

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Master Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la facultad de de Ciencias Económicas:	M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Director de la Escuela de Contaduría Públicas:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador del Seminario:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel.
Asesor Especialista:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Asesor Metodológico:	Licenciado Víctor René Osorio Amaya
Comisión Evaluadora:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Francisco Mercado Carrillo

Agosto/2011

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios todo poderoso por concederme la vida, la fuerza y el espíritu, para culminar con éxito mi carrera, a mis padres y hermanos por su apoyo moral que me brindaron, a mi esposa Guadalupe de Abarca, por su comprensión y apoyo incondicional que me dio siempre en mis estudios. A mis hijos Caleb y Jafet Abarca de la Cruz, por su comprensión cuando tenía que reunirme con mi grupo de estudio. A mis asesores Lic. Víctor René Osorio y Juan Vicente Alvarado Rodríguez, por orientarnos de la mejor forma para terminar con éxito esta obra y a mis amigos, por darme fuerzas para seguir adelante con mis estudios.

**José Rutilio Abarca Cuéllar**

A Dios padre por darme la fortaleza y guía en el camino para la realización de mis estudios, a mis padres por su esfuerzo y esmero en mi persona, a mi hijo Alexander por su paciencia y sacrificio en el tiempo que lo deje para terminar mis estudios, a mis hermanos por su ayuda y ánimos, a mis compañeros de trabajo de investigación por su comprensión, a nuestros asesores Lic. Víctor René Osorio Amaya y Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez por guiarnos de la manera más acertada durante el desarrollo de nuestro trabajo, a mis amigos, familiares y demás personas que de una u otra manera me ayudó para culminar mi carrera.

**Yessenia Marisol Ayala Preza.**

A Dios nuestro padre por darme la fuerza y sabiduría para continuar con mis estudios, a mis padres por haberme ayudado a emprender este camino, a mi esposa por haberme animado a seguir adelante y no dejar a medias lo que ya había comenzado, a mis hermanos por alentarme para que siguiera adelante y a todos mis amigos y compañeros que siempre me apoyaron para que continuara esta carrera, a nuestros asesores Lic. Víctor René Osorio Amaya y Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez por guiarnos hacia la culminación de nuestro trabajo.

**José Rogelio Suria Morales**

## INDICE

	Nº de Pág.
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
<b>CAPITULO I: MARCO TEORICO, TECNICO Y LEGAL</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definiciones	3
1.2.1 Control Interno	3
1.2.2 Objetivos del Control Interno	3
1.2.3 Importancia del Control Interno	4
1.3 La Gestión del Riesgo Empresarial	4
1.3.1 Por que ERM	4
1.3.2 Relación entre objetivos y componentes	4
1.3.3 Descripción de los Componentes	5
1.3.4 Efectividad	10
1.3.5 Limitaciones del Control Interno	10
1.3.6 Roles y Responsabilidades	11
1.4 Control Financiero de las empresas	11
1.5 Administración de los Inventarios	11
1.5.1 Definición	11
1.5.2 Importancia de los inventarios	12
1.5.3 Finalidad de la administración de los inventarios	12
1.6 Base técnica aplicable a inventarios	14
1.7 Base Legal aplicable a los inventarios	14
1.7.1 Código Tributario	14
1.7.2 Reglamento del Código Tributario	15
<b>CAPITULO II DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>	
2. Desarrollo de la Gestión de Riesgos en el área de inventarios	16
2.1 Desarrollo de Componentes de Riesgos	17
2.1.1 Ambiente Interno	17
2.1.2 Establecimiento de Objetivos	19
2.1.3 Identificación de Eventos	19

2.1.4 Evaluación de Riesgos	21
2.1.5 Respuesta al Riesgo	24
2.1.6 Actividades de Control	27
2.1.7 Información y Comunicación	28
2.1.8 Supervisión	29
2.2 Manual de Políticas, Normas y Procedimientos del área de inventarios	31
2.2.1 Políticas	31
2.2.2 Normas	32
2.3 Procedimientos, Flujogramas y Documentos sugeridos para el control de inventarios	33
2.3.1 Control de mercadería en bodega	34
2.3.2 Levantamiento físico de inventario	37
2.3.3 Selección y Compra de mercadería	44
2.3.4 Recepción y Entrega de mercadería averiada	48
2.3.5 Despacho de mercadería	51
2.3.6 Transferencia de mercadería a sucursales	53
2.3.7 Devolución de mercadería	55
<b>CAPITULO III Conclusiones y Recomendaciones</b>	
3.1 Conclusiones	58
3.2 Recomendaciones	58
Bibliografía	59
<b>ANEXOS</b>	
Anexo n° 1 Metodología de la investigación	
Anexo n° 2 Diagnóstico de la investigación	
Anexo n°3 Modelo de encuesta.	

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación surge a partir de la necesidad de mejorar el control interno en el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, con el objeto de proponer una herramienta de solución al problema de estas empresas que fue identificado inicialmente por algunos contactos con ellas, de la falta de un sistema de control interno para el área de inventarios.

Dando inicio primeramente con la indagación bibliográfica para determinar la factibilidad de la investigación, las variables relacionadas a la problemática, la sustentación teórica y el enfoque que debía orientar a dicha investigación; luego se procedió al estudio de campo con el fin de obtener un diagnóstico más certero en cuanto al control de inventarios, el cuál fue realizado a través de 12 de 33 encuestas dirigida a los funcionarios que administran las referidas empresas del sector, lo que permitió obtener como resultado deficiencias de control interno considerables que afectan significativamente esa área; por no contar con un sistema de control interno debidamente documentado compuesto por manual de políticas, normas y procedimientos aplicables.

Con base a lo anterior se presenta como propuesta Diseño de un sistema control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios desarrollado específicamente para la empresa Distribuidora Zelsa, S. A. de C. V., con el propósito de que ésta pueda implementar la gestión de riesgos empresarial para garantizar la eficiencia en el registro y control de los productos en el área de inventarios.

Dentro del diseño del sistema se describen los componentes de la gestión de riesgos y análisis de los mismos, la evaluación de la gestión de riesgos, un manual de políticas, normas y procedimientos, flujogramas de proceso y los instrumentos sugeridos para mejorar el control de los productos en el área de inventarios de dicha empresa.

Al finalizar la investigación se concluyó que a través de la implementación del sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios que se realizó con base a la normativa técnica y legal actual aplicable, seguro mejorará la eficacia de los procesos y el control de los productos con el fin de incrementar las ventas y rentabilidad de dicha empresa.

## INTRODUCCIÓN

El fin principal de la constitución de las empresas es alcanzar el éxito financiero al corto plazo, sin embargo esto no depende de ciertos factores si no de muchos entre los cuales se mencionan: ambiente interno, posicionamiento del mercado y nivel de competencia; No obstante que el factor ambiente interno es la base fundamental que enmarca el rumbo de las empresas, máximo cuando éste es fortalecido periódicamente hasta lograr agregar valor.

Lo contrario de lo anterior es cuando las empresas no poseen la debida organización, tal es el caso en el que se ha obtenido como resultado de la investigación de campo realizada en el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San salvador, en las cuales se detectaron deficiencias de control interno considerables que afectan significativamente esa área; por no contar con un sistema de control interno compuesto por manual de políticas, normas y procedimientos aplicables.

Debido a esto el objetivo primordial de realizar el presente trabajo de investigación es para proponer un sistema de control interno para el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.

No obstante, en la actualidad el control interno a tomado mucha importancia en las empresas por los fraudes y errores que amenazan continuamente a dichas entidades, a partir del COSO (5 componentes), el cuál con el tiempo evolucionó a COSO-ERM (8 componentes), lo que ha dado una nueva visión a lo que es el control interno por lo cual usando estas nuevas técnicas de control interno, se espera lograr una herramienta efectiva para el control eficiente de productos del área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.

Y para conocer de manera específica el problema en estudio, se pasaron doce (12) encuestas a doce de treinta y tres empresas que sirvieron para identificar las debilidades y fortalezas que éstas poseen o tipos de riesgos a los que están expuestos los inventarios, elaborar diagnostico, conclusión y recomendación de la información recogida en las encuestas como resultado del proceso y por medio de este diagnóstico se pudo concluir cuales son los vacíos existentes en el control interno actual de las referidas empresas.

Para iniciar con el proceso de la propuesta del sistema de control interno, se toma de referencia la base técnica y legal vigente aplicable al inventario presentada como sustentación teórica, en el Capítulo I, que incluye: antecedentes, definiciones, la gestión del riesgo empresarial, control financiero de las empresas, administración de los inventarios, base técnica y legal aplicable a inventarios, haciendo énfasis en aquellos aspectos que originan la necesidad de establecer un eficiente control interno en las operaciones del área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo.

En el Capítulo II, se presenta el caso práctico elaborado como una propuesta diseño de un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventario de la empresa Distribuidora Zelsa, S.A. de C.V., que incluye: desarrollo de la gestión de riesgos en el área de inventarios, desarrollo de componentes de riesgo, organigrama administrativo y comité operativo de riesgo sugerido, Manual de políticas, normas y procedimientos para el área de inventarios y Flujogramas de procesos sugeridos. Para lo cual se realizó la investigación de campo, tabulando los datos obtenidos en encuesta e interpretando los resultados.

En el Capítulo III, se presenta la conclusión y recomendación utilizando la base técnica y legal aplicable al área de inventarios y utilizada para la presentación de la propuesta del Sistema de Control de Inventarios basado en la Administración de Riesgo Empresarial, para mejorar el control del inventario de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo.

Donde finalmente se presentan los anexos del trabajo de investigación en los cuales se detallan algunos aspectos que se han considerado como explicación o profundización al trabajo realizado. Presentando en primer lugar la metodología de la investigación utilizada, que incluye: el Tipo de estudio, investigación de campo, unidades de estudio, población y muestra, instrumentos y técnicas (entrevista, encuesta y sistematización bibliográfica), procesamiento de información y análisis e interpretación de datos (gráficos), diagnóstico de la investigación e instrumentos del sistema de control interno sugeridos.



## **CAPITULO I: MARCO TEORICO, TECNICO Y LEGAL**

### **1.1 Antecedentes.**

Las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo en la zona metropolitana de San salvador, han demostrado estabilidad y competencia, debido a que sus productos han sido experimentados por los consumidores permitiéndoles hacer cambios para mejorar su autoestima, los cuales venden dichas empresas a precios competitivos y accesibles para los niveles de ingresos de los consumidores que en su mayoría son de clase social baja, logrando las empresas con esto un mejor posicionamiento del mercado salvadoreño y crecimiento económico y comercial con la apertura de nuevos mercados a nivel nacional; es importante destacar también que el comercio de este sector es un incentivo para que los inversionistas extranjeros incursionen y a parte que es merecido reconocer también que las distribuidoras de cosméticos son fuentes generadoras de empleos que benefician a las familias salvadoreñas por lo que su organización debe ser ejemplo para el resto de las empresas que comercializan productos de belleza.

Mediante sondeos efectuados con algunos de sus funcionarios se ha identificado que dichas empresas carecen de un buen Sistema de Control Interno para el área de inventarios, a raíz del cuál, poseen una serie de dificultades que les afecta en su crecimiento y desarrollo tales como: entrega inoportuna de pedidos a los clientes, se incurre en costos adicionales como multas y otros cargos que reducen el margen de utilidad al concretizar su venta, mercadería dañada que son pérdidas para las empresas, por lo que es necesario que las empresas de este sector cuenten con un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM, para el área de inventarios, que establezca las políticas y procedimientos que deben ejecutar para el logro de los objetivos organizacionales, con los instrumentos apropiados que sirvan de base para implementar las políticas y procedimientos que contribuyan a la gestión de riesgos para preservar sus inventarios, de sufrir pérdidas de mercadería por deterioro, obsolescencia, vencimiento y daños ocasionados por eventos tales como: Robos, Incendios, rayos, explosión, lluvias, terremotos y otros eventos naturales.

La Gestión de riesgos empresariales nace ante la necesidad del apetito de riesgo que tienen los inversionistas, donde COSO que contaba con 5 componentes ya no satisface sus necesidades.

Sin embargo antes del año 2003 algunos países emitieron diferentes informes que hablaban de control interno entre los cuales se pueden citar: el informe Calbury y Turbull en Inglaterra, el King en Sudáfrica, el COCO en Canadá, el Peters en Holanda, el Olivencia en España, el Veniot en Francia, y otros acontecimientos tan importantes como la caída de grandes empresas Americanas en insolvencias, no obstante que tenían auditorías y sistemas de control interno, llevó nuevamente a reunir la comisión COSO para reestudiar el documento anterior a la luz de los acontecimientos de estos años en el mundo empresarial y de la auditoría. Es así como en julio de 2003 se le solicitó a la empresa PricewaterhouseCoopers emitiera un nuevo documento denominado COSO-ERM o COSO II.

El COSO-ERM incluye una guía actualizada de herramientas para ayudar a las empresas en la administración de sus riesgos, adicionando tres componentes que son: Establecimiento de objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta al riesgo, con ello se entrega una respuesta a las necesidades que viven las empresas en la actualidad, las cuales operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, reestructuraciones, regulaciones, mercados cambiantes y competencias, entre otros, crean la incertidumbre.

La Comisión Treadway<sup>1</sup> plantea en su segundo informe, que la gestión de riesgos, se aplica desde la puesta en marcha de las estrategias y objetivos operacionales hasta el resultado final y en la retroalimentación pertinente de todos los procesos.

Por su parte la gestión de riesgos empresariales se puede decir que es una extensión mejorada de COSO que contaba con 5 componentes, ya que a medida que se acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos "grupos de interés". Sin embargo, todas estas entidades enfrentan

---

<sup>1</sup>La "Comisión Treadway" se llama así porque ese es el apellido de uno de los creadores del Control Interno COSO, James C. Treadway. El **Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)** es una entidad privada-sector de las organizaciones voluntarias, establecidas en el Estados Unidos, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno en los aspectos críticos del gobierno de la organización, la ética empresarial, control interno, la empresa gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno en contra de que las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. <http://es.wikipedia.org>

incertidumbres y el desafío para la administración es determinar que cantidad de incertidumbre está la entidad preparada para aceptar como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos “grupos de interés”<sup>2</sup>. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de agregar valor.

## **1.2 Definiciones**

### **1.2.1 Control Interno**

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos<sup>3</sup>.

### **1.2.2 Objetivos del Control Interno**

Toda empresa debe iniciar sus operaciones con un fin específico, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlo; los objetivos pueden ser establecidos por la empresa como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad.

Para que un sistema de control interno brinde seguridad razonable, debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Confiabilidad en la elaboración de la información financiera.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

---

<sup>2</sup>Un **grupo de interés** es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales. [http://es.wikipedia.org/wiki/grupo\\_de\\_inter%c3%](http://es.wikipedia.org/wiki/grupo_de_inter%c3%).

<sup>3</sup>ESTUPINIAN GAITAN, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006 ISBN 958-648-434-3, Pág. N° 1.

### **1.2.3 Importancia del Control Interno.**

La importancia de establecer y poner en práctica mecanismos, medios y procedimientos eficientes y adecuados de control interno radica en reducir la posibilidad de que sucedan irregularidades y errores en la protección y uso de los recursos, en los registros de la información financiera y el desarrollo de las operaciones.

**1.3 La gestión de Riesgo empresarial (ERM):** es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos<sup>4</sup>.

#### **1.3.1 Por que Enterprise RiskManagement (Gestión de Riesgo Empresarial–ERM)**

Por que el ERM es un acercamiento riguroso a evaluar y dirigir los riesgos provenientes de todas las fuentes que: afectan el logro de los resultados de la organización, es una oportunidad real del convertir una debilidad en una ventaja competitiva<sup>5</sup>, esto significa que una cultura positiva de riesgos es aquella que promueve responsabilidad y apoya la toma individual de cada riesgo.

#### **1.3.2 Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos, que son lo que una entidad quiere lograr, y los componentes de la gestión de riesgos empresariales, que representan lo que se necesita para lograrlos. La relación se describe en una matriz tridimensional, en la forma de un cubo. Las cuatro categorías de objetivos – estrategia, operaciones, presentación de reportes, y cumplimiento se representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. La descripción facilita centrarse en la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento de una entidad, o por categoría de objetivos, componentes, unidad de la entidad, o cualquier subconjunto<sup>6</sup>.

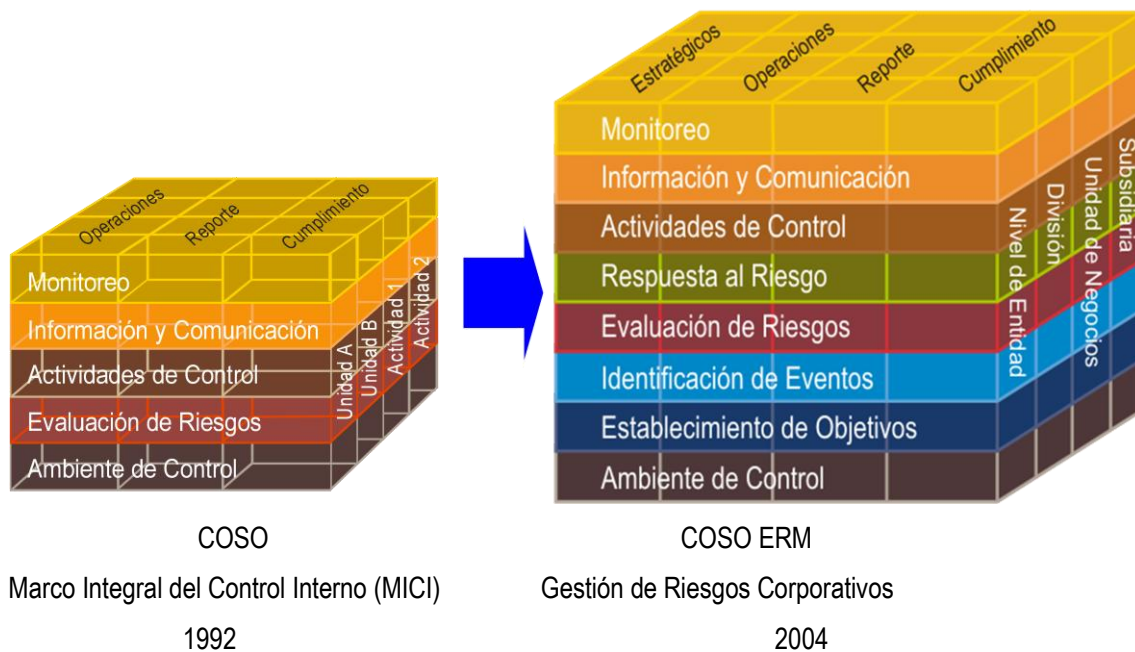
---

<sup>4</sup>ESTUPINIAN, op. cit. Pág. N° 2

<sup>5</sup>MANTILLA BLANCO. Samuel Alberto, CANTE S. Sandra Yolima, Auditoría del Control Interno, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005, ISBN 958-648-387-8.

<sup>6</sup>[En línea] <http://www.hacienda.go.cr/.../MejoresPracticasenlaGestionIntegraldeRiesgo.ppt>

**Figura No. 1 Componentes del COSO y COSO - ERM**



### 1.3.3 Descripción de los Componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales.

Es importante en una empresa poder identificar todos los riesgos que ellas enfrentan como: sociales, ambientales, financieros y operacionales para poder fortalecer los procedimientos para gestionar y mitigar los riesgos en las diferentes áreas de la empresa, razón por la cual se ha diseñado un Sistema de Control Interno COSO-ERM para el área de inventarios de las empresas distribuidoras por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.

COSO-ERM consta de 8 componentes<sup>7</sup> que describen la forma de como la administración debe ejecutar los procesos en la empresa, estos son:

- **Ambiente interno.** El ambiente interno comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de gestión del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.

<sup>7</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado, Técnicas de aplicación, Septiembre 2004.

### **Análisis del Ambiente Interno.**

Las grandes empresas tienen un nivel de organización tal que poseen manuales de normas, políticas y procedimientos, esto no significa que las pequeñas y medianas empresas sin poseer estas medidas de control no puedan implementar los elementos del ambiente interno como son : filosofía de la gestión de riesgos, cultura de riesgo, consejo de administración, integridad y valores éticos, compromiso de competencia, estructura organizativa, asignación de autoridad, políticas y prácticas en materia de recursos humanos; en este sentido es importante identificar los riesgos del área de inventarios a que están expuestos para poderlos gestionar y mitigar; una forma para mitigarlos sería dotando al personal con las herramientas necesarias y capacitándolos en este proceso a fin de obtener los resultados esperados.

Por esta razón el ambiente interno es el fundamento para los demás componentes de control interno COSO-ERM que influye en estrategias, objetivos, diseños de actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión de actividades, valores, la competencia del personal entre otras acciones inherentes a los componentes de la gestión de riesgo empresarial. Así mismo el ambiente interno es la evidencia de la cultura de la empresa, es decir como se tratan a los clientes, que tipo de productos se ofrecen, respuestas a problemáticas con los clientes, la imagen de la empresa y de los empleados, la incidencia de las violaciones de los reglamentos y leyes, tomando en cuenta todos estos aspectos del ambiente interno de la empresa va a depender los controles internos que estas posean.

- **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La Gestión del Riesgo Empresarial asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

### **Análisis del Establecimiento de objetivos.**

Si bien está claro que los objetivos tienen que existir antes que la administración identifique eventos que interfieran en sus logros, pero no solo tienen que existir sino que tienen que estar relacionados con la misión y visión de la empresa, deben de estar relacionados con las metas de la empresa y para lograr esta relación tiene que haber un alto grado de conocimientos y concientización por parte de los involucrados en el establecimiento de dichos objetivos; pero también tienen que tener confianza en la información que emiten los sistemas, cumplimiento de normas, políticas, procedimientos y leyes, análisis de los resultados

obtenidos, con el fin de hacer los cambios si fuere necesario así como de reorientar las actividades hasta lograr los objetivos propuestos.

- **Identificación de eventos.** Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

#### **Análisis para la Identificación de Eventos.**

Este es un componente muy importante que consiste en identificar y analizar los riesgos se puede dar cuando: un gerente/propietario puede aprender con respecto a los riesgos que fluyen de factores externos a través del contacto directo con clientes, proveedores, el banco de la entidad, abogados, auditores independientes y otros agentes externos, así mismo también un gerente general puede también estar al tanto de los riesgos provenientes de factores internos a través de su involucramiento directo en todos los niveles jerárquicos.

Para llegar al logro de los objetivos se tienen que identificar eventos tanto normales como incidentales, el impacto que estos representan ya sea positivos o negativos, eventos que pueden ser externos o internos y que además se pueden detectar y se puedan clasificar dentro de grupos de riesgos por procesos o por función. Una empresa bien estructurada debería ser capaz de identificar cualquier evento o acontecimiento que pueda afectar las actividades normales de la empresa, para el caso de un área en específico como el área de inventarios ya se tiene que tener identificados los riesgos a que están expuestos los productos.

- **Valoración del riesgo.** Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

#### **Análisis de Valoración del riesgo.**

Este componente comprende dos aspectos importantes que son la probabilidad de que ocurra un evento y el impacto que causaría si ocurre por ello esto se puede medir por una herramienta llamada mapas de riesgo que es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos donde se representan los riesgos que son más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

La valoración del riesgo o evaluación del riesgo requiere detectar condiciones que puedan crear un riesgo adicional, ya sea por un diseño u operación de control interno inadecuado, o por metas fuera de la realidad, actividades planeadas y no realizadas, entendimiento insuficiente de nuevas actividades, nuevos productos, cambios de estrategias, etc. Los riesgos pueden ser considerados a corto y a largo plazo y reconocer también los riesgos inherentes que conlleva todas las acciones dentro de la empresa y después de haber realizado acciones correctivas o gestionado los riesgos se debe considerar los riesgos residuales o remanentes debido a que siempre van a existir el riesgo en todas las actividades de una empresa por que de lo contrario el riesgo nunca habría existido.

- **Respuesta al riesgo.** La administración selecciona las respuestas al riesgo: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

#### **Análisis de la Respuesta al riesgo.**

Después de evaluados los riesgos la administración determina como responder a ellos, estos se pueden evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, identificando siempre el costo beneficio de la gestión de los mismos, antes de dar respuesta al riesgo debe preverse la ocurrencia de otro evento relacionado para tratar la forma de gestionarlo y disminuirlo a fin de lograr una mejor gestión empresarial.

- **Actividades de control.** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

#### **Análisis de Actividades de Control.**

Las Actividades de Control se establecen por norma general, para asegurar que se llevan a cabo en el ambiente interno de la empresa tal como han sido establecidas en los mecanismos de control que describe el componente Actividades de Control anterior, que incluye una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del seguimiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. Por ejemplo en el ambiente interno de la empresa las transacciones de gastos y adquisición de activos están sujetos a controles programados de validaciones y autorizaciones respectivas.

En este sentido al tomar cualquier acción como control para las diferentes áreas de las empresas es necesario tomar en cuenta los sistemas, los procesos y otras formas de lograr el objetivo tomando en



cuenta que si las condiciones de la empresa cambian también los controles deben cambiar ya que algunos controles pueden ser no efectivos cuando las condiciones cambian, así como también sería necesario cambiar las actividades de controles al ingresar nuevos productos al inventario porque no sabemos si estos productos son mas sensibles a los cambios de temperaturas, si posee preservantes mas duraderos; a los productos existentes en conclusión siempre que las condiciones y los productos cambien es importante adecuar las actividades de control las veces que sean necesario para garantizar productos o actividades de excelente calidad.

- **Información y comunicación.** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

#### **Análisis de Información y Comunicación.**

La información y comunicación efectiva va a depender de la calidad de información que fluya de los altos niveles jerárquicos hacia los niveles más bajos de la organización, para identificar, evaluar y responder ante los riesgos. La información puede ser de datos actuales o históricos, formales e informales y puede ser de ciertos periodos relevantes para la empresa.

La comunicación efectiva también dependerá de los formatos y medios de transmisión adecuados que tenga la empresa y del intercambio con fuentes externas que pueden ser: clientes, proveedores y hasta la misma competencia.

- **Monitoreo.** Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas, o ambas.

La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

#### **Análisis de Monitoreo.**

La supervisión o monitoreo debe estar presente en todas las acciones realizadas en las diferentes áreas de la empresa, para comprobar que estas fueron realizadas conforme a lo planeado, la cual debe ser debidamente documentada cuyo documento va a variar de acuerdo al tamaño y complejidad de la

transacción efectuada y de la organización de que se trate, pues esto hará que la supervisión sea más efectiva, lo cual es aplicable al área de inventarios siempre y cuando se cuente con un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM .

#### **1.3.4 Efectividad**

Determinar si la gestión de riesgos empresariales de una entidad es 'efectiva' constituye un juicio que resulta de una valoración respecto de si los ocho componentes están presentes y funcionan de manera efectiva. Por lo tanto, los componentes también constituyen el criterio para la efectiva administración de la administración de riesgos empresariales. Para que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada tienen que no existir debilidades materiales, y las necesidades de riesgo tienen que encontrarse dentro del apetito que por el riesgo tiene la entidad.

Cuando se determina que la administración de riesgos empresariales es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, la junta de directores y la administración tienen seguridad razonable de que entienden la extensión en la cual se están logrando los objetivos estratégicos y de operaciones de la entidad, y que la presentación de reportes de la entidad es confiable y se está cumpliendo con las leyes y regulaciones que son aplicables. Los ocho componentes no funcionarán de manera idéntica en todas las entidades. Por ejemplo, la aplicación en las entidades de tamaño pequeño y mediano puede ser menos formal y menos estructurada. Sin embargo, aún así las entidades pequeñas pueden tener efectiva administración de riesgos del emprendimiento, en la medida en que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada.

#### **1.3.5 Limitaciones del Control Interno**

Si bien la administración de riesgos empresariales provee beneficios importantes, existen limitaciones. Además de los factores que se discuten arriba, surgen limitaciones a causa de las realidades de que en la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos, las decisiones sobre cómo responder al riesgo y cómo establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados, pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas humanas tales como errores o equivocaciones simples, los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de pasar por encima de las decisiones de la gestión de riesgos empresariales. Esas limitaciones imposibilitan que una junta y la administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

### **1.3.6 Roles y Responsabilidades**

Cada quién en una entidad tiene alguna responsabilidad por la administración de riesgos del emprendimiento. La última instancia responsable es el director ejecutivo jefe y por lo tanto debe asumir la supervisión. Los otros administradores apoyan la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento con su apetito por el riesgo, y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera consistente con las tolerancias por el riesgo. Un ejecutivo de riesgos, un ejecutivo financiero, el auditor interno y otros usualmente tienen responsabilidades clave de apoyo. Otro personal de la entidad es responsable por la ejecución de la administración de riesgos empresariales de acuerdo con las directivas y protocolos que se establecen. La junta de directores provee supervisión importante para la administración de riesgos empresariales es por la efectividad de, ni hacen parte de, la administración de riesgos del emprendimiento.

### **1.4 Control financiero de las empresas**

Las empresas poseen como herramienta de control los Estados Financieros que construyen a diario con el registro de sus transacciones, cuya finalidad de acuerdo a la NIC I establece que el objetivo de los Estados Financieros es suministrar información acerca de la situación y desempeño financieros, así como de los flujos de efectivo, que sea útil para la toma de decisiones económicas de la administración de la empresa; las cuales también muestran los resultados de la gestión que los administradores han hecho con los recursos que se les han confiado. Es decir que estos Estados suministran información acerca de los elementos de de la empresa tales como: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos que incluyen pérdidas y ganancias y flujos de efectivos, donde además la responsabilidad por la elaboración y presentación de los mismos corresponden a la empresa, y recae en el órgano superior de administración. Entre la información que se refleja en dichos Estados Financieros están los inventarios siendo uno de los activos más significativos que además de generar la actividad económica y utilidades para la empresa merecen especial atención y adecuados controles para gestionar los riesgos contra pérdidas a que están expuestos dentro de las empresas.

### **1.5 Administración de Inventarios**

#### **1.5.1 Definición.**

**Inventarios son activos:**

- (a) mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o

(c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios<sup>8</sup>.

Los Inventarios son los activos tangibles realizables destinado para la venta, los cuales están sujetos a una serie de controles internos según la organización de cada empresa, ya que todas tratan de salvaguardarlos, estableciendo controles adecuados, capacitando y haciéndole conciencia al personal del área de inventarios y contratando pólizas de seguro como una forma de gestionar y mitigar los riesgos de los inventarios contra pérdida que si estos ocurrieran significaría un detrimento de capital para la empresa llevándola en ciertas ocasiones a la quiebra.

Esta es la razón por lo que las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo, deben poseer un sistema de control interno para evitar los riesgos a que están expuestos los inventarios, ya que los cosméticos experimentan un alto grado de rotación y a la vez de devoluciones por los clientes necesitando eficaces controles que den respuesta a dichos riesgos.

### **1.5.2 Importancia de los Inventarios**

Los inventarios tienen como función el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. Por ejemplo en el comercio los inventarios de productos son indispensables para el desenvolvimiento diario de las actividades cotidianas de la empresa. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta y la compra de artículos.

### **1.5.3 Finalidad de la Administración de Inventarios**

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

1. Minimización de la inversión en inventarios; el inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demanda de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

---

<sup>8</sup>Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, NIIF para PYMES, julio 2009, Sección 13, Pág. 81.

2. Afrontando la demanda; si la finalidad de la administración de inventario fuera sólo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incurriría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear en otros negocios con mayor provecho financiero. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes o sobrantes en exceso y considerando el costo de mantenimiento que se requiere en los mismos.

### **Importancia de la Administración Inventarios**

La administración de inventarios, en general, se centra en cuatro aspectos básicos que son:

1. Cuantas unidades deberían ordenarse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción. Además permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no sólo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no hay una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima. Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

Además de que los inventarios excesivos son costosos, también son insuficientes, por que los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventarios requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero de la empresa.

En conclusión la meta de la administración de inventarios es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en la compra, mantenimiento para que posteriormente se analice en qué punto se podrían minimizar esos costos.

La administración de inventarios tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos: Maximizar el servicio al cliente, maximizar la eficiencia de las unidades de compra y minimizar la inversión en inventarios.

Una política eficiente de inventarios es aquella que planea el nivel óptimo de la inversión en inventarios y mediante el control se asegura de que los niveles óptimos si se cumplen.

Nivel óptimo de Inventario:

Es aquel nivel que permite satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión.

### **1.6 Base Técnica Aplicable al Inventario**

NIIIF para Pequeñas y Medianas entidades (PYMES) Sección 13

#### **Síntesis:**

Esta sección describe los procedimientos para la medición de los inventarios, los costos de adquisición y los métodos de valuación de los mismos.

### **1.7 Base Legal aplicable a los Inventarios**

Las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo están sujetas a dar cumplimiento a las leyes que le son aplicables a estas.

#### **1.7.1 Código Tributario**

##### **Inventarios**

Artículo 142.- Los sujetos pasivos cuyas operaciones consisten en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.

**Síntesis:**

Los sujetos pasivos que transfieren bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen su real movimiento y el valor actual de los mismos.

**Métodos de Valuación de Inventarios**

Artículo 143.- El valor para efectos tributarios de los bienes se consignará en el inventario utilizando cualquiera de los siguientes métodos:

Costo de adquisición: O sea el valor principal aumentado en todos los gastos necesarios hasta que los géneros estén en el domicilio del comprador, tales como fletes, seguros, derechos de importación y todos los desembolsos que técnicamente son imputables al costo de las mercaderías: Costo según última compra, Costo promedio por aligación directa, Costo promedio, Primeras Entradas Primera Salidas (PEPS).

**Síntesis:**

La selección de los métodos para valuar los inventarios depende de la administración de cada empresa entre los métodos que describe el artículo 143.

**1.7.2 Reglamento del Código Tributario:****Registro de Control de Inventarios**

Artículo 81.- Los contribuyentes obligados a llevar Registro de Control de Inventarios a que se refiere el artículo 142 del Código Tributario, registrarán las mercancías, incluidas las materias primas, los productos semi-elaborados, las materias auxiliares y complementos que el empresario adquiera para desarrollar su actividad, por cuenta propia o de terceros, transfiera o traslade a cualquier título o condición ya sea en el ejercicio de su explotación industrial o comercial, tanto para su enajenación posterior, como para su consumo, asimismo cuando éstas sean retiradas o desafectadas incluidos los casos debidos a causa fortuita o fuerza mayor y por causas inherentes al tipo de operaciones que se desarrolla.

**Síntesis:**

Las empresas o sujetos pasivos, según el artículo 81 deben llevar registros de control de inventarios en forma detallada como:

- ✓ Productos terminados
- ✓ Productos en proceso
- ✓ Materias primas y auxiliares así como otros materiales que sean complemento que el empresario adquiera para su desarrollo.

## **CAPITULO II DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **2. DESARROLLO DE LA GESTION DE RIESGOS EN EL AREA DE INVENTARIOS**

Como resultado de la investigación de campo relacionada con el diseño de un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de san Salvador, realizada en el período de enero a julio de 2011. A continuación se presenta el desarrollo del caso práctico que consiste en el diseño de un Sistema de Control Interno para el área de inventarios en la empresa Distribuidora Zelsa, S.A. DE C.V. que es una de las empresas investigadas el cual está integrado por: El Proceso de gestión y evaluación de riesgos, Manual de Políticas, Normas y Procedimientos, Flujogramas de procesos e instrumentos sugeridos para mejorar el control interno de los productos del área de inventarios de dicha empresa.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Implantar la gestión de la administración de riesgos corporativos para garantizar la eficiencia en el registro y control de los productos en el área de inventarios de Zelsa, S.A. de C.V. alineado al objetivo general de la empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Formular un diagnóstico del proceso, en términos del entorno, gestión y controles.
- Asegurar el cumplimiento irrestricto de leyes, normas y regulaciones en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Proteger los recursos de la empresa, resguardándolos contra la materialización de los riesgos, que impidan o dificulten la fluidez del proceso.
- Involucrar y comprometer a todos los funcionarios de la empresa en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.

#### **ALCANCE**

Este documento se delimita exclusivamente a la etapa de diseño de un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios de la Empresa Zelsa, S.A. de C.V., que contiene: El proceso de gestión y evaluación de riesgos, políticas y procedimientos, flujogramas de procesos e instrumentos apropiados para el control de los productos tales como: boletas de entrada y salida de



productos de bodega y boletas de productos dañados para que exista un mejor control interno en el área de inventarios.

## **2.1 DESARROLLO DE COMPONENTES DE RIESGO**

### **2.1.1 AMBIENTE INTERNO**

#### **MISION.**

Ofrecer productos de belleza que cumplan los estándares de calidad mundial permitiendo la autorrealización humana y mejores oportunidades de negocios en el mercado.

#### **VISION.**

Ser la empresa líder en la comercialización de productos de belleza, brindando atención esmerada, eficiente y oportuna a nuestros clientes.

### **CONTEXTO ESTRATEGICO**

#### **ANALISIS FODA.**

Sobre los factores: área de inventarios, entorno, fuentes de recursos, validación del servicio, personal, sistemas de información, los cuales pueden incidir sobre la estructura y el funcionamiento de la administración de riesgo para el proceso de registro y control de productos del área de inventarios en la empresa Zelsa, S.A de C.V., se realizó un análisis FODA:

#### **FORTALEZAS:**

**Hacia los Clientes:** infraestructura adecuada, atención oportuna; buen trato humano, entrega ágil de pedidos de productos justo en la fecha programada.

**Con el Entorno:** Capacitación del nuevo sistema de control interno y leyes relacionadas al área de Inventarios.

**Fuentes de Recursos:** Buen uso de los recursos, el personal del área de inventarios no rota con frecuencia lo que le permite mayor experiencia en el área, la gerencia general está a cargo de un profesional que ha adquirido una gran experiencia para administrar la empresa.

#### **DEBILIDADES:**

**Hacia los Clientes:** Poca orientación a los clientes previa a su solicitud de pedidos de productos, falta de comunicación sobre el atraso en la entrega de pedidos por problemas de aduana con el furgón que traslada la mercadería importada de Guatemala a El Salvador.

**Con el Entorno:** Falta de capacitación del personal del área de inventarios sobre el control interno y de leyes relacionadas.

**Fuentes de Recursos:** Del personal (empleados), cambio de actitud del personal de Zelsa, S.A. de C.V., pérdida de principios y valores.

**Sistemas de Información:** No se imprime en forma periódica la documentación de soporte que genera el sistema informático del área de inventarios, falta de planta eléctrica y falta de supervisión del área, seguridad de acceso a los sistemas, plan contingencial.

#### **OPORTUNIDADES:**

**Hacia los clientes:** Demandan mejorar la calidad de atención.

**Con el Entorno:** Aprobación de capacitaciones para el personal del área de inventarios por parte de la gerencia general.

**Fuentes de Recursos:** Implementar el sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios.

#### **AMENAZAS:**

**Hacia los Clientes:** Mala atención en el trato y entrega de productos, importar únicamente los productos registrados en pedidos que solicitan los clientes sin considerar las averías y el envío incompleto del proveedor, que es la causa principal del retraso en la entrega de productos a los clientes.

**Con el Entorno:** Malas actitudes empleadas en la realización de sus labores, la falta de colaboración al compañero de trabajo del área.

**Fuentes de Recursos:** Situación económica del país, reforma frecuente a las leyes aplicables como: Impuesto sobre la Renta e IVA.

**Sistemas de Información:** Virus e infiltración de sistemas de información y bases de datos por parte de terceras personas no usuarios del sistema de inventarios.

## **2.1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Proveer un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios eficaz, eficiente y de costo razonable que ayude a disminuir los riesgos a que están expuestos los inventarios.

### **OBJETIVOS RELACIONADOS**

#### **Objetivos de Operaciones**

Capacitar al personal del área de inventarios en lo técnico y legal, almacenamiento de productos, sistemas de codificación, levantamiento de inventarios físicos, análisis, determinación de inconsistencias y comunicación efectiva de las mismas.

#### **Objetivos de Información**

Generar informes mensuales con los elementos necesarios que permitan evaluar la situación actual del área de inventarios.

#### **Objetivos de Cumplimiento**

Darle cumplimiento a la normativa técnica y legal aplicable al área de inventarios.

### **ESTRATEGIA**

Fortalecer al personal del área de inventarios con el conocimiento técnico y legal para mejorar el control interno.

## **2.1.3 IDENTIFICACION DE EVENTOS**

Las fuentes de riesgos internas y externas, impactan en diferentes aspectos del proceso del área de inventarios; tales como activos y recursos de la empresa, costos directos e indirectos, atención a clientes, desempeño del área de inventarios, cronogramas y programas, comportamiento organizacional, imagen y marco legal.

**Entre los factores EXTERNOS están:**económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

**Entre los factores INTERNOS están:**infraestructura, personal, procesos y tecnología.

El riesgo en sí mismo, representa la posibilidad de ocurrencia de un suceso que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la identificación de los riesgos ha posibilitado conocer los eventos potenciales, que ponen en peligro el proceso de los inventarios.

La Identificación de Riesgos es la base del análisis de riesgos que permite avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control, así como la aplicación de medidas previamente evaluadas.

Dentro de los factores encontrados en las fuentes de riesgo se pueden identificar los siguientes riesgos:

Im por tan cia	Descripción de los riesgos identificados				
	Causa		Riesgo (Problema)	Efectos	Descripción del Riesgo ¿Qué puede suceder y como puede suceder?
	Interna	Externa			
1			Pérdida de clientes	1) Reducción de ingresos económicos para la empresa, 2) Reducción de productos de la tienda destinados para la venta.	1) Solamente se importan los productos que solicitan los clientes, a parte de que el proveedor no envía completo el pedido los clientes los cuales se molestan y no quieren los productos por lo que nunca regresan a la empresa. 2) Así mismo los clientes presentan reclamos por cambio de productos dañados o productos que ya no quieren los cuales no se cambian por que no se tiene un stock de existencias.
2			Furgón con selectividad roja	Productos averiados	Si al momento de pasar el furgón por la aduana presenta selectividad roja la aduana efectúa conteo de la mercadería haciendo que se pague cuadrilla de personal para la carga y descarga de la misma, proceso en el cuál se averían productos que son pérdida para la empresa.
3			Acumulación de productos en bodega	Productos vencidos	Exceso de productos de campañas devueltos por los clientes.
4			Falta de evidencia documental	Pérdida de productos por falta de control al fallar el sistema.	Al no dejar evidencia de la información periódica que genera el sistema actual de inventarios, dificulta el análisis de los mismos.
5			Falta de políticas, normas y procedimientos para el área de inventarios	Control interno deficiente	La falta de Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos escritos para el área de inventarios, afecta en la segregación de funciones específicas del personal y dificulta regular las actividades y los procesos de dicha área.
6			Eventos Naturales	Pérdida de Mercadería	Los riesgos de la empresa reincrementan al no contar con políticas, normas y procedimientos que contribuyan a la gestión de riesgos ERM para preservar los inventarios de sufrir pérdidas de mercadería por deterioro, obsolescencia, vencimiento y daños ocasionados por eventos tales como: robos, incendios, rayos, explosión, lluvias, terremotos y otros eventos naturales.

## 2.1.4 EVALUACION DE RIESGOS

De acuerdo a las técnicas de aplicación de gestión de riesgos corporativos, la gestión de riesgos realizada en el caso práctico de este trabajo de investigación se ha basado en el tipo de medición nominal que implica el agrupamiento de eventos por categoría tales como, la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro.

Por lo que la medición nominal en el presente trabajo se considera una técnica cualitativa donde la calidad de esta evaluación depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles del contexto y dinámica que los rodea.

El análisis de riesgos, permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, a fin de determinar la capacidad de la empresa para su aceptación o manejo.

Las Tablas utilizadas según las Técnicas de Aplicación de (COSO-ERM) son las siguientes:

### Medidas Cualitativas de consecuencia o impacto

NIVEL	IMPACTO RELATIVO
1	Insignificantes
2	Leve
3	Moderado
4	Grave
5	Catastrófico

### Medidas Cualitativas de Probabilidad

NIVEL	IMPACTO RELATIVO
5	Prácticamente Seguro
4	Probable
3	Posible
2	Improbable
1	Muy Improbable

La evaluación del riesgo permite comparar los resultados de la calificación con el grado de exposición al mismo; de esta forma se podrá distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, inaceptables y fijar las prioridades de las acciones para sus tratamientos.

Tomando como base la identificación de los riesgos en el componente anterior se procede a la evaluación que permita establecer la probabilidad de su ocurrencia y su impacto según la siguiente tabla:

Descripción del Riesgo: ¿Qué puede suceder y cómo puede suceder?	Consecuencias de suceder un riesgo				Nivel del riesgo ( a x b)
	Clasificación	Probabilidad ( a)	Clasificación	Impacto(b)	
Pérdida de Clientes	Probable	4	Grave	4	16
Furgón con selectividad roja	Posible	3	Moderado	3	9
Acumulación de productos en bodega	Probable	4	Grave	4	16
Falta de evidencia documental	Probable	4	Grave	4	16
Falta de políticas, normas y procedimientos del área de inventarios	Prácticamente seguro	5	Grave	4	20
Eventos Naturales	Posible	3	Grave	4	12

En la siguiente tabla se muestra la clasificación del riesgo por su prioridad la cual se obtuvo a través del producto de la probabilidad y el impacto de este, cuyos valores asignados han sido de forma cualitativa, ya que la empresa no posee en este momento suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos encontrados.

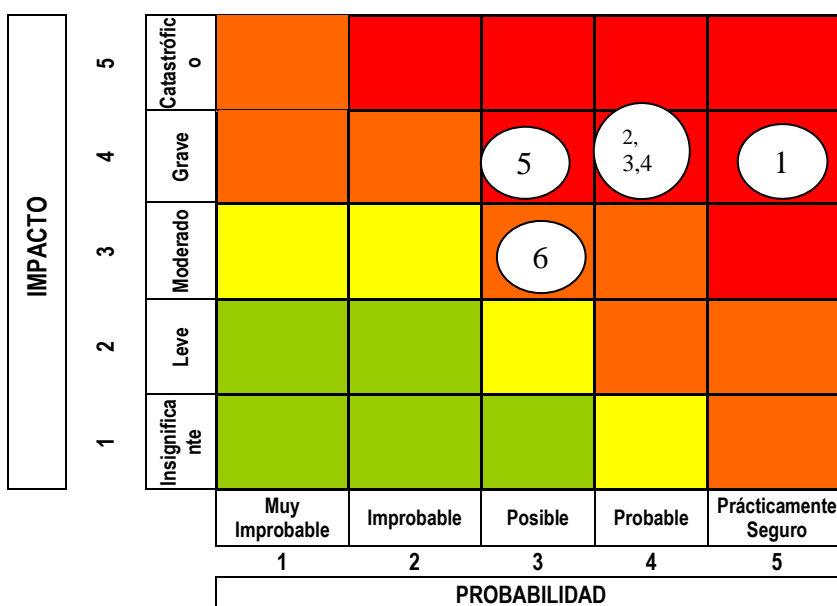
Prioridad del Riesgo	Descripción del Riesgo: ¿Qué puede suceder y cómo puede suceder?	Puntaje de Probabilidad	Puntaje de Impacto	Nivel del Riesgo
1	Falta de políticas, normas y procedimientos del área de inventarios	5	4	20
2	Falta de evidencia documental	4	4	16
3	Pérdida de Clientes	4	4	16
4	Acumulación de productos en bodega	4	4	16
5	Eventos Naturales	3	4	12
6	Furgón con selectividad roja	3	3	9

Al evaluar los riesgos según la tabla anterior se han identificado controles que la empresa posee actualmente para cada uno ellos los cuales se describen a continuación:





Control	Descripción de los Controles Identificados actualmente.
1	No existen
2	No se imprime la documentación de respaldo que contiene la información que genera el sistema del ingreso y salida de la mercadería.
3	Como la política de la empresa es importar los productos que solicitan los clientes sin prever la avería de estos que se genera en el traslado desde el proveedor hasta la resección de los mismos en la empresa.
4	No existe ninguna política que regule la devolución en exceso de productos por los clientes.
5	No existe ningún plan de contingencia en función de los eventos naturales
6	No existen

### VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo Inherente permite determinar el nivel o grado de exposición de la empresa a los impactos del riesgo, lo cual le permite estimar las prioridades para su tratamiento. Luego de identificar el riesgo, evaluarlos y ponderarlos, en la siguiente matriz se presenta de manera gráfica el nivel del apetito al riesgo de la empresa.



No.	RIESGO
1	Falta de política, normas y procedimientos para el área de inventarios
2	Falta de evidencia documental
3	Perdida de Clientes
4	Acumulación de productos en bodega
5	Eventos Naturales
6	Furgón con selectividad roja

CRITICIDAD DEL RIESGO	
<b>Extremo:</b> Compromete la viabilidad de la empresa, la cristalización del riesgo podría llevarla a su desaparición. Las pérdidas son tan extremas que la destrucción de valor puede decirse que es total. Existe muy baja o nula capacidad de respuesta frente al riesgo.	
<b>Alto:</b> Compromete seriamente a la empresa, la cristalización del riesgo puede llevarla a una intervención a que los inversionistas aporten más dinero, los cuales las mayor mente afectados. Las pérdidas son muy significativas, al punto de poner en duda la viabilidad futura de la institución, puede decirse que la destrucción de valor es muy significativa. Existe baja o moderada capacidad de respuesta frente al riesgo, pero requiere de un plan de acción inmediato avalado por la gerencia general.	
<b>Moderado:</b> Compromete a la empresa, aunque no tan significativamente, la cristalización del riesgo puede llevarla al reconocimiento de pérdidas, que de no controlarse rápidamente, puede convertirse en un impacto mayor. Las pérdidas podrían ser significativas, pero pueden corregirse, sin comprometer la viabilidad futura de la empresa. Existe capacidad de respuesta, puede decirse que la destrucción de valor podría ser significativa si no son efectivas las estrategias de mitigación del riesgo.	
<b>Bajo:</b> Podría llegar a comprometer a la empresa alguna manera, la cristalización del riesgo puede llevarla al reconocimiento de algunas pérdidas, que deben controlarse tácticamente. Existe plena capacidad de reacción que puede planearse para la mitigación del riesgo. La empresa podría convivir con el riesgo, sin embargo cuando sea prudente la implementación de medidas correctivas, deben adoptarse para prevenir una eventual destrucción de valor de la empresa.	

### 2.1.5 RESPUESTA AL RIESGO

Luego de conocer la ponderación al riesgo inherente se han determinado las siguientes opciones de tratamiento.

Control	Riesgo	Detalle de controles sugeridos
1	Falta de políticas, normas y procedimientos para el área de inventarios	Crear un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos para el área de inventarios
2	Falta de evidencia documental	Imprimir periódicamente la documentación que genera el sistema
3	Pérdida de Clientes	Crear la política que al momento de importar los productos se solicite un 10% más de los productos requeridos por los clientes.
4	Acumulación de productos en bodega	Crear la política que regule la devolución de los productos de los clientes
5	Eventos Naturales	Crear un plan permanente que este en continua revisión para la atención inmediata de la contingencia por eventos naturales.
6	Furgón con selectividad roja	Darle mayor calidad a la documentación de soporte en el traslado de la mercadería

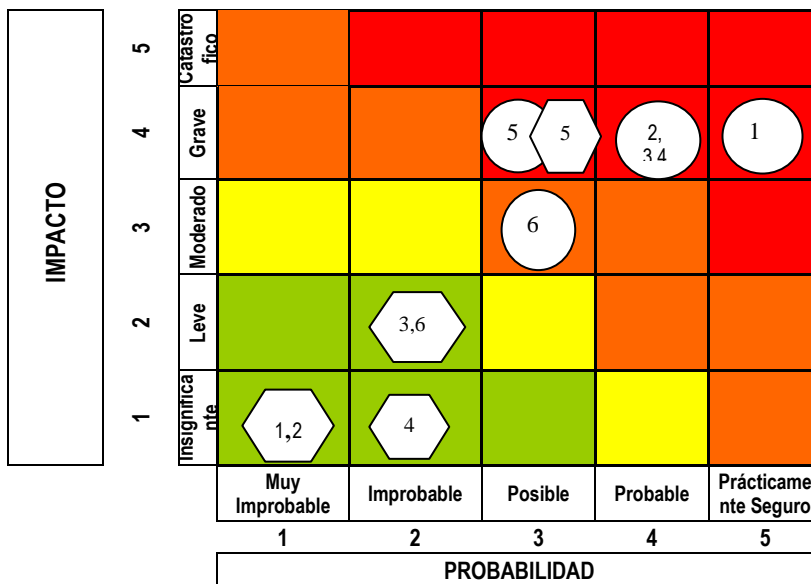
Dándole respuesta a los riesgos identificados se detallan a continuación los controles sugeridos que deberá poseer la empresa al momento de implementar el tratamiento de los riesgos:



Riesgo n°	Descripción del Riesgo en orden de prioridad: ¿Qué puede suceder y cómo puede suceder?	Estrategia Genérica	Consecuencias de Suceder un Riesgo Residual				Puntaje de Riesgo luego del Tratamiento	Persona responsable por la implantación de la Opción
			Clasificación	Probabilidad	Clasificación	Impacto		
1	Falta de políticas, normas y procedimientos para el área de inventarios	Evitar	Muy Improbable	1	Insignificante	1	1	Encargado del área de inventarios
2	Falta de evidencia documental	Evitar	Muy Improbable	1	Insignificante	1	1	Encargado del área de inventarios
3	Pérdida de Clientes	Reducir	Improbable	2	Leve	2	4	Encargado del área de inventarios
4	Acumulación de productos en bodega	Reducir	Improbable	2	Insignificante	1	2	Encargado del área de inventarios
5	Eventos Naturales	Compartir	Posible	3	Grave	4	12	La Administración
6	Furgón con selectividad roja	Reducir	Improbable	2	Leve	2	4	Encargado del área de inventarios

## VALORACION RESPUESTA AL RIESGO

La siguiente gráfica muestra los riesgos que fueron identificados inicialmente encerrándolos en círculos así como la reducción de los mismos que son presentados en un hexágono.



No.	RIESGO
1	Falta de política, normas y procedimientos para el área de inventarios
2	Falta de evidencia documental
3	Perdida de Clientes
4	Acumulación de productos en bodega
5	Eventos Naturales
6	Furgón con selectividad roja

○ Situación Actual.      ⬡ Situación al implementar el sistema.

No obstante, debe considerarse que el mapa de riesgo o de calor es solo una herramienta técnica que muestra los riesgos derivados de un proceso de gestión de riesgos, es decir una gráfica que presenta los riesgos que se han identificado como producto de la gestión y valoración de riesgos realizada antes y después de la implementación del Sistema de Control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventario de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo.

Por lo que se le sugiere a la Dirección de la empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo, que al implementar este sistema de control interno con enfoque COSO-ERM realicen posteriormente la gestión y evaluación de riesgos por lo menos una vez al año con el fin de monitorear la disminución de los riesgos identificados inicialmente en el año anterior, o verificar la inclusión de nuevos riesgos.

### 2.1.6 ACTIVIDADES DE CONTROL/COSTO-BENEFICIO

Las actividades de control son medidas de cumplimiento ya que se establecen al implementarlas políticas y procedimientos que contribuyan a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

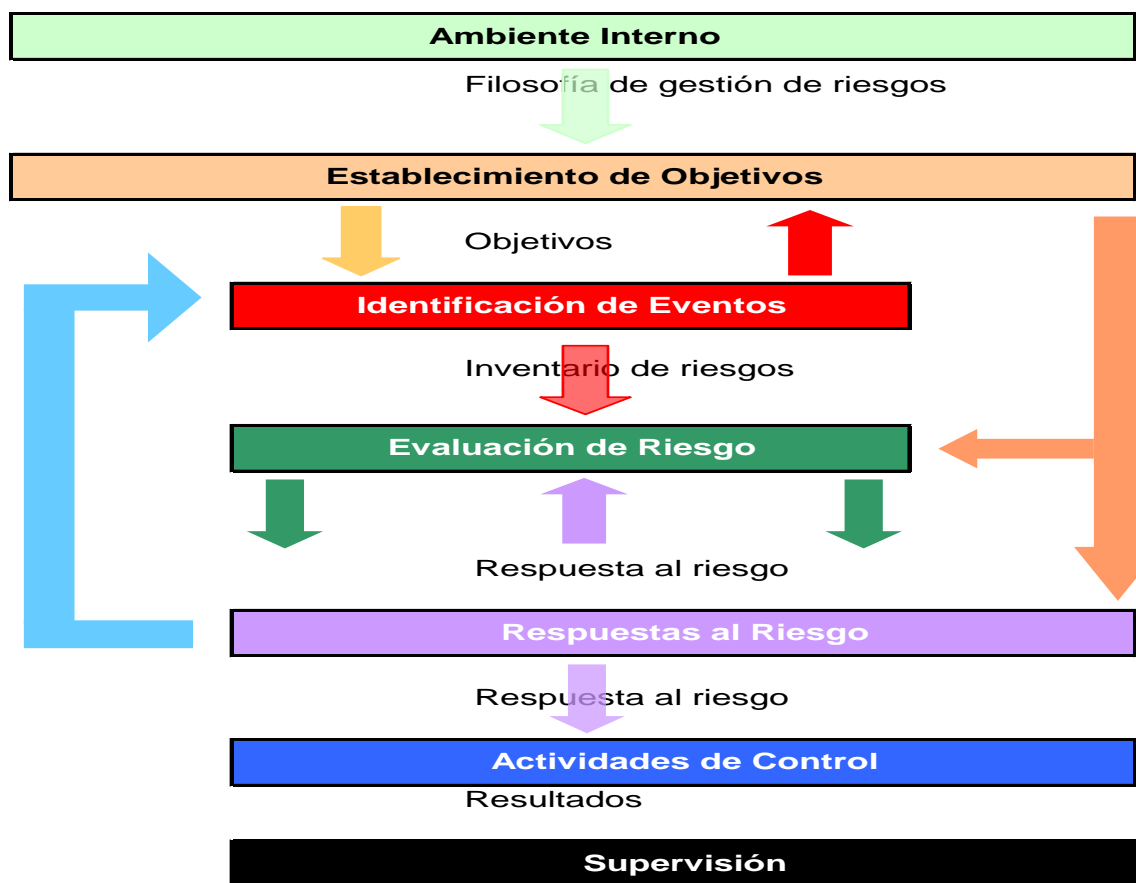
Riesgo n°	Descripción del Riesgo	Respuesta	Costes Estimados	Descripción de Acciones	Beneficio esperado
1	Falta de políticas, normas y procedimientos para el área de inventarios	Evitar	\$800.00	Crear Manual de Normas y Procedimientos para el área de inventarios	Contar con la normativa interna que regule las actividades y procesos que se ejecutan en el área de inventarios
2	Falta de evidencia documental	Evitar	\$ 200.00	Imprimir la documentación periódicamente que genera el sistema	Mantener control de los costos históricos de los productos que servirán para efectuar conciliaciones y análisis por el encargado del área de inventarios para verificar los controles y determinar inconsistencias a fin de ser comunicadas a la Gerencia General de la empresa; dichos documentos de resguardan para evacuar cualquier consulta de los interesados a futuro
3	Pérdida de Clientes	Reducir	Dependerá del precio de la mercadería a adquirir.	Implementar la política que al momento de importar los productos se solicite un 10% más de los productos requeridos por los clientes.	Mantener la satisfacción de los clientes
4	Acumulación de productos en bodega	Reducir	Dependerá de la cantidad de productos en bodega.	Crear la política que regule la devolución de los productos de los clientes	Reducción de pérdida por productos deteriorados, averiados y vencidos
5	Eventos Naturales	Compartir	\$ 2,000.00	Crear un plan permanente que este en continua revisión para la atención inmediata de la contingencia por eventos naturales.	Restablecimiento de los Procesos de atención con los mínimos de operación necesarios
6	Furgón con selectividad roja	Reducir	\$1,000.00	Darle mayor calidad a la documentación de soporte en el traslado de la mercadería	Reducir costos por potenciales sanciones de la Aduana

### 2.1.7 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

La información se divulgará a todos los niveles de la empresa para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos propuestos.

La información sobre las políticas, procedimientos y logística para la identificación, prevención y tratamiento de los riesgos, debe fluir desde la Gerencia General en forma de cascada hasta el personal operativo y técnico. De tal forma que estos sean capaces de comunicar oportunamente cualquier falta de control interno a sus niveles superiores, clasificándola de acuerdo al tipo de falta, ya sea documental, tecnológica y de leyes.

Figura No. 2 Fluidez de la Información y comunicación.



### 2.1.8 SUPERVISIÓN

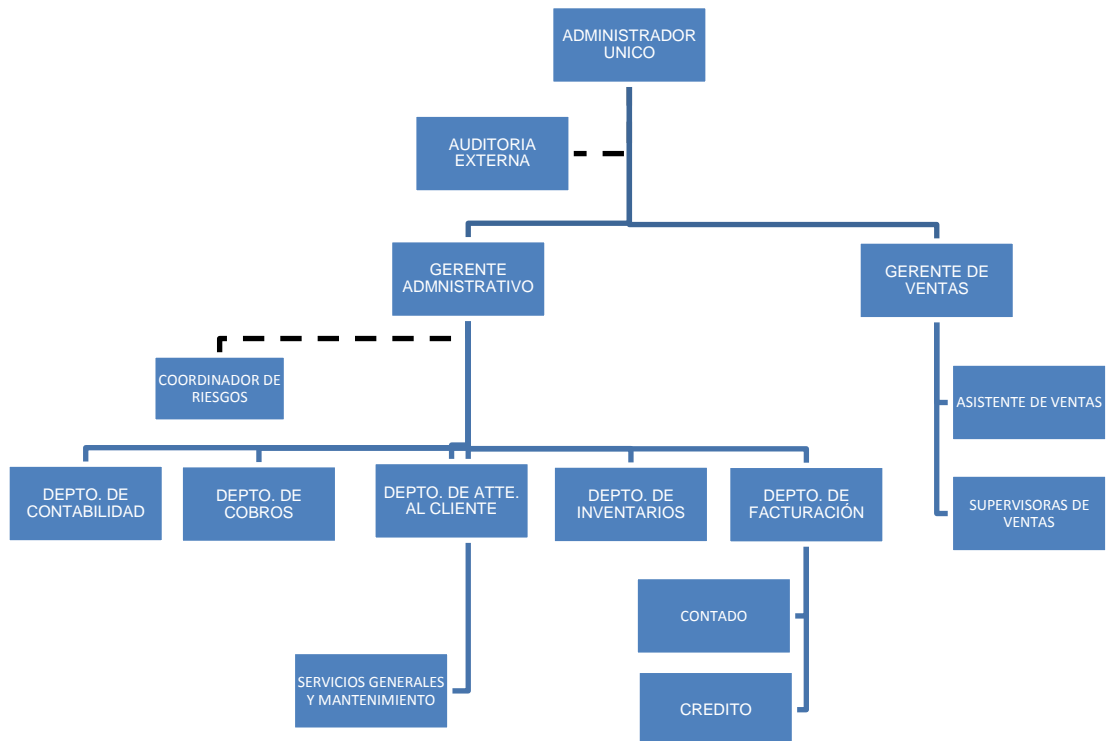
La supervisión estará a cargo del Comité Ejecutivo de Riesgos (CER), quién velará por que lo planificado se cumpla.

### COMITÉ EJECUTIVO DE RIESGOS (CER) SUGERIDO

Este comité estará integrado por:

- ✓ Administrador Único
- ✓ Coordinador de Riesgos
- ✓ Jefatura de Bodega
- ✓ Gerencia del departamento de ventas
- ✓ Gerencia del departamento administrativo

Figura No. 3 Organigrama sugerido para Distribuidora Zelsa, S. A. de C. V.



Dentro del Comité Ejecutivo de Riesgos (CER), el coordinador General de Riesgos realizará las funciones de comunicar al Gerente Administrativo máxima autoridad de Zelsa, S.A. de C.V. El Salvador, el Coordinador de Riesgos, será designado por la Gerencia General y será el enlace directo entre el comité riesgos y el Administrador Único.

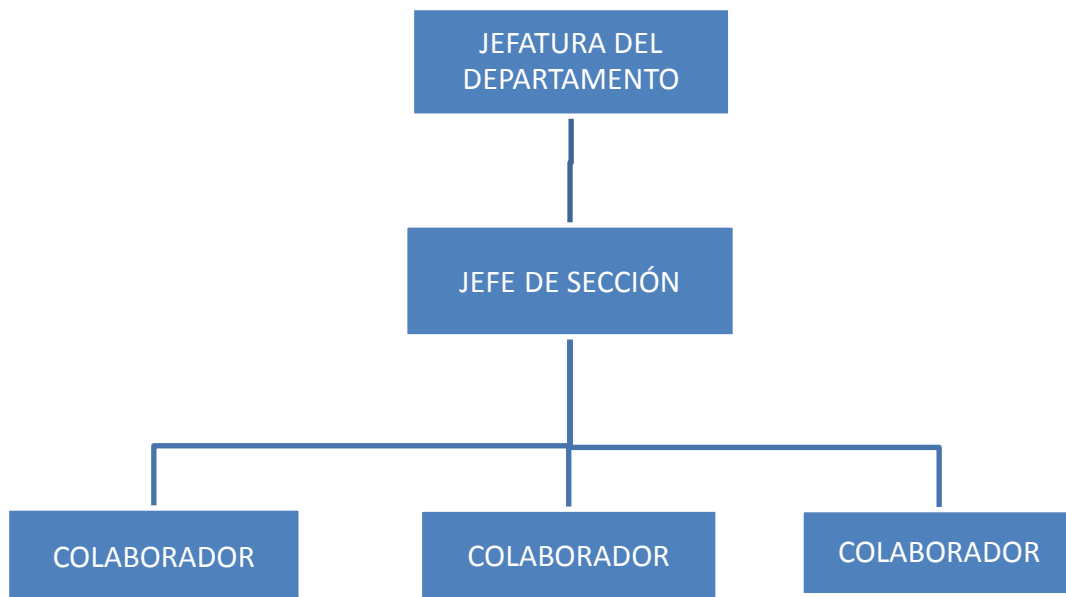
### **COMITÉ OPERATIVO DE RIESGOS (COR) SUGERIDO**

El COMITÉ OPERATIVO DE RIESGOS (COR) será el responsable de analizar los posibles riesgos del área de inventarios, y presentárselos al Comité Ejecutivo de Riesgos (CER) a fin de darle el adecuado tratamiento.

Este comité estará integrado en cada Departamento de la siguiente forma por:

- ✓ Jefatura del Departamento
- ✓ Jefe de Área (según corresponda)
- ✓ Máximos 3 Colaboradores

**Figura No. 4 Organigrama sugerido para el Comité Operativo de Riesgos**



## **2.2 MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS**

### **2.2.1 POLITICAS**

El área de Inventarios se sugiere las siguientes Políticas:

1. Se contratará personal con un nivel educativo de Bachillerato Técnico opción Contador, para facilitar la comprensión, manejo e importancia del control en el área de inventarios.
2. Se le dará una inducción previa al personal contratado al realizar las labores propias del área de inventarios.
3. Se aceptaran únicamente devoluciones de los clientes de productos por desperfectos y averías de fábrica, para evitar su acumulación en bodega.
4. Importar un 10% más de los productos en pedidos de los clientes, para evitar entregas incompletas de productos a los clientes.
5. Imprimir mensualmente todos los informes que genera el Sistema Informático del Área de Inventarios para soporte histórico de entradas y salidas y existencias de productos, a fin de evacuar cualquier consulta de la administración y entes fiscalizadores a futuro.
6. Elaborar conciliación mensual de las existencias físicas de inventarios en bodega con la cuenta contable de inventarios de los Estados Financieros.
7. Restringir el acceso del personal a la Bodega solamente el personal autorizado del área de inventarios y la Gerencia General.
8. Realizar levantamiento de inventario físico mensual, a fin de verificar los saldos de los productos en existencias y determinar inconsistencias como deterioro y avería de productos que afectan la cuenta de inventarios de los Estados Financieros.

9. Todo el personal del área de inventarios debe rendir fianza en Póliza de seguro fidelidad.
10. Mantener en la entrada de la bodega extintores de fuego para atender con prontitud un posible incendio y para mayor seguridad colocar en detectores de humo en bodega.
11. Prohibir fumar cigarrillos dentro y fuera de la Bodega.
12. Revisar el Sistema eléctrico de las instalaciones Bodega de Inventarios cada seis meses.





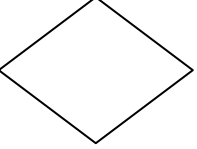
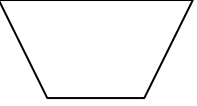
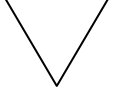
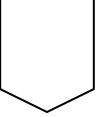
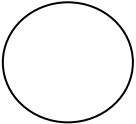
### **2.2.2 NORMAS**

1. Realizar levantamiento de inventario físico mensualmente.
2. Restringir el acceso a bodega de inventario a personal no autorizado ajeno a esa área a fin de evitar extravío de mercadería.
3. Ubicar dos extintores de fuego a la entrada de la bodega de inventario y revisar periódicamente su carga a fin de que funcionen al ser utilizados en un posible incendio en dicha bodega.
4. Supervisar periódicamente el orden, aseo y limpieza en la bodega de inventario a fin de evitar deterioro y avería de productos.
5. Archivar a diario toda la documentación derivada de los procesos realizados en el área de inventarios.
6. Ubicar señalización de acceso y salida de bodega de inventario previendo casos de emergencia o siniestro.
7. Ubicar en el centro de la bodega de inventario detectores de humo a fin de atender con prontitud un posible incendio.
8. Contratar los servicios de fumigación cuatrimestralmente es decir 3 veces al año.



## 2.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS

### SIMBOLOGÍA A UTILIZAR:


SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar.
	Proceso o actividad. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entren, se utilicen, se generen o salgan del procedimiento.
	Multidocumento. Representa varios documentos en general que entren, se utilicen, se generen o salgan del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace en una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

### 2.3.1 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 1

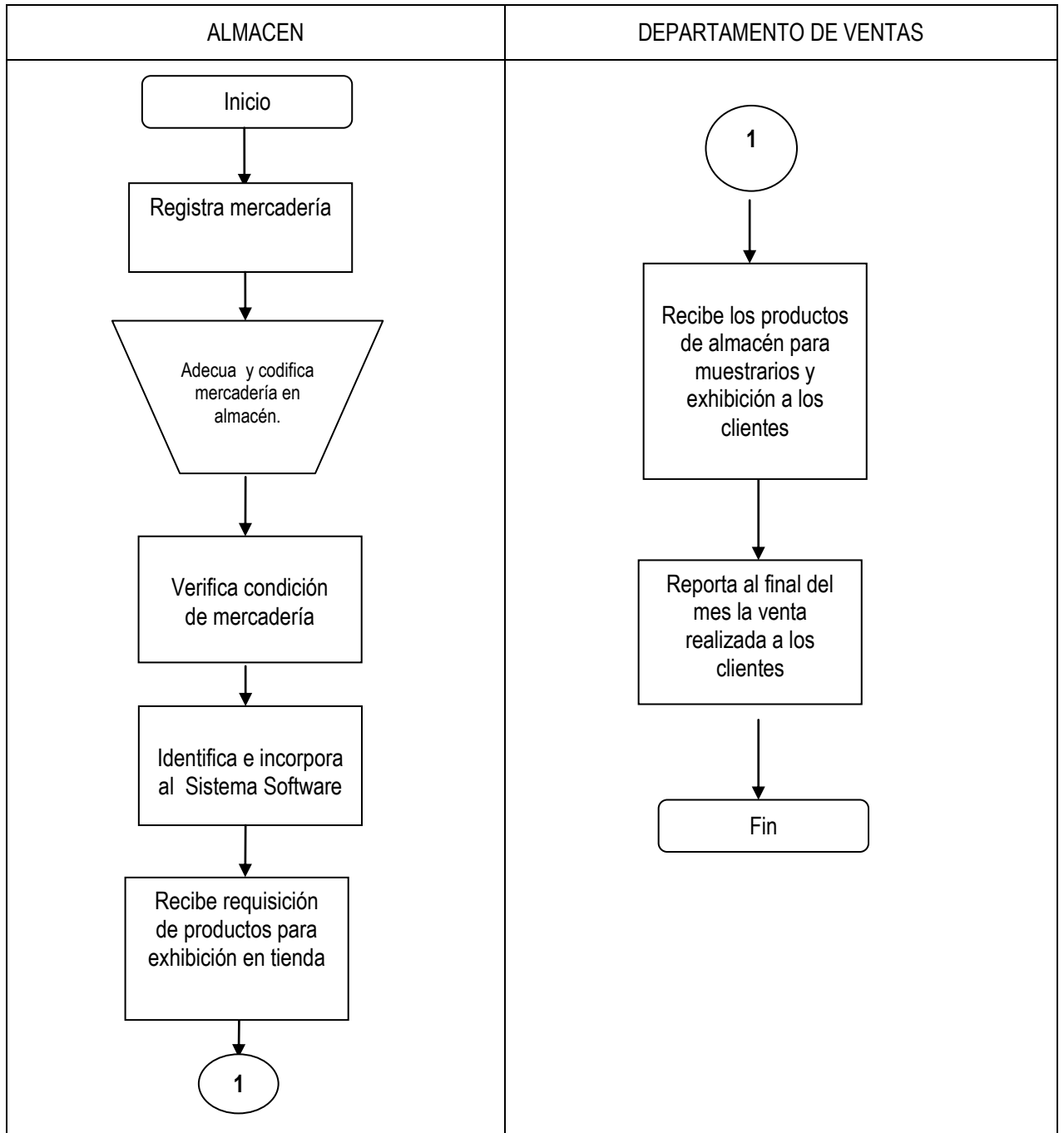
Aplicando los componentes:

6. Actividades de Control

7. Información y Comunicación.

						CLAVE	HOJA	DE
						1	1	
<b>CONTROL DE MERCADERÍA EN BODEGA</b>								
FECHA						DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			ALMACÉN		
DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO			
ÁREA RESPONSABLE			DESCRIPCIÓN				DOCUMENTO	
1. Almacén			1.1	Recibe la mercadería procedente de Guatemala.  Ingresa y adecua la mercadería en el espacio físico dealmacén, luego los codifica.  Verifica que la mercadería se encuentre en perfectas condiciones.  Identifica la línea de productos e incorpora conforme al catálogo al sistema software.  Recibe requisición autorizada que respalda la salida de productos de almacén para la tienda.			Requisición de producto para tienda	
			1.2					
			1.3					
			1.4					
			1.5					
2. Departamento de Ventas			2.1	Recibe los productos de almacén para exhibición y venta en tiendas.  Al final de cada mes reporta la venta realizada a los clientes.				
			2.2					
Elaboró :						Revisó:		Autorizó :
Grupo n° 3 Ciclo II/2010								

### FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EL CONTROL DE MERCADERÍA EN BODEGA



**REQUISICON DE PRODUCTO PARA TIENDA**

TIENDA SOLICITANTE: **TIENDA SOYAPANGO**

NOMBRE DEL SOLICITANTE: **CAROLINA GARCIA**

FECHA: **15/08/11**

**OBSERVACIONES: Productos para el mes de septiembre**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
620	MOMENT EAU DE PARFUM 100 ML	25	\$2.92	\$73.00
683	1.2.4 EAU DE PARFUM 100 ML	25	\$1.45	\$36.25
758	2001 EAU DE PARFUM 50 ML	25	\$1.36	\$34.00
760	BLUE EAU DE PARFUM 100 ML	20	\$2.12	\$42.40
862	KAFFAI EDC 50ML CILCO 9	20	\$1.97	\$39.40
864	TESSORE EDC 50ML CICLO 9	20	\$1.97	\$39.40
26	GALON LAVANDA DESINFECTANTE	30	\$1.79	\$53.70
41	GALON AMONIACO	15	\$1.27	\$19.05
44	GALON LIMPIADOR DE VIDRIOS	18	\$1.07	\$19.26
45	GALON CERA DE PISOS	30	\$2.75	\$82.50

F: \_\_\_\_\_  
 Solicitante

F. \_\_\_\_\_  
 Recibido Bodega

### 2.3.2 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 2

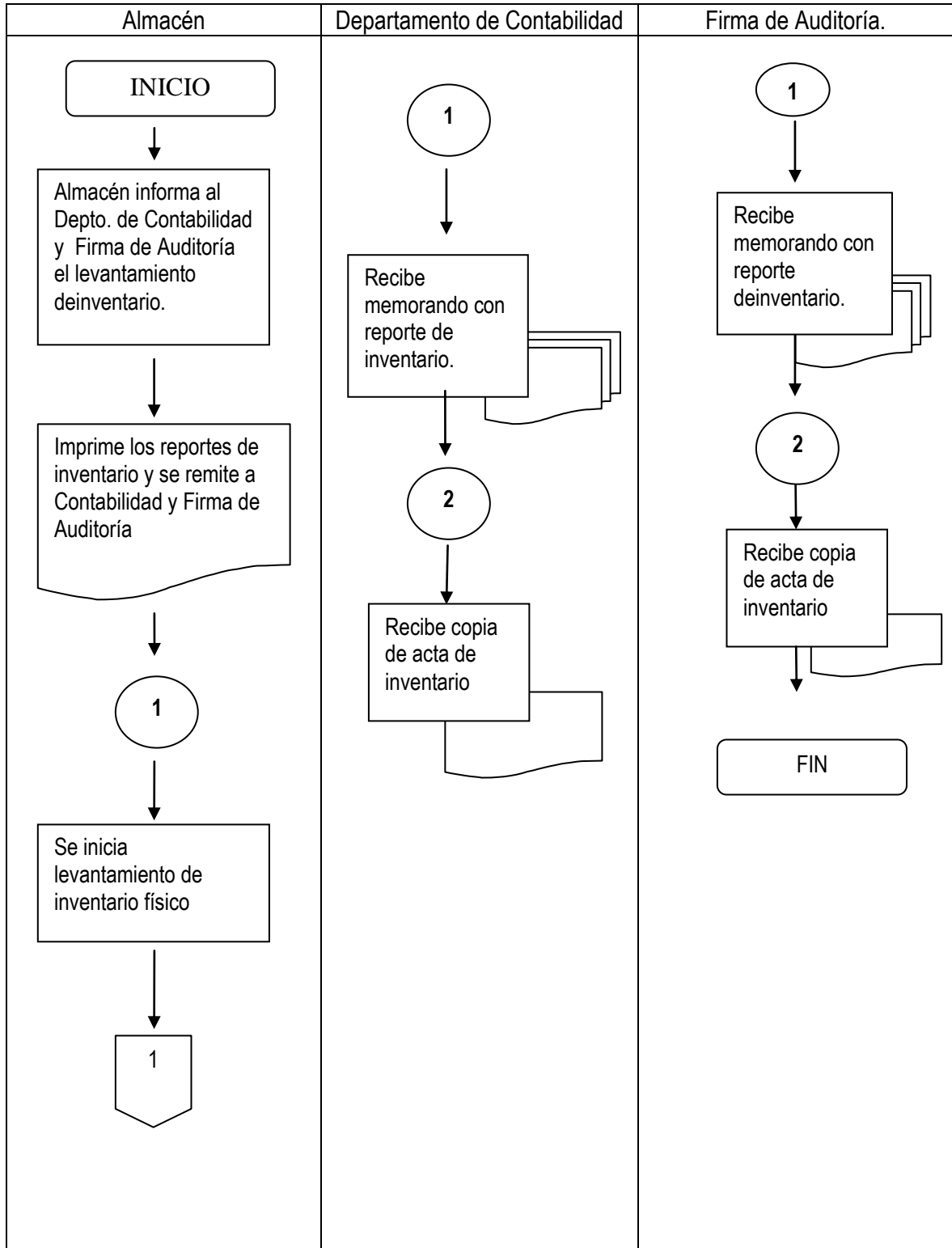
Aplicando los componentes:

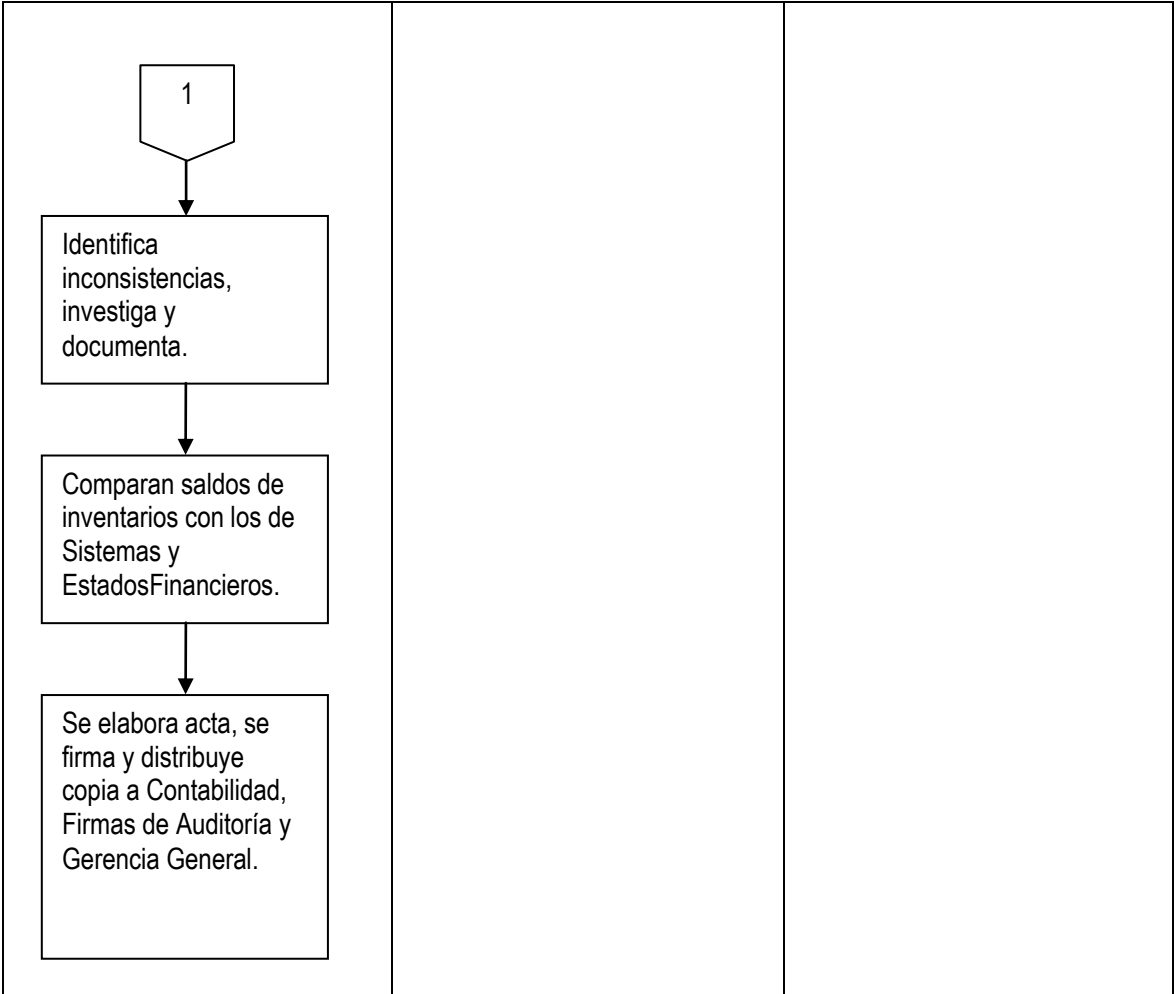
- 6. Actividades de Control
- 7. Información y Comunicación
- 8. Supervisión

						CLAVE	HOJA	DE
						1	1	
<b>LEVANTAMIENTO FISICO DE INVENTARIO</b>								
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>ELABORACIÓN</b>			<b>ACTUALIZACIÓN</b>			<b>ALMACÉN</b>		
<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>			
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>DOCUMENTO</b>	
1. Almacén.			1.1				Memorando	
			Informa en memorando la fecha y hora en la que se ha programado el levantamiento de inventario físico al Departamento de Contabilidad y a la Firma de Auditoría contratada, para realizar en presencia de ellos dicho inventario, en cumplimiento a lo planificado.					
			1.2					
			Imprime reportes de productos en existencia en almacén por líneas de productos, códigos y estantes, de los cuales remite una copia al Departamento de Contabilidad y a la Firma de Auditoría para su constatación física.					
1.3				Kardex				
Reunidos en el área de almacén, Contabilidad y Auditoría, se procede al levantamiento de inventarios físico.								
1.4				Kardex				
Terminado el levantamiento de inventario físico se identifican las inconsistencias, se investigan y documentan para su desvanecimiento.								

						CLAVE	HOJA	DE	
							2	2	
<b>LEVANTAMIENTO FISICO DE INVENTARIO</b>									
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>ELABORACIÓN</b>			<b>ACTUALIZACIÓN</b>			<b>ALMACÉN</b>			
<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>				
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>				<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>DOCUMENTO</b>	
				1.5	Desvanecidas las inconsistencias del inventario se comparan sus saldos contra los saldos del sistema de inventarios y los Estados Financieros del periodo.				Acta de Inventario
				1.6	Se elabora y se firma el acta de inventario físico, se adjunta el reporte general de inventarios, y se distribuye una copia a Contabilidad, a la Firma de Auditoría y a la Gerencia General informando los resultados obtenidos en el inventario.				
Elaboró:				Revisó:				Autorizó:	
<b>Grupo N° 3 Ciclo II/2010</b>									

**FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO FISICO DE INVENTARIO.**







MEMORANDUM

PARA : JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FIRMA DE AUDITORIA  
(CONTRATADA)

DE : Sr. José Armando Juárez Aguilar.  
**Jefe del Departamento Almacén**

ASUNTO : Levantamiento de Inventario Físico.

**FECHA : 15 DE AGOSTO DE 2011**

---

Atentamente le invitamos a participar en el levantamiento de inventario físico de cosméticos y perfumería de bodega del área de inventarios que se efectuará el día 25 de agosto de 2011.

No se omite manifestar que al recibo del presente documento, se da por notificado este evento, esperando contar con su valiosa presencia.

Saludos Cordiales.

ACTA DE INVENTARIO FISICO DE COSMETICOS Y PERFUMERIA AL 25 DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE

Reunidos en el Departamento de Almacén en San Salvador, a las ocho horas del día 25 de Agosto de dos mil once, los suscritos Señor José Armando Juárez, jefe del Departamento de Almacén, Señor Oscar Alberto Morales del Departamento de Contabilidad, y Lic. Oscar Armando Guevara Auditor Externo de la Firma de Auditoría contratada, en presencia de los funcionarios antes suscritos se procede a la toma de inventario físico, de cosméticos, el cuál haciende a \$ 20,534.10 dólares y perfumería haciende a \$ 25,227.18 dólares cuyo monto total es de \$ 45,761.28 dólares. El inventario físico de cosméticos y perfumería realizado al 25 de agosto de dos mil once, es conforme al Sistema de control de inventarios a esa fecha.

Esta acta es de carácter administrativo y sin más que hacer constar en ella, se cierra a las quince horas del día 25 de agosto de dos mil once.

\_\_\_\_\_  
Señor José Armando Juárez  
Jefe de Almacén de Inventarios.

\_\_\_\_\_  
Señor Oscar Alberto Morales  
Contador.

\_\_\_\_\_  
Lic. Oscar Armando Guevara  
Auditor Externo.


**DISTRIBUIDORA ZELSA, S. A. DE C. V.  
BOLETA DE ENTRADA Y SALIDA DE BODEGA  
KARDEX**

**EXISTENCIAS FISICAS DE COSMETICOS Y PERFUMERIA EN ALMACÉN AL 25 DE AGOSTO DE 2011**

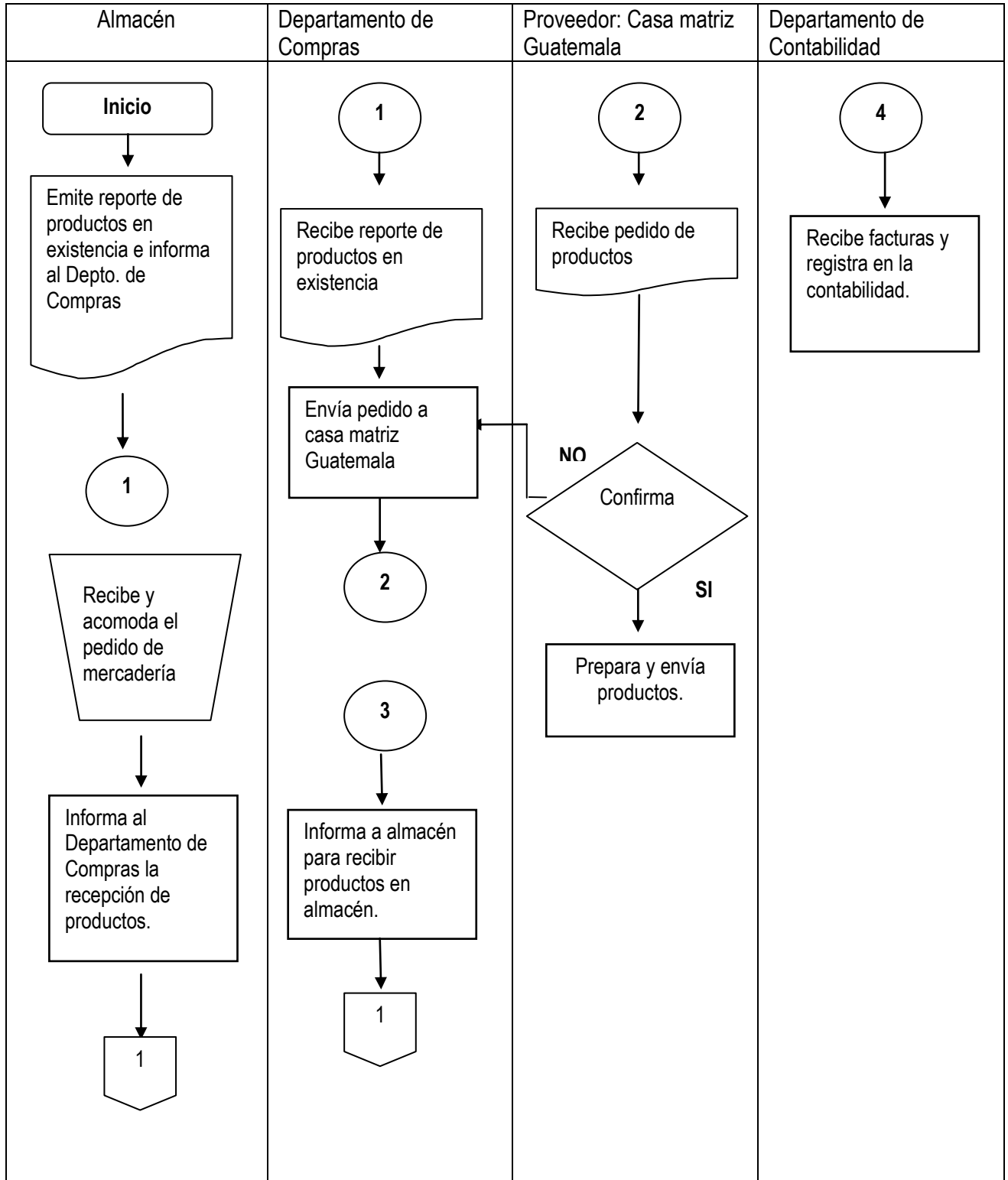
CODIGO	FECHA	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	PRODUCTOS			COSTO DE PRODUCTOS		
				ENTRADAS	SALIDAS	SALDO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
		SALDO INICIAL	\$1.43			1000			\$1,430.00
9621	01/03/11	SET FRENCH MANICURE NATURAL BEIGE	\$1.43	150	0	150	\$214.50		\$214.50
9621	22/04/11	SET FRENCH MANICURE NATURAL BEIGE	\$1.43	1500	0	1650	\$2145.00		\$2,359.50
9621	24/06/11	SET FRENCH MANICURE NATURAL BEIGE	\$1.43		500	1,150		\$715.00	\$1,644.50
		VARIOS PRODUCTOS		3250		4,400	\$18,889.60		
		<b>Total Cosméticos</b>							<b>\$20,534.10</b>
		SALDO INICIAL		0	0	1,000			\$ 1,250.00
620	01/03/11	MOMENT EAU DE PARFUM 100 ML	\$1.25	150		1,150	\$187.50		\$1,437.50
620	22/04/11	MOMENT EAU DE PARFUM 100 ML	\$2.92	350	0	1,500	\$1,022.00		\$,2459.50
620	24/06/11	MOMENT EAU DE PARFUM 100 ML	\$2.12		200	1,300		\$584.00	\$1875.50
		VARIOS PRODUCTOS		6,500	0	7,800	\$23,351.78	\$0.00	\$25,227.28
		<b>Total Perfumería</b>							<b>\$25,227.28</b>
		<b>Total General</b>							<b>\$45,761.28</b>

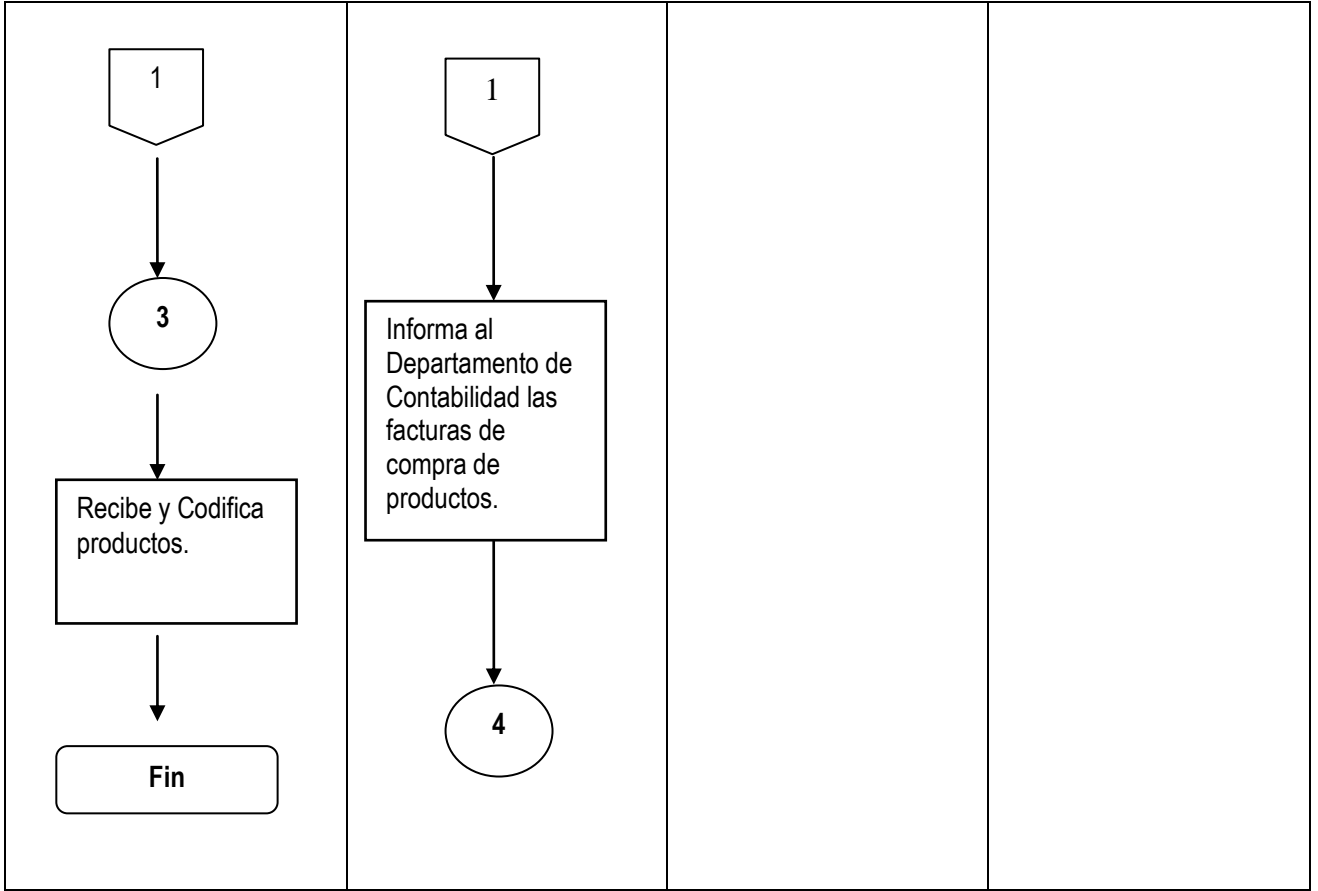
### 2.3.3 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 3

Aplicando los componentes:  
 7. Información y Comunicación  
 8. Supervisión

						CLAVE	HOJA	DE
						1	1	
<b>SOLICITUD Y RECEPCION DE COMPRA DE MERCADERÍA</b>								
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			ALMACÉN		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
ÁREA RESPONSABLE			DESCRIPCIÓN				DOCUMENTO	
1. Almacén			1.1 Emite reporte e informe mensual de productos en existencia al Departamento de compras.				Pedido de productos	
2. Departamento de Compras			2.1 Recibe reporte de productos en existencias y pedido que debe solicitar a casa matriz en Guatemala.					
3. Proveedor Casa matriz Guatemala			3.1 Recibe, confirma y prepara pedidos de productos.					
2. Departamento de Compras			2.2 Informa a almacén el envío de mercadería de Guatemala para que reciban en bodega en fecha programada.					
1. Almacén			1.2 Recibe y acomoda en bodega el pedido de mercadería de Guatemala					
2. Departamento de Compras			1.3 Informa al departamento de compras la recepción de productos en bodega del pedido solicitado a Guatemala.					
4. Departamento de Contabilidad			2.3 Informa al departamento de Contabilidad las facturas de compra de productos de casa matriz de Guatemala.					
1. Almacén			4.1 Recibe y registra en contabilidad la compra de productos de casa matriz de Guatemala.					
			1.4 Codifica productos					
Elaboró:			Revisó:				Autorizó:	
Grupo N° 3 Ciclo II/2010								

## FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA SOLICITUD Y RECEPCION DE MERCADERÍA





**HOJA DE PEDIDO DE PRODUCTOS**

Fecha: 15/08/11

Nombre encargado de compras: José Armando Juárez Aguilar

Bodega N°: 34


CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
7618	EVER PASSION FOR HER EDP 50 ML	50	\$1.25	\$62.50
7628	URBAN LINK EAU DE PARFUM 100 ML	50	\$1.77	\$88.50
7646	IRREVERENT EAU DE PARFUM 50 ML	75	\$1.35	\$101.25
7680	JOVIALLE EAU DE PARFUM 50 ML	75	\$1.24	\$93.00
8385	JOLIE CREMA PERFUMADA	90	\$0.78	\$70.20
8525	IRREVERENT-CREMA PERFUMADA	90	\$0.80	\$72.00
9819	MOON INTENSE EDP 50ML.	100	\$2.80	\$280.00
9869	HIP & YOUNG EDP 60 ML	100	\$1.07	\$107.00
1440	LATITUDE EDC 100 ML	85	\$1.97	\$167.45
1447	GENTLEMAN EAU DE PARFUM 100 ML	85	\$1.97	\$167.45
TOTALES		800		\$1,209.35

F. \_\_\_\_\_  
Encargado de Compras

F. \_\_\_\_\_  
Gerente General  
Autorizado

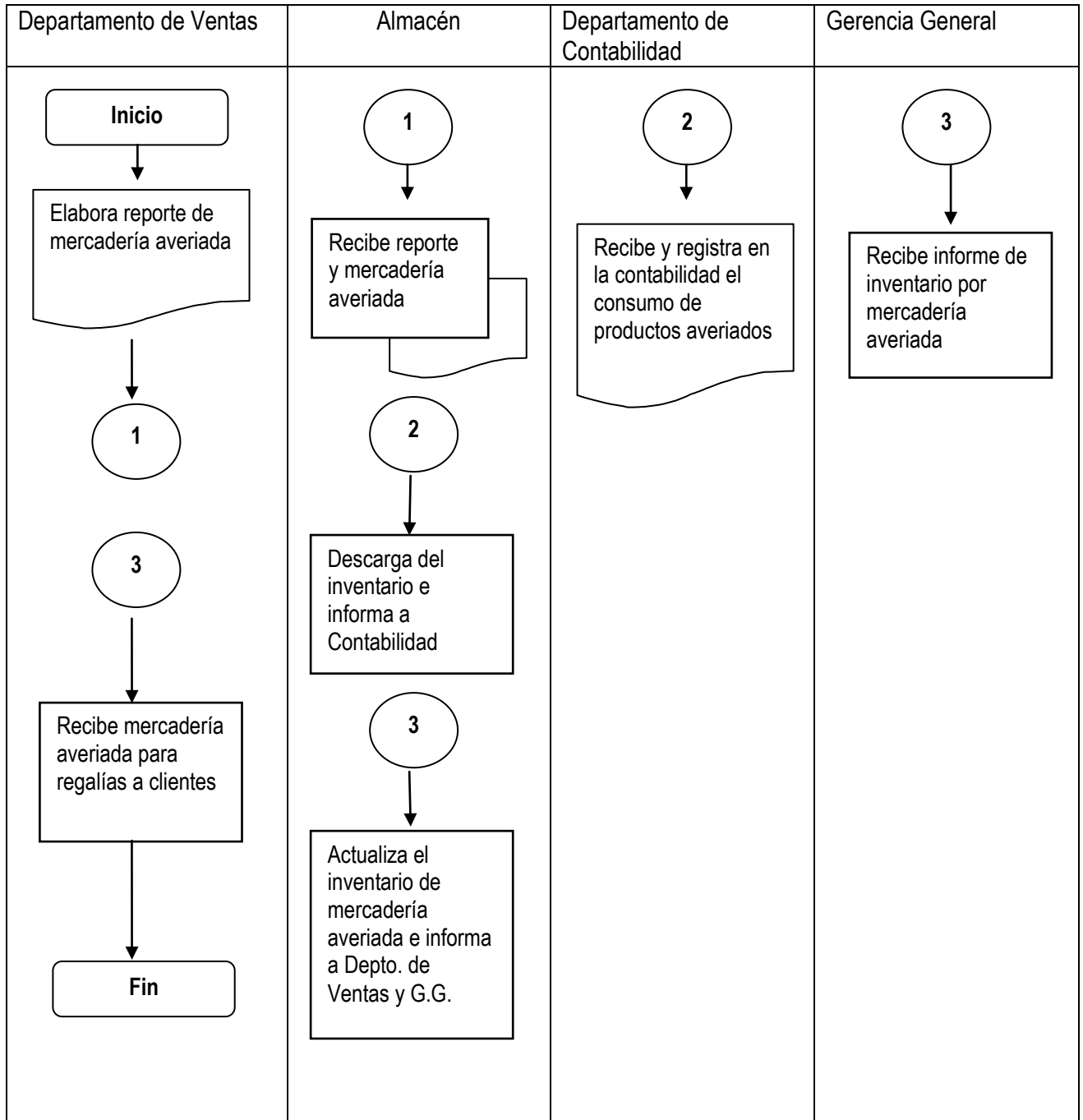
### 2.3.4 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 4

Aplicando los componentes: Actividades de control

						CLAVE	HOJA	DE	
							1	1	
<b>RECEPCIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA AVERIADA</b>									
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>			
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			ALMACÉN			
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO				
ÁREA RESPONSABLE			DESCRIPCIÓN				DOCUMENTO		
1. Departamento de Ventas			1.1	Elabora reporte de mercadería averiada del área de exhibición.				Formato de reporte	
			1.2	Entrega a almacén de inventarios reporte de mercadería averiada en exhibición de la tienda.					
2. Almacén			2.1	Recibe reporte y mercadería averiada, descarga del inventario e informa a Contabilidad.					
			3.1	Recibe y registra en la contabilidad el consumo de productos averiados en exhibición.					
3. Departamento de Contabilidad			2.2	Actualiza inventario de mercadería averiada la cual informa al Departamento de Ventas y la Gerencia General					
			2.3	Previa solicitud de productos averiados autorizada por la Gerencia General despacha al Departamento de Ventas para regalías a los clientes.					
Elaboró:			Revisó:				Autorizó:		
Grupo N° 3 Ciclo II/2010									



**FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EFECTUAR RECEPCION Y ENTREGA DE MERCADERÍA AVERIADA.**





**REPORTE DE MERCADERÍA AVERIADA**

FECHA: 15/08/2011

**No. 000001**

NOMBRE DEL ENCARGADO O TIENDA: TIENDA SOYAPANGO

CANTIDAD	CODIGO	NOMBRE DE LA MERCADERIA	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
1	498	XZ EAU DE PARFUM 100 ML	\$2.92	\$2.92
1	6696	EAU DE PARFUM FERRAU	\$2.80	\$2.80

Unidades a ingresar al sistema de inventario: **2**


F. \_\_\_\_\_  
**ENTREGADO**

F. \_\_\_\_\_  
**RECIBIDO BODEGA**

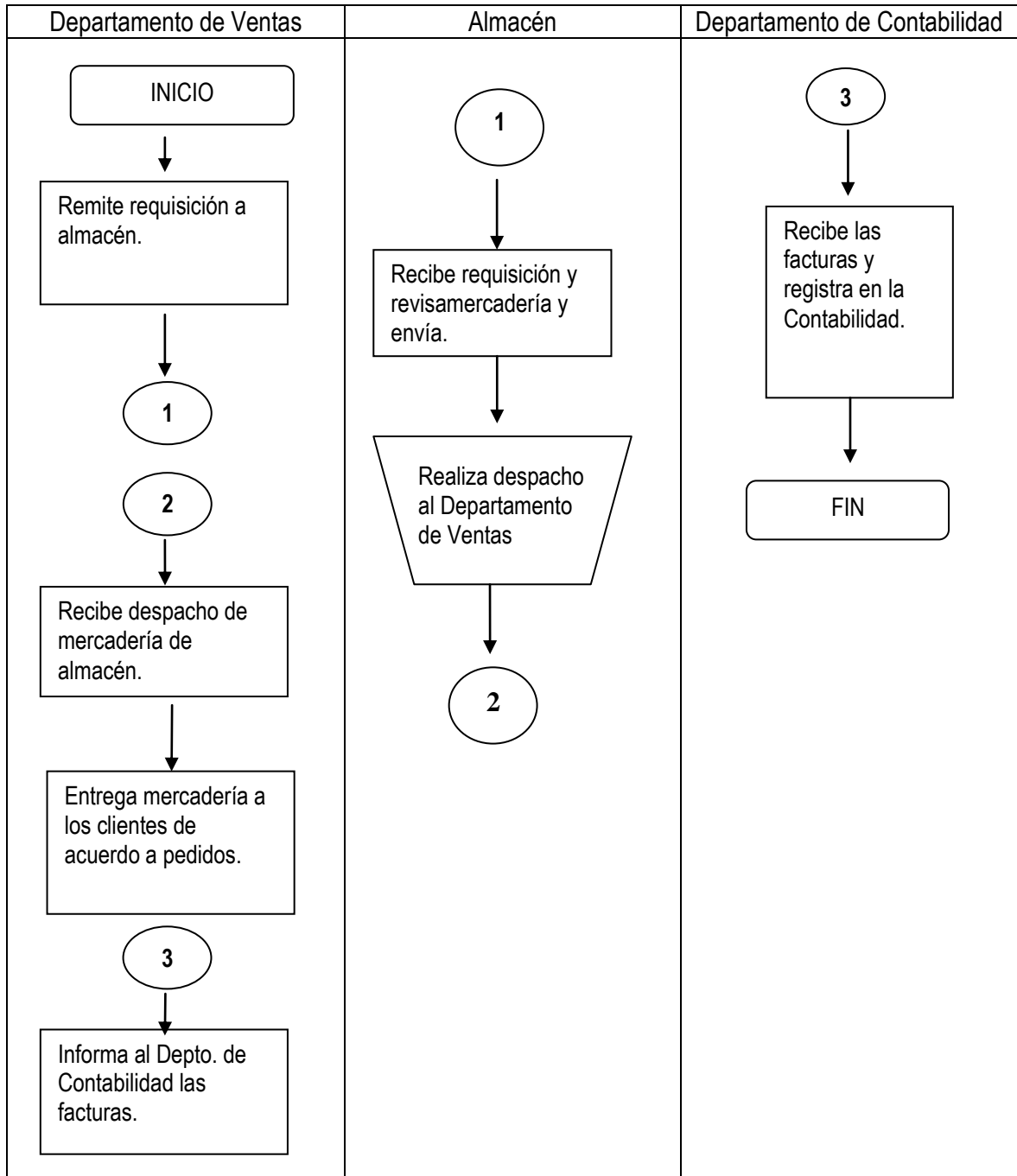
### 2.3.5 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 5

Aplicando los componentes:

Actividades de control

						CLAVE	HOJA	DE	
						1	1		
						<b>DESPACHO DE MERCADERIA</b>			
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>			
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			ALMACÉN			
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO				
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>DOCUMENTO</b>		
1. Departamento de Ventas			1.1	Elabora requisición mercadería para almacén de acuerdo a los pedidos de los clientes				Requisición	
			1.2	Remite requisición de mercadería a almacén.					
2. Almacén			2.1	Recibe y revisa requisición de mercadería, descarga de sistema, prepara productos y realiza despacho al Departamento de Ventas.					
1. Departamento de Ventas			1.3	Recibe despacho de mercadería de almacén.					
			1.4	Entrega mercadería a los clientes de acuerdo a pedidos solicitados.					
			1.5	Informa al Departamento de Contabilidad las facturas que amparan la venta de la mercadería.					
3. Departamento de Contabilidad			3.1	Recibe y registra en la contabilidad las facturas por venta de mercadería.					
Elaboró:			Revisó:				Autorizó		
Grupo N° 3 Ciclo II/2010									

## FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EL DESPACHO DE MERCADERIA

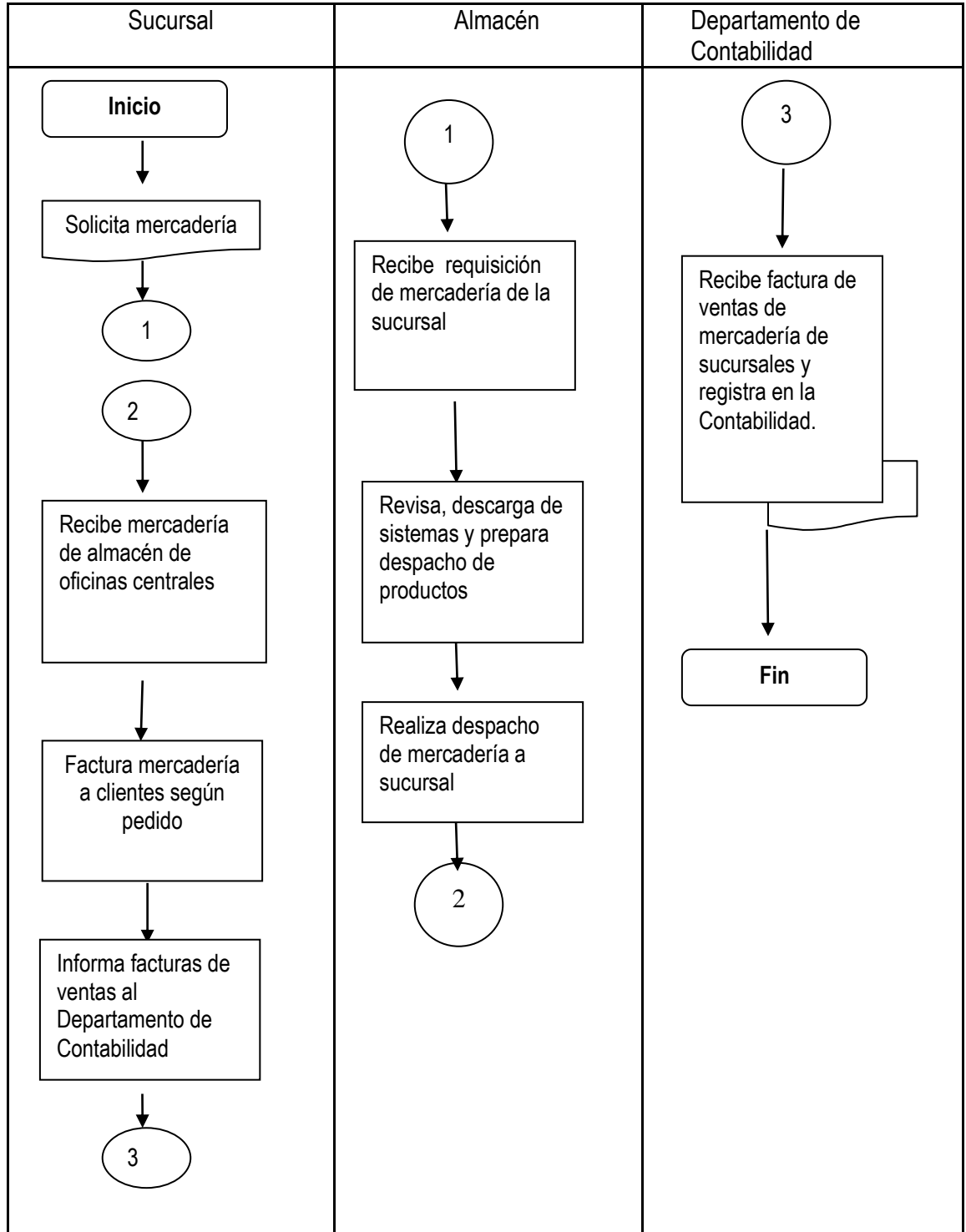


### 2.3.6 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 6

Aplicando los componentes:  
Actividades de control

						CLAVE	HOJA	DE
<b>Z E L S A</b> <small>CALIDAD A TU ALCANCE</small>							1	1
<b>TRANSFERENCIAS DE MERCADERÍA A SUCURSALES</b>								
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			ALMACÉN		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO			
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>DOCUMENTO</b>	
1. Sucursal			1.1	Solicita vía requisición la cantidad de mercadería que necesita para la venta.			Requisición	
2. Almacén			2.1	Recibe requisición de mercadería de la sucursal, revisa, descarga de sistema y prepara productos.				
			2.2	Realiza despacho de mercadería a sucursales				
1. Sucursal			1.2	Recibe despacho de mercadería de almacén de oficinas centrales.				
			1.3	Factura mercadería a clientes de acuerdo a pedidos				
			1.4	Informa facturas de ventas de mercadería al Departamento de Contabilidad				
3. Departamento de Contabilidad			3.1	Recibe facturas de venta de mercadería de sucursales y registra en la contabilidad.				
Elaboró:				Revisó:			Autorizó:	
<b>Grupo N° 3 Ciclo II/2010</b>								

## FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA PARA SUCURSALES



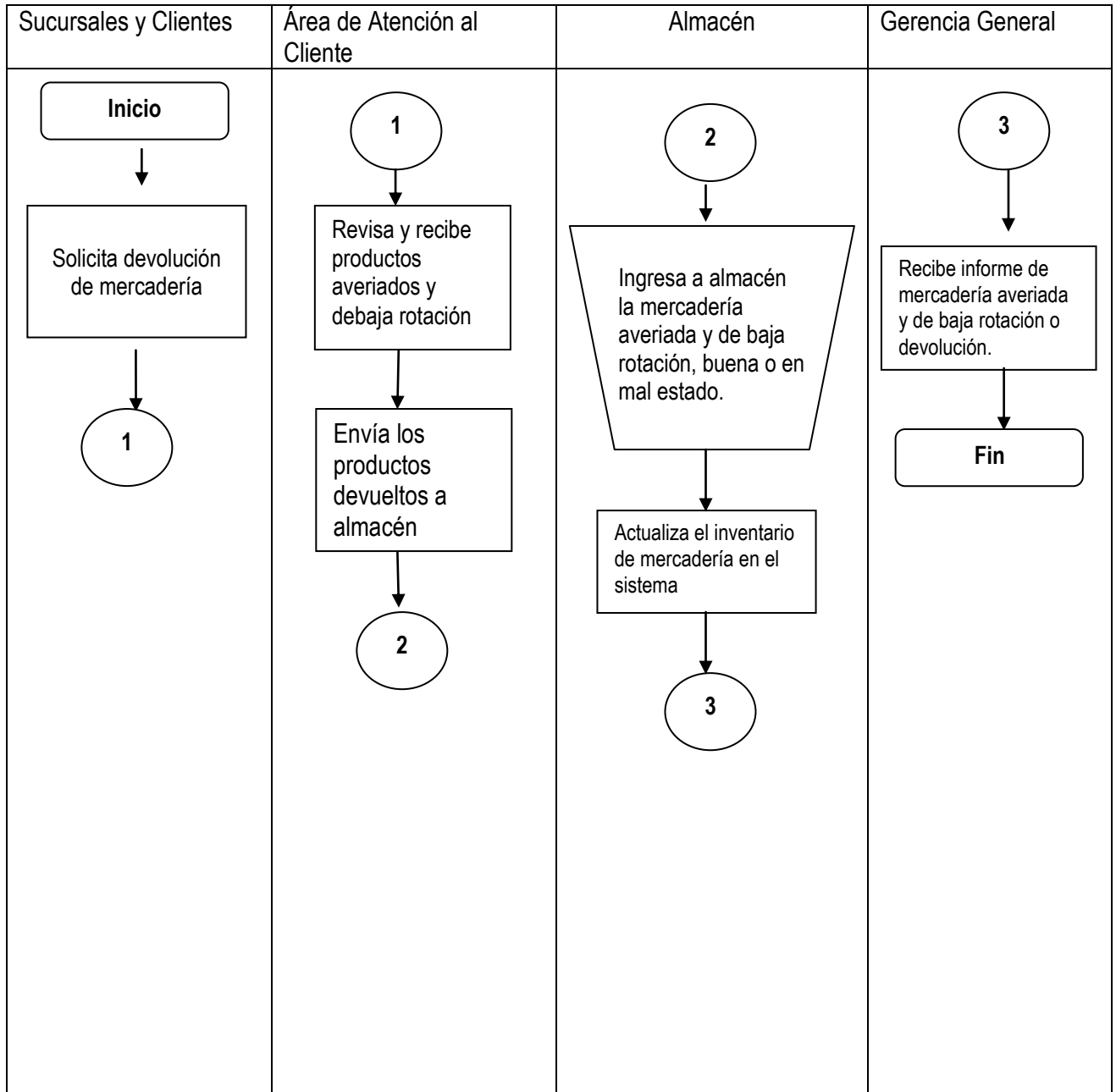
### 2.3.7 Procedimiento de control interno con enfoque COSO-ERM N° 7

Aplicando los componentes:

Actividades de control

						CLAVE	HOJA	DE			
<b>Z E L S A</b> CALIDAD A TU ALCANCE							1	1			
<b>DEVOLUCION DE MERCADERÍA</b>											
<b>FECHA</b>						<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>					
ELABORACIÓN			ACTUALIZACIÓN			ALMACÉN					
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO						
<b>ÁREA RESPONSABLE</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>DOCUMENTO</b>				
1. Sucursales y Clientes			1.1 Solicita devolución de mercadería de baja rotación o que ha sufrido algún daño.				Boleta de devolución de productos				
			2. Área de Atención al Cliente			2.1 Revisa y recibe productos averiados, de baja rotación de clientes y sucursales o productos que no quieren.					
						2.2 Envía la mercadería recibida a almacén.					
3. Almacén			3.1 Ingresa a almacén la mercadería averiada y de baja rotación								
			3.2 Actualiza el inventario de mercadería.								
			3.3 Informa inventario de mercadería averiada y de baja rotación a la Gerencia General.								
Elaboró:			Revisó:				Autorizó:				
Grupo N° 3 Ciclo II/2010											

## FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA REALIZAR DEVOLUCIONES DE MERCADERIA







**BOLETA DE DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS**

FECHA: 15/08/2011

**No. 000001**

**DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE**

NOMBRE EMPLEADO: Teresa Lilibeth Lemus

CODIGO	NOMBRE DE MERCADERIA	CANTIDAD	CONDICION DE LA MERCADERIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
9856	LITTLE FARAH ROLL ON 60 g.	2	Buenos	\$ 0.49	\$ 0.98
7628	URBAN LINK EAU DE PARFUM 100 ml.	1	Mal estado	\$ 1.77	\$1.77
7728	AMANT EAU DE PARFUM 100 ml	2	Mal estado	\$1.89	\$3.78
7728	AMANT EAU DE PARFUM 100 ml	1	Bueno	\$1.89	\$1.89
	TOTAL ES	6			\$ 8.42

F. \_\_\_\_\_  
**RECIBIDO EN BODEGA**  
**ENTREGADO ATTE. CLIENTE**

F. \_\_\_\_\_

CONDICIONES PRODUCTO: BUENO MAL ESTADO

## **CAPITULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.1 CONCLUSION:**

Basándose en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, se concluye que:

Las empresas no cuentan con manuales de políticas, normas y procedimientos actualizados para el área de inventarios, instrumentos apropiados que garanticen un mejor control de los productos, flujogramas de procesos que orienten paso a paso las actividades que ejecuta el personal del área de inventarios, de lo cual están concientes los funcionarios que dirigen estas empresas según manifestaron al respecto; debido que les gustaría conocer un nuevo sistema de control interno que pudieran implementar en el área de inventario a efectos de mejorar la eficacia de los procesos y el control de los productos para incrementar las ventas y rentabilidad de dichas empresas.

### **3.2 RECOMENDACION:**

La empresa Zelsa, S.A. de C.V. proceda a la brevedad a implementar el Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios el cual ha sido diseñado para ella y seguro le generará muchos beneficios a la empresa, así mismo capacitar al personal del área de inventarios en lo que respecta al control interno, leyes tributarias, gestión de riesgos empresariales, contabilidad e informática a fin de mejorar la eficiencia del recurso humano en dicha área.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado, Técnicas de aplicación, Septiembre 2004.
- ✓ CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (IASB), Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), julio/2009
- ✓ CÓDIGO TRIBUTARIO, Decreto Legislativo n° 590, abril/2008, publicado en el Diario Oficial n° 71, tomo 379.
- ✓ ESTUPINIAN GAITAN, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá: Primera Edición, Ecoe Ediciones, Agosto 2006, ISBN: 958-648-434-3
- ✓ JOVEL, Roberto Carlos, Guía Básica para la elaboración de trabajos de Investigación, San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador, Primera edición. 2008
- ✓ MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, CANTE S. Sandra Yolima, Auditoría del Control Interno, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005, ISBN 958-648-387-8
- ✓ SERRANO RECINOS, Norma Yanira, SÁNCHEZ LINO, Paúl André, Diseño de un control interno con enfoque COSO para mejorar la gestión en el área de inventarios para las empresas que se dedican a la venta de cosméticos y perfumería por medio de catálogos en el área metropolitana de San Salvador, para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2006.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### Tipo de investigación

La investigación se realizó mediante el enfoque hipotético deductivo, cuyo análisis se basa en la observación de las causas fundamentales que determinan el fenómeno, a fin de elaborar el Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.

### Investigación de Campo

La investigación de campo se llevó a cabo en la población sujeta a estudio, empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, con el fin de indagar si tenían sistema de control interno de inventarios y el debido conocimiento sobre el control interno del área de inventarios.

### Unidades de Observación

Las unidades de observación fueron: Las empresas que se encuentran registradas como distribuidoras de cosméticos por catálogo en la zona metropolitana de San Salvador, según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

### Población y Muestra

#### Población

La población en estudio estaba conformada por 33 empresas del listado que proporcionó la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

#### Muestra

Por el hecho de contar con el listado de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, se considera una población finita. No obstante, para determinar la muestra, se utilizó la fórmula de estadística<sup>9</sup> siguiente:

---

<sup>9</sup>/Fuente: Bonilla “Estadística II, Métodos Prácticos de Inferencia Estadística” UCA Editores, Pág. 91.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N-1) e^2}$$

En dónde:

- n = Tamaño de la muestra a determinar  
 N = Población o universo a examinar.  
 Z<sup>2</sup> = Coeficiente de confianza al cuadrado.  
 e<sup>2</sup> = Margen de error al cuadrado  
 P = Probabilidad de éxito.  
 Q = Probabilidad de fracaso.

Valores que toman las variables en la fórmula:

- N = Tamaño de la población = 33 empresas.  
 Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96  
 P = Probabilidad de éxito = 95% = 0.95  
 Q = Probabilidad de fracaso = 5% = 0.05  
 e<sup>2</sup> = Tasa de error muestral = 0.10<sup>2</sup> = 0.01

Al sustituir en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.95 \times 0.05 \times 33}{(1.96)^2 \times 0.95 \times 0.05 + (33-1) \times (0.10)^2}$$

**n = 11.98**

Partiendo del resultado anterior, la muestra estadística determinada es de 12 empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo, que representa en promedio un 36 % del universo.

La selección de la muestra se llevó a cabo utilizando la herramienta, números aleatorios de Excel sobre las 33 empresas proporcionadas por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) al 31/12/2010.

## **Instrumentos y Técnicas**

### **Instrumento**

El instrumento que se utilizó para la recolección y análisis de la información de campo fue el cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, el cuál se administro a los funcionarios que dirigen las empresas y demás personal autorizado.

### **Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron:

#### **Entrevista:**

Se entrevistaron a los funcionarios que dirigen las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo y demás personal autorizado, esperando que la información sea confiable por proceder de funcionarios con alto grado de responsabilidad en las empresas.

Se utilizó como instrumento una guía de entrevista con preguntas abiertas enfocadas a obtener la información objeto de estudio.

#### **Encuesta:**

La encuesta fue dirigida a funcionarios de 12 empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, con el objeto de obtener la información que respalde la investigación.

#### **Sistematización Bibliográfica:**

Contribuyo en recopilar la información teórica del área objeto de estudio, a través de fichas bibliográficas con el propósito de sustentar la investigación realizada.

#### **Procesamiento de la información**

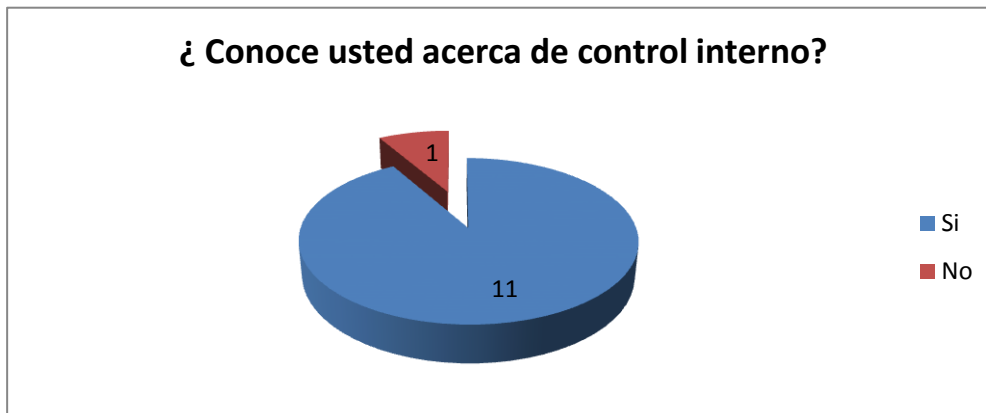
La información de las encuestas, se clasificó, organizó, registró, tabuló y se interpretó cada pregunta por separado, a fin de concluir los resultados obtenidos de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.

Presentando a continuación el análisis e interpretación por cada pregunta de la encuesta utilizada en la investigación.

## Análisis e Interpretación de datos

1. ¿Conoce usted acerca de control interno?

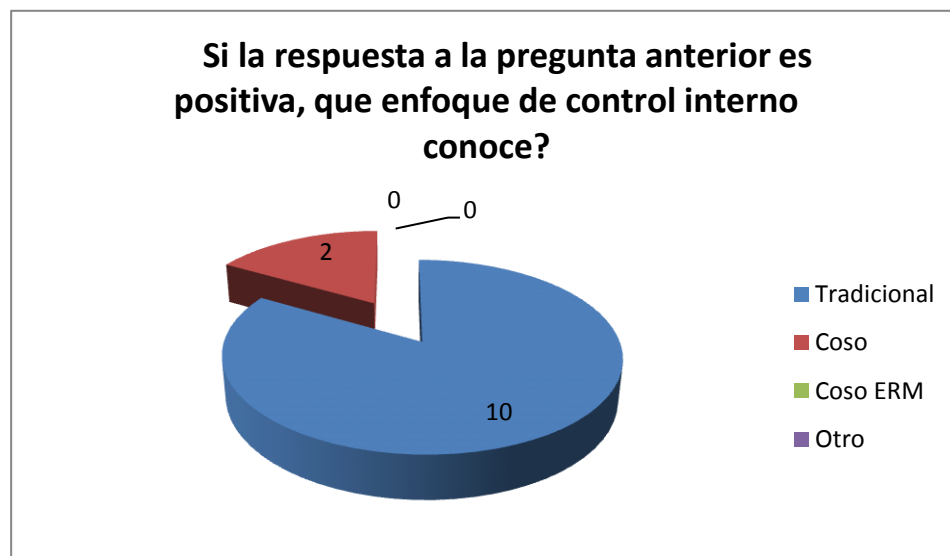
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	11
No	1
TOTAL	12



**ANALISIS:** Al consultar con los funcionarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo si conocen sobre el control interno manifestaron que 11 empresas si lo conocen y 1 empresa no la conocen.

2. Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿que enfoque de control interno conoce?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Tradicional	10
Coso	2
Coso ERM	0
Otro	0
TOTAL	12



**ANALISIS:** La respuesta de los funcionarios en la pregunta n° 1 fue positiva ya que en 11 empresas conocen el control interno, pero al consultarles el enfoque que conocen en las empresas 10 manifestaron que es el enfoque tradicional el cual consiste en manuales, políticas, normas y procedimientos según el alcance de la administración dónde solo 2 empresas respondieron que conocen el enfoque COSO.



3. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para controlar el área de inventarios?

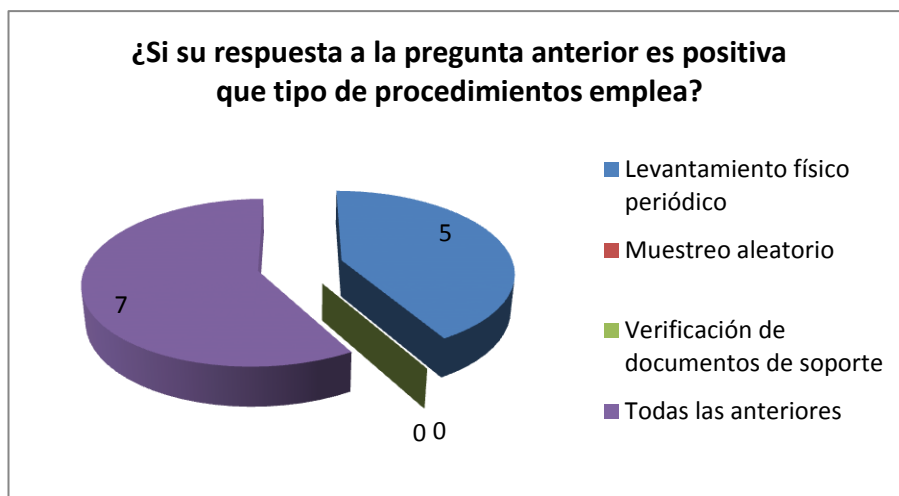
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	12
No	0
TOTAL	12



**ANALISIS:** Al indagar si las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador cuentan con procedimientos para controlar el área de inventarios las 12 empresas manifestaron que si cuentan con dichos procedimientos.

4. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva que tipo de procedimientos emplea?

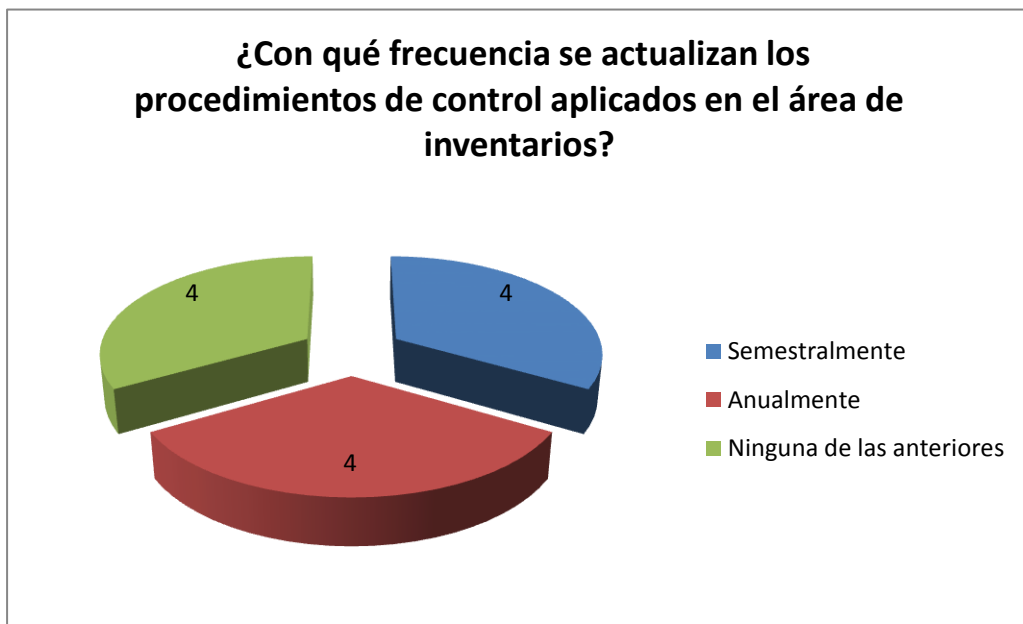
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Levantamiento físico periódico	5
Muestreo aleatorio	0
Verificación de documentos de soporte	0
Todas las anteriores	7
TOTAL	12



**ANALISIS:** Como la respuesta de la pregunta anterior es positiva que cuentan con procedimientos para controlar el área de inventarios por lo que al consultar que tipo de procedimientos emplean éstos manifestaron que: 5 de 12 empresas realizan levantamiento físico periódico y que 7 empresas realizan todas las alternativas planteadas.

5. ¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control aplicados en el área de inventarios?

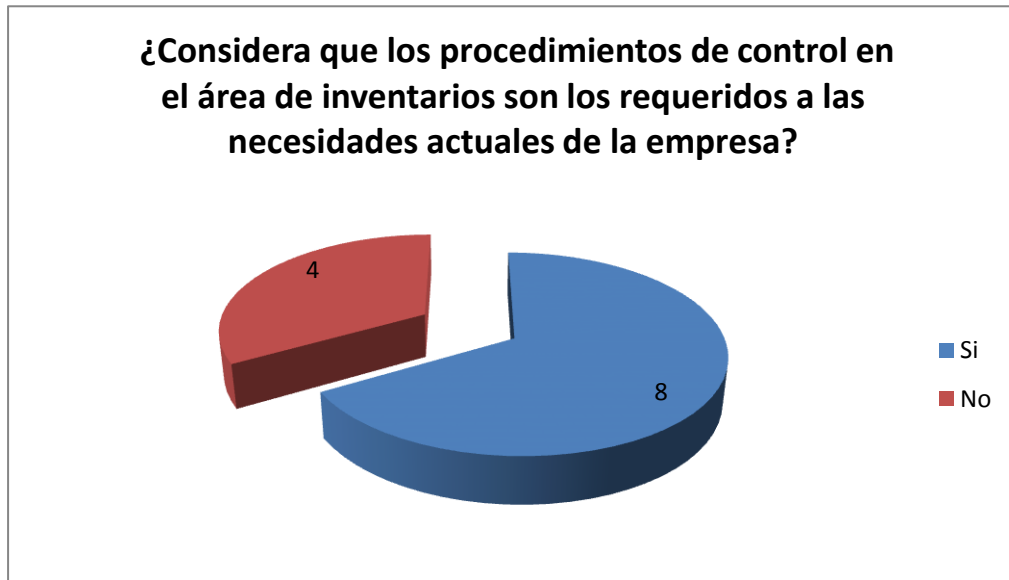
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Semestralmente	4
Anualmente	4
Ninguna de las anteriores	4
TOTAL	12



**ANALISIS:** De acuerdo a los resultados obtenidos la frecuencia con qué se actualizan los procedimientos de control aplicados en el área de inventarios, 4 empresas lo hace semestralmente, 4 lo hace anualmente y las 4 restantes no los actualiza y a esto obedecen las diferencias en el área de inventarios.

6. ¿Considera que los procedimientos de control en el área de inventarios son los requeridos a las necesidades actuales de la empresa?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	8
No	4
TOTAL	12

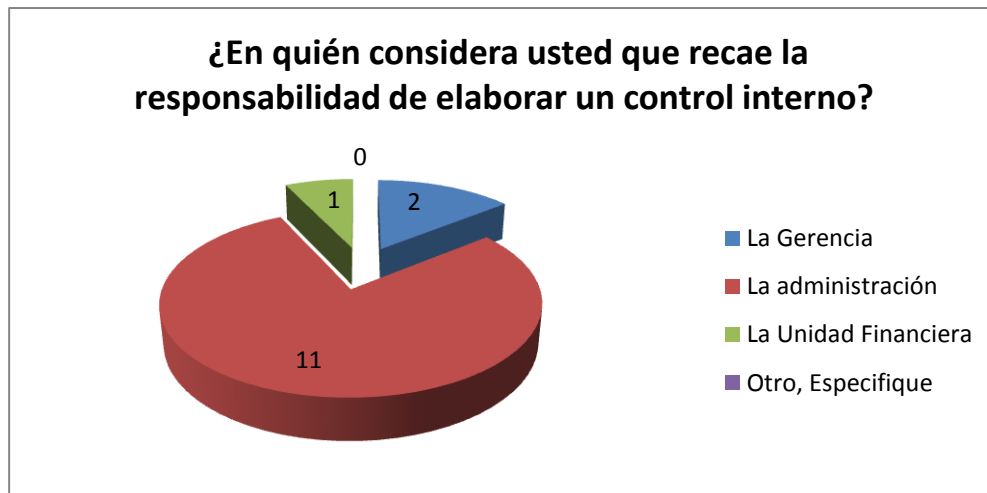


**ANALISIS:** Al valorar si los procedimientos de control del área de inventarios son los requeridos a las necesidades de las empresas, 8 respondieron que si y 4 respondieron que no, esto nos indica que una tercera parte de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, no poseen los procedimientos de control requeridos para el área de inventarios de acuerdo a sus propias necesidades.

7. ¿En quién considera usted que recae la responsabilidad de elaborar un control interno?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
La Gerencia	2
La administración	11
La Unidad Financiera	1
Otro, Especifique	0
TOTAL	14

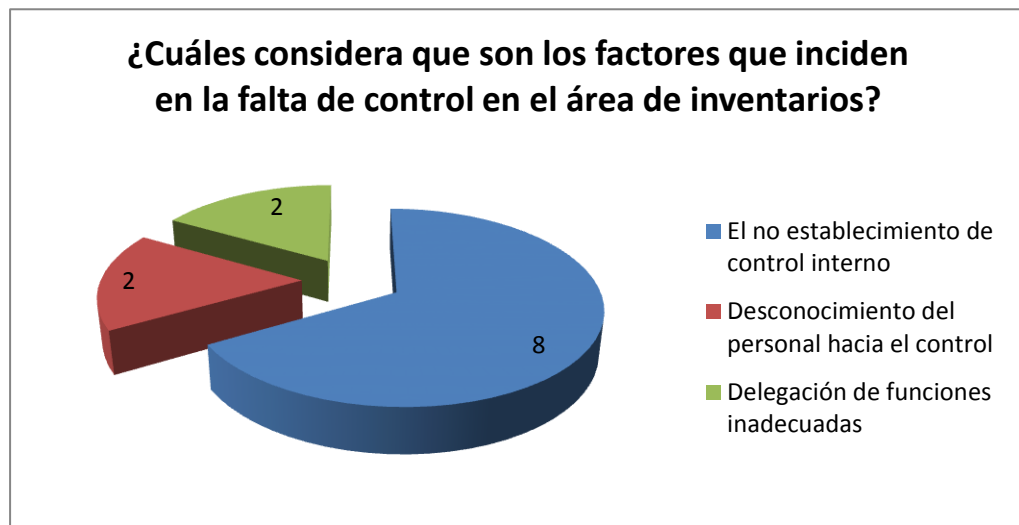
**Nota:** una empresa respondió que la responsabilidad era de las tres partes, la gerencia, la administración y la unidad Financiera, por eso hay 14 respuestas siendo 12 las empresas encuestadas.



**ANALISIS:** Al consultar sobre quién recae la responsabilidad de elaborar un control interno las empresas manifestaron lo siguiente: 11 en la administración, 2 en la gerencia y una 1 en la unidad financiera. Tal como se aprecian los resultados obtenidos la mayor responsabilidad de elaborar un control interno recae en la administración, debido que esta es la encargada de elaborar el plan estratégico de la empresa que integra el objetivo global que se debe alcanzar, el cual está sustentado en la base de los diferentes objetivos de cada área de la empresas en las que está inmerso el control interno.

8. ¿Cuáles considera que son los factores que inciden en la falta de control en el área de inventarios?

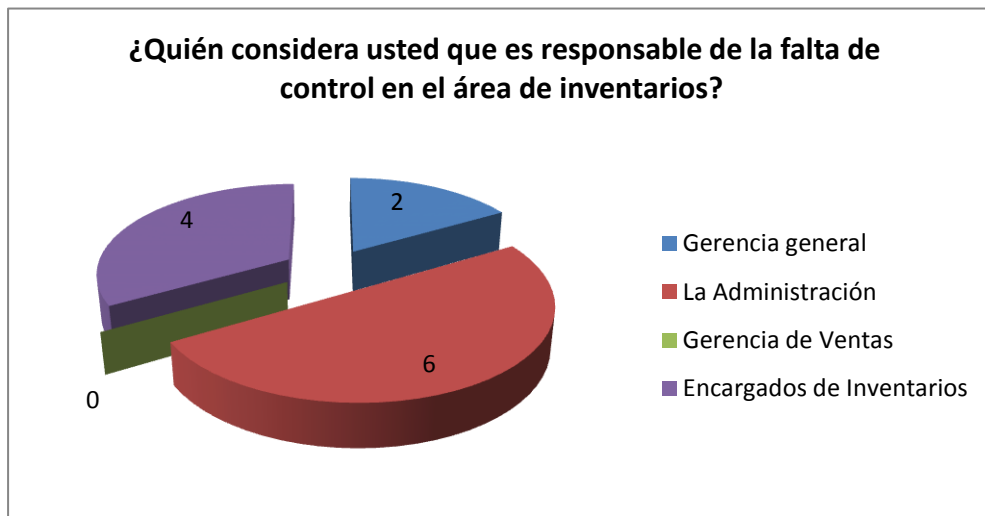
Alternativas	Frecuencia Absoluta
El no establecimiento de control interno	8
Desconocimiento del personal hacia el control	2
Delegación de funciones inadecuadas	2
TOTAL	12



**ANALISIS:** Al indagar que factores inciden en la falta de control del área de inventarios se verifica que 8 empresas obedecen al no establecimiento del control interno, en 2 empresas el personal desconoce el control interno y las 2 restantes respondieron sobre la delegación de funciones inadecuadas. De acuerdo a estos resultados se determina que más de la mitad de las empresas en estudio tienen claro que el factor principal que incide en la falta de control para el área de inventarios es el no implementar el control interno.

9. ¿Quién considera usted que es responsable de la falta de control en el área de inventarios?

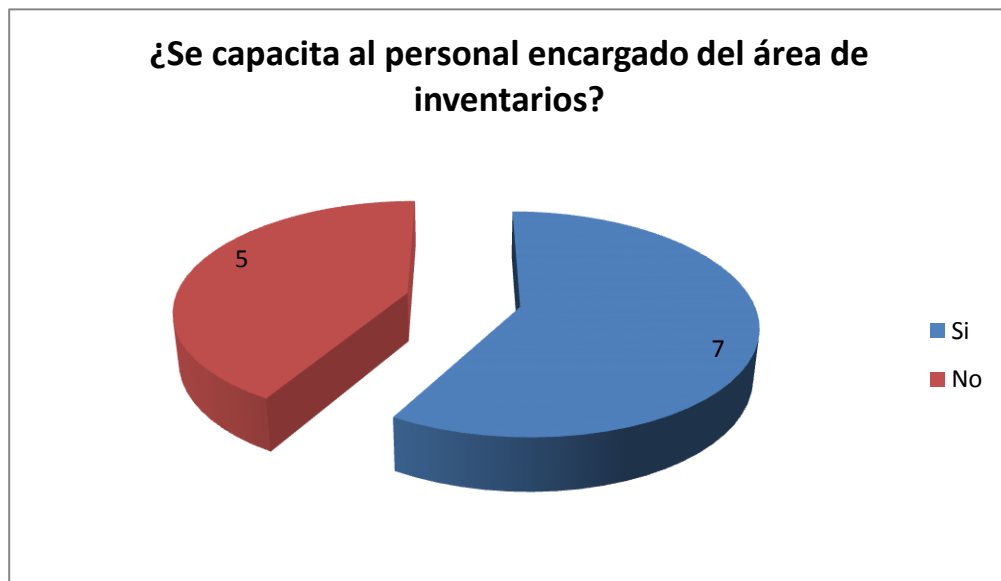
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Gerencia general	2
La Administración	6
Gerencia de Ventas	0
Encargados de Inventarios	4
TOTAL	12



**ANALISIS:** Al analizar los resultados obtenidos sobre quién recae la responsabilidad de control interno en el área de inventarios se identifica que 6 empresas en la administración, 4 en el encargado del área de inventarios y 2 en la gerencia general. De acuerdo a estos datos la responsabilidad mayor del control interno del área de inventarios recae en la administración de la empresa.

10. ¿Se capacita al personal encargado del área de inventarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	7
No	5
TOTAL	12

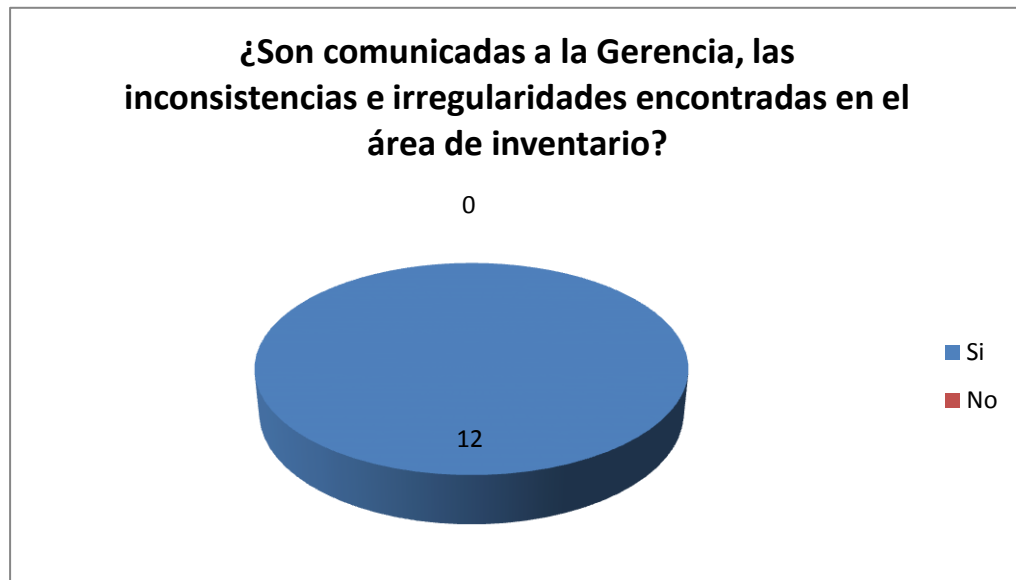


**ANALISIS:** Se verifica que el personal del área de inventarios es capacitado solo en 7 de las 12 empresas y no se capacitan en 5 empresas; lo anterior indica que una buena parte del personal del área de inventarios no posee el debido conocimiento sobre el control interno que debe implementar dicha área.



11. ¿Son comunicadas a la Gerencia, las inconsistencias e irregularidades encontradas en el área de inventario?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	12
No	0
TOTAL	12

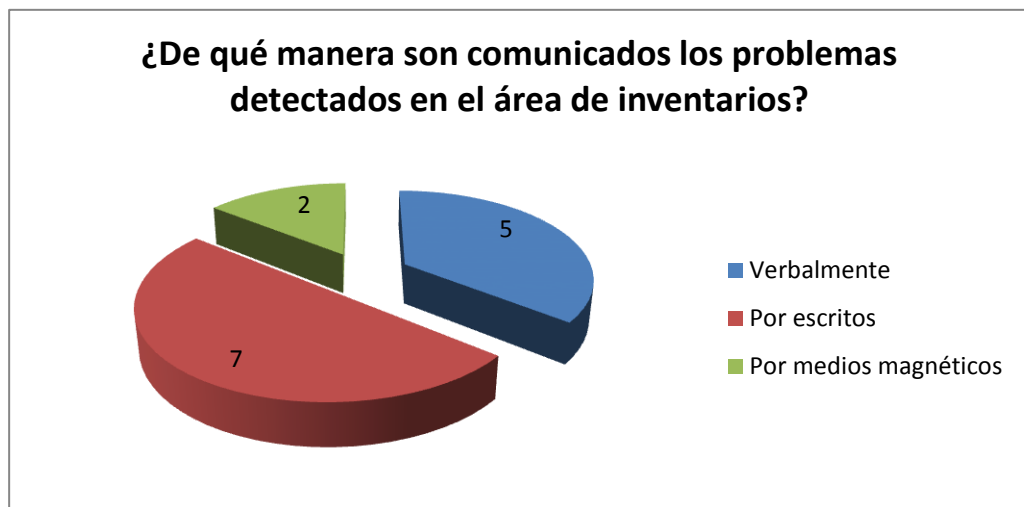


**ANALISIS:** Se identifica que en las 12 empresas encuestadas las inconsistencias del área de inventarios son comunicadas a la gerencia general de la empresa, lo cual es positivo por que ayuda a la toma de decisiones de dicha área.

12. ¿De qué manera son comunicados los problemas detectados en el área de inventarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Verbalmente	5
Por escritos	7
Por medios magnéticos	2
TOTAL	14

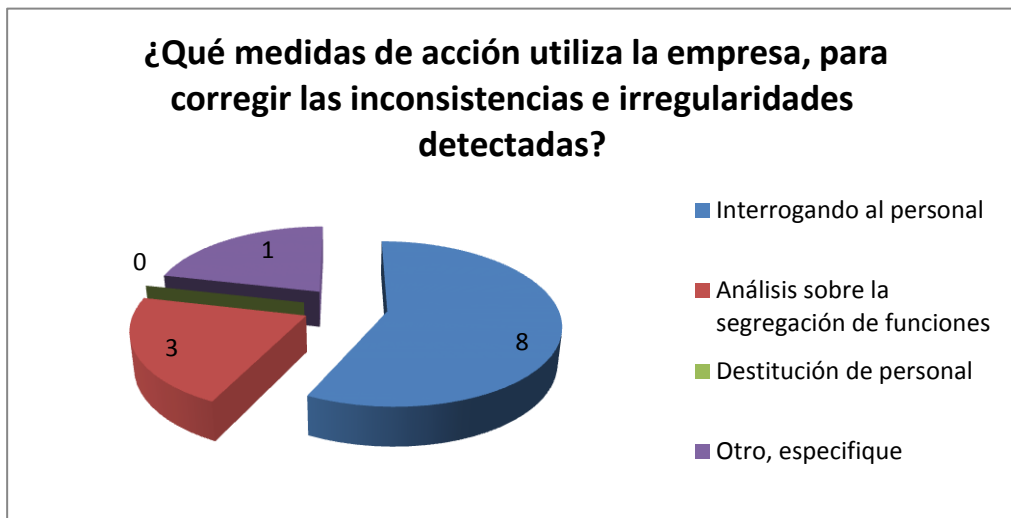
**Nota:** Una empresa respondió que de las tres maneras son comunicados los problemas, por tal motivo tenemos 14 respuestas.



**ANALISIS:** Tal como se observa en la tabla anterior, 7 empresas comunican por escrito los problemas detectados en el área de inventarios, 5 empresas los comunican verbalmente y 2 empresas por medios magnéticos; de acuerdo a estos datos el personal del área de inventarios presenta una gran debilidad en la comunicación de los problemas detectados, debido que más de una tercera parte de ellos son comunicados verbalmente sin dejar evidencia de esta acción realizada en forma oportuna y limitando llevar un adecuado control histórico de los problemas ocasionados en dicha área.

13. ¿Qué medidas de acción utiliza la empresa, para corregir las inconsistencias e irregularidades detectadas?

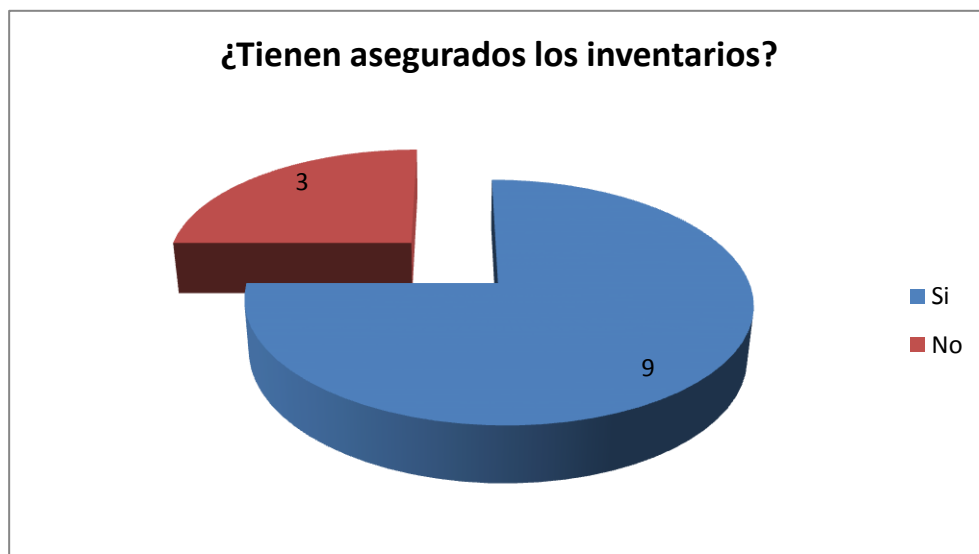
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Interrogando al personal	8
Análisis sobre la segregación de funciones	3
Destitución de personal	0
Otro, especifique	1
TOTAL	12



**ANALISIS:** Se observa que las empresas en estudio la acción que toman para corregir las inconsistencias e irregularidades son: en 8 de 12 empresas es interrogando al personal, en 3 de las mismas lo realizan a través del análisis de la segregación de funciones y sólo en 1 empresa según la encuesta no fue especificado. Por lo que se concluye que más de la mitad de las inconsistencias detectadas en el área de inventario de estas empresas las resuelven interrogando al personal.

14. ¿Tienen asegurados los inventarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	9
No	3
TOTAL	12

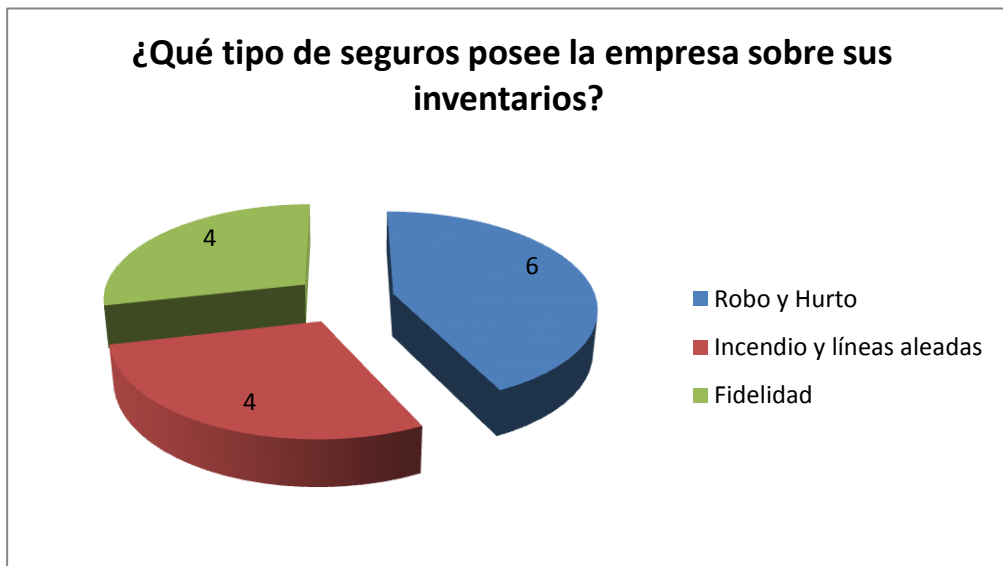


**ANALISIS:** Con base a los resultados obtenidos se determina que sólo 9 de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo tienen asegurados sus inventarios mientras que 3 en de ellas no lo tienen, lo que refleja una debilidad para el área de inventarios de estas empresas debido que existe una cuarta parte de ellas que no están protegidas dándole cabida al riesgo contra pérdida de dichos activos.

15. ¿Qué tipo de seguros posee la empresa sobre sus inventarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Robo y Hurto	6
Incendio y líneas aleadas	4
Fidelidad	4
TOTAL	14

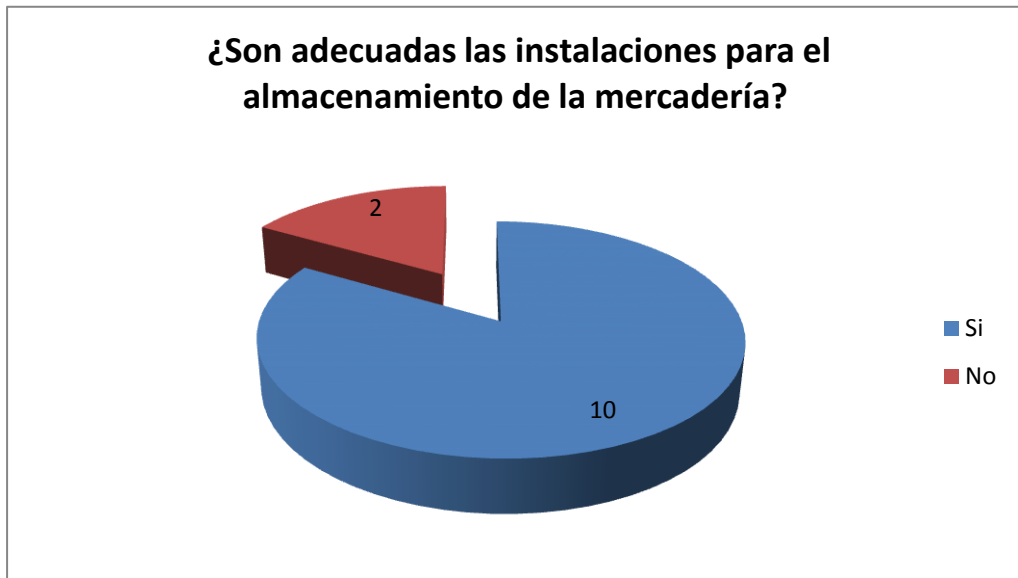
**Nota:** Una empresa respondió que poseen de los tres tipos de seguros para mantener minimizados los riesgos, por tal motivo tenemos 14 respuestas.



**ANALISIS:** De acuerdo a la tabla anterior, la mayor parte de los seguros fueron calificados así: robo y hurto en 6 empresas, incendio y líneas aleadas en 4 empresas y fidelidad en las 4 empresas restantes, con lo que se verifica que las empresas deben ampliar la cobertura de seguros de sus inventarios debido que los seguros que poseen actualmente no cubren todos los riesgos a los que están expuestas las mercaderías.

16. ¿Son adecuadas las instalaciones para el almacenamiento de la mercadería?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	10
No	2
TOTAL	12



**ANALISIS:** Al consultar a los funcionarios de las empresas si son adecuadas las instalaciones para el almacenamiento de la mercadería, 10 respondieron que si y las 2 restantes respondieron que no. Por lo que se puede concluir que 10 de 12 empresas poseen instalaciones adecuadas para el almacenamiento de la mercadería, lo que reduce el riesgo de malas instalaciones a 2 de 12 empresas.

17. ¿Cómo se clasifican las existencias de mercadería?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Líneas	2
Códigos	9
Al detalle	1
Otros	0
TOTAL	12



**ANALISIS:** Al examinar los resultados se comprueba que la mayor parte de las empresas clasifican las existencias de mercadería por códigos es decir 9 de 12 empresas así lo realizan, 2 empresas lo realizan por líneas y solo 1 empresa lo realiza al detalle identificando que las tres cuartas partes de las empresas clasifican las mercaderías por códigos, lo cuál facilita el control en el levantamiento físico periódico, detentando las inconsistencias de forma oportuna para comunicarlas de la misma forma a la gerencia general de la empresa.

18. ¿Cuál es la procedencia de su mercadería?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Nacional	0
Importado	12
TOTAL	12



**ANALISIS:** El total de las 12 empresas encuestadas manifestaron que la procedencia de la mercadería es importada por lo que el riesgo contra pérdida de la misma es mayor, debido a la falta de controles que existe en el traslado desde la aduana país de origen al área de inventario de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.



19. ¿Poseen en el interior del país centros de exhibición de mercaderías?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	6
No	6
TOTAL	12

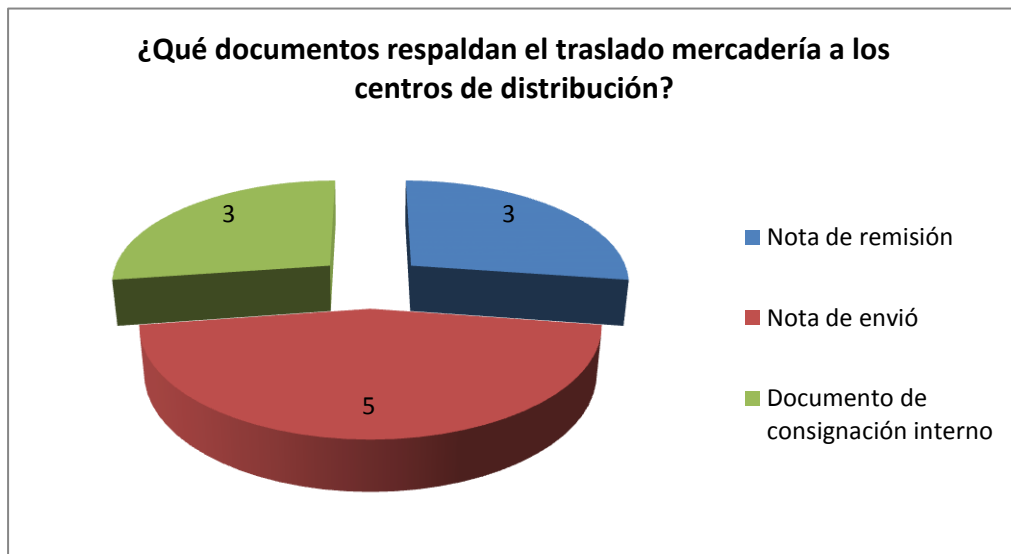


**ANALISIS:** De acuerdo a los resultados anteriores se verifica que 6 de las empresas encuestadas poseen en el interior del país centros de exhibición de mercaderías y las otras 6 empresas no poseen; con relación a la primera mitad de las empresas que poseen centros de exhibición se puede concluir que el riesgo es mayor, debido a la falta de control de la mercadería que existe en el traslado de la misma.

20. ¿Qué documentos respaldan el traslado mercadería a los centros de distribución?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Nota de remisión	3
Nota de envío	5
Documento de consignación interno	3
TOTAL	11

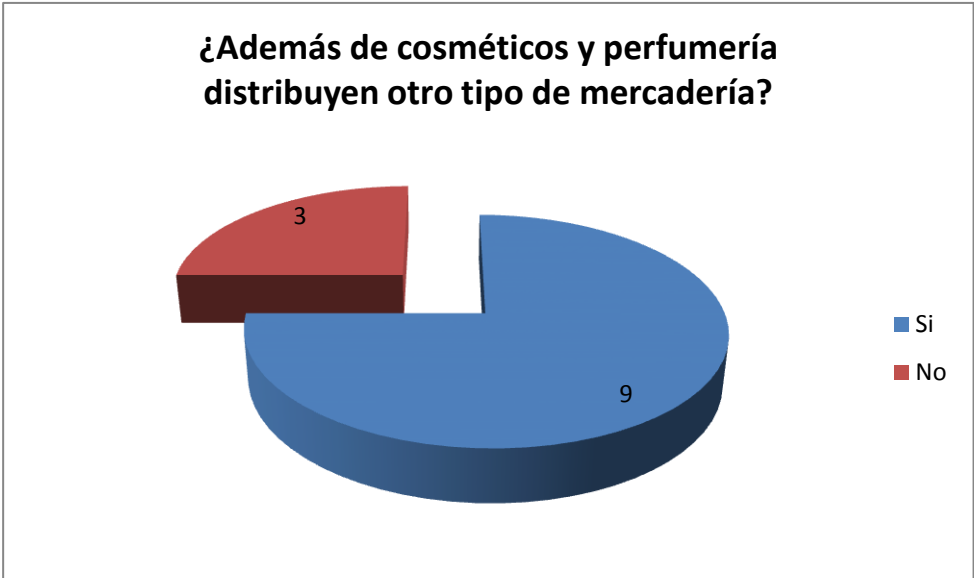
**Nota:** Una empresa no posee otros centros de distribución por lo que no respondió a esta pregunta.



**ANALISIS:** Al indagar con las empresas encuestadas los documentos que respaldan el traslado de la mercadería a los centros de distribución, éstas manifestaron que: 5 empresas lo hacen con notas de envío, 3 empresas con notas de remisión y las 3 empresas restantes con documento en consignación; Por lo que se concluye que las empresas utilizan mas las notas de envío a los centros de distribución al interior del país, lo cuál es debidamente soportado para efectos de control interno de las empresas que realiza el traslado, sin embargo, para efectos legales del código tributario el traslado de la mercadería debería ser con nota de remisión dónde solo 3 de dichas empresas lo realizan.

21. ¿Además de cosméticos y perfumería distribuyen otro tipo de mercadería?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	9
No	3
TOTAL	12

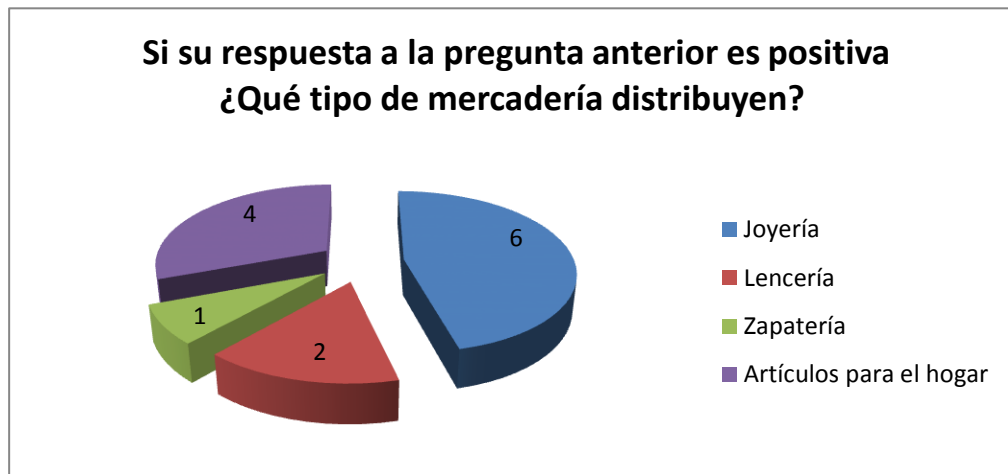


**ANALISIS:** De acuerdo a los resultados anteriores se verifica que 9 de las 12 empresas encuestadas a parte de los cosméticos y perfumería distribuyen otros tipos de mercadería y que las 3 empresas restantes sólo distribuyen cosméticos, conociendo así que más de la mitad de las empresas comercializan una gran variedad de productos a demás de los cosméticos.

22. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿Qué tipo de mercadería distribuyen?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Joyería	6
Lencería	2
Zapatería	1
Artículos para el hogar	4
TOTAL	13

**Nota:** tres empresas respondieron que no a la pregunta anterior y una empresa respondió que distribuyen también de los 4 artículos que se les menciona en esta pregunta y una empresa respondió que también poseen joyería y lencería para la venta.

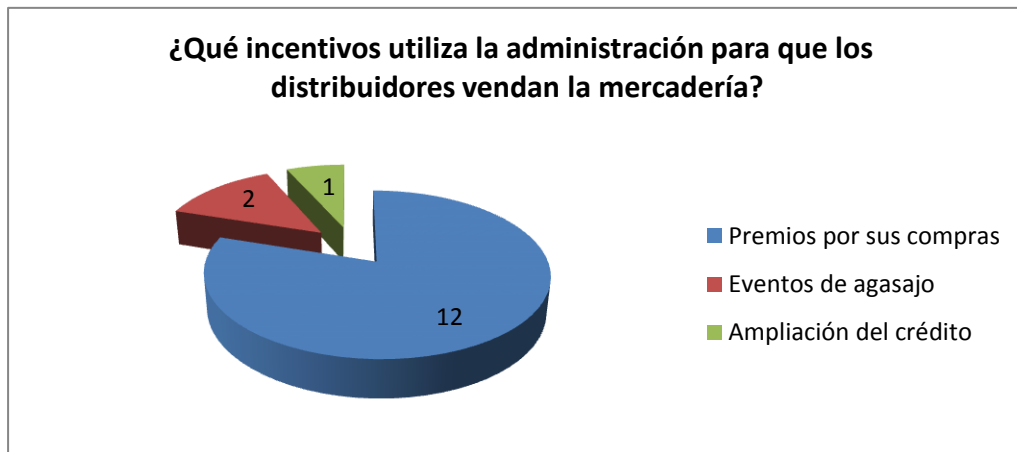


**ANALISIS:** De acuerdo a la tabla anterior, 6 de las empresas además de cosméticos comercializan con joyería, 4 empresas comercializan con artículos para el hogar, 2 empresas con lencería y 1 empresa con calzado. Por lo que se concluye que los clientes tienen una preferencia en sus compras por los cosméticos y la joyería.

23. ¿Qué incentivos utiliza la administración para que los distribuidores vendan la mercadería?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Premios por sus compras	12
Eventos de agasajo	2
Ampliación del crédito	1
TOTAL	15

**Nota:** De las 12 empresas encuestadas dos respondieron que utilizan los premios y eventos de agasajo como incentivos y una empresa respondió que los premios y ampliación de créditos son las formas de incentivar a los clientes.

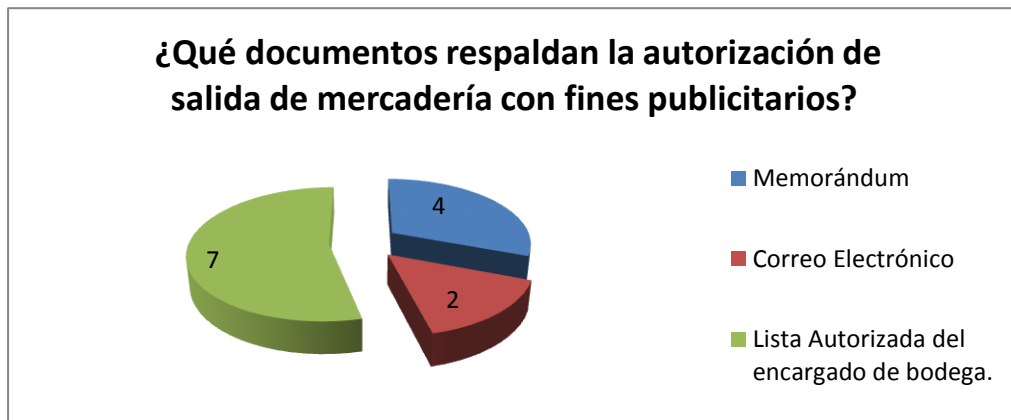


**ANALISIS:** Al indagar con las empresas que incentivos utiliza la administración para que los distribuidores vendan la mercadería éstos manifestaron en 12 empresas ofrecen premios por sus compras, en 2 empresas premios por agasajo y una empresa ampliación de créditos, por lo que se concluye que los distribuidores se les incentiva materialmente para que estos puedan seguir vendiendo los productos que las empresas distribuidoras comercializan.

24. ¿Qué documentos respaldan la autorización de salida de mercadería con fines publicitarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Memorándum	4
Correo Electrónico	2
Lista Autorizada del encargado de bodega.	7
TOTAL	13

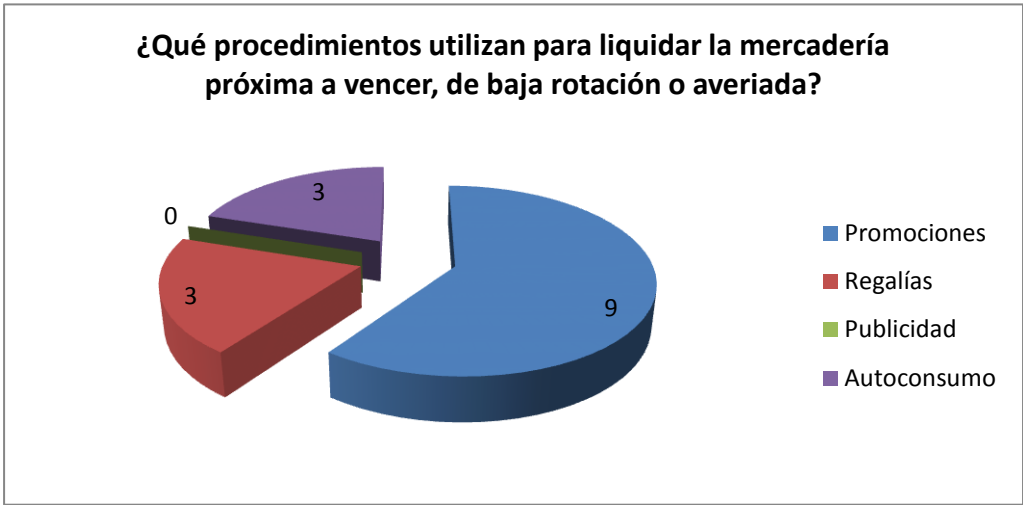
**Nota:** Una empresa respondió que utiliza los memorándum y la lista autorizada por el encargado de bodega como documentos para respaldar la salida de mercadería.



**ANALISIS:** Tal como se observa en la tabla anterior, 7 empresas utilizan como respaldo de autorización de salida de mercadería con fines publicitarios las listas autorizadas del encargado de bodega, 4 empresas utilizan como respaldo el memorando y 2 empresas manifestaron que utilizan como respaldo los correos electrónico; de acuerdo a estos datos el personal del área de inventarios es quien tiene mayor responsabilidad en documentar la salida de productos de bodega con fines publicitarios.

25. ¿Qué procedimientos utilizan para liquidar la mercadería próxima a vencer, de baja rotación o averiada?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Promociones	9
Regalías	3
Publicidad	0
Autoconsumo	3
TOTAL	15



**ANALISIS:** Al examinar los resultados se observa que 9 de las 12 empresas encuestadas utilizan como procedimientos para liquidar la mercadería próxima a vencer de baja rotación o averiada en promociones, 3 empresas el autoconsumo y las 3 restantes en regalías esto indica que las empresas buscan la forma de cómo mantener limpios sus inventarios de productos que pueden ocasionar pérdidas económicas en un momento dado.

26. ¿Acepta la empresa devoluciones de mercadería de sus clientes?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Si	9
No	3
TOTAL	12

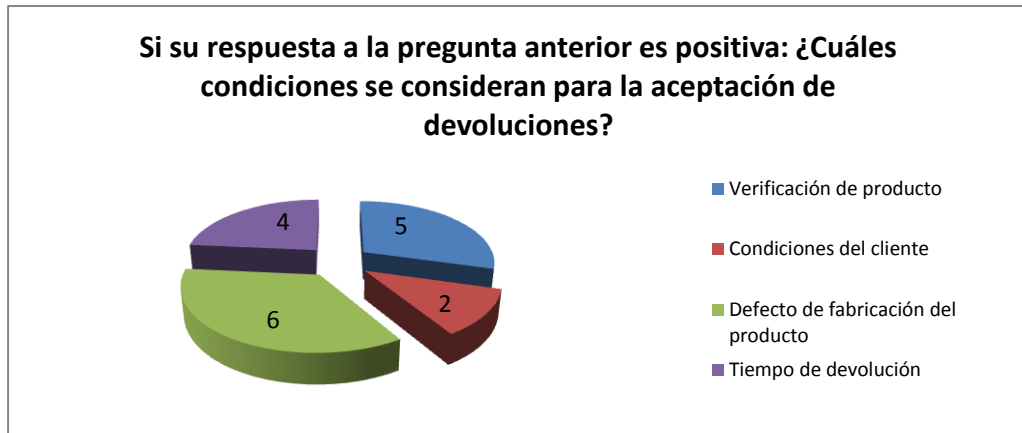


**ANALISIS:** Al indagar si las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador aceptan devoluciones de mercaderías de sus clientes, 9 empresas manifestaron que si y 3 empresas manifestaron que no aceptan devoluciones.



27. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva: ¿Cuáles condiciones se consideran para la aceptación de devoluciones?

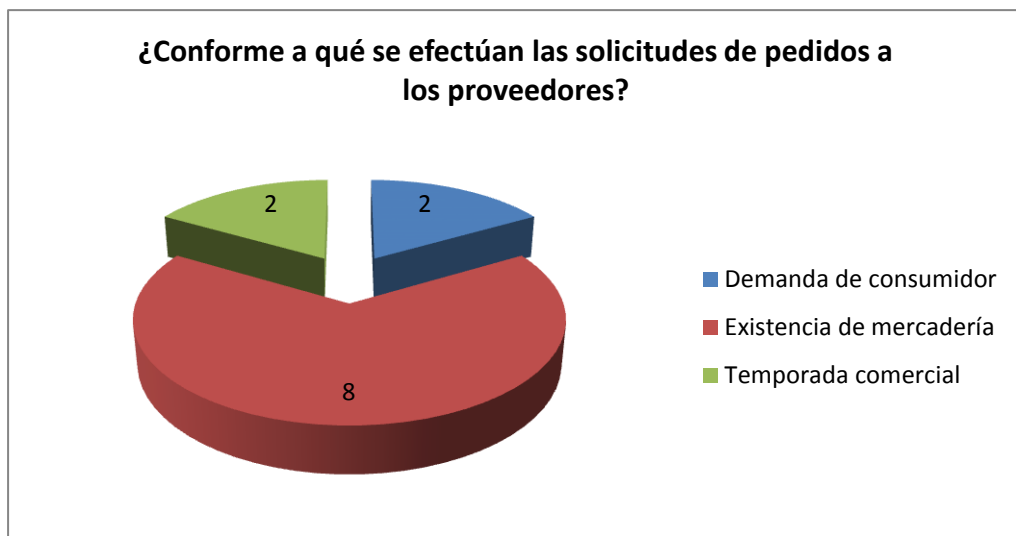
Alternativas	Frecuencia Absoluta
Verificación de producto	5
Condiciones del cliente	2
Defecto de fabricación del producto	6
Tiempo de devolución	4
TOTAL	17



**ANALISIS:** Como la respuesta de la pregunta anterior es positiva 6 empresas manifestaron que aceptan devoluciones por defectos de fabricación del producto, en 5 empresas por verificación del producto, en 4 empresas por tiempo de devolución y en 2 empresas por condiciones del cliente; por lo que se concluye que la mayoría de devoluciones de mercadería se da por desperfecto en la fabricación del producto.

28. ¿Conforme a qué se efectúan las solicitudes de pedidos a los proveedores?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Demanda de consumidor	2
Existencia de mercadería	8
Temporada comercial	2
TOTAL	12



**ANALISIS:** De acuerdo a los datos anteriores 8 de las empresas hacen sus solicitudes de pedidos de mercadería a los proveedores de acuerdo a la existencia que posean en sus inventarios físicos, 2 empresas manifestaron que depende de la demanda del producto y 2 empresas manifestaron que depende de la temporada comercial, es decir que si la empresa no lleva un buen control en el sistema de inventarios y las existencias de mercadería físicas puede variar y caer en insuficiencia o excesos de mercadería para la venta.

29. ¿Con qué frecuencia se hacen levantamientos físicos de inventarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta
Mensualmente	5
Trimestralmente	5
Semestralmente	2
Anualmente	0
TOTAL	12



**ANALISIS:** Se observa que de las empresas sólo 5 realizan el levantamiento de inventarios físico mensualmente, 5 empresas lo realizan trimestralmente y las 2 empresas restantes lo realizan semestralmente; reduciendo así las inconsistencias del área de inventarios.

### **Diagnóstico de la Investigación**

Con base a la investigación de campo realizada, a través de la encuesta dirigida a los funcionarios de las 12 de 33 empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tomando en cuenta que ciertas preguntas de la encuesta utilizada en la investigación de campo tienen varias alternativas por lo que algunas empresas contestaron en esas preguntas más de una alternativa, debido a ello el siguiente resumen aparentemente el número de empresas encuestadas es superior a las 12, pero no es así lo que sucede es que se ha enfocado el análisis por cada una de las preguntas más relevantes de esta investigación:

2 empresas conocen el control interno COSO, 3 empresas no tienen asegurados sus inventarios, 4 empresas no actualizan con frecuencia los procedimientos del área de inventarios, 6 empresas poseen centros de exhibición en el interior del país, a las cuales la oficina central les envía la mercadería con nota de envío, 7 empresas no realizan levantamiento de inventario físico periódico y comunican verbalmente a la Gerencia General los problemas del área de inventarios, sin dejar evidencia histórica de los mismos, 8 empresas manifestaron que para corregir las inconsistencias e irregularidades detectadas en los inventarios utilizan las acciones de interrogar al personal, 11 empresas conocen a cerca del control interno tradicional, 12 empresas cuentan con procedimientos básicos y tradicionales para el área de inventarios, pero no que capacitan al personal sobre el control interno que debe implementarse en dicha área, lo cual es una desventaja para las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo investigadas.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

## INTRODUCCION.

Encuesta dirigida a la administración, Unidad Financiera o Contador General; de las empresas dedicadas a la venta de cosméticos y perfumería por medio de catalogo del área metropolitana de San Salvador. La información obtenida será tratada con suma confidencialidad, la cual será utilizada exclusivamente para fines académicos.

Objetivo de la encuesta: Recopilar información para elaborar un Sistema de Control Interno con enfoque COSO-ERM para el área de Inventarios.

Indicaciones: Marque con una **x** las respuestas que considere conveniente.

1. ¿Conoce usted acerca de control interno?

Si  No

2. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, que enfoque de control interno conoce?

a) Tradicional

a) Coso

b) Otro, Especifique \_\_\_\_\_

3. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para controlar el área de inventarios?

Si  No

4. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva que tipo de procedimientos emplea?

a) Levantamiento físico periódico

b) Muestreo aleatorio

c) Verificación de documentos de soporte

d) Todas las anteriores

5. ¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control aplicados en el área de inventarios?

a) Semestralmente

b) Anualmente

c) Ninguna de las anteriores

6. ¿Considera que los procedimientos de control en el área de inventarios son los requeridos a las necesidades actuales de la empresa?

Si

No

7. ¿En quién considera usted que recae la responsabilidad de elaborar un control interno?

a) La Gerencia

b) La administración

c) La Unidad Financiera

d) Otro, Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles considera que son los factores que inciden en la falta de control en el área de inventarios?

a) El no establecimiento de control interno

b) Desconocimiento del personal hacia el control

c) Delegación de funciones inadecuadas

9. ¿Quién considera usted que es responsable de la falta de control en el área de inventarios?

a) Gerencia general

b) La Administración

c) Gerencia de Ventas

d) Encargados de Inventarios

10. ¿Se capacita al personal encargado del área de inventarios?

Si

No

11. ¿Son comunicadas a la Gerencia, las inconsistencias e irregularidades encontradas en el área de inventario?

Si

No

12. ¿De qué manera son comunicados los problemas detectados en el área de inventarios?

a) Verbalmente

b) Por escritos

c) Por medios magnéticos

13. ¿Qué medidas de acción utiliza la empresa, para corregir las inconsistencias e irregularidades detectadas?

a) Interrogando al personal

b) Análisis sobre la segregación de funciones

c) Destitución de personal

d) Otro, especifique \_\_\_\_\_

14. ¿Tienen asegurados los inventarios?

Si

No

15. ¿Qué tipo de seguros posee la empresa sobre sus inventarios?

a) Robo y Hurto

b) Incendio y líneas aleadas

c) Fidelidad

16. ¿Son adecuadas las instalaciones para el almacenamiento de la mercadería?

Si

No

17. ¿Cómo se clasifican las existencias de mercadería?

a) Líneas

b) Códigos

c) Al detalle

d) Otros \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es la procedencia de su mercadería?

a) Nacional

b) Importado

19. ¿Poseen en el interior del país centros de exhibición de mercaderías?

Si

No

20. ¿Qué documentos respaldan el traslado mercadería a los centros de distribución?

- a) Nota de remisión
- b) Nota de envió
- c) Documento de consignación interno

21. ¿Además de cosméticos y perfumería distribuyen otro tipo de mercadería?

Si  No

22. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿Qué tipo de mercadería distribuyen?

- a) Joyería
- b) Lencería
- c) Zapatería
- d) Artículos para el hogar

23. ¿Qué incentivos utiliza la administración para que los distribuidores vendan la mercadería?

- a) Premios por sus compras
- b) Eventos de agasajo
- c) Ampliación del crédito

24. ¿Qué documentos respaldan la autorización de salida de mercadería con fines publicitarios?

- a) Memorándum
- b) Correo Electrónico
- c) Lista Autorizada del encargado de bodega.

25. ¿Qué procedimientos utilizan para liquidar la mercadería próxima a vencer, de baja rotación o averiada?

- a) Promociones
- b) Regalías
- c) Publicidad
- d) Autoconsumo

26. ¿Acepta la empresa devoluciones de mercadería de sus clientes?

Si  No



27. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva: ¿Cuáles condiciones se consideran para la aceptación de devoluciones?

- a) Verificación de producto
- b) Condiciones del cliente
- c) Defecto de fabricación del producto
- d) Tiempo de devolución

28. ¿Conforme a qué se efectúan las solicitudes de pedidos a los proveedores?

- a) Demanda de consumidor
- b) Existencia de mercadería
- c) Temporada comercial

29. ¿Con qué frecuencia se hacen levantamientos físicos de inventarios?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente