

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA



TRABAJO DE GRADO:

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE
CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA EN EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS EN LA
EMPRESA TIENDAS GALO DE LA CIUDAD DE USULUTÁN, AÑO DE 2018**

PRESENTADO POR:

ABARCA BENAVIDES, CARLA ARACELY
HERNÁNDEZ QUINTEROS, ALBA EUGENIA
NIETO AMAYA, DENIS ESAÚ

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril 2019

Ciudad Universitaria de Oriente, San Miguel, El Salvador, C.A.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico:

Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego

Secretario General:

Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Fiscal:

Lic. Rafael Humberto Peña Marín

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Decano:

Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez

Vice-decano:

Lic. Carlos Alexander Díaz

Secretario:

Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jefe de Departamento:

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez

Coordinador General de Procesos de Graduación:

Lic. Oscar René Barrera García

Docente Director:

Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto

Asesor Metodológico

Lic. Balmore Alexis Rodríguez Ochoa

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso para lograr una de nuestras metas.

A nuestra familia, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

A nuestros amigos quienes nos han apoyado y nos han acompañado en todo momento.

Agradecemos a nuestros docentes de la carrera de Contaduría Pública por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas para compartir sus conocimientos.

Alba, Carla, Denis.

INDICE

INTRODUCCION	i
CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
1.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.1. Delimitación temporal.....	6
1.5.2. Delimitación espacial	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. MARCO HISTÓRICO	7
2.1.1. Historia del Control interno	7
2.1.2. Historia de los Inventarios.....	15
2.1.3. Historia de la Empresa Tiendas Galo	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL	18
2.2.1. Generalidades del Control Interno	18
2.2.2. Objetivos del control interno	20
2.2.2.1. Confiabilidad de los informes financieros.....	20

2.2.2.2.	Eficiencia y eficacia de las operaciones	21
2.2.2.3.	Cumplimiento con las leyes y reglamentos	21
2.2.3.	Responsables del control interno	21
2.2.4.	Clasificación del control interno	22
2.2.4.1.	Control Interno Administrativo	22
2.2.4.2.	El Control Interno Contable	23
2.2.5.	Principios básicos del control interno	23
2.2.6.	Características del control interno	25
2.2.7.	Evaluación del riesgo	27
2.3.	MARCO TÉCNICO-LEGAL	28
2.3.1.	Marco Técnico	28
2.3.1.1.	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	28
2.3.1.1.1.	Enfoque COSO I	28
2.3.1.1.2.	Enfoque COSO II	29
2.3.2.	Marco Legal	38
2.3.2.1.	Código Tributario	38
2.3.2.2.	Ley de Impuesto Sobre la Renta	39
2.3.2.3.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	39
2.3.2.4.	Código de Trabajo	40
2.3.2.5.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	40
2.3.2.6.	Reglamento de Aplicación del Régimen del Seguro Social	40
2.3.2.7.	Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones	41
CAPÍTULO III		42
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1.	TIPO DE ESTUDIO	42
3.2.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA	42
3.2.1.	Universo	42

3.2.2. Muestra	42
3.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN	43
3.3.1. Criterios de Inclusión.....	43
3.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	43
3.4.1. Encuesta.....	43
3.4.2. Entrevista	44
3.4.3. Observación	44
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	44
3.5.1. Cuestionario	44
3.5.2. Guía de Entrevista.	45
3.5.3. Lista de chequeo.....	45
3.6. PLAN DE ANÁLISIS.....	46
CAPÍTULO IV	48
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	48
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA	48
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA	64
4.3. INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA OBSERVACIÓN	69
CAPÍTULO V	72
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.2. CONCLUSIONES	72
5.3. RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO VI	75

6. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO	75
Introducción	75
6.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	75
6.3. ALCANCE.....	75
6.4. IMPLEMENTACIÓN COSO II.....	77
6.4.1. Ambiente Interno.....	77
6.4.2. Establecimiento de Objetivos.....	81
6.4.3. Identificación de Eventos	81
6.4.4. Evaluación de Riesgos	84
6.4.4.1. Parámetros del riesgo.....	84
6.4.4.2. Matriz de Riesgo.....	85
6.4.5. Respuesta al Riesgo.....	88
6.4.6. Actividades de Control	90
6.4.7. Información y Comunicación.....	93
6.4.8. Monitoreo	95
6.5. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	104
6.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	105
6.7. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	127
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS.....	136

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Evaluación del riesgo.....	28
Cuadro N°2 Conocimiento misión, visión, valores.....	48
Cuadro N°3 Valores empresariales.....	49
Cuadro N°4 Encargado/a procedimiento de inventario.....	50
Cuadro N°5 Riesgos que afectan al inventario.....	51
Cuadro N°6 Medidas preventivas.....	52
Cuadro N°7 Elementos para almacenamiento.....	54
Cuadro N°8 Manual de procedimiento.....	55
Cuadro N°9 Restricción al sistema informático.....	56
Cuadro N°10 Acceso a bodega.....	57
Cuadro N°11 Comité de prevención de riesgos.....	58
Cuadro N°12 Medidas preventivas.....	59
Cuadro N°13 Condiciones de conservación del producto.....	60
Cuadro N°14 Documentación de procesos.....	61
Cuadro N°15 Control de diferencias.....	62
Cuadro N°16 Periodicidad de inventario.....	63
Cuadro N°17 Identificación de eventos.....	81
Cuadro N°18 Matriz de Riesgos.....	85
Cuadro N°19 Respuesta al riesgo.....	88

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Conocimiento misión, visión, valores.....	48
Gráfico N°2 Valores empresariales.....	49
Gráfico N°3 Encargado/a procedimiento de inventario.....	50
Gráfico N°4 Riesgos que afectan al inventario.....	51
Gráfico N°5 Medidas preventivas.....	52
Gráfico N°6 Elementos para almacenamiento.....	54
Gráfico N°7 Manual de procedimiento.....	55
Gráfico N°8 Restricción al sistema informático.....	56
Gráfico N°9 Acceso a bodega.....	57
Gráfico N°10 Comité de prevención de riesgos.....	58
Gráfico N°11 Medidas preventivas.....	59
Gráfico N°12 Condiciones de conservación del producto.....	60
Gráfico N°13 Documentación de procesos.....	61
Gráfico N°14 Control de diferencias.....	62
Gráfico N°15 Periodicidad de inventario.....	63

INDICE DE ANEXOS

MODELO DE DOCUMENTOS Y FORMULARIOS PROPUESTOS

Anexo N°1 BITÁCORA DE ACCIDENTES

Anexo N°2 FICHA DE AUTOCONSUMO

Anexo N°3 ORDEN DE PEDIDO

Anexo N°4 ORDEN DE COMPRA

Anexo N°5 NOTA DE TRASLADO

Anexo N°6 TARJETA DE CONTROL DE INVENTARIO

Anexo N°7 FICHA DE TOMA DE INVENTARIO

Anexo N°8 ACTA DE INVENTARIO FÍSICO

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como finalidad proporcionar herramientas para la eficiencia en el manejo de los inventarios con base en COSO II el cual es un sistema que permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad u organización.

Esta investigación comprende seis capítulos; el primero es el Planteamiento del Problema en el cual se da a conocer la situación problemática en la que se encuentra la empresa, para ello se presenta una justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos, situación problemática, enunciado del problema y delimitación de la investigación de forma temporal y espacial.

La segunda parte denominada Marco de Referencia, abarca la parte teórica del tema de investigación en la cual se describe el marco histórico que ha evolucionado la problemática donde los hechos se plantean en orden cronológico ascendente; en el marco conceptual se dan a conocer las generalidades, objetivos, partes responsables, principios básicos y características del control interno; en el marco técnico-legal se aborda la normativa técnica COSO que rige al control interno, la norma legal aplicable a la empresa y a sus características comerciales como el Código Tributario, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Código de Trabajo, Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y la Ley de las Administradoras de Fondos para Pensiones.

Para la parte tercera la cual es Metodología de la Investigación se plantea la planificación de la investigación, para ello se define el tipo de estudio, se determina el universo y la

muestra a estudiar, los criterios de inclusión de los sujetos de la investigación, se definen las técnicas y los instrumentos para la recolección de datos a utilizar, se presenta el plan de análisis de los datos.

El cuarto capítulo es el Análisis e Interpretación de Datos donde se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos. Se muestra el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta, para ello se presenta un cuadro donde se resumen los datos obtenidos y se ilustra mediante gráfico de pastel y de barras. Para la entrevista se analiza el resultado, presentando la información en un cuadro comparativo de respuestas y se establece el análisis. Para la lista de chequeo se presentan los resultados obtenidos de la observación de cada área a estudiar y una se presenta una interpretación de la información.

En el quinto capítulo se presentan las Conclusiones y Recomendaciones que se obtienen como resultado de las técnicas aplicadas durante de la investigación.

El sexto capítulo es la Propuesta del Sistema de Control Interno, el cual comprende los objetivos que se pretenden cumplir con la propuesta, los alcances, la implementación de los componentes de la normativa técnica COSO II, el organigrama propuesto, el Manual de Procedimientos relacionados con los inventarios, Manual de Descripción de Puestos clave para el manejo eficiente de los inventarios.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. JUSTIFICACIÓN

El marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores es COSO II, el cual provee de componentes y principios para dirigir a la mejora del control interno empresarial identificando y por tanto disminuyendo los riesgos mediante la aplicación eficiente de los procesos.

Tiendas Galo es una empresa comercial dedicada a la compra y venta de productos alimenticios, artículos complementarios del hogar, artículos de uso y vestido, entre otros; y que cuenta con cuatro locales ubicados en el municipio de Usulután. Actualmente esta empresa no cuenta con un control interno por escrito, por tanto, se hace necesaria la propuesta de un manual que esté de acuerdo con las características de la empresa, por lo que es necesario sugerir cambios en los procesos y en las políticas.

La propuesta de un sistema de control interno basado en COSO II es novedosa ya que no existen referentes de este tipo de estudio del control interno dirigido al área de inventarios en Tiendas Galo de la ciudad de Usulután.

Es factible ya que se permitirá al equipo investigador acceder a las instalaciones, realizar verificaciones, realizar entrevistas y encuestas al personal clave los cuales proporcionarán información necesaria para el curso de la investigación, adicionalmente

se cuenta con una base técnica clara como lo es el COSO II, además de algunos documentos bibliográficos los cuales podrán reforzar el trabajo de investigación.

La importancia de la propuesta de un manual de control interno radica en que la empresa no tiene a disposición manuales en los que se establezcan las bases de un buen control interno dirigido a los inventarios que maneja, ya que hasta el momento todo se hace de forma práctica. Con la puesta en marcha de un manual se logrará tener más confianza en los procesos, así como la seguridad que la información documentada es verídica.

Es de utilidad social ya que la realización de este trabajo generará beneficios para Tiendas Galo, sus empleados y clientes al generar confianza en la información presentada en los reportes de inventarios, reducir deterioro de productos, pérdida de inventarios, costos de almacenamiento, entre otros; además de ser útil para el equipo de investigación, estudiantes y docentes de la Universidad de El Salvador para futuras investigaciones.

El Control Interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los activos de una empresa, esto con el fin de promover la eficiencia de sus operaciones y proveer exactitud en la información financiera y administrativa de la misma. En esta investigación se hará énfasis en el inventario de la empresa, ya que el buen o mal manejo de éste tendrá efectos positivos o negativos dentro de la entidad.

Las empresas en general siempre tienen la necesidad de contar con un manual de control interno para evaluar sus áreas de riesgo, para hacerle frente a los cambios económicos y al comportamiento globalizado que están experimentando a nivel local y nacional.

Un manual de control interno debe ser idóneo a las necesidades de la empresa, debe ser de fácil aplicabilidad y comprensibilidad para los tomadores de decisiones y para los aplicadores de los diferentes procesos que se generan dentro de la empresa, proporcionando así la posibilidad de que la información generada en los diferentes procedimientos sea más confiable y oportuna al momento de tomar decisiones que beneficien a la entidad.

Por tanto, se hace indispensable para Tiendas Galo identificar los procesos en riesgos, darle respuesta inmediata a los errores y fraudes, e incluir dentro de sus procedimientos una base por la cual guiarse, que proporcione las herramientas adecuadas para supervisar las actividades que requieren un control eficiente dentro de la empresa.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Proponer un sistema de control interno que contribuya a la eficiencia en el manejo de los inventarios en la empresa Tiendas Galo de la ciudad de Usulután.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el funcionamiento del sistema de control interno de inventarios que aplica actualmente Tiendas Galo de la ciudad de Usulután.
- Identificar las áreas de mayor riesgo para el control interno de inventarios a través de matriz de riesgo.
- Definir una propuesta de control interno que permita a la empresa desarrollar óptimamente las actividades de control de inventarios

1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda, son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, esto motiva competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados.

Para satisfacer las exigencias del mercado de estos productos al por menor y mayor, se han creado alternativas para la oferta de ellos, tales como: venta en supermercado, en mostrador y visitas a clientes.

Desde estas tres modalidades de oferta de mercadería, resulta difícil mantener un sistema de control interno tradicional, para ello es necesaria la adopción de nuevos procesos de control que permitan un óptimo, eficaz y eficiente manejo de los inventarios, integrando el cumplimiento de la normativa técnica y legal del rubro correspondiente a inventarios.

Para un negocio de venta al detalle y al por mayor, el inventario más importante es la mercancía disponible para su venta ya que representan un activo con alto valor de inversión y es uno de los que poseen mayor liquidez, este hecho genera efectos importantes sobre los inventarios los cuales a menudo tienden a ser inadaptables a las políticas tradicionales de control interno que posee la empresa.

Es muy necesario formular sistemas idóneos de control interno que salvaguarden la integridad de estos inventarios, protegiendo así uno de los principales activos que posee la empresa.

Debido a la magnitud física de tráfico de mercancías que se observa en las empresas que se dedican a la venta al por mayor y al menor, se experimentan carencias en el control de procedimientos que son los que proporcionan seguridad contra alteración de documentación; deficiencia y ausencia de supervisión y revisión en los traslados de mercaderías; accesos no autorizados a áreas y a bodegas restringidas; entre otros.

Una dificultad importante a la que se enfrenta este tipo de negocios es que debido a la magnitud de inventario que se maneja, resulta complejo realizar comparaciones periódicas de existencias físicas que son necesarias para cotejar contra los registros contables de la empresa. Esto debe realizarse con el objetivo de verificar si se poseen inconsistencia y que tanta importancia relativa posean estas diferencias en inventarios.

Un manejo adecuado de los inventarios permite que se tomen parámetros de circulación de los productos, lo que garantiza que se provea a los demandantes de forma eficaz; al contrario, el descontrol de los inventarios se presta no solo al robo hormiga, sino también a las bajas y desperdicios, lo que puede causar un fuerte impacto sobre las utilidades.

Para el adecuado control interno de inventarios, la existencia de segregación de funciones es imprescindible. Se deben diferenciar las funciones de registro, supervisión y autorización de compras, recepción y despacho de mercadería en bodegas. El personal debe estar consciente de las funciones respectivas a su cargo dentro de la empresa, esto garantiza el orden y así el control resulta más eficiente.

Adicionalmente, en la actualidad no se cuenta con los formatos adecuados para el manejo de los inventarios tales como requisiciones y órdenes de compra, requisición de

bodega, lo cual es necesario para optimizar el control de las mercaderías entrantes y salientes de las bodegas.

La escasa vigilancia para todos los accesos a las salas de venta y a las bodegas posibilita que se den filtraciones de productos, perjudicando a la integridad de los inventarios.

1.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera contribuye una propuesta de aplicación de un sistema de control interno en el manejo eficiente de los inventarios en la empresa Tiendas Galo de la ciudad de Usulután?

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación temporal

La investigación se desarrolló durante los meses de mayo a diciembre del año 2018.

1.5.2. Delimitación espacial

El proceso de la investigación se desarrolló en la empresa Tiendas Galo supermercado ubicado en Carretera El Litoral km 112 contiguo a Iglesia San Francisco de Asís, en la ciudad de Usulután.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO HISTÓRICO

2.1.1. Historia del Control interno

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.¹

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos; viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que pronosticaran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios; ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

¹Vera Avendaño, V. S., & Vizúete Centeno, E. L. (2011). *Diseño de un control interno de inventarios*. Milagro: UEM, Ec. Pág.29

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Los medios para vigilar la corrección de las operaciones financieras en las compañías emergieron espontáneamente en la sociedad post-industrial. Una de las primeras herramientas que serviría para dicho cometido, sería el control interno desarrollado en la primera mitad del siglo XX. En adelante este concepto sería aplicado por los contadores independientes para el examen de los estados financieros de las compañías.

Una versión en torno a la historia del control interno en el sentido de que un ligero reconocimiento sobre el control interno fue encontrado en el libro Auditing, de Lawrence Dicksee, el cual se publicó inicialmente en 1892. Si bien este autor no señala en forma expresa el término control Interno cuando explica el alcance de la auditoría, si plantea que su realización debería tener tres partes: detección del fraude, errores técnicos, y errores en principios.

El control interno apareció por primera vez en una obra de Montgomery en 1917, aunque para algunos, el primer antecedente se ubica en el estudio "Verificación de Estados

Financieros” divulgado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), en 1929.²

En 1936, el AICPA desarrolló el primer acercamiento en torno al control interno al señalar en el estudio Evaluación y Juicio del Auditor en Relación con el Control Interno Contable lo siguiente: “el término verificación y control interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y otros activos, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Las salvaguardas cubrirán asuntos tales como los ingresos de ventas en efectivo, preparación y pago de nóminas y erogaciones de fondos...”.³

En 1940 la SEC reconoció en el reglamento “S-X” la importancia de la evaluación del control interno, señalando que le auditor podía evaluar el sistema de control interno de las compañías inscritas en esa Comisión. El año siguiente este reglamento fue reformulado para requerir a los auditores que al fijar el alcance de su trabajo debían brindar consideración al sistema de verificación y control interno.⁴

En 1947, el AICPA emitió la Declaración Tentativa sobre Normas de Auditoría Su Importancia y Alcance, en la que fueron definidas las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).⁵

²Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO). Pág.14

³IDEM

⁴Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO). Pág.14

⁵IDEM

En 1949 se da a conocer la primera definición formal de Control Interno, la cual fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA):

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".⁶

En 1977, el 19 de diciembre fue promulgada por el presidente Jimmy Carter la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés). El objetivo central de ésta es prohibir a las empresas y sus funcionarios individuales influir en los funcionarios extranjeros con pagos o recompensas personales.⁷

La FCPA se aplica a cualquier persona que tenga un cierto grado de conexión con los Estados Unidos y se involucre en prácticas corruptas en el extranjero, así como a empresas estadounidenses, corporaciones extranjeras que comercian valores en los EE. UU., Ciudadanos estadounidenses, ciudadanos, y los residentes que actúen en apoyo de una práctica corrupta extranjera, estén o no físicamente presentes en los Estados Unidos.

En 1978 con la creación del Informe Comisión Cohen (AICPA) se reconoce el papel esencial que podrían desempeñar los directores independientes o no ejecutivos en

⁶Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO). Pág.14

⁷IBIDEM Pág.16

mejorar las responsabilidades de la empresa ante los accionistas, así como en mejorar la relación entre auditores y gerentes. Concretamente, esta comisión indicó que “los comités de auditoría no podrían ser efectivos, a menos que los miembros que integraban los mismos fueran competentes e independientes”.⁸

1980 SAS-30 *Informe sobre el Control Interno Contable*, el cual describe los objetivos del control interno contable que proporciona a la administración una razonable, pero no absoluta seguridad, de que los activos están salvaguardados de su uso no autorizado y, que los registros contables son confiables.⁹

De igual manera la Comisión Treadway (AICPA) conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido; era partidaria de que la SEC (Comisión Nacional del Mercado de Valores, por sus siglas en inglés Securities and Exchange Commission) exigiera la constitución de comités de auditoría a todas las empresas cotizadas. No obstante, la SEC no accedió a tal petición, argumentando que carecía de competencias para imponer normas relativas al buen gobierno de las empresas. La SEC sugería que debía ser la profesión auditora quien estableciera los requisitos a cumplir por parte de los comités de auditoría.¹⁰

⁸Pucheta Martínez, M. C. (2010). *Información y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*. Galicia: Netbiblio, S.L. Pág.56

⁹Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO). Pág.16

¹⁰Asociación Española para la Calidad. (2018). www.aec.es. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

AICPA elaboro y divulgo otras Declaraciones sobre Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) las cuales tienen conexión con el trabajo de auditoría en la evaluación del control interno en las organizaciones.

1988 SAS-55 *Evaluación de la Estructura de Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros*. No define con claridad el control interno, pero si describe los elementos de su estructura.¹¹

La relevancia del tema sigue poniéndose de manifiesto cuando en 1992, debido a los cuestionables actos que se detallaron anteriormente, formaron un precedente para la creación del primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo con base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

En octubre de 1992, El XIV Congreso la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores aprobó los Estatutos de la INTOSAI, sustituyendo el reglamento de la INTOSAI que entró en vigor en 1968 y que se modificó en 1977.

1995 SAS-78 *Evaluación de la estructura de Control en una Auditoría de Estados Financieros*. Es una enmienda a SAS-55 e incluye los criterios del Informe COSO para la comprensión y evaluación del control interno a cargo de los auditores en el examen de estados financieros.

¹¹Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO). Pág.16

En 1995 el informe COCO (Canadian of Control Committee) fue publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados, con el objetivo de simplificar los conceptos y lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control en cualquier nivel de la organización.

En 1996 fue publicada la primera edición de COBIT. Esta incluía la colección y análisis de fuentes internacionales reconocidas y fue desarrollada por Systems Audit and Control Association (ISACA) y el Information Technology Governance Institute (ITGI). COBIT Es un marco de control interno de Tecnología de Información. Parte de la premisa de la TI es que requiere proporcionar información para lograr los objetivos de la organización, promueve el enfoque y la propiedad de los procesos, apoya a la organización al proveer un marco que asegura que: La Tecnología de Información (TI) esté alineada con la misión y visión de la gerencia, que capacite y maximice los beneficios, que sean usados responsablemente y manejados apropiadamente.

En junio de 1999 se publica el primer documento consultivo (CP1), en el que el Comité explicita los objetivos del nuevo Acuerdo: continuar fomentando la seguridad y viabilidad del sistema bancario (manteniendo al menos el nivel global de capital en el sistema, así como la igualdad competitiva), ampliar el enfoque de tratamiento de riesgos, y desarrollar esquemas de adecuación de capital sensibles al nivel de riesgo.

2001 SAS-94 *Consideraciones del control interno en la auditoría de estados financieros*. Esta declaración es un complemento a la SAS-78 Evaluación de la estructura de Control en una Auditoría de Estados Financieros.

2002, la Ley Sarbanes Oxley se promulgó en Estados Unidos el 30 de julio, también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversionista. Esta ley surgió en respuesta a los escándalos financieros de grandes corporaciones, por ejemplo: Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, ya que éstos disminuyeron la confianza que tenía opinión pública en los sistemas de contabilidad y, sobre todo, en la auditoría.¹²

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.¹³

Para el año 2006 se da a conocer el Sistema de COSO III para pequeñas y medianas empresas: En este modelo se simplificó a los 5 primeros elementos potenciales del COSO I, como consecuencia de una búsqueda en la implementación del elemento de Roles y Responsabilidades, el cual al final se reconoció su exclusión del modelo establecido.¹⁴

En mayo de 2013 el Comité – COSO publica la actualización del Marco Integrado de Control Interno cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las

¹²Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría, Un enfoque integral*. Mexico:Pearson Educación. Pág.271

¹³Asociación Española para la Calidad. (2018). *www.aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

¹⁴IDEM

empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.¹⁵

En septiembre de 2016, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés), publicó una nueva Guía de Gestión de Riesgos de Fraude con el fin de ayudar a las organizaciones a auto protegerse y proteger a sus grupos de interés de actos de fraude y engaño, sean estos de origen interno o externo. La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE por sus siglas en inglés) es la coautora de la Guía.¹⁶

2.1.2. Historia de los Inventarios

Los inicios del inventario datan de la antigüedad, cuando los pueblos debido a las épocas de escasez, deciden almacenar grandes cantidades de alimentos, para hacer frente a esto se idea un mecanismo de control para su reparto.

El adelanto de la ciencia, desde la Segunda Guerra Mundial en 1939 ha desencadenado uno de los desarrollos más estimulantes que jamás tuvo la administración de los negocios y de las industrias.

Para los años 70 se requería mantener un inventario suficiente con el fin de no parar ningún proceso ni agotar un producto terminado. Se tenían altos márgenes de

¹⁵Asociación Española para la Calidad. (2018). *www.aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

¹⁶Ernst & Young, L. (2016). *Implementación efectiva de la nueva Guía Antifraude de COSO*. New York: Ninguna.

rentabilidad y se justifica tener altos niveles de inventario, con dos elementos a favor los cuales son los altos índices de inflación y restricción a las importaciones.

En los 80 se pensaba en tener un inventario suficiente e imprimirle cierta dinámica. Se empezó a hablar de flujo de inventarios. Ya se calculaba el índice de rotación de inventarios ($\text{Ventas, Consumo/Valor Inventario Promedio}$) y posteriormente la velocidad del inventario. Incluso, se llegó a estudiar la forma de tener cero inventarios.

Al llegar los años 90 se compra con más facilidad y los índices de inflación son bajos. Algunas empresas se aceleraron e incrementaron sus niveles de inventarios. Se acrecentó el problema que hoy tienen muchas organizaciones que es el exceso de inventarios.

A la vuelta de este siglo, Frederick W. Taylor y otros ingenieros contemporáneos suyos se convirtieron en los pioneros del pensamiento filosófico de la administración científica. Taylor dio a conocer el concepto de que la administración puede reducirse a una ciencia aplicada, y estableció principios que constituyen la base de las prácticas actuales en la industria y el comercio.

Pero no fue sino hasta estos últimos años cuando los métodos estadísticos y matemáticos tuvieron un mayor desarrollo y una creciente aplicación en las decisiones sobre finanzas, producción, ventas, inventarios, y otras medidas administrativas.

Hoy en día se emplean diferentes procesos y máquinas que facilitan la realización de los inventarios. Se cree que los inventarios son un método o procedimiento que ayuda a tener un control de las mercancías y a llevar un orden en la empresa.

El control de inventarios es una de las actividades más complejas, ya que hay que enfrentarse a intereses y consideraciones en conflicto por las múltiples incertidumbres que encierran. Su planeación y ejecución implican la participación activa de varios segmentos de la organización como ventas, finanzas, compras, producción y contabilidad. Su resultado final tiene gran trascendencia en la posición financiera competitiva, puesto que afecta directamente al servicio, la clientela, a los costos de fabricación, a las utilidades y a la liquidez del capital de trabajo.¹⁷

2.1.3. Historia de la Empresa Tiendas Galo

La empresa se fundó en el año de 1973, como Tiendas Galo, ubicada sobre el final de la Calle Grimaldi y 12 Avenida Norte #1, iniciando con una pequeña tienda de venta de productos de primera necesidad.

En ese entonces trabajaban en la empresa sus propietarios Ana Cristina Galo de Mendoza, su esposo Raúl Armando Mendoza y un empleado, Mauro Antonio Mejía (quien laboraba en el puesto de despachador).

En vista de que la tienda crecía y se fue agregando más líneas de productos, se fue contratando más personal, con los años se fueron incorporando los hijos de los propietarios en periodos vacacionales, los cuales actualmente están a cargo de las Gerencias, siendo así la Dra. Ana Patricia Mendoza de Asencio que hoy es la Gerente

¹⁷García Cantú, A. (1983). *Enfoques prácticos para la planeación y control de inventarios* (Segunda ed.). México D.F.: Editorial Trillas. Pág. 12

Administrativa Financiera, Herbert Armando Mendoza Galo como Gerente de Operaciones y Raúl Ernesto Mendoza Galo como Gerente de Mercadeo.

Al día de hoy Tiendas Galo cuenta con seis puntos de venta, cuatro en el casco urbano de la ciudad de Usulután, una sucursal en la ciudad de El Tránsito y una en la Ciudad de Jucuapa. Contando así con más de 120 empleados entre ellos cuatro coordinadores de tienda, cajeras, gondoleros, despachadores, personal del área contable, de recursos humanos, personal de bodega, personal de transporte, vigilantes, personal de ventas entre otros.

En la actualidad son reconocidos por su excelente servicio, la variedad de productos y por brindar los mejores precios del mercado a sus clientes.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Generalidades del Control Interno

Control interno

De acuerdo a COSO, Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

Esta definición refleja los conceptos fundamentales siguientes:

- ✓ El control interno es un proceso. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a un fin o resultado. No se trata de acciones añadidas, si no

de acciones incorporadas a los procesos e integradas a la gestión de la entidad como parte inseparable de su actividad.

- ✓ El control interno lo llevan a cabo las personas, en cada nivel de la entidad. No se trata sólo de la dirección, si no de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.
- ✓ El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad a la entidad de que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones.

Sistema de control interno

Para la Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400 el término significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización. El control interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad.

2.2.2. Objetivos del control interno

Ya que un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad.¹⁸ Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

2.2.2.1. Confiabilidad de los informes financieros

La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como las normas internacionales de información financiera.

¹⁸Estupinián Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Analisis Informe COSO I y II* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág.19

2.2.2.2. Eficiencia y eficacia de las operaciones

Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

2.2.2.3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos

Se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones de acuerdo a su actividad.

2.2.3. Responsables del control interno

Las responsabilidades relacionadas con los controles internos de la administración y el auditor son diferentes. La administración es responsable de establecer y conservar los controles internos de la entidad. En contraste, el auditor es responsable de entender y comprobar el control interno sobre los informes financieros, puesto que ellos revisan anualmente los sistemas de control interno de sus clientes durante la fase de planificación del trabajo, con la finalidad de obtener un conocimiento razonable de éste, para determinar la naturaleza y alcance de sus pruebas. Por tanto, la administración no puede sustentar su responsabilidad en este trabajo.¹⁹

A pesar de esto, son pocas las empresas que cuentan con un departamento de auditoría interna, o profesionales con la formación adecuada para poder llevar a cabo una revisión

¹⁹Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO). Pág.47

regular de sus estructuras de control. El mantenimiento y revisión de los sistemas de control interno es un trabajo importante y recurrente, por lo que habitualmente se delega esta responsabilidad en un departamento especializado.

La administración, y no el auditor, deben establecer y conservar los controles internos de la entidad. Este concepto es congruente con la condición de que la administración, y no el auditor, es responsable de la preparación de los estados financieros de acuerdo con las normas internacionales de información financiera.

2.2.4. Clasificación del control interno

El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el Control Interno administrativo y el Control Interno contable, pero que a su vez los integra como un todo, de ahí su importancia.²⁰

2.2.4.1. Control Interno Administrativo

Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de los objetivos establecidos, definir que los funciones se estén ejecutando en forma eficiente y

²⁰Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág.320

determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

2.2.4.2. El Control Interno Contable

Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información. Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

2.2.5. Principios básicos del control interno

Un análisis de distintos criterios y estructuras conceptuales permite señalar los siete principios del control interno²¹:

- 1) Segregación de funciones: Señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. Actualmente se pueden distinguir dos connotaciones importantes que son primero la segregación de las funciones relacionadas con el control interno, es decir, los papeles que desempeñan cargos administrativos relacionados de manera directa con el control

²¹Estupinián Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Analisis Informe COSO I y II* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág.52

interno esto incluye administradores, directivos, directores de auditoría personal de apoyo en el control interno y auditores. La diferenciación fundamental en las funciones y roles en la búsqueda del logro de objetivos compartidos. Diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional, es decir diferenciar entre controles contables y administrativos es la segunda connotación de la segregación de funciones denominada “por niveles”.

- 2) Autocontrol: El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología. Claro está la evaluación y la auditoría del control interno sí tienen que ser externos: El auditor interno tiene que ser externo a la administración, y el auditor externo tiene que ser externo a toda la organización.
- 3) De arriba hacia abajo: La estructura conceptual integrada que ofrece COSO sobre el control interno denomina a este principio “tono desde lo alto”, significa que las transacciones, los eventos o riesgos y los contratos tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento del debido proceso dando origen a lo que en la actualidad se conoce como gobierno corporativo.
- 4) Costo Beneficio: Este principio parte de la premisa de que el control interno si bien constituye un costo es considerablemente menor que el beneficio, puesto que el control interno generara valor para el cliente y agregación de valor para el accionista no debe considerarse como un gasto.

- 5) Eficacia: El control interno depende de los resultados que es capaz de ofrecer, es decir que la eficacia depende directamente del logro de los objetivos que tiene la empresa.
- 6) Confiabilidad: Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
- 7) Documentación: Toda la información relacionada con el control interno de estar debidamente documentadas, incluidos el criterio de control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas.

2.2.6. Características del control interno

Sin importar el tamaño de la empresa, un sistema efectivo de control interno debe tener las siguientes características:²²

- 1) Personal competente, fiable y ético: Los empleados deben ser competentes, fiables y éticos. Pagar sueldos altos para atraer a empleados de alta calidad, capacitarlos para que realicen bien su trabajo y supervisar sus labores ayuda a que una compañía tenga personal competente.
- 2) Asignación de responsabilidades: En una empresa con un buen sistema de control interno, no se pasa por alto ninguna tarea importante. Se asignan ciertas responsabilidades a cada empleado. Todas las tareas se tienen que definir claramente y asignarse a individuos responsables de llevarlas a cabo.

²²Horngren, T. C., Harrison Jr, W. T., & Smith Bamber, L. (2003). *Contabilidad* (Quinta ed.). México: Pearson Educación. Pág. 268

- 3) Debita autorización: Por lo general, existen políticas y reglas escritas en que se delinean los procedimientos de la organización. Toda desviación respecto a esas políticas requiere debida autorización.
- 4) Separación de tareas: La separación de tareas limita las oportunidades de fraude y facilita lograr la exactitud en los registros contables. La separación de tareas abarca cuatro partes:
 - a. Separación entre operaciones y contabilidad. La contabilidad debe separarse de los demás departamentos operativos. Esto permite llevar registros fiables.
 - b. Separación de custodia de activos y la contabilidad. La tentación para cometer fraude disminuye si los contadores no manejan el efectivo y los cajeros no tienen acceso a los registros contables. En caso que un empleado malicioso se encargue de ambas tareas, puede malversar fondos y ocultar el delito mediante un asiento falso en los libros.
 - c. Separación de autorización de transacción y custodia de los activos correspondientes. Las personas que autorizan transacciones no deben manejar el activo que se trate. Un mismo sujeto no debe autorizar un pago y firmar el cheque para ese pago.
 - d. Separación de tareas dentro de las funciones contables. Diferentes personas deben realizar las diversas tareas contables, a fin de minimizar los errores y oportunidades de posibles fraudes.
- 5) Auditorías internas y externas: con la mira de garantizar la exactitud de los registros contables, muchas compañías realizan auditorías periódicas. Es

frecuente que la auditoría externa revele debilidades en el control interno, ya que su punto de vista es objetivo.

- 6) Documentos y registros: Los documentos deben tener una foliación o numeración consecutiva ya que una falta en la secuencia, llamará la atención y permitirá hacer comparables los datos.
- 7) Dispositivos electrónicos y controles computarizados: Los sistemas contables se basan cada vez menos en los documentos y cada vez más en los dispositivos de almacenamiento digital lo que obliga a que las empresas deban adaptar sus controles actuales.
- 8) Otros controles: Guardar el efectivo y documentos importantes en lugares seguros y poseer respaldos de información importante, tomar medidas cautelares ante un siniestro o acto humano, son ejemplos de controles que debe implementar la empresa.

2.2.7. Evaluación del riesgo

La evaluación de riesgos busca identificar y eliminar riesgos presentes en el entorno de trabajo, así como la valoración de la urgencia de actuar.

La evaluación de riesgos laborales es una obligación empresarial y una herramienta fundamental para la prevención de daños a la salud y la seguridad de los trabajadores.

Su objetivo es identificar los peligros derivados de las condiciones de trabajo para:

- Eliminar de inmediato los factores de riesgo que puedan suprimirse fácilmente,
- Evaluar los riesgos que no van a eliminarse inmediatamente, y
- Planificar la adopción de medidas correctoras.

Su núcleo central consiste en examinar detalladamente todos los aspectos del trabajo que puedan causar daños a los trabajadores.

Criterios para la evaluación del riesgo:

Cuadro N°1 Evaluación del Riesgo

Criterio de riesgo:	Rango	Impacto	Probabilidad de la amenaza	Valores
Bajo	1-3	Bajo	Casi Probable	1
Medio	4-6	Medio	Probable	2
Alto	7-9	Alto	Muy Probable	3

2.3. MARCO TÉCNICO-LEGAL

2.3.1. Marco Técnico

2.3.1.1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

2.3.1.1.1. Enfoque COSO I

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de

seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

2.3.1.1.2. Enfoque COSO II

Objetivos

El marco divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

1. Objetivos Estratégicos, los cuales son relativos a metas de alto nivel, alineados con y soportados por la misión de la entidad.
2. Objetivos Operacionales, el cual se relaciona al eficiente y efectivo uso de los recursos de la entidad.
3. Objetivos de Reportes, los cuales se relacionan a la confiabilidad de todos los reportes de la entidad para partes internas o externas, y

4. Objetivos de Cumplimiento, los cuales se relacionan al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones.

Componentes del Control Interno con base a COSO II.

A. Ambiente Interno

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

B. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

C. Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la

capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

D. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

E. Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier

oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

F. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como probaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

G. Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos.

H. Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Proceso de Implantación del COSO II

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (organizaciones similares implantan la gestión de riesgos corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de gestión de riesgos corporativos que aplican es verdaderamente eficaz), la experiencia muestra que existen determinados puntos en común a todas las organizaciones. A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas seguidas por aquellas direcciones que han conseguido completar con éxito la implantación de la gestión de riesgos corporativos.

Grado de Preparación del Equipo Líder

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

Apoyo de la Alta Dirección

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo. El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito.

Desarrollo del Plan de Implantación

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas y gestionar adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.

Diagnóstico de la Situación Actual

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

Desarrollo de Capacidades

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el

modelo de organización, y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

Plan de Implantación

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

Seguimiento

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

Plan de Implementación

Después de haber elaborado el sistema del informe COSO II, para la Dirección de Auditoría Interna se proporciona un plan de implementación que permita obtener resultados positivos en su aplicación.

El plan consiste en un conjunto ordenado de evaluaciones y controles que permita poner en marcha la propuesta del sistema de control interno basado en el informe COSO II, elaborado.

Para una implementación apropiada se necesita lo siguiente:

- ✓ Presentación del sistema basado en el informe COSO II a Dirección de Auditoría Interna para su debida aprobación, con el propósito que esta obtenga mejores controles internos en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Asignar a un equipo de personas la responsabilidad para que se lleve a cabo el plan de implementación, seleccionando al personal idóneo de acuerdo a capacidad y experiencia para realizar las diferentes actividades de manera satisfactoria.
- ✓ Capacitar al personal de acuerdo al área y a las funciones que este desempeña.
- ✓ Entrega de manuales de funciones, políticas y procedimientos al personal.

Responsables de la Implementación

Es importante seleccionar a las personas que sean responsables de la divulgación, ejecución, evaluación y control del sistema de control interno propuesto.

Autores del Sistema

Serán las responsables de dar a conocer el sistema de control interno a cada auditor que integra la Dirección de Auditoría Interna, a la vez se encargarán de adecuarlo a las exigencias de cada Dirección.

Director de Auditoría Interna

Se encargará de analizar, aprobar y promover el sistema de control interno basado en el informe COSO II y aplicarlo a la prestación de servicios, así como también de velar por el cumplimiento.

El Subdirector de Auditoría Interna y Auditores Supervisores

Estarán a cargo se promover entre los auditores la implementación y aplicación del sistema en la prestación de servicios. Debido que son estos los que poseen mayor conocimiento de las actividades que se realizan en la Dirección diariamente.

Auditores de la Dirección de Auditoría Interna

Tendrán la responsabilidad directa de la ejecución del sistema de control interno basado en el informe COSO II, ya que son estos los que realizan las actividades de la prestación de servicios diariamente.

2.3.2. Marco Legal

2.3.2.1. Código Tributario

Según el Código Tributario en su artículo 91 la empresa está obligada a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto y para ello se debe presentar en los formularios que disponga la Administración Tributaria. También, nos menciona en su artículo 139 que deben llevarse registros en libros autorizados de forma legal, así como la obligación de llevar registros de control de inventarios como lo establece el artículo 142.

2.3.2.2. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Existen también diversas obligaciones para la empresa que se establecen en la Ley de Impuesto Sobre la Renta, una de ellas es el sistema de acumulación de los ingresos, costos y gastos que se debe utilizar como persona jurídica y la tasa que se debe aplicar para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, esto detallado en el artículo 17 y 37 respectivamente. De tal modo que surge la obligación de formular por cada ejercicio impositivo ante la Dirección General de Impuestos Internos la liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General conforme lo establece el artículo 92.

2.3.2.3. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, también norma a la empresa como contribuyente de este impuesto a ciertos requisitos que debe cumplir para efectos de deducirse créditos fiscales, fundamentales en el cálculo del pago del impuesto. Y así como en otras leyes, se establece el período tributario que es de un mes calendario, la obligación de presentar una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el periodo tributario, e igualmente la obligación de liquidar del impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidar el remanente del crédito fiscal.

2.3.2.4. Código de Trabajo

Además de dichas obligaciones, la empresa también actúa en calidad de patrono y por tanto el Código de Trabajo también establece obligaciones que van encaminadas a que exista una relación idónea entre patrono y trabajadores.

2.3.2.5. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

En esta Ley se establece que el régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración, por tanto, todos los patronos y trabajadores de la República, y las organizaciones profesionales de cualquiera índole, estarán obligados a proporcionar al Instituto los datos que éste les solicitaré para fines estadísticos. Estos datos tendrán carácter confidencial y no podrán usarse para fines distintos de los indicados.

2.3.2.6. Reglamento de Aplicación del Régimen del Seguro Social

Asimismo, el Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social dicta que los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto; así como remitir las cotizaciones de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señala el Reglamento.

2.3.2.7. Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones

Otra ley que rige el funcionamiento adecuado de la empresa es la Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones ya que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó para la investigación es cuali-cuantitativo, por la parte cualitativa tendremos el diseño de investigación-acción ya que trata de comprender e introducir al proceso de mejora o a propiciar el cambio de una problemática; en cuanto al diseño cuantitativo, el tipo de estudio es de suma importancia para conocer perfectamente a la organización en estudio, realizando un examen de carácter diagnóstico y sometiendo a un análisis la información obtenida.

3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA

3.2.1. Universo

El universo de la investigación lo conforman empleados de Tiendas Galo, 7 que laboran en área administrativa y contable y un universo de 50 empleados de las áreas de bodega y despacho y área de góndolas y vitrinas.

3.2.2. Muestra

Para la obtención de la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia; ya que al ser un estudio con pocos sujetos resulta favorable utilizar el juicio prudencial.

Para obtención de la información por medio de encuesta se consideró aleatoriamente a 17 empleados que se encuentran laborando dentro de la empresa y que conforman las

áreas de bodega y despacho y área de góndolas y vitrinas durante el turno vespertino a partir de 1:30 pm.

Para la realización de la entrevista se consideraron a 3 empleados del área administrativa y contable los cuales tienen la experiencia, los conocimientos necesarios y la disposición de dedicar tiempo para reunirse con el equipo investigador y brindar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

3.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN

3.3.1. Criterios de Inclusión

Se incluyó en la investigación:

- Personal de ambos sexos que actualmente labore en Tiendas Galo.
- Que pertenecen al área administrativa y contable, al área de bodega y despacho, personal en góndolas y vitrinas.
- Que tengan conocimiento del manejo de los inventarios dentro de la empresa.

3.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Encuesta

Una de las técnicas para la recolección de datos a utilizar en el presente estudio es la encuesta, la cual permitirá obtener información cuantitativa necesaria. Esta información será brindada por empleados operativos de la empresa que tengan relación directa con el proceso de administración de los inventarios.

3.4.2. Entrevista

La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en las investigaciones, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador.

Se utilizó la entrevista para la obtención de datos cualitativos. La información fue recopilada de parte del personal administrativo de la empresa, que tienen contacto con el procesamiento de la información correspondiente a los inventarios.

3.4.3. Observación

La observación es un elemento fundamental en todo proceso de investigación, permite la obtención de datos sin intermediarios y sin interferir en las actividades de los sujetos de estudio.

Los datos obtenidos fueron cualitativos, esta información se recopiló en las áreas de bodega, despacho, góndolas y vitrinas ya que es en estas áreas donde se mantiene y distribuye el inventario.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para poder llevar a cabo el desarrollo de la investigación fue necesario auxiliarse de instrumentos para la recolección de datos, dichos instrumentos son los siguientes:

3.5.1. Cuestionario

Este es un instrumento necesario para que la recolección de información clara, verídica y útil. Para la encuesta se formuló un cuestionario el cual consta 15 de preguntas

cerradas del tipo dicotómicas, multirrespuesta y selección múltiple. Los empleados operativos que se seleccionaron mediante muestra, brindaron información relevante y necesaria para el desarrollo de la investigación.

3.5.2. Guía de Entrevista.

La relación directa con personal del área administrativa y financiera de la empresa Tiendas Galo permitió indagar sobre experiencias y conocimientos que posee el personal sobre la empresa y su funcionamiento, logrando obtener de ellos una fuente valiosa de información para la identificación de los principales problemas que enfrenta la empresa por no tener un control Interno riguroso y bien establecido.

La guía de la entrevista es de tipo semiestructurada la cual consiste en que el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Esta forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes entrevistados, la parte libre permite profundizar en las características específicas del mismo. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

3.5.3. Lista de chequeo

Se elaboró una lista de chequeo de tipo estructurada, del modo no participativa ya que se permanece ajeno a lo que suceda mientras se observa, según los participantes es de tipo individual ya que un solo investigador obtendrá los datos por área, según el lugar es de campo ya que se observa al sujeto desde el lugar donde usualmente se encuentran.

3.6. PLAN DE ANÁLISIS

Para recopilar la información necesaria durante la investigación, se hizo uso de la técnica de encuesta, entrevista y observación. El instrumento utilizado en la encuesta es el cuestionario, éste consta de 15 preguntas cerradas de tipo dicotómicas y de selección múltiple. Para la entrevista se utilizó como instrumento la guía de entrevista la cual consta de 16 preguntas, la entrevista será individual y el formato será de tipo semiestructurada. En la observación se elaboró una lista de chequeo de tipo estructurada, del modo no participativa ya que se permanece ajeno a lo que suceda mientras se observa. Se procesarán de la siguiente manera:

Para obtener los datos de la encuesta, se abordará a los encuestados en su lugar de trabajo y se les solicitará que dediquen 10 minutos para responder el instrumento. Los datos obtenidos se presentarán en forma de gráficos de pastel y de barras según corresponda, los cuales se elaborarán utilizando hojas de cálculo en Excel, colocando por título la pregunta y a la vez incluyendo objetivos específicos y al final colocando un análisis e interpretación de los resultados obtenidos para cada ítem. Los resultados serán tabulados mediante cuadros, representándolos como datos absolutos y datos porcentuales para totalizar la muestra objeto de investigación.

Para obtener la información por medio de la entrevista se solicitará reunión del equipo investigador con cada entrevistado y se estima que la entrevista dure un lapso de 30 minutos aproximadamente. Para la presentación del análisis de la información resultado de la entrevista, se elaborará una matriz de procesamiento de datos, la cual se hará en

un documento en formato Word, donde la información se dispondrá, reducirá y clasificará para la presentación de los resultados obtenidos.

Para obtener los datos mediante la observación, el equipo investigador elaboró previamente un instrumento estructurado denominado lista de chequeo, el cual realizó en las áreas de distribución: bodega principal, despacho y góndolas. La información obtenida mediante este instrumento se procesará mediante una matriz de riesgos a la que se adicionará y parte de los datos obtenidos mediante el cuestionario y la guía de la entrevista. Para la elaboración de la matriz de riesgos se procede a la identificación de los riesgos, se determina la materialidad del riesgo, se distinguen los parámetros del riesgo y se coteja la magnitud del daño contra la probabilidad de la amenaza.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

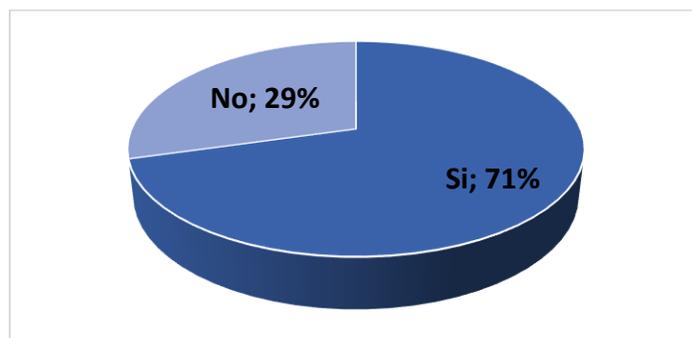
1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados de las áreas operativas están familiarizados con la misión, visión y valores de la empresa.

Cuadro N° 2: Conocimiento de misión, visión y valores.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	71%
No	5	29%
Total	17	100%

Gráfico N° 1: Conocimiento de misión, visión y valores.



Análisis: Según los resultados obtenidos el 71% de los empleados conoce la misión, visión y valores de la empresa; mientras que el 29% afirma no conocerlos.

Interpretación: La mayoría de los empleados tienen conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la empresa, esto es positivo ya que contribuye a desarrollar el negocio y da forma a los objetivos a largo plazo, el cual deben compartir todos los integrantes de la empresa.

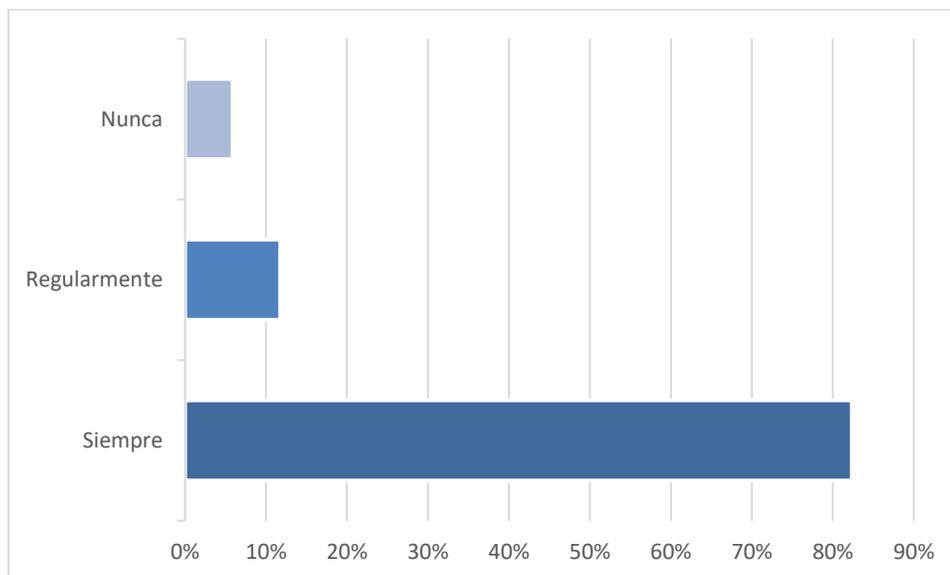
2. ¿Los valores de la empresa son promovidos por la gerencia para el trato con empleados, clientes, proveedores y con la comunidad en general?

Objetivo: Indagar si son promovidos los valores de la empresa en torno a los agentes que se relacionan directamente con ella.

Cuadro N° 3: Valores empresariales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	82%
Regularmente	2	12%
Nunca	1	6%
Total	17	100%

Gráfico N° 2: Valores empresariales



Análisis: El 82% de los empleados encuestados afirma que los valores de la empresa son siempre promovidos por la gerencia.

Interpretación: Mas de la mitad de los encuestados afirman que se promueven siempre los valores en la empresa, esto determina como debe trabajar cada empleado en la empresa y determinará la relación con el entorno social que rodea a la empresa.

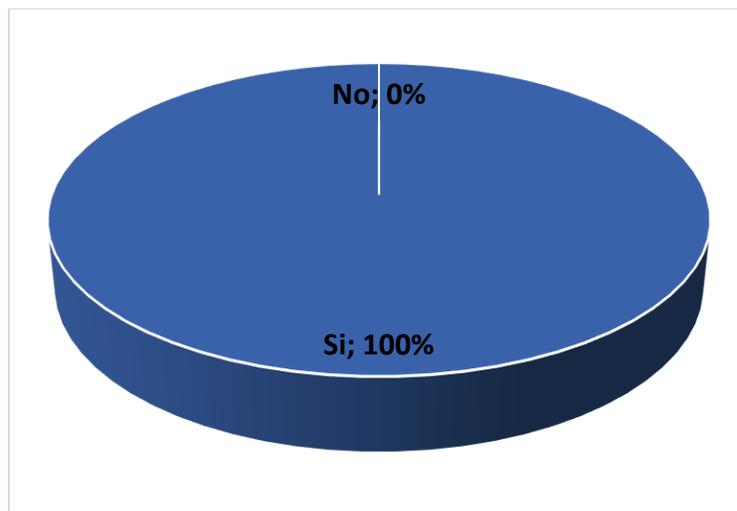
3. ¿Existe una persona encargada de coordinar los procesos relacionados con el inventario?

Objetivo: Constatar si existe personal encargado de coordinar los procesos que estén relacionados al inventario.

Cuadro N° 4: Encargado/a de procesos de inventario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
Total	17	100%

Gráfico N° 3: Encargado/a de procesos de inventario



Análisis: El 100% de los empleados que se encuestaron confirman que existe una persona encargada de coordinar los procesos relacionados con los inventarios.

Interpretación: La existencia de personal encargado de coordinar los procesos relacionados con los inventarios optimiza el control de éstos y provee de herramientas para la correcta administración de los recursos, mejorando el flujo de inventarios.

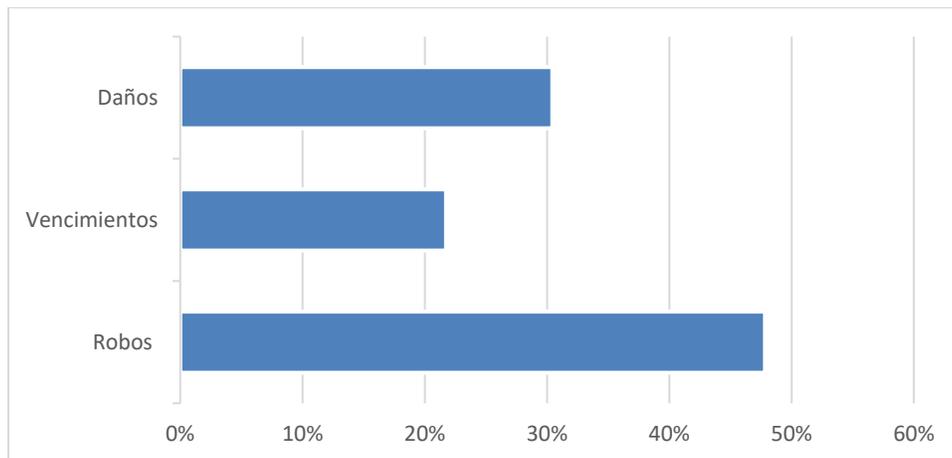
4. ¿Qué riesgos reconoce que afectan principalmente al inventario dentro de la empresa?

Objetivo: Reconocer los riesgos que más afectan al inventario dentro de la empresa.

Cuadro N° 5: Riesgos que afectan al inventario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Robos	11	48%
Obsolescencias	5	22%
Daños	7	30%
Total	23	100%

Gráfico N° 4: Riesgos que afectan al inventario



Análisis: El 48% de las respuestas de la encuesta identifican el robo; el 30% los daños; el 22% identifica la obsolescencia de los productos como riesgo principal.

Interpretación: Las respuestas señalan el robo como principal riesgo dentro de la empresa, seguido por los daños, los cuales aplicando los controles apropiados logran reducirse significativamente.

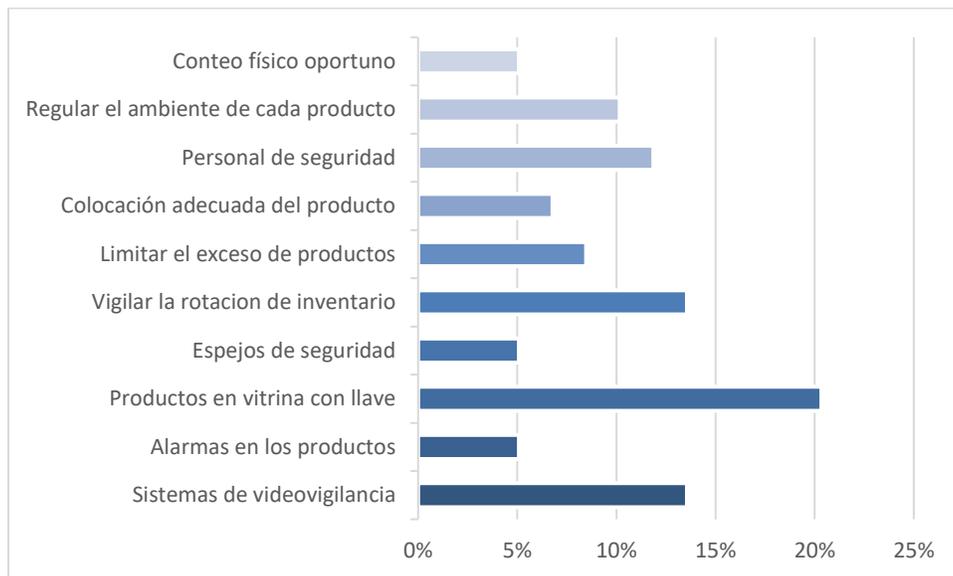
5. ¿Qué medidas preventivas se aplican para reducir los riesgos en los inventarios?

Objetivo: Conocer qué tipo de medidas son las que se aplican mayormente en la reducción de riesgos para los inventarios.

Cuadro N° 6: Medidas preventivas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sistemas de videovigilancia	8	14%
Alarmas en los productos	3	5%
Productos en vitrina con llave	12	20%
Espejos de seguridad	3	5%
Vigilar la rotación de inventario	8	14%
Limitar el exceso de productos	5	8%
Colocación adecuada del producto	4	7%
Personal de seguridad	7	12%
Regular el ambiente de cada producto	6	10%
Conteo físico oportuno	3	5%
Total	59	100%

Gráfico N° 5: Medidas preventivas



Análisis: El 20% de las respuestas definen como principal medida de reducción de riesgos los productos en vitrinas con llave; 14% de respuestas dice que son los sistemas

de videovigilancia y vigilar la rotación del producto; el 12% especifica que es el personal de seguridad; mientras que el 10% la regulación del ambiente de cada producto; las menos utilizadas son las alarmas en los productos, espejos de seguridad y el conteo físico de productos que representan el 5% de respuesta.

Interpretación: La reducción de riesgos en los inventarios es un proceso que se implementa paulatinamente hasta que se convierte en parte de la cultura organizacional, donde se aplican estrictos controles que benefician significativamente la empresa.

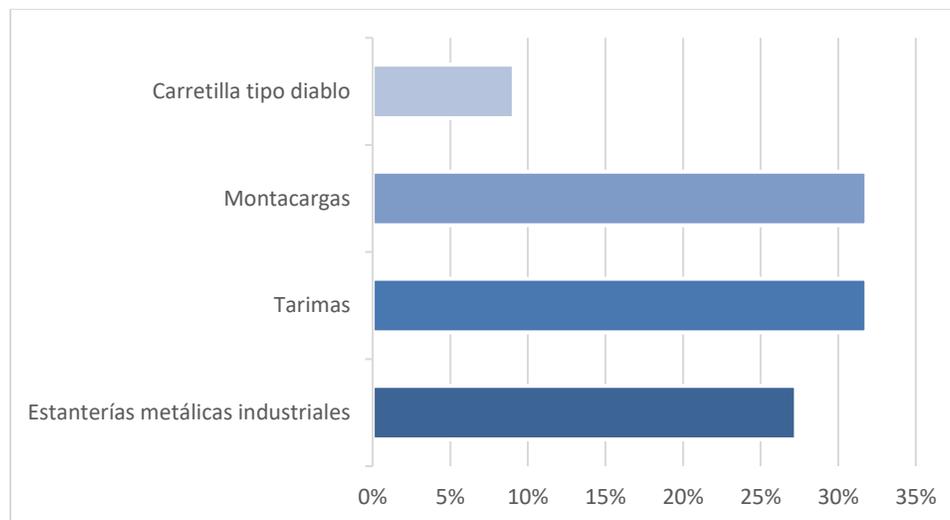
6. ¿Cuáles de los siguientes elementos necesarios para el almacenamiento de los inventarios proporciona la empresa?

Objetivo: Indagar cuáles son las herramientas que se proporcionan en la empresa para el almacenamiento de los inventarios.

Cuadro N° 7: Elementos para el almacenamiento

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Estanterías metálicas industriales	12	27%
Tarimas	14	32%
Montacargas	14	31%
Carretilla tipo diablo	4	9%
Total	44	100%

Gráfico N° 6: Elementos para el almacenamiento



Análisis: Las tarimas y estanterías metálicas industriales con un 32% y 27% de respuestas respectivamente, son las herramientas que proporciona principalmente la empresa en el almacenamiento de inventarios.

Interpretación: Las tarimas y estanterías metálicas industriales son herramientas que se utilizan en el almacenamiento de productos, protegen la mercadería del contacto directo con el piso, propician en orden y disposición en los productos y en la bodega.

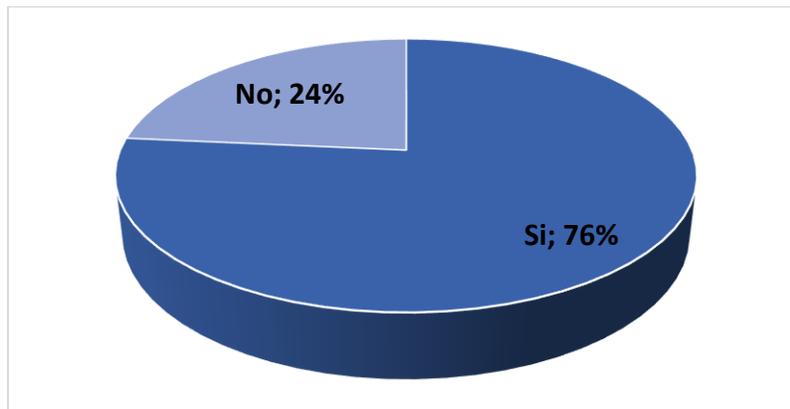
7. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para manejo de inventarios por escrito?

Objetivo: Indagar si la empresa posee un manual por escrito de procedimientos para el manejo de los inventarios.

Cuadro N° 8: Manual de procedimientos de inventario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	76%
No	4	24%
Total	17	100%

Gráfico N° 7: Manual de procedimientos de inventario



Análisis: El 76% de los empleados afirma la existencia de un manual de procedimientos de manejo de inventarios por escrito; el 24% no tiene conocimiento acerca de un manual de procedimientos de manejo de inventarios por escrito.

Interpretación: La mayoría de los empleados están conscientes de la existencia de un manual, pero a pesar de esto, jamás han tenido acceso a este. El uso y aplicación de los manuales de procedimientos de inventarios son necesarios ya que mantienen un plan de organización y asegura que los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general en la empresa y que todos conozcan su papel dentro de ella.

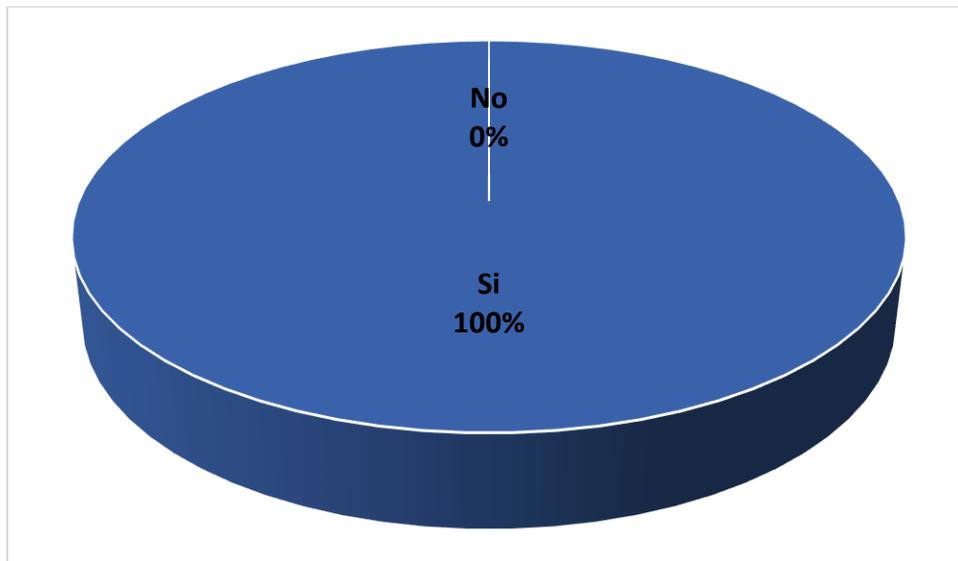
8. ¿Se poseen medidas restrictivas en cuanto al acceso al sistema informático de la empresa?

Objetivo: Conocer si se poseen medidas para restringir el acceso a algunos módulos del sistema informático.

Cuadro N° 9: Restricción al sistema informático

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
Total	17	100%

Gráfico N° 8: Restricción al sistema informático



Análisis: El 100% de los encuestados afirma la existencia de controles de acceso a los diferentes módulos informáticos.

Interpretación: Los usuarios de los sistemas de la empresa están familiarizados con la seguridad informática. El uso de claves de acceso, usuarios y otras medidas restrictivas reducen el riesgo de fraudes de información y permite el control de procesos administrativos y operativos.

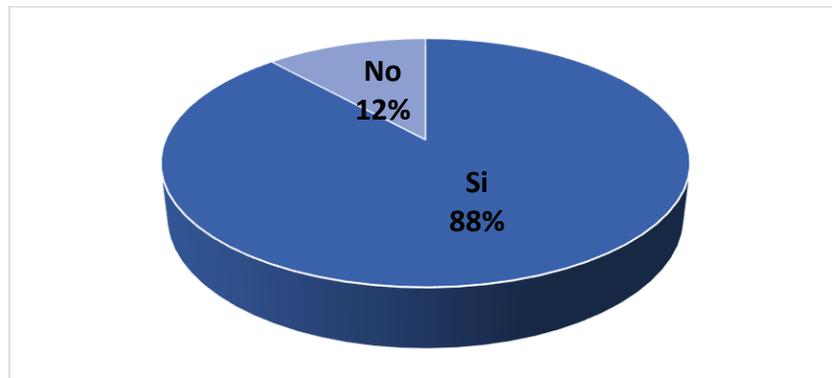
9. ¿Se cuenta con medidas restrictivas en el acceso en las bodegas a personas no autorizadas?

Objetivo: Indagar si existe restricción de acceso en las bodegas a personas que no estén autorizadas.

Cuadro N° 10: Acceso a bodega

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	88%
No	2	12%
Total	17	100%

Gráfico N° 9: Acceso a bodega



Análisis: El 88% de la población encuestada dice que se restringe el acceso a personas no autorizadas en las bodegas. El 12% niega que exista restricción en el acceso.

Interpretación: El mayor porcentaje de encuestados afirma que se restringe el acceso a bodegas. Restringir el acceso a personas no autorizadas y externas a la bodega reduce el riesgo de accidentes, pérdidas, daños en los productos u otras acciones, ya que un externo no se responsabiliza por los elementos dentro de ella.

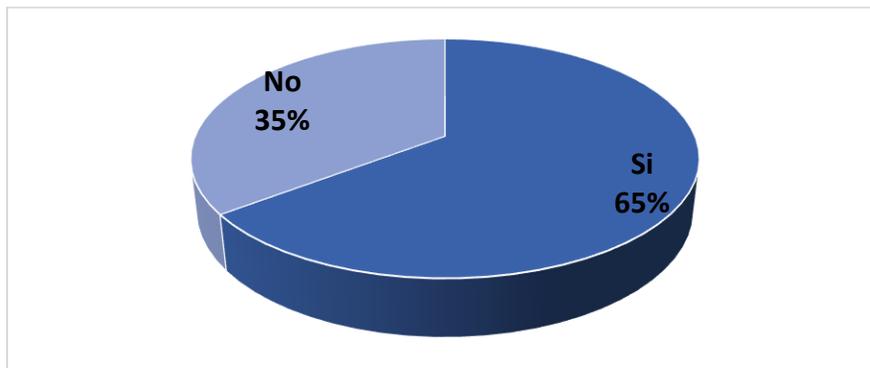
10. ¿Existe un comité de prevención de riesgos conformado por empleados de la empresa?

Objetivo: Descubrir si existe un comité de prevención de riesgos en la empresa.

Cuadro N° 11: Comité de prevención de riesgos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	65%
No	6	35%
Total	17	100%

Gráfico N° 10: Comité de prevención de riesgos



Análisis: El 65% de los encuestados tienen conocimiento de la existencia de un comité de prevención de riesgos formados por empleados de la empresa. El 35% no tiene conocimiento de la existencia de un comité de prevención de riesgos.

Interpretación: Algunos encuestados no tenían conocimiento de la existencia del Comité de Seguridad y Salud ocupacional. Se debe establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, de acuerdo con el artículo 13 de la Ley General de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo, tendrá la obligación de formar un Comité de Seguridad y Salud ocupacional cuando la empresa tenga 15 o más trabajadores.

11. ¿Qué medidas preventivas se aplican por daños al inventario en caso de siniestros?

Objetivo: Conocer cuáles son las medidas preventivas que mayormente se aplican en caso de daños al inventario a causa de siniestros.

Cuadro N° 12: Medidas preventivas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Detectores de humo	4	13%
Extintores en lugares estratégicos	10	33%
Estanterías aseguradas	11	37%
Inventario sin contacto directo del piso	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 11: Medidas preventivas



Análisis: Como medida preventiva ante siniestros, 37% de las respuestas obtenidas consideran estanterías aseguradas, el 33% extintores en lugares estratégicos, el 17% de respuestas se inclinan por el inventario sin contacto con el piso, el 13% de respuestas arrojaron que una medida es el detector de humo.

Interpretación: Se han tomado medidas preventivas dentro de la empresa, aunque no se aplican en todas las áreas ni la mayor cantidad de medidas que protejan tanto al personal como el inventario. Tomar las medidas de prevención es vital para enfrentar los desastres más comunes sean naturales o provocados.

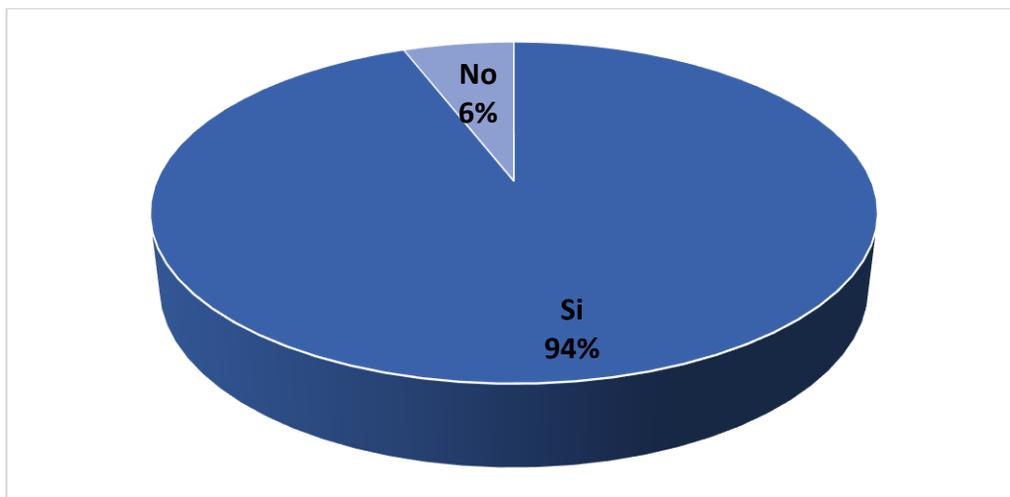
12. ¿Las instalaciones donde se ubica la mercadería cumple con las condiciones mínimas que se requieren para la conservación del producto?

Objetivo: Indagar si las condiciones en bodega para los inventarios cumplen los requisitos mínimos de conservación.

Cuadro N° 13: Condiciones de conservación del producto

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	94%
No	1	6%
Total	17	100%

Gráfico N° 12: Condiciones de conservación del producto



Análisis: Para el 94% de los empleados encuestados las bodegas cumplen con los requisitos mínimos para la conservación de los productos, el 6% no considera que cumplan los requisitos mínimos de conservación del inventario.

Interpretación: Los productos deben estar resguardados de acuerdo a sus características: perecederos, no perecederos, desechables, seco, congelado y refrigerado, etc. En zonas de la bodega que propicien su conservación en óptimas condiciones.

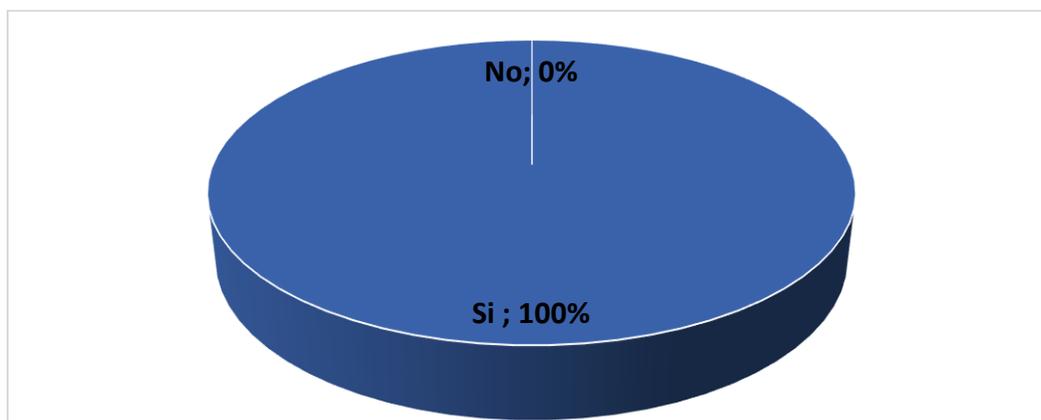
13. ¿Se documentan todos los procedimientos que se relacionan con el control de inventarios: recepción e ingreso al sistema, distribución (ventas y traslados entre sucursales), devoluciones sobre ventas y compras?

Objetivo: Conocer si se documentan de forma física y/o lógica todos los procesos realizados en relación a los inventarios.

Cuadro N° 14: Documentación de procesos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
Total	17	100%

Gráfico N° 13: Documentación de procesos



Análisis: El 100% de los encuestados indican que se documentan de forma física y lógica todos los procesos que se realizan en la empresa y que están relacionados con los inventarios.

Interpretación: Que la empresa documente los procesos tiene una utilidad palpable, es una tarea dinámica que busca la mejora continua, nos permite conocerla y comprenderla mejor, establecer objetivos y orientar al personal hacia la consecución de estos.

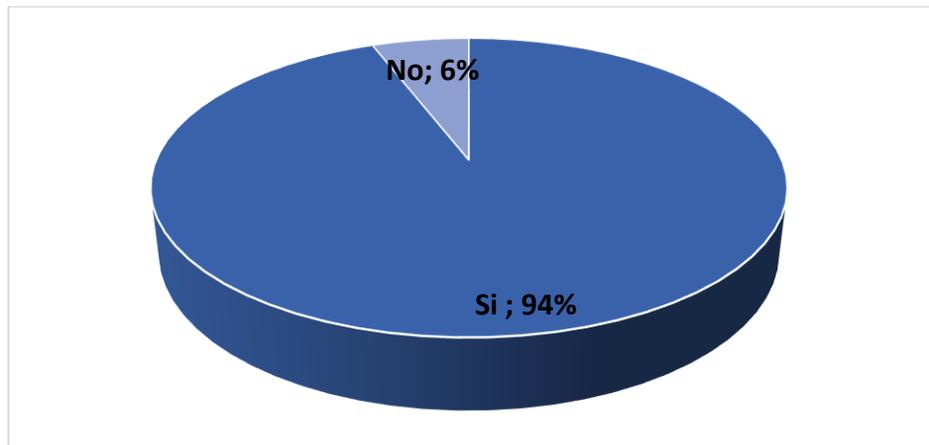
14. ¿Existen procedimientos claramente definidos para el control de faltantes y sobrantes en la recepción de la mercadería?

Objetivo: Evaluar si los procedimientos para el control de diferencias en los inventarios están claramente definidos.

Cuadro N° 15: Control de diferencias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	94%
No	1	6%
Total	17	100%

Gráfico N° 14: Control de diferencias



Análisis: Para el 94% de las personas encuestadas, los procedimientos de control de diferencias en los inventarios están claramente definidos; por el contrario, el 6% dice que no están claramente definidos estos procedimientos.

Interpretación: A pesar que la mayoría de los encuestados afirman que se controlan las diferencias en la recepción de mercadería, hay que tomar en cuenta que éste es uno de los eslabones principales de la logística de la empresa por lo que todas las actividades que se producen en esta área deben ser precisas, productivas y coordinadas con el resto de procesos.

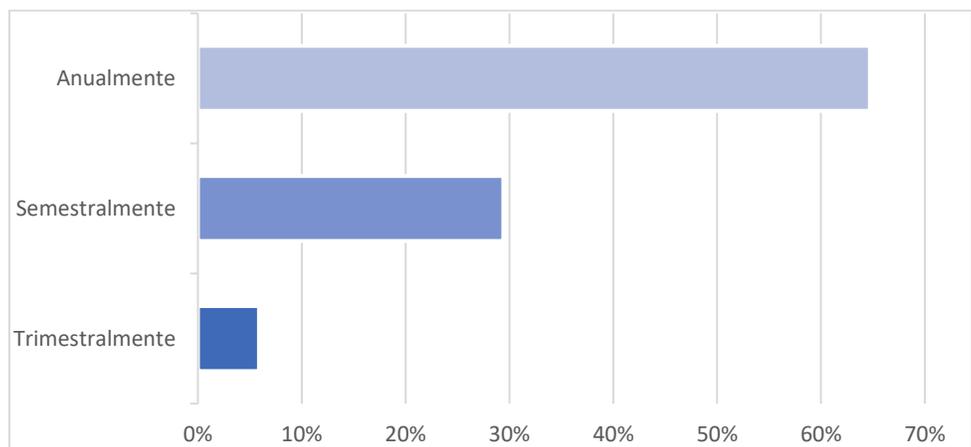
15. ¿Con qué periodicidad se realizan los inventarios?

Objetivo: Conocer con que regularidad se realizan los inventarios en la empresa

Cuadro N° 16: Periodicidad de inventarios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	1	6%
Semestralmente	5	29%
Anualmente	11	65%
Total	17	100%

Gráfico N° 15: Periodicidad de inventarios



Análisis: La periodicidad de la toma de inventarios en la empresa para el 65% de los encuestados se realiza anualmente, y para 29% semestralmente, un 6% opina que se realiza trimestralmente.

Interpretación: Los inventarios se realizan al menos una vez por año para determinar la existencia física de los productos que se encuentren almacenados en las bodegas y salas de venta. Es de suma importancia ya que además de verificar las existencias, se reconocen robos, mermas, pérdidas y obsolescencias.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA

1. Describa los procesos de control de inventarios que se realizan actualmente.

Objetivo: Conocer los procesos que se realizan actualmente en la empresa para el control de inventarios

Interpretación: El proceso de control de inventarios en Tiendas Galo se lleva a cabo inicialmente respetando el comprobante con el que es recibido en el despacho principal, desde el momento en que este es revisado constatando que sea lo que especificado en la factura o comprobante de crédito fiscal, este es ingresado al sistema con sus detalles y especificaciones para luego ser almacenado en la bodega principal si es de un stock alto, pero si es bajo es llevado directamente a los puntos de venta.

2. ¿Los inventarios poseen pólizas de seguro contra pérdida, por robo, daño, incendios y otros siniestros?

Objetivo: Verificar si se posee pólizas de seguros en la empresa

Interpretación: Los inventarios dentro de la empresa si poseen pólizas de seguro, se logró constatar que los empleados desconocen sus detalles, pero si tienen el conocimiento de su existencia.

3. ¿Conoce los procedimientos contables relacionados con los inventarios?

Objetivo: Indagar si se conocen los procedimientos contables que están relacionados con los inventarios

Interpretación: Los encargados de inventarios conocen los procedimientos contables de una forma general.

4. ¿Se mantiene una provisión contable adecuada del inventario obsoleto dañado y/o de lento movimiento?

Objetivo: Conocer si se realiza una provisión contable adecuada del inventario obsoleto, dañado y de bajo movimiento.

Interpretación: Si se tiene una provisión contable adecuada del inventario obsoleto, dañado y de bajo movimiento; ya que la empresa al detectar este tipo de inventario y clasificarlo como tal, inmediatamente se saca de la cuenta de inventario y es trasladada a una cuenta específica.

5. ¿Se investigan, aprueban y se aclaran las discrepancias entre los libros de inventario y el conteo físico?

Objetivo: Conocer si se investigan y aclaran las discrepancias entre libros e inventario físico.

Interpretación: La empresa si resuelve las diferencias en los inventarios, ajustando el inventario en libros al inventario físico. Además, se logró constatar que no se investigan las causas de las mismas, ni se toman medidas, pero que se tiene el conocimiento de la existencia de algunos procesos que podrían haber causado mencionadas diferencias.

6. Describa el proceso que se sigue para el registro en el sistema computarizado del inventario.

Objetivo: Conocer el proceso el proceso que se sigue para el registro del inventario en el sistema de la empresa.

Interpretación: El proceso comienza desde que se negocia con el proveedor para elaborar una orden de compra, luego al ser obtenida la mercadería, este es ingresado inmediatamente al sistema detallando cada una de sus especificaciones ya además la forma de pago y el documento de respaldo del proveedor.

7. ¿De qué manera se identifican los riesgos a los inventarios? ¿Qué actividades se realizan para disminuir los riesgos?

Objetivo: Conocer de qué manera se identifican los riesgos en los inventarios y que labores de prevención se realizan.

Interpretación: Los riesgos dentro de la empresa en general son identificados por medio de un comité de seguridad ocupacional, este se encarga de establecer los procesos necesarios para administrar los eventos que se puedan presentar y que signifiquen un riesgo para los inventarios y la empresa en general, capacitando al personal para que este sepa reaccionar a mencionadas situaciones.

8. ¿La gerencia adopta políticas apropiadas y conocidas por los interesados para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones relacionadas con los inventarios?

Objetivo: Conocer el proceso de aprobación de transacciones relacionadas con los inventarios

Interpretación: El procedimiento único con que la empresa cuenta para la autorización y aprobación de transacciones relacionadas con los inventarios es exclusivamente facultad de la Gerente General.

9. ¿La empresa posee políticas y procedimientos relacionados con los inventarios? ¿Se revisan periódicamente para determinar si su aplicación continúa siendo oportuna?

Objetivo: Indagar si la empresa posee políticas actualizadas que se aplique a los inventarios.

Interpretación: No existen políticas en la empresa plasmadas en un documento donde se detallan procedimientos y los encargados de cada una de las actividades llevadas a cabo para el proceso de inventarios, únicamente se llevan a cabo mencionados procesos de forma empírica.

10. ¿Existen sistemas computacionales dentro de la empresa que ofrecen información inmediata acerca de cantidades, precios, medidas, marcas, estilos, etc. De los productos que la empresa vende. ¿Quién tiene acceso a estos sistemas?

Objetivo: Conocer si se poseen sistemas computacionales que brinden información específica y averiguar quién puede acceder a ellos.

Interpretación: Si existe un sistema que provee información específica dependiendo de las necesidades del puesto en que se desempeña cada usuario, con el fin de restringir accesos para usuarios que se relacionan con otro tipo de información y procesos.

11. ¿Existe un registro de los productos que son tomados para autoconsumo de la empresa? ¿Existe un encargado de llevar ese registro?

Objetivo: Conocer si se registra y controla el autoconsumo de productos

Interpretación: El proceso de autoconsumo es a través de una factura autorizada por cada departamento de acuerdo a las necesidades del mismo, esta compra es generada al crédito y la cual es liquidada al final de cada mes.

12. ¿La empresa está dispuesta a invertir en el mejoramiento del control interno?

Objetivo: Diagnosticar la disposición de la empresa a mejorar el control interno.

Interpretación: Existe disposición de la empresa a invertir para el mejoramiento de los procesos de la empresa, siempre y cuando se demuestre a la gerencia que dichos cambios generaran resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

13. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en relación directa al manejo de inventarios?

Objetivo: Conocer las funciones relacionadas a los inventarios que desempeña el entrevistado.

Interpretación: Cada uno de los entrevistados posee acceso a los inventarios, dando a conocer sus funciones, pero se expresa la necesidad de que el sistema genere reportes por su cuenta, con el fin de reducir el tiempo de espera por los mismos para la toma de decisiones, ya que existe un encargado para elaborarlos.

14. ¿Qué actividades consumen mayor esfuerzo temporal y/o económico en el manejo de inventarios?

Objetivo: Conocer qué actividades consumen mayor esfuerzo a los trabajadores en el manejo de los inventarios.

Interpretación: Se ha determinado que el mayor consumo de tiempo para los empleados en el área de inventarios es el conteo físico de la mercadería.

15. ¿Existe un departamento de auditoría interna?

Objetivo: Indagar si se tiene departamento de auditoría interna.

Interpretación: No existe el departamento de auditoría interna, lo que impide una evaluación independiente y objetiva de las operaciones contables, financieras y administrativas de la empresa, dificultando así el cumplimiento de objetivos y la eficacia de los procesos.

16. ¿Está definida la estructura organizativa de la empresa? ¿Se ha establecido por escrito?

Objetivo: Conocer si la estructura organizativa de la empresa está definida y consta por escrito.

Interpretación: Si existe un organigrama dentro de la empresa, permitiendo así no generar retrasos en procesos y mejor comunicación.

4.3. INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA OBSERVACIÓN

Objetivo: Identificar los riesgos del ambiente donde se mantiene y distribuye el inventario.

Interpretación:

Área de Bodega

Mediante la observación se logró determinar que la empresa cumple con muchos de los elementos a inspeccionar, ya que en esta área los inventarios se encuentran en

adecuadas condiciones de espacio físico en cuanto a altura, espacio para entrada de los productos y sectorizada para cada tipo de mercadería, además la empresa cuenta iluminación que cumple con las expectativas de efectiva visibilidad de las áreas donde se coloca la mercadería y los pasillos.

Entre otros elementos se logró observar que los estantes e instrumentos de que se utilizan para la movilización de la mercadería se encuentran en buen estado.

En cuanto a la seguridad física de los inventarios se observó que se cuenta con sistema de videovigilancia, existen controles de inventarios en lo referente a entradas y salidas de los mismos tomando en cuenta su stock máximo y mínimo y también se pudo observar que no se permite su uso para otras actividades.

Como dato importante se logró determinar mediante la observación que no existe señalización de seguridad y de extintores visibles y además existe una escasez de controles en cuanto a la limpieza, uso de la bodega y bitácoras de incidentes.

Área de Despacho

En esta área se pudo comprobar mediante la observación que la empresa cumple con la mayoría de los elementos que se inspeccionaron, ya que se observó que todos los productos que ingresan cuentan con documentos de soporte, existe espacio adecuado para el ingreso de mercadería en recepción, se verifica el estado del producto, hay tarimas donde estos son colocados temporalmente y se utilizan lectores de barra.

Área de Góndolas y Vitrinas

En la inspección de los elementos de esta área se logró determinar que en el área de góndolas y vitrinas se encuentran en excelente estado visibilidad adecuada y buena ubicación de las etiquetas de las mercancías, distribución adecuada de las góndolas, colocación estratégica de los productos, actualización de precios y además en cuanto a la seguridad de la mercadería se cuenta con cámaras, espejos, personal de seguridad y las vitrinas con resguardo con llaves.

Uno de los elementos que no se observó en esta área y que es de gran relevancia dentro del cumplimiento de leyes y el resguardo de la mercadería en caso de un siniestro, es la no existencia de extintores en lugares estratégicos.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa Tiendas Galo, de la Ciudad de Usulután, se concluye lo siguiente:

- Se realizó un diagnóstico del funcionamiento del sistema de control interno que se aplica en la empresa, de lo cual se obtuvo que la empresa no posee una segregación de funciones adecuada lo que puede facilitar los fraudes y errores en los procesos; el espacio físico del área de despacho se ve obstaculizado por productos y pertenencias personales de los empleados lo que dificulta el libre acceso y circulación; no se utilizan sellos en los procesos de recepción de mercadería, los sellos ayudan a mostrar los datos de la recepción y a identificar que el proceso se realizó; algunos procedimientos se ejecutan después de una orden verbal y no se deja evidencia de la acción realizada, esta situación puede suscitar discrepancias entre los responsables.
- Se identificó una deficiente segregación de funciones, lo cual promueve la generación de fraude dentro de la empresa y dificulta la eficiencia y eficacia de los procesos; se observó niveles escasos de actividad del Comité de Seguridad y Salud ocupacional para la capacitación del personal ante posibles eventualidades, además de ser una obligación laboral a partir de los quince trabajadores, es una forma de prevenir los riesgos que puedan afectar tanto al personal como a los inventarios y a la infraestructura donde se encuentren.

- La empresa tiene instalaciones adecuadas para el ingreso de productos en bodega, estantes en buenas condiciones en bodega y góndolas y apropiado proceso de recepción de mercadería en despacho. En cuanto a la seguridad física de los inventarios se cuenta con vigilantes en las entradas, sistema de videovigilancia y realización de inventario físico anualmente.

5.2. RECOMENDACIONES

Con relación a las conclusiones obtenidas en el proceso de investigación en la empresa Tiendas Galo se establecen las recomendaciones siguientes:

- Se sugiere a la empresa para mejorar la segregación de funciones la implementación del organigrama propuesto; y dar a conocer los manuales de procedimientos y manuales de descripción de puestos para que el personal tenga conciencia del rol y las actividades que debe desarrollar en la empresa. En el área de despacho se le aconseja ordenar los productos que obstaculizan el paso y también la colocación de casilleros para el resguardo de las pertenencias personales de los empleados.

Para la aprobación y detalle de información de procesos relacionados con la adquisición y pago de la mercadería, detalle del traslado de mercadería entre sucursales y otros procesos, se recomienda la utilización de los sellos propuestos.

Para dejar constancia de los procesos que se realizan y garantizar el orden, se sugiere la adopción los modelos de documentos y formularios propuestos: Ficha de autoconsumo, orden de pedido, orden de compra, nota de traslado, ficha de toma de inventario, acta de inventario físico.

- Se aconseja a la empresa mayor participación del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, para que este gestione la colocación de señalizaciones y extintores en las áreas de bodega, despacho y góndolas, con el objetivo de evitar siniestros que afecten al inventario.
- Se recomienda la creación del departamento de auditoría interna para el mejoramiento de las operaciones que ayuden al cumplimiento de los objetivos, mediante la evaluación constante y la realización de actividades de control brindando eficiencia y eficacia a los procesos ejecutados.
- Se sugiere la continuidad en el proceso de recepción de mercadería en el área de despacho y mantener los procesos de seguridad física de los inventarios de la empresa y progresivamente mejorarlos con apropiadas estrategias e instrumentos tecnológicos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Introducción

En esta propuesta se muestran los beneficios de la aplicación del Manual de Control Interno con base a COSO II, aplicado a las operaciones de la empresa, como una herramienta útil y valiosa para la gerencia de Tiendas Galo.

La aplicación del Manual de Control Interno con base a COSO II contribuye a la disminución de riesgos, ya sean internos o externos; minimizando el impacto que puedan tener dichos riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Otro beneficio es que reduce las pérdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y oportuna. Todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones por parte de la gerencia de la empresa.

6.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proporcionar un instrumento técnico que oriente a Tiendas Galo, en los procedimientos llevados a cabo para el control de inventarios, a fin de cumplir con los componentes establecidos en el sistema de gestión de riesgos denominado COSO II.

6.2. ALCANCE

La Propuesta de un Sistema Control Interno, para el inventario de Tiendas Galo, ha sido diseñada para el área de bodega, en donde se localizan los procesos de

despacho y góndolas y vitrinas; en las cuales se encuentra almacenado el inventario de la empresa, esto con el fin de mejorar la gestión en el área de inventarios.

Aprobación del Sistema de Control Interno: La gerencia de la empresa deberá emitir un acuerdo de aprobación del sistema de control interno, para que la administración comience a divulgarlo a través de la distribución de ejemplares a los responsables de las áreas involucradas. El Acuerdo emitido debe darse a conocer lo más pronto posible entre los involucrados, ya que se deben enfocar en la comunicación de los cambios que se realizarán dentro de la empresa, referente a los inventarios.

Divulgación del Sistema de Control Interno para Inventario: Los ejemplares distribuidos deben ser únicamente sobre la información que le compete a cada área de la empresa. Será responsabilidad de los jefes de las áreas instruir al personal bajo su cargo la aplicación del Sistema de Control Interno. Además, para la divulgación del Sistema la pronta aceptación y reconocimiento del cambio, se debe tener un plan de capacitación, a fin de evitar la confusión entre los empleados, el temor hacia los nuevos procesos y sobre todo los rumores en cuanto a los nuevos procedimientos que se llevarán a cabo. La forma en la que puede divulgarse la información, es a través de copias controladas del manual, por medio de un Memorándum, que contenga la información necesaria para cada encargado.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Ante un proceso de cambio, el papel de la gerencia debe ser quien lidere el cambio mismo, convirtiéndose en visionaria, un estratega y una excelente comunicadora e inspiradora de todos aquellos aspectos que involucren a la empresa, toda vez que

dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la empresa en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente a la gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva.

Por lo tanto, la administración de la Tienda de Galo, sin duda lograrán este objetivo mediante la aplicación de un eficiente Control Interno basado en el Informe COSO.

6.3. IMPLEMENTACIÓN COSO II

6.3.1. Ambiente Interno

En este apartado, las Tiendas Galo, deberán establecer los valores éticos y de conducta que esperan que los miembros de la empresa dedicados específicamente al manejo del Inventario deberán seguir. Esto se debe a que la efectividad del Control Interno depende de la Integridad y Valores del personal que lo diseña y le da seguimiento. Referente a esto, es muy importante que la Gerencia misma tome muy en serio la forma en que la Integridad y Valores Éticos son comunicados y fortalecidos ya que su participación es clave fijando pautas a través de su ejemplo.

Aunque la integridad y los valores éticos no se pueden garantizar mediante Leyes o Reglamentos, la gerencia debe, como mínimo, estructurar, divulgar y confirmar y evaluar el Código de Conducta.

En el ambiente interno se describe el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el control interno a través de la organización.

A continuación, se muestra el ambiente interno de la empresa Tiendas Galo:

VISION

“Ser un negocio líder a nivel nacional en todo lo relacionado con Súper Mercados y productos para la familia al por mayor y menor, enfocado en la plena satisfacción de nuestros clientes”

MISION

“Somos una empresa comprometida con la excelencia en todo lo relacionado con Súper Mercados y productos para la familia al por mayor y menor basados en la plena satisfacción de nuestros clientes a nivel nacional”

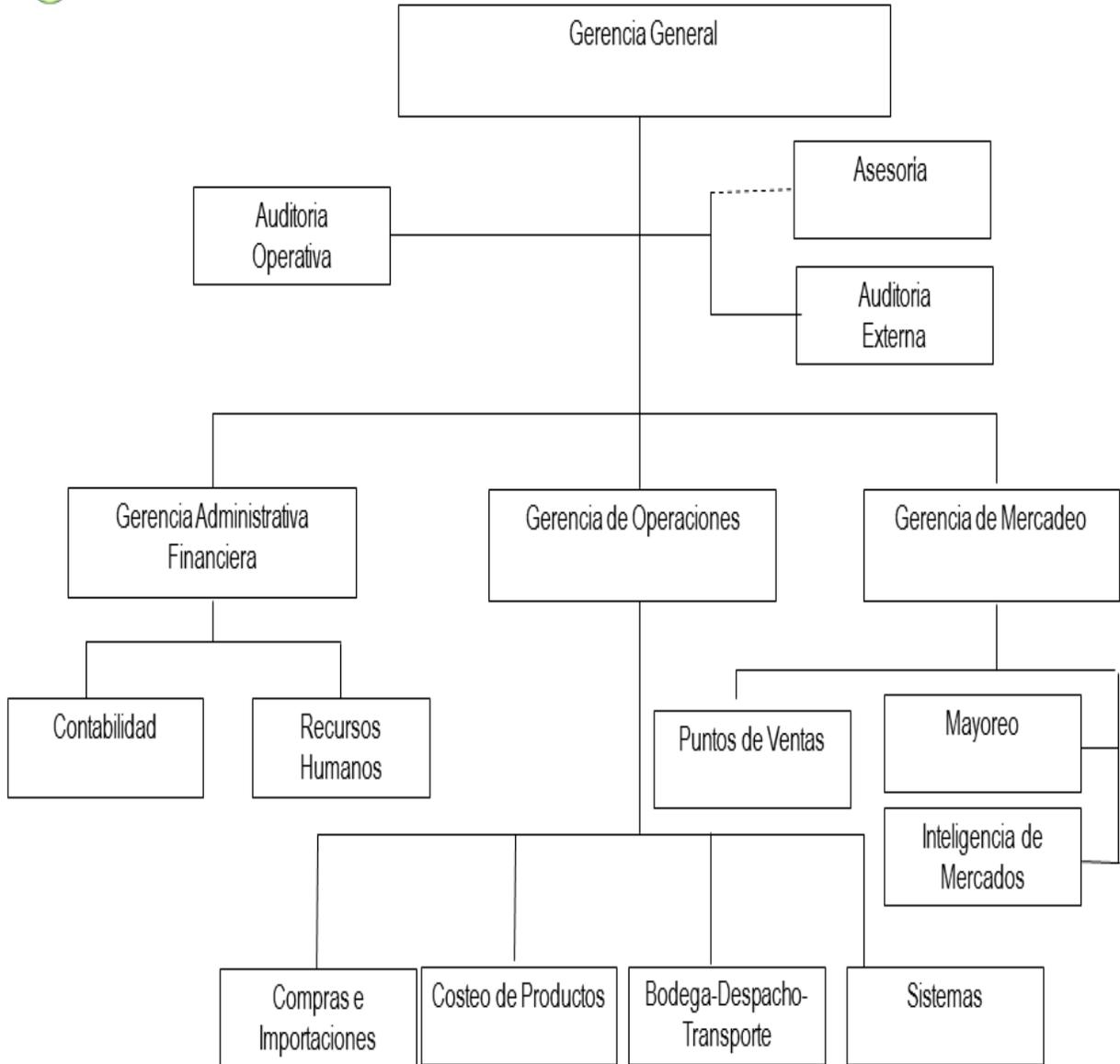
VALORES

- Fe en Dios sobre todas las cosas.
- Excelencia en el Servicio al Cliente.
- Respeto hacia nuestro personal.
- Trabajo en Equipo.
- Mejora Continua en todos nuestros procesos.
- Responsabilidad Social.
- Rentabilidad en nuestras operaciones.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa Tiendas Galo, es una estructura funcional, debido a que determina la existencia de varios supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas, esto significa que en la empresa ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. A continuación, se muestra el organigrama funcional de Tiendas Galo:

ORGANIGRAMA GENERAL



6.3.2. Establecimiento de Objetivos

Al considerar las posibles alternativas de alcanzar los objetivos, la entidad identifica los riesgos asociados procedentes de fuentes internas y externas; estableciendo en estos términos el riesgo aceptado.

1. Salvaguardar de cualquier pérdida o daño el inventario mediante pólizas de seguros.
2. Mantener niveles de stock óptimos, con el objeto de garantizar satisfacción a los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa.
3. Adquirir productos de buena calidad.
4. Realizar tomas de inventario periódicas y verificar la caducidad de cada producto.
5. Establecer medidas para evitar las pérdidas constantes por hurto o desperdicio de cada producto que se mantiene en inventarios.
6. Aumentar los ingresos por ventas y disminuir las pérdidas de utilidades.

6.3.3. Identificación de Eventos

Cuadro N°17 Identificación de eventos

Área	Nivel de riesgo	Deficiencia	Efecto
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Medio	No hay extintores.	Debido a que no existen extintores, la empresa no está preparada en caso de incendio, lo que provocaría grandes pérdidas de inventario.
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Bajo	No existe señalización de seguridad.	La empresa no tiene señalizadas las rutas de evacuación, lo que puede causar un accidente.

Despacho.	Bajo	Espacio insuficiente para el ingreso de productos.	Puede provocar que algunos productos se dañen al momento de ser colocados debido al pequeño espacio en el área de despacho, se obstaculiza el acceso de algunos productos de gran tamaño a la empresa y genera pérdida de tiempo.
Despacho.	Bajo	Falta de sello para identificar el lugar donde ha sido recibida la mercadería.	La empresa no tiene sellos y esto ocasiona dificultad para que estos faciliten la búsqueda de una mercadería específica guiados por el documento.
Despacho y bodega.	Bajo	Falta de lineamientos por escrito para el uso de montacargas.	La falta de instrucciones para el uso de montacargas puede provocar mal manejo del equipo, daños al mismo e incluso un accidente al empleado que lo maneja.
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Medio	Falta de divulgación de los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos para el manejo de inventarios.	Los lineamientos establecidos para el control de inventarios no han sido difundidos para el conocimiento de todos los encargados en las áreas de inventarios de la empresa, esto provoca confusión sobre los procesos que se realizan
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Alto	Niveles escasos de actividad del Comité de Seguridad y Salud ocupacional para la capacitación del personal para posibles eventualidades.	En la empresa se conoce en buena parte la existencia del Comité, pero es necesario mayor protagonismo de este porque algunos empleados no conocen su existencia o los procedimientos establecidos por los mismos, lo cual produce desconocimiento total de la forma correcta de actuar ante una eventualidad.
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Medio	Debilidad en los procesos de autoconsumo.	Produce confusión al momento de realizar este proceso, y por ende puede hacerse de forma incorrecta.
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Medio	No hay departamento de auditoría interna.	La empresa no cuenta con un ente que aporte un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de

			los procesos en la gestión de riesgos y control interno de la empresa, esto genera atraso a la hora de realizar inventario dentro de la empresa.
Bodega.	Medio	No existe una bitácora o registro de incidentes.	La no existencia de una bitácora de incidencias no le permite a la empresa obtener datos necesarios para realizar una evaluación que le permita una mejora en la toma de decisiones.
Bodega.	Medio	No existe control de limpieza en la bodega.	No se cuenta con un control de limpieza para evitar alojamiento de suciedad en productos, esto puede provocar daños en algunos productos y causar pérdida de utilidades.
Bodega.	Medio	Falta de un manual de procedimientos para la bodega.	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos específicamente para el área de inventarios, lo cual tiene como consecuencia un manejo inadecuado del inventario.
Despacho, bodega, góndolas y vitrinas.	Alto	Segregación de funciones.	La empresa lleva una segregación de funciones inadecuada, debido a que existen individuos que llevan a cabo operaciones de diversas áreas, esto genera una sobrecarga de responsabilidades sobre algunos empleados y además, se dificulta la realización de actividades importantes o urgentes en el momento en que se necesita.
Bodega.	Medio	Deficiente investigación de las diferencias de los inventarios.	La empresa no cuenta con procedimientos para la investigación de las diferencias en el registro de inventario en libros y en físico, esto genera pérdida de utilidades a la empresa.
Bodega.	Medio	Falta de una estructura de procedimientos y	Esto tiene como consecuencia un manejo inadecuado del

		políticas de inventarios más detallada.	inventario, ya que no están establecidos correctamente los procesos que deben llevarse a cabo en el manejo de este.
Bodega.	Medio	Tardanza en la generación de reportes de inventarios.	El sistema utilizado por la empresa no genera los reportes directamente, sino que estos llevan un proceso manual, como consecuencia de esto hay un atraso en la generación de información para la toma de decisiones.
Góndolas y vitrinas.	Medio	Falta de controles en la salida de la empresa para evitar robos.	No existe un control a la salida de los establecimientos para verificar que no se haya efectuado algún tipo de robo, lo cual puede generar pérdida en las utilidades de la empresa.

6.3.4. Evaluación de Riesgos

6.3.4.1. Parámetros del riesgo

Probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia de un riesgo

Poco probable: De 0% al 40% de probabilidad de ocurrencia. Valor asignado: 1

Probable: Del 41% al 70% de probabilidad de ocurrencia. Valor asignado: 2

Muy Probable: Del 71% al 100% de probabilidad de ocurrencia. Valor asignado: 3

Impacto: Derivaciones que puede ocasionar la materialización del riesgo

Bajo: Impacto leve. Valor asignado: 1

Medio: Impacto moderado. Valor asignado: 2

Alto: Impacto grave. Valor asignado: 3

6.3.4.2. Matriz de Riesgo

Cuadro N°18 Matriz de riesgo

N°	Descripción del problema	Área que afecta	Objetivo del control que afecta				Tipo de Impacto			Probabilidad			Valoración del Riesgo	
			Estratégico	Operativo	Información	Cumplimiento	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Poco (1)	Probable (2)	Mucho (3)	Valor	Calidad
1	No existe señalización de seguridad.	Bodega, Despacho, Góndolas					1				2		2	Baja
2	Espacio insuficiente para el ingreso de productos.	Despacho					1					3	3	Baja
3	Falta de sello para identificar el lugar donde ha sido recibida la mercadería.	Despacho					1				2		2	Baja
4	Falta de lineamientos por escrito para el uso de montacargas.	Bodega					1				2		2	Baja
5	No existe control de limpieza en la bodega.	Bodega					1			1			1	Baja
6	Falta de extintores	Bodega, Despacho, Góndolas							3		2		6	Media

7	Falta de divulgación de los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos para el manejo de inventarios.	Bodega, Despacho, Góndolas						3		2		6	Media
8	Debilidad en los procesos de autoconsumo.	Bodega, Despacho, Góndolas					2			2		4	Media
9	No hay departamento de auditoria interna.	Bodega, Despacho, Góndolas					2				3	6	Media
10	No existe una bitácora o registro de incidentes.	Bodega						3		2		6	Media
11	Falta de un manual de procedimientos para la bodega.	Bodega						3		2		6	Media
12	Deficiente investigación de las diferencias de los inventarios.	Bodega					2			2		4	Media
13	Escases de una estructura de procedimientos y políticas de inventarios más detallado.	Bodega						3		2		6	Media

14	Tardanza en la generación de reportes de inventarios.	Bodega					2				3	6	Media
15	Debilidad de controles en la salida de la empresa para evitar robos.	Góndolas y Vitrinas						3		2		6	Media
16	Deficiencia en la segregación de funciones	Bodega, Despacho, Góndolas						3			3	9	Alto
17	Niveles escasos de actividad del Comité de Seguridad y Salud ocupacional para la capacitación del personal para posibles eventualidades.	Bodega, Despacho, Góndolas						3			3	9	Alto

6.3.5. Respuesta al Riesgo

Cuadro N°19 Respuesta al riesgo

RIESGO IDENTIFICADO	Respuesta al Riesgo	RECOMENDACIÓN
No existe señalización de seguridad.	Reducir	Debe existir señalización, ya que es una herramienta extremadamente útil y puede evitar accidentes, pero esta debe formar parte de un plan de prevención y ser acompañada por otras formas y herramientas de prevención de accidentes.
Espacio insuficiente para el ingreso de productos.	Reducir	Debe cuidarse el espacio que ocupan los artículos y el equipo de manipulación, las zonas dedicadas a ordenar productos, carga y descarga y las salidas de emergencia deben estar libres de obstáculos. En una bodega bien diseñada, se utiliza todo el espacio disponible y la manipulación se reduce al mínimo.
Falta de sello para identificar el lugar donde ha sido recibida la mercadería.	Reducir	Se debería utilizar un sello para bodega. El uso del sello en la bodega y despacho aporta sistematicidad al proceso, ayuda a la identificación de datos importantes, lo cual ayuda a reducir los márgenes de error en la empresa.
Falta de lineamientos por escrito para el uso de equipo.	Reducir	Es vital que el personal conozca el uso correcto del equipo y las herramientas que deben utilizar, es por ello que deben identificarse los principales riesgos del uso inadecuado del equipo o de no utilizarlos.
No existe control de limpieza en la bodega.	Reducir	Se recomienda que se delegue a un equipo de limpieza de las áreas de trabajo, ya que de esta manera se previene accidentes, ayuda a que el inventario se mantenga en buenas condiciones y propician el ambiente positivo entre el personal.
Falta de extintores.	Reducir	Debe mantenerse un extintor en el área de bodega, además, es importante que desde la empresa más pequeña a la más grande cuente con asesoramiento calificado ya que este puede hacer la diferencia al momento de una emergencia.

Falta de divulgación de los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos para el manejo de inventarios.	Reducir	Deben establecer métodos de divulgación que se adapten a las necesidades y a las circunstancias. Guiar correctamente en el proceso de manejo de inventarios a los nuevos operativos. Estudio de los manuales por parte de los usuarios, reuniones presenciales periódicas de la administración con el personal operativo para guiar en los procedimientos y para discutir y aclarar dudas.
Debilidad en los procesos de autoconsumo.	Reducir	Deben designar a una persona encargada de llevar el registro en las Fichas de Autoconsumo por cada turno. El gerente de la sucursal solicitará mensualmente la información para realizar la facturación de los productos consumidos.
No hay departamento de auditoría interna.	Reducir	Debe integrarse un departamento de auditoría interna. La auditoría interna constituye una herramienta valiosa para la función de vigilancia de las operaciones de la empresa, pues le permite evaluar la información financiera, su proceso de emisión, así como la efectividad de los controles internos necesarios para una operación ordenada y confiable. Se sugiere que la empresa cuente con un área de auditoría interna y que sus lineamientos generales y planes de trabajo sean aprobados por la Gerencia.
No existe una bitácora o registro de incidentes y accidentes.	Reducir	Debe nombrarse un miembro del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional para que se encargue de llevar la bitácora de incidentes y accidentes y del equipo investigador para la prevención de estos casos.
Deficiente investigación de las diferencias de los inventarios.	Reducir	Debe realizarse toma de inventario de los productos periódicamente, mantener en orden y actualizado el sistema de inventario, facturar correctamente cada producto, entre otros, esto reduce el riesgo de diferencias en el inventario. Una correcta alineación en los inventarios permite la disponibilidad de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes y permite al departamento de compras poder realizar una correcta planificación.
Falta de una estructura de procedimientos y políticas de	Reducir	Debe establecerse una estructura definida de procedimientos y políticas de inventarios. La aplicación de un manual de procedimientos permitirá el establecimiento de una estructura de los procesos y los

inventarios más detallada.		factores que intervienen en las actividades relacionadas con el inventario.
Tardanza en la generación de reportes de inventarios.	Reducir	Se debe solicitar al proveedor del sistema informático que coloque un botón que permita exportar los datos de la tarjeta de Kardex del programa a Excel, esto facilitará en gran medida la generación de los reportes de inventario.
Debilidad de controles en la salida de la empresa para evitar robos.	Reducir	Debe establecerse vigilancia constante en todos los accesos de la empresa, hacer uso de las herramientas como espejos de vigilancia, monitorear constantemente las cámaras de videovigilancia. Definir las actividades de prevención como las vitrinas con llave para los productos más susceptibles al riesgo.
Deficiencia en la segregación de funciones.	Reducir	Se debe realizar un manual de descripción de puestos. La aplicación de los manuales de descripción de puestos y el manual de procedimientos facilitará la segregación de funciones lo que por efecto genera la disminución de errores.
Niveles escasos de actividad del Comité de Seguridad y Salud ocupacional para la capacitación del personal para posibles eventualidades.	Reducir	Deben definirse las funciones del Comité de Seguridad y Salud ocupacional. Es responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa. (Art. 8 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.)

6.3.6. Actividades de Control

Las Tiendas Galo, deberán llevar a cabo Actividades de Control, con el fin de que el Control Interno que se le está aplicando a la Administración de la mercadería sea

Eficiente y Eficaz. Estas actividades serán realizadas por la Gerencia y demás personal de la empresa.

Las Actividades de Control que la empresa debe desarrollar y que a su vez son consideradas como políticas y procedimientos que se ejecutarán en toda la organización, garantizarán que los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos.

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la empresa, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por personas encargadas del inventario dentro de la empresa, y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo, en este caso para el área de inventarios, suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

La gerencia general debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación

queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes.

Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores.

Documentación

La empresa debe poseer la documentación referida a las Actividades de Control y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

Se deben crear controles sobre la seguridad informática, con el cambio frecuente de los códigos de acceso u otras medidas. Todo el mecanismo de seguridad estará en correspondencia con la necesidad que exista del mismo, siempre observando la relación costo-beneficio.

ACTIVIDADES DE CONTROL PREVENTIVAS, DETECTIVAS Y CORRECTIVAS

- ❖ Aprobaciones y autorizaciones en cuanto al manejo de la mercadería.

- ❖ Segregación de Autoridad y Responsabilidad para el personal encargado de administrar el Inventario.
- ❖ Acceso controlado y restringido a los lugares donde se encuentra el Inventario.
- ❖ Salvaguarda del Inventario.
- ❖ Desarrollo de Indicadores de desempeño del personal a cargo del manejo del Inventario.
- ❖ Llevar registros auxiliares y apropiada documentación del movimiento de la mercadería (Kárdex, por ejemplo), y a su vez hacer revisiones y análisis de esta información periódicamente.
- ❖ Revisión de desempeño de las operaciones realizadas por el personal que tiene un contacto directo con el Inventario.
- ❖ Revisiones de Informes de desempeño de actividades.
- ❖ Poseer seguridad física de los Inventarios.

6.3.7. Información y Comunicación

La información y comunicación consiste en buscar diferentes medios de comunicación tanto interna como externa que sean eficaces para transmitir a las personas involucradas en las operaciones de Tiendas Galo información que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.

Canales de Comunicación.

Tiendas Galo deberá seguir diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea relevante a través de:

- **Manual del empleado**

Aporta a la persona que acaba de entrar a formar parte del equipo información relevante sobre la organización: horarios, convenios, organigrama, descripción de las áreas, historia, etc.

- **Manual de funciones**

En este documento se indica cada una de las funciones que se desempeñan en cada puesto de la empresa, de este modo quedan bien definidas las competencias de cada una de las personas del equipo.

- **Tablón de anuncios**

A través de este medio podemos publicar de un modo económico y sencillo las noticias o mensajes que queremos transmitir a todo el equipo. Existen principalmente dos desventajas: por un lado, no podemos asegurar que todos reciban el mensaje y por otro, alguien debe dedicarse a eliminar los mensajes antiguos.

- **Memorándum**

Es un escrito breve por el que se intercambia información entre distintos departamentos de una organización para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción, disposición, etc. Su uso más habitual es para transmitir información de un responsable a sus subordinados.

- **Reuniones**

El primer punto a tener en cuenta es que las reuniones deben tener un carácter necesario. Es importante que las reuniones se establezcan con algún motivo o hecho necesario de compartir. A partir de aquí, las reuniones de carácter formal deben presentar un orden del día, esto hará que las personas antes de asistir puedan conocer y preparar los temas a tratar. Es importante mantener el horario de reunión establecido, y reconducir el tema de la reunión cada vez que sea necesario. Por último, al finalizar la reunión es recomendable resumir y recordar los puntos tratados y los acuerdos a los que se ha llegado en la reunión.

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.

6.3.8. Monitoreo

Este constituye el último de los Componentes del Sistema de Control Interno que se pretende aplicar a Tiendas Galo que comercializan productos en Usulután. Comprende una gama de operaciones que son de suma importancia para la buena ejecución del Control Interno.

La función de controlar o supervisar

El Comité Técnico de Inventarios deberá realizar la Función de Controlar o Supervisar con el propósito de que la Gestión del Inventario sea eficiente y eficaz. Este proceso de Controlar deberá incluir el hecho de comparar lo que se ha ejecutado en cuanto a la administración del Inventario con lo que se ha programado.

Con esto se podrán establecer las desviaciones y así poder adoptar las medidas correctivas que mantendrán la administración del Inventario dentro de los límites establecidos.

El propósito de la Función de Controlar aplicada a las sucursales de Tiendas Galo, es tomar las acciones correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos.

Actividades de supervisión a realizar en Tiendas Galo

Alcance y Frecuencia: El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno se establecen según la magnitud e importancia de los riesgos objeto del control que se establecieron en la identificación de riesgos.

Los controles que se toman para prevenir o corregir algunos riesgos más importantes tendrá una evaluación con mayor frecuencia. Por ejemplo, en cuanto a la carencia de asignación de responsabilidades y autoridad al personal que maneja el Inventario, es necesario la pronta aplicación del organigrama propuesto y supervisar que los empleados han entendido cuáles son sus funciones y las están realizando de la mejor manera posible. Siendo este un riesgo inminente y que la actividad correctiva recién se ha aplicado, es muy acertado el hacer supervisiones semanales en este aspecto, a

medida el tiempo transcurra y los empleados se familiaricen más con sus funciones, la frecuencia de supervisión puede ir menguando.

El evaluador: A menudo las evaluaciones se realizan como un proceso auto evaluativo, el cual es llevado a cabo por los jefes de las unidades. Por ejemplo, el jefe de bodegas el cual centrará su atención en la concreción de objetivos de salvaguarda de la mercadería.

El proceso de evaluación: El evaluador, que en el caso de la Administración del Inventario será el Encargado de Bodegas, deberá entender cada una de las actividades relacionadas con el manejo del Inventario y cada componente del sistema de control interno a evaluar.

La idea es que el evaluador averigüe y comprenda el funcionamiento real del sistema, es por ello que mantendrá conversaciones con los empleados, quienes aplican y se ven afectados por los controles establecidos para manejar el Inventario.

El evaluador deberá analizar los resultados de las pruebas realizadas, a efectos de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de lo objetivos implantados.

Documentación: La documentación soporte del sistema de control interno varía en función a la dimensión y complejidad de la empresa. Esta empresa al ser de gran tamaño posee mayor volumen de documentación que exige un mejoramiento en el sistema de control interno.

La evaluación del sistema de control interno deberá ser respaldada y documentada, de forma tal que respalde la misma y sirva como evidencia ante cualquier posible cuestionamiento. En este aspecto, los registros auxiliares que se llevan para el manejo (entradas y salidas de mercadería) juegan un papel importante al momento de realizar una actividad de supervisión, ya que el Jefe de Bodega puede hacer supervisiones periódicas a estos documentos y llenar un formulario a parte donde se detallen las fallas y cumplimientos que se están realizando en cuanto al manejo de esta.

Plan de acción: Como sugerencia, al realizar por primera vez una evaluación del sistema de control interno aplicado al manejo de la mercadería, deberán realizar las siguientes actividades:

- Determinar el alcance de la evaluación considerando las categorías, componentes y actividades de control interno: Bajo este entendido, la empresa objeto de estudio deberán evaluar si cada uno de los componentes de Control Interno diseñados específicamente para la misma se están ejecutando de la manera planeada. Por ejemplo, evaluar si las actividades de control como las aprobaciones y autorizaciones en cuanto al manejo de la mercadería se están ejecutando de la manera planeada.
- Identificación de las actividades de supervisión: La empresa deberán determinar llevar a cabo actividades de supervisión con el objetivo de evaluar la vigencia, calidad y efectividad del Sistema de Control Interno del Inventario. Las actividades de supervisión a realizar incluyen, que la gerencia realice estas actividades de supervisión con un verdadero criterio administrativo y profesional, la realización de auto evaluaciones efectuadas por los jefes de área, y cuando aplique supervisiones

independientes efectuadas por Auditores Externos para así contribuir a una buena actividad de supervisión.

- Análisis de las evaluaciones efectuadas por los auditores internos: Las actividades de supervisión a realizar por esta empresa incluye las evaluaciones efectuadas por los auditores internos que se propone tenga la empresa. Estas evaluaciones deberán ser presentadas a la gerencia con su análisis respectivo. Esto con el propósito de que cualquier desviación encontrada al momento de la evaluación sea interpretada de manera adecuada por la gerencia y así poder realizar las correcciones respectivas.
- Establecer las actividades de evaluación en función a las prioridades de las áreas de mayor riesgo en cuanto al manejo del Inventario: Con el estudio realizado a Tiendas Galo se ha determinado que una de las áreas de mayor riesgo que estas empresas enfrentan en cuanto al manejo del Inventario es el no contar con un método seguro para la aplicación de autorizaciones en cuanto a la entrada y salida de la mercadería. Esta se considera una de las áreas de mayor riesgo; estableciendo la aprobación y autorización de entrada y salida de mercadería como una actividad de control, una de las actividades de evaluación deberá estar enfocada a revisar que esta área de riesgo para poder determinar si se están llevando a cabo de la manera planeada. Además, resulta muy conveniente que la persona encargada de realizar la evaluación sea aquella que dirija el proceso hasta su finalización.

Comunicación de las deficiencias encontradas en el área de manejo del inventario

Fuente de información: Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. El personal puede advertir aspectos relevantes que pueden servir a la hora de identificar las deficiencias.

Qué se debe informar: Todas las deficiencias que afectan a la concreción de los objetivos establecidos por la empresa en cuanto a la salvaguarda del Inventario. Deben ponerse en conocimiento de las personas que puedan tomar medidas para su corrección. Para la determinación de las deficiencias, conviene examinar el impacto de éstas.

A quién informar: La información generada se comunica a través de los canales habituales al personal que pueda tomar medidas correctivas (jefes, gerentes y propietarios). En tal sentido, la comunicación debe asegurar y alcanzar el nivel suficiente para que se puedan tomar las medidas necesarias.

Directrices sobre comunicación de deficiencias: Para mantener la eficacia del sistema de control interno resulta imprescindible informar las deficiencias detectadas a las personas adecuadas. Por ejemplo, el caso de las empresas objeto de estudio, por no ser de gran tamaño, el propietario siempre querrá saber las deficiencias desarrolladas por el personal que maneja el Inventario y así poder tomar las medidas correctivas correspondientes.

Actividades de supervisión.

Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficiencia y eficacia del control interno aplicado al manejo del inventario. Por ejemplo:

Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, por lo que cualquier discrepancia será cuestionada.

Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.

Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.

Comprobación física de la mercadería con los datos registrados en el sistema de información.

Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos del manejo del Inventario.

Concurrir a seminarios de formación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles con los que se maneja el Inventario.

Hacer encuestas periódicas al personal para verificar el entendimiento y cumplimiento de este sobre el de los manuales de descripción de puesto.

Actividades de monitoreo a realizar por Tiendas Galo.

El sistema de Control Interno diseñado para manejar el inventario de esta empresa, necesita ser monitoreado a través de un proceso que asegure la calidad de este a lo largo del tiempo. Este proceso debe incorporar actividades de monitoreo constantes, evaluaciones independientes, o una combinación de ambas.

El monitoreo constante: Este debe de ser aplicado por Tiendas Galo en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de supervisión y administración junto con otras acciones que el personal debe de tomar mientras maneja el Inventario.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependerán primariamente de la evaluación de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Esto significa que la empresa deberá llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que se han definido para la buena gestión

del Inventario. Este proceso a su vez conducirá a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios en cuanto al manejo del Inventario dando lugar a la corrección de desviaciones.

Estas evaluaciones pueden llevarse a cabo de tres formas diferentes:

- DURANTE LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DIARIAS:

Esto implica el monitoreo diario de los controles que se deben aplicar para el buen manejo del Inventario. Por ejemplo, una buena técnica de monitoreo diario sería la revisión diaria de las tarjetas de Kárdex por una persona diferente al encargado de bodega, y así asegurarse que esta medida de Control Interna de Inventario se está llevando a cabo.

- INFORME DE DEFICIENCIAS:

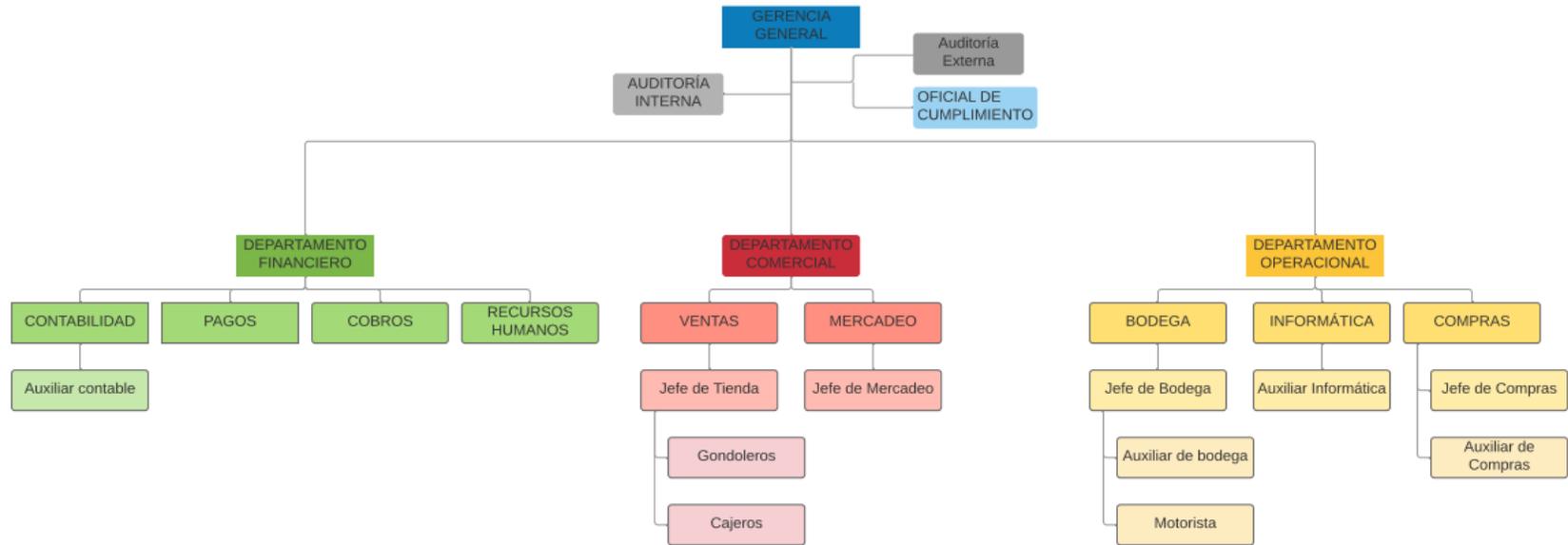
Siendo el Monitoreo una actividad de supervisión que se realizara continuamente diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del Sistema de Control Interno aplicado al manejo del Inventario, los hallazgos de las deficiencias del Control Interno, deberán ser reportadas inmediatamente, y los problemas serios reportados a la gerencia y a los Propietarios. Lo que esto significa para estas empresas es que, el factor de éxito más significativo para lograr el cumplimiento con un marco de control COSO, es la habilidad para medir la profundidad y consistencia del cumplimiento con los controles individuales aplicados al buen manejo del Inventario.

- PARTICIPANTES EN EL CONTROL Y SUS RESPONSABILIDADES:

En el Monitoreo, todo el personal de la empresa tiene responsabilidad sobre la aplicación del Control Interno. Siendo la Gerencia la responsable de ejercitar el control, todo el

personal asignado a la Gestión del Inventario son los responsables de controlar esta área. Además de ellos, el auditor interno contribuye a la marcha efectiva del Control Interno.

6.4. ORGANIGRAMA PROPUESTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INVENTARIOS

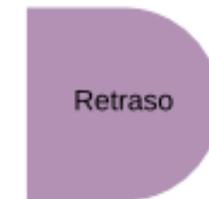
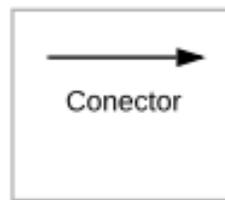




TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMA



PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

OBJETIVO

Establecer los procesos correspondientes al área de compra de productos y servicios necesarios para el funcionamiento de las actividades de la empresa.

POLÍTICAS

- A. Adquirir productos y servicios necesarios para operar el negocio.
- B. Establecer una relación sólida con los proveedores.
- C. Garantizar la calidad, precios competitivos y tomando en cuenta los elementos añadidos de los productos y servicios a adquirir.
- D. Tener control de las existencias de inventarios.
- E. Asegurar el aprovisionamiento de inventario en las sucursales.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Auxiliar de Compras	Recibe un correo electrónico del bodeguero donde anexa la orden de pedido de la mercadería que se necesita en bodega.	Orden de Pedido
2	Auxiliar de Compras	Contacta proveedores para cotizar y comparar los precios, verifica la disponibilidad de entrega, toma en cuenta el valor agregado que ofrece el proveedor, consulta la fecha de entrega del pedido, determina las condiciones de pago con base a las políticas de la empresa.	
3	Auxiliar de Compras	Recibe las cotizaciones de los proveedores y elabora un reporte comparativo con las ofertas.	Cotizaciones



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

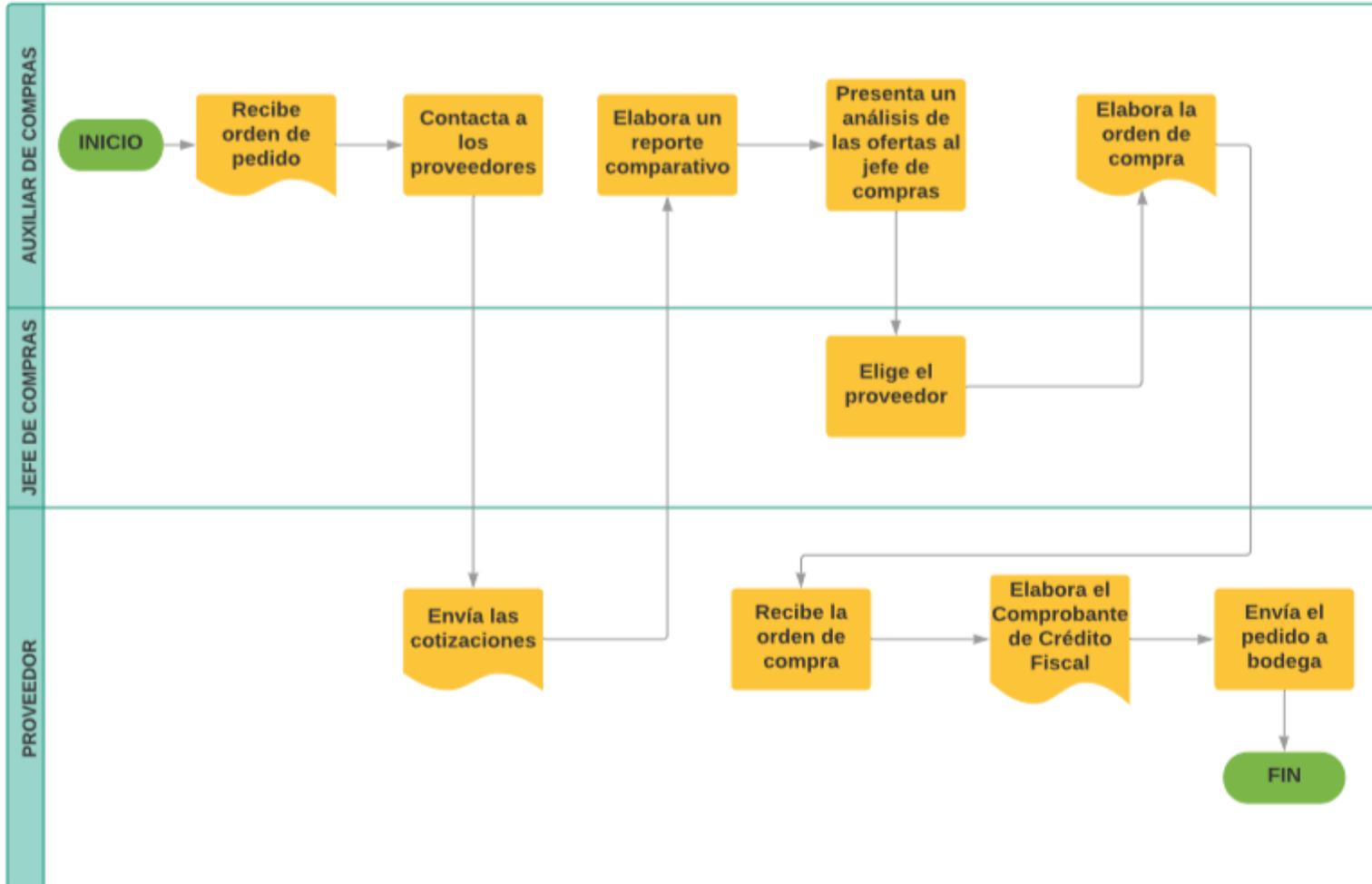
	Auxiliar de Compras	Presenta un análisis de las ofertas al jefe de compras.	
3	Jefe de Compras	Una vez revisado el análisis de ofertas, elige el proveedor.	Orden de Compra
4	Auxiliar de Compras	Elabora la orden de compra en físico y la escanea. Envía un correo electrónico al proveedor, adjuntando la orden de compra con copia al jefe de bodega y al departamento de pagos.	
5	Jefe de Compras	Recibe la confirmación del pedido por parte del proveedor	Comprobante de Crédito Fiscal
6	Jefe de Bodega	Recibe el pedido e informa a compras y a pagos por correo electrónico, escaneando el documento recibido.	
8	Jefe de Compras	Traslada expediente a Contabilidad, incluye Anexo del Sistema y factura original razonada y firmada por la persona que solicitó la compra y la Gerencia. TERMINA EL PROCEDIMIENTO	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO COMPRAS





TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO

OBJETIVO

Establecer una norma de las actividades que conforman el proceso de recepción de producto en bodega.

POLÍTICAS

- A. Todo el producto que ingresa debe contener documentos de respaldo.
- B. El área de recepción deberá permanecer libre de todo obstáculo.
- C. El personal y las instalaciones deberán cumplir con las medidas de prevención de riesgos.
- D. Asegurarse de ingresar correctamente al sistema informático la mercadería que recibe.
- E. Comprobar que el producto que se recibe esté libre de daños y desperfectos.
- F. Mantener ordenada y limpia el área de recepción.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Jefe de Bodega	Recibir el Comprobante de Crédito Fiscal proveniente del proveedor.	Comprobante de Crédito Fiscal
2	Jefe de Bodega	Verifica en la documentación: fecha vigente, datos de la empresa y precios acordados según orden de compra. a) Si es correcto, continúa. b) Si no es correcto, reporta al departamento de compras la anomalía y se acuerda con el	



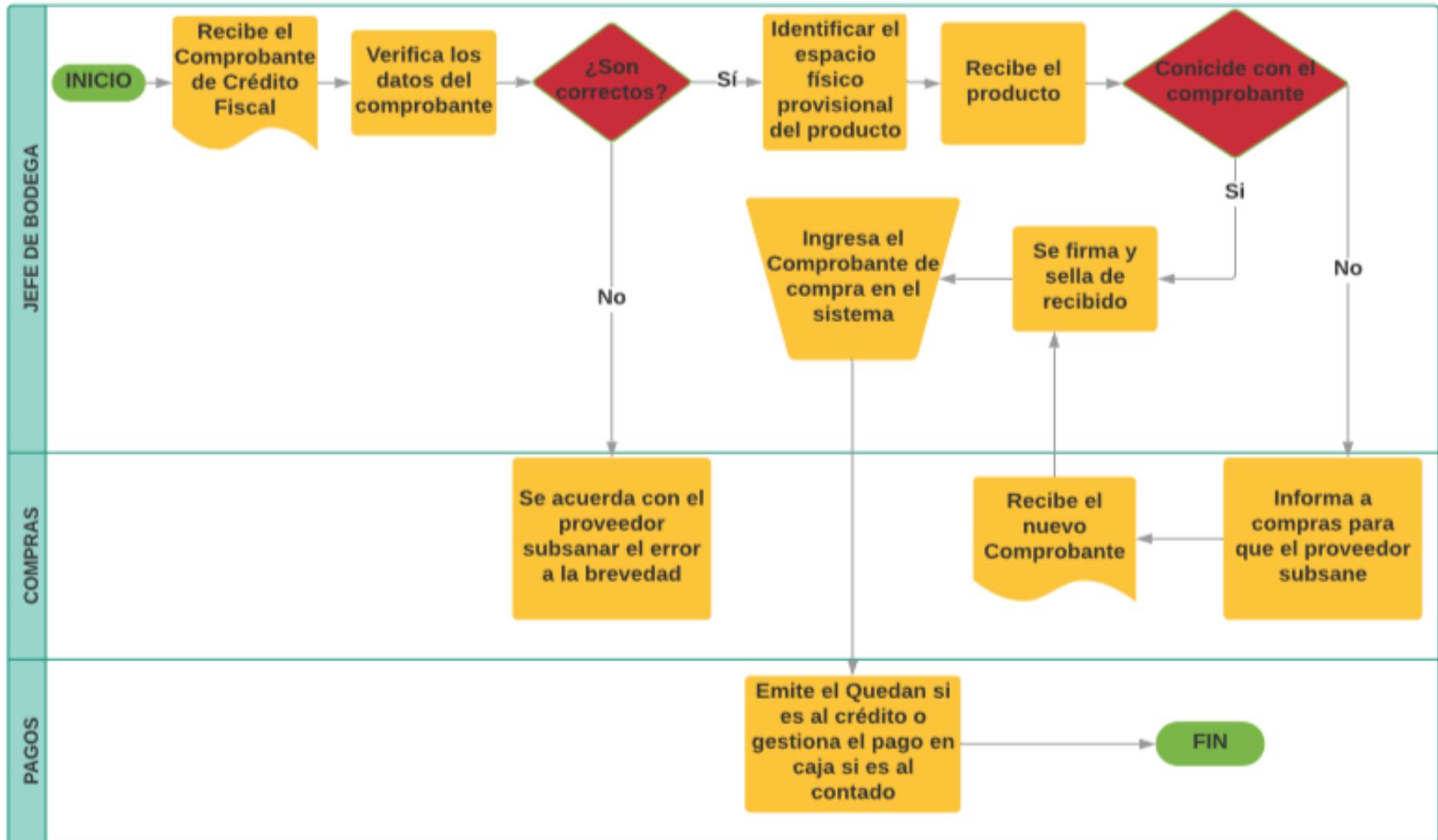
TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

			proveedor la corrección del documento.	
3	Jefe Bodega	de	Determinar el espacio físico provisional, el personal que recibirá y la disponibilidad del equipo a utilizar.	
4	Jefe Bodega	de	Verificar que la entrega se encuentra completa. Si las cantidades coinciden con la documentación, se procede inspeccionar que el producto se encuentre en óptimas condiciones.	
5	Jefe Bodega	de	Cuando la cantidad no sea correcta, se pondrá en contacto inmediatamente con el departamento de compras para solicitar la emisión de la nota de crédito.	Nota de Crédito
6	Jefe Bodega	de	Si el producto no está en condiciones, se devolverá inmediatamente y se informará al departamento de compras para que solicite al proveedor la emisión de la nota de crédito, la anulación o que se sustituya el comprobante. Se informará por medio de correo electrónico detallando las causas de la devolución y las especificaciones exactas del producto y cantidad, al encargado de compras para que sustituya el pedido de acuerdo a la demanda.	Nota de Crédito
7	Jefe Bodega	de	Se firma y sella de recibido, detallando nombre de quien recibe, fecha y hora en el comprobante.	
8	Jefe Bodega	de	Verificar si el pedido es al crédito o al contado.	Quedan
9	Jefe Bodega	de	Si es al crédito, solicitar por correo electrónico el Quedan al departamento de pagos, adjuntando el Comprobante de Crédito Fiscal escaneado, esta información irá con copia al jefe de compras.	
10	Jefe Bodega	de	Si es de contado se genera en el sistema la orden de pago en caja. El Comprobante de Crédito Fiscal se remite al Departamento de compras.	Orden de pago
11	Jefe Bodega	de	Se realiza el ingreso al sistema de la empresa y se coloca el sello correspondiente.	
			TERMINA EL PROCEDIMIENTO	



FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN





PROCEDIMIENTO DE SURTIDO DE GÓNDOLAS Y VITRINAS

OBJETIVO

Definir las normas y principios de las actividades correspondientes al acomodo y surtido de las góndolas y vitrinas en las salas de venta de Tiendas Galo de la Ciudad de Usulután.

POLÍTICAS

- A. El gondolero será responsable del surtido, orden y aseo del pasillo que le ha sido asignado. Los pisos de los pasillos deberán estar libres de obstrucciones como cajas, fardos, utensilios u otros productos.
- B. Para el surtido deberá hacer la solicitud al bodeguero, especificando el código, nombre, unidad de medida y cantidad del producto que solicita.
- C. Al recibir el producto deberá comprobar que el producto y cantidad coinciden con la remisión; deberá también verificar su estado, observando que esté libre de abolladuras, verificar la fecha de caducidad, que el sello no esté violado, entre otros.
- D. Para acomodar el producto debe colocar los últimos en entrar atrás de los primeros o colocar al frente el que posea fecha de caducidad más próxima.
- E. Informar al encargado de sala de ventas cuando se realice cambio de ubicación del producto para que se actualice el catálogo de localización.
- F. Mantener actualizadas y en buen estado las etiquetas de precios de cada producto en góndolas.

G. Informar al encargado de la tienda para que realice los procedimientos correspondientes cuando un producto posee rotación lenta, cuando la fecha de caducidad esté muy próxima, cuando esté maltratado o dañado.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Gondolero	Hace la solicitud de pedido al Jefe de Tienda para surtir las góndolas, especificando el código, nombre, unidad de medida y cantidad del producto que solicita.	
2	Jefe de Tienda	Elabora la orden de pedido por correo electrónico al jefe de bodega, especificando el código, nombre, unidad de medida, cantidad del producto que solicita y el nombre del gondolero que hace el pedido.	Orden de Pedido
3	Jefe de Bodega	Elabora en el sistema la Nota de Traslado de Bodega a Sala de Ventas, el documento debe contener una copia	Nota de Traslado
4	Auxiliar de Bodega	Prepara el pedido según la Nota de Traslado y entrega al gondolero el pedido previamente chequeado y aprobado por el jefe de bodega.	
5	Gondolero	Recibe el pedido según Nota de Traslado y verifica que el producto esté en buenas condiciones y observa la fecha de vencimiento.	
6	Gondolero	En caso de haber algún problema con el producto, lo devuelve a bodega junto a la Nota de Pedido, donde realizarán junto al departamento de compras, las gestiones correspondientes a cada caso. Si todo está en orden, recibe el producto.	
7	Gondolero	Coloca el producto en Góndola, cuidando las fechas de caducidad y que los primeros en entrar sean los primeros en salir.	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

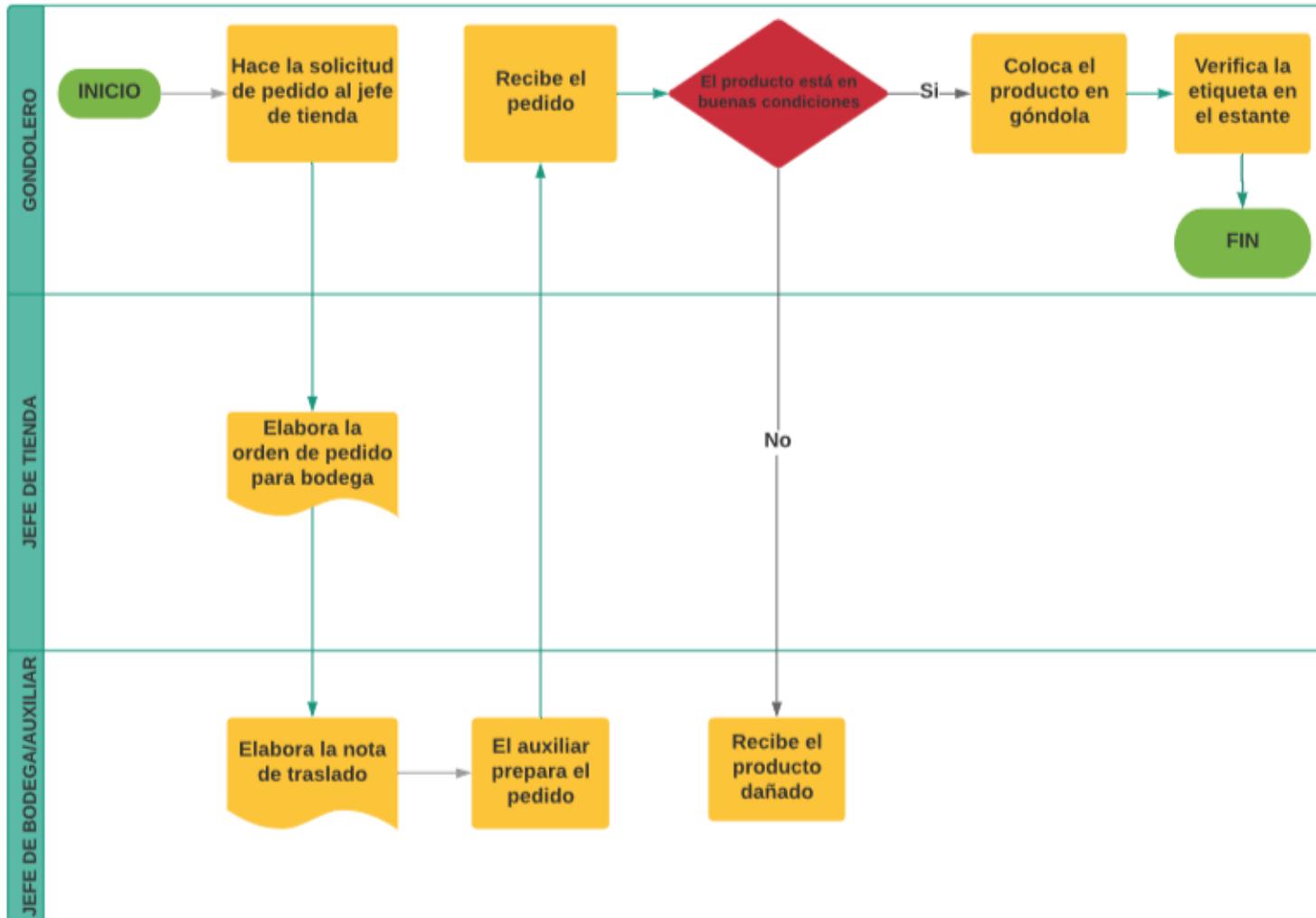
8	Gondolero	<p>Verifica que la etiqueta de cada producto esté colocada correctamente, visible, verificar que los precios estén actualizados y que la información sea legible. Caso contrario deberá sustituir la etiqueta.</p> <p>TERMINA EL PROCEDIMIENTO</p>	
---	-----------	--	--



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE GÓNDOLAS





TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA

OBJETIVO

Definir una norma de las actividades que conforman el proceso de almacenamiento del inventario en bodega de Tiendas Galo de la ciudad de Usulután.

POLÍTICAS

- A. Se velará en todo momento por el cumplimiento de las normas de salud y seguridad ocupacional, tales como: señalización de áreas y rutas de evacuación, uso correcto de equipo y herramientas, actividades de prevención, iluminación y ventilación adecuada, extintores en lugares estratégicos, protección adecuada contra agentes ambientales, etc.
- B. Se mantendrá el orden y el aseo en todo el almacén.
- C. Cada área de la bodega deberá estar codificada e identificada para facilitar la localización de cada producto.
- D. Se definirá la ubicación de cada producto de acuerdo al ambiente que favorezca su conservación y a la rotación del mismo.
- E. Se velará por una distribución del espacio efectiva, evitando los movimientos y los recorridos.
- F. Velar por el cumplimiento del stock mínimo y máximo de inventario.
- G. Dentro del almacén deberá permanecer disponible equipo y personal calificado para el traslado correcto de la mercadería desde la recepción al estante.
- H. Cada entrada y salida de producto deberá estar debidamente documentada.



TIENDAS GALO

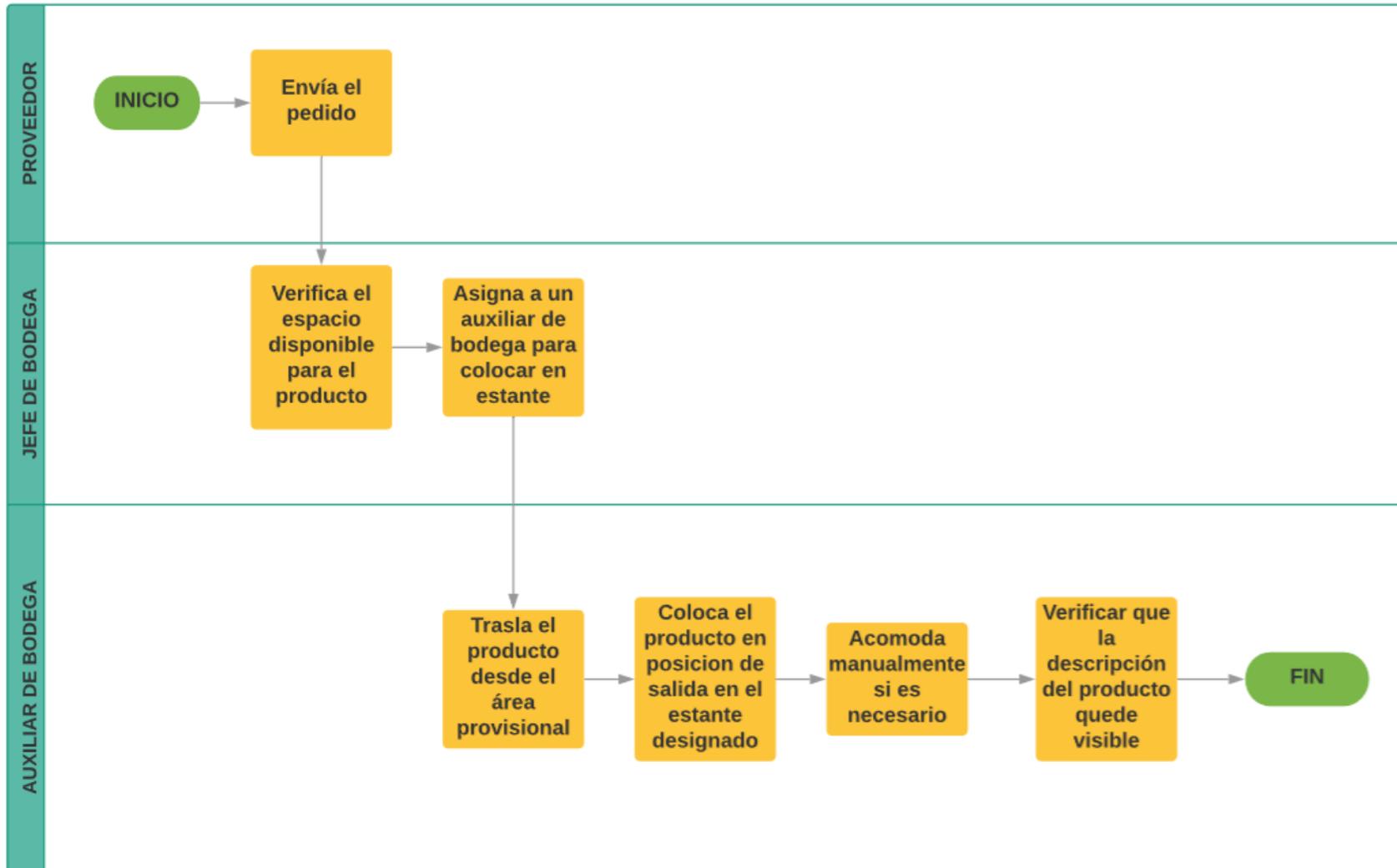
LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Jefe de Bodega	Verifica el espacio asignado para el producto que ingresa, en caso de ser producto nuevo, deberá asignarse el espacio adecuado en los estantes, siguiendo los lineamientos de conservación que requiere el producto.	
2	Auxiliar de bodega	Traslada desde el área provisional de la recepción al estante correspondiente, utilizando adecuadamente el equipo y las herramientas necesarias.	
3	Auxiliar de bodega	En el estante, colocará el producto en existencia en posición de salida, dejando el producto nuevo atrás del anterior, cuidando que las etiquetas de identificación queden al frente. Ordenar manualmente las estibas en los estantes cuando sea necesario, respetando los máximos de altura y peso.	
4	Auxiliar de bodega	Rotular el producto si es necesario. TERMINA EL PROCEDIMIENTO	



FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO





PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

OBJETIVO

Definir una norma de las actividades que conforman el proceso de toma física del inventario en bodegas y salas de venta de Tiendas Galo de la ciudad de Usulután.

POLÍTICAS

- A. Realizar levantamiento físico de inventario de acuerdo a la planeación propuesta por el jefe de inventarios.
- B. El inventario se realizará de forma periódica y constante, 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.
- C. La planeación de la toma física de inventarios debe realizarse de manera que no distorsione las actividades de la empresa.
- D. El material a utilizar para la toma física de inventario debe estar preparado.
- E. El personal deberá ser capacitado para la toma correcta del inventario.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Jefe de Inventario	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.	Memorando
2	Jefe de Inventario	Imprime reportes de productos en existencia por líneas de productos,	



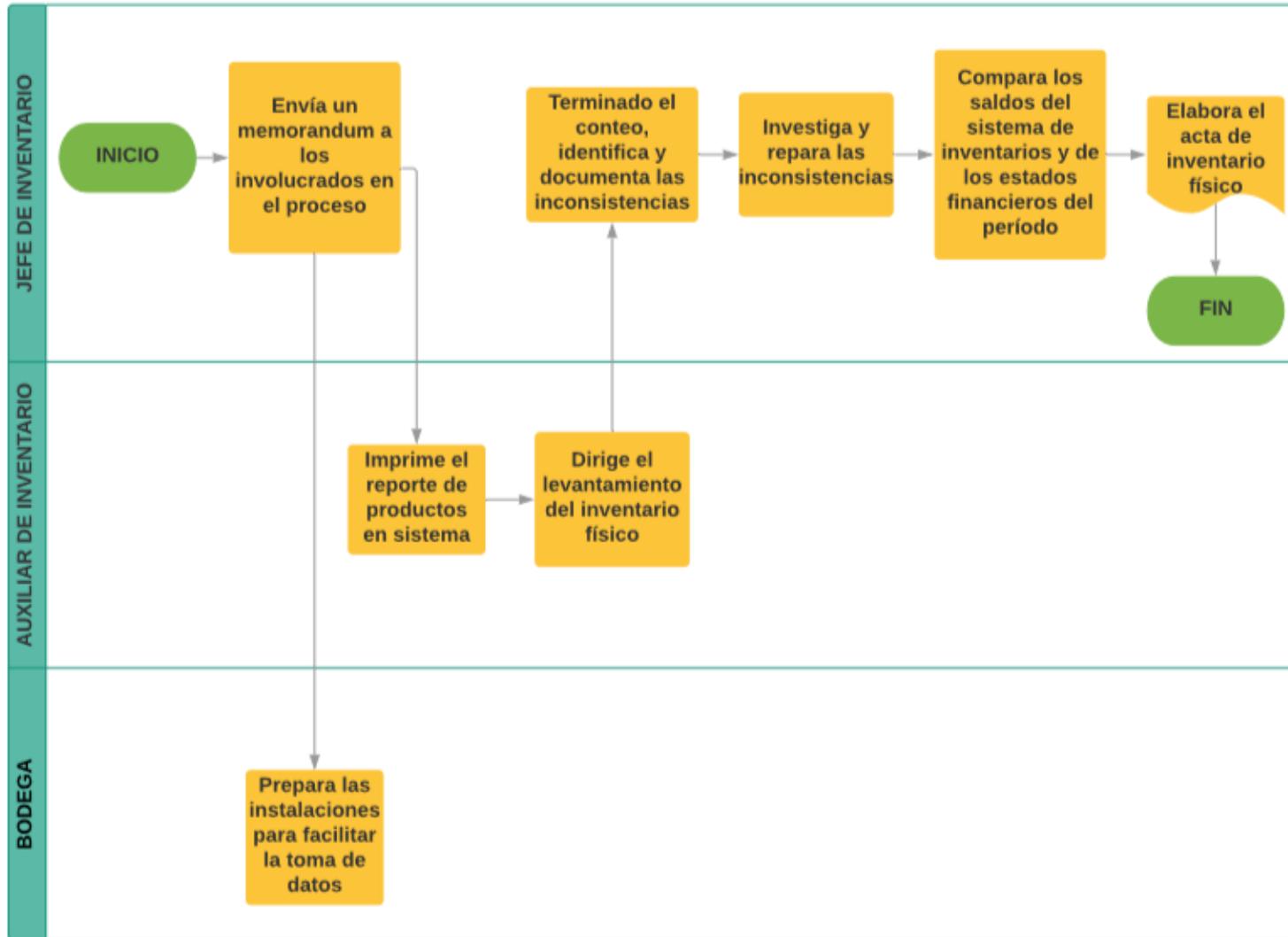
TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

		códigos y estantes, de los cuales remite una copia al Departamento de Contabilidad y a la Firma de Auditoría para su constatación física.	
3	Auxiliar de inventario	Se procede al levantamiento de inventario físico.	Ficha de toma de inventario
4	Jefe de Inventario	Terminado el levantamiento de inventario físico se identifican las inconsistencias, se investigan y documentan para su desvanecimiento.	
5	Jefe de Inventario	Desvanecidas las inconsistencias del inventario se comparan sus saldos contra los saldos del sistema de inventarios y los Estados Financieros del periodo.	
6	Jefe de Inventario	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. TERMINA EL PROCEDIMIENTO	Acta de Inventario físico



FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO INVENTARIO





TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

PROCEDIMIENTO DE DESPACHO

OBJETIVO

Definir una norma de las actividades que conforman el proceso de despacho del inventario en bodega de Tiendas Galo de la ciudad de Usulután.

POLÍTICAS

- A. Todo el producto que egresa debe estar debidamente respaldado por los documentos correspondientes descritos en los manuales de la empresa.
- B. Los documentos y comprobantes deben poseer las autorizaciones de quienes corresponda, sellos y demás que consten de legitimidad del proceso.
- C. Todo producto que salga de la bodega debe ser revisado y contado por el jefe de bodega.
- D. El itinerario de despachos debe ser planeado de manera que se reduzcan los costos y el tiempo de entrega.
- E. Los vehículos y herramientas de transporte del despacho son responsabilidad del auxiliar y el motorista que hace uso de ellos.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Jefe de Bodega	Al recibir una solicitud de despacho deberá verificar la fecha del documento, dirección de traslado, contacto del receptor, la disponibilidad del equipo para el traslado.	Comprobante de Ventas, Orden de Pedido o Nota de traslado
2	Jefe de Bodega	Asignar a un Auxiliar de Bodega para preparar el pedido.	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

3	Jefe de Bodega	Establece la ruta de entrega y asigna el motorista si es necesario el uso de un vehículo para el traslado.	
4	Auxiliar de bodega	Identificará cada producto del pedido y definirá la ruta más conveniente para retirarlos del estante y colocarlos en la zona provisional de carga. Retirá del estante el producto que se encuentra en posición de salida.	Copia del Comprobante de Ventas, Copia de Nota de Traslado
5	Jefe de Bodega	En la zona provisional, cotejará los productos con los solicitados en los documentos respectivos. Verificará la cantidad requerida, el código del producto, que el estado del producto y su empaque se encuentre en óptimas condiciones, verifica que las características del producto concuerden al pedido: tamaño, color, modelo, etc.	
6	Auxiliar de bodega	Coloca en la carretilla tipo diablo el producto previamente revisado, se colocará distribuyendo correctamente el peso del producto y cuidando de aislar los productos que puedan contaminarse entre sí por los olores. Si se trasladará en vehículo, deberá optimizar el espacio y distribuir la carga correctamente, colocando primero los bultos más pesados. Nunca deberá sobrepasar el límite de carga y estiba en los vehículos de transporte ni en las carretillas. No debe cargar ni descargar sin usar el equipo adecuado.	
7	Jefe de Bodega	Firma y sella de despachado en bodega, detallando hora y fecha y nombre del auxiliar que hará el despacho	
8	Auxiliar de bodega	Entrega los documentos según correspondan a cada caso: a) Al jefe de bodega: si es una remisión entre sucursales o si era venta al crédito. b) El dinero en efectivo en caja si la venta era de contado. Firma de entregado el efectivo en el comprobante de ingreso de caja.	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

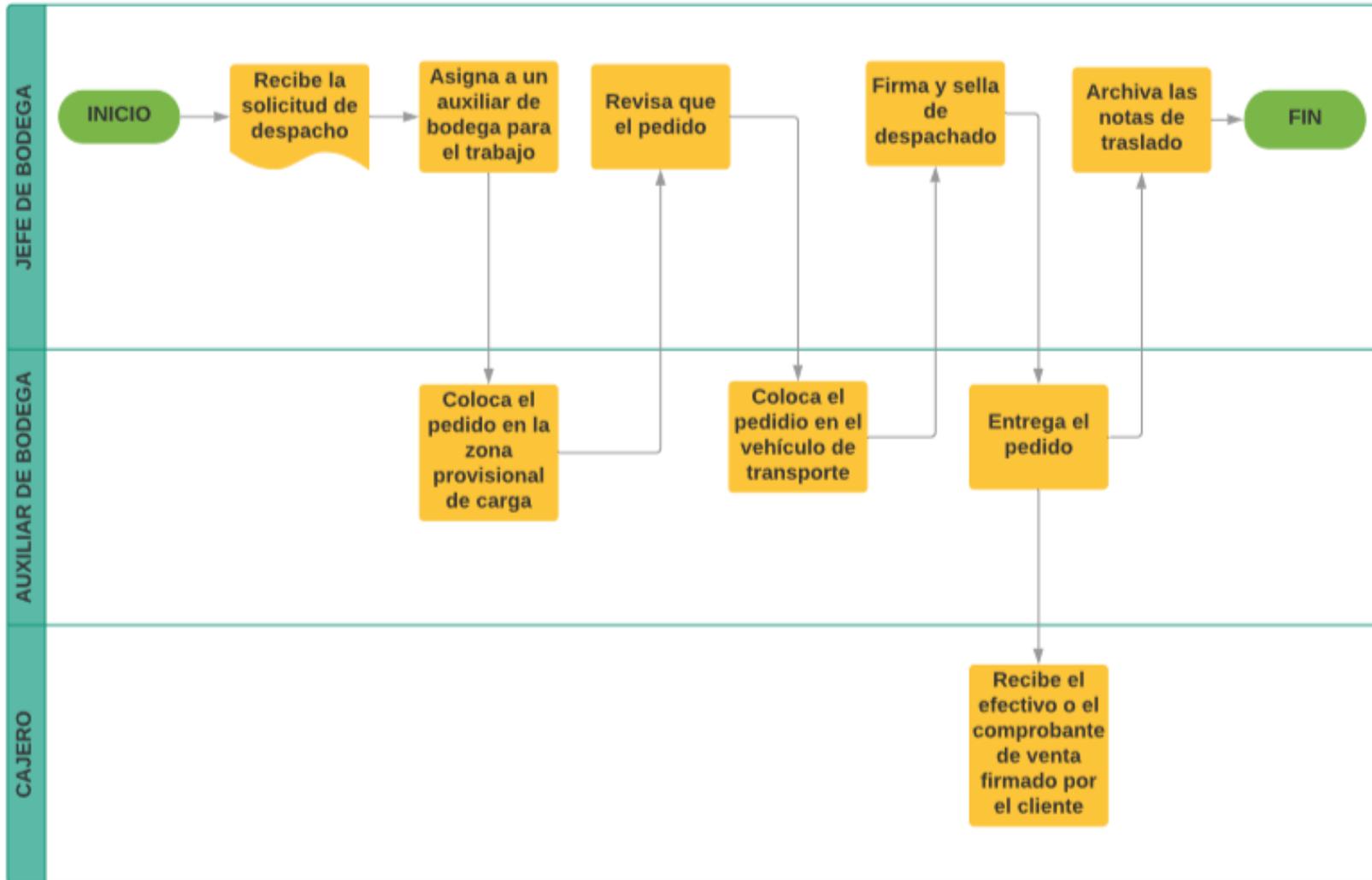
9	Cajero	Emite el comprobante de ingreso de efectivo o recibe los documentos debidamente firmados por el cliente y de despachado por el Bodeguero. Entrega los documentos a cobros.	
10	Jefe de Bodega	Entrega diariamente los Comprobantes de venta al departamento de cobros. Archiva como respaldo las notas de remisión entregadas. TERMINA EL PROCEDIMIENTO	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DESPACHO



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INVENTARIOS



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Auditor Interno
Dependencia:	Gerencia General
Puestos bajo su dependencia:	Auxiliares de Auditoría
Relaciones de Trabajo:	Gerencia General, Auditoría Externa, Departamentos Internos
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución de trabajos de auditoría. • Revisar y evaluar la solidez, razonabilidad y aplicación de los controles internos financieros, administrativos y operativos. • Revisar la exactitud de la información contable. • Efectuar conclusiones y recomendaciones en las áreas o rubros que corresponda. • Conformar equipos de auditoría para verificar el cumplimiento de normativa legal, normas técnicas y políticas de auditoría. • Verificar si se han aplicado las recomendaciones y las acciones correctivas emanadas de los exámenes de auditoría. • Informar periódicamente a la Gerencia General sobre hallazgos significativos. 	
Habilidades y Destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Gestión • Pensamiento Crítico • Pensamiento Analítico • Percepción de Sistemas y Entorno • Monitoreo y Control • Pensamiento Estratégico • Juicio y Toma de decisiones • Asesoramiento 	
Conocimiento:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de planes, programas, proyectos relacionados con Auditoría. • Disposiciones legales, técnicas y prácticas que regulan el giro de la empresa • Técnicas, normas y procedimientos contables y de auditoría. • Presentación de informes y resultados de Auditoría. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de conocimiento: Contaduría Pública, Administración de Empresas • Grado mínimo de estudios: Licenciatura • Experiencia: 2 años • Personales: Mayor de 25 años, sexo indiferente • Riesgo: Estrés 	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Jefe de Compras
Dependencia:	Gerencia Operativa
Puestos bajo su dependencia:	Auxiliares de Compras
Relaciones de Trabajo:	Gerencia General, Auditoría Interna, Departamentos Internos, Bodegueros, Personal operativo de la empresa.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar la compra de mercadería en tiempo, cantidad y calidad. • Revisar y cotizar precios con los diferentes proveedores. • Crear en el sistema informático el ítem de los nuevos productos. • Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno. • Informar a Gerencia Operativa acerca de los cambios en las condiciones de compra. 	
Habilidades y Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Gestión • Pensamiento Crítico • Pensamiento Analítico • Percepción de Sistemas y Entorno • Monitoreo y Control • Pensamiento Estratégico • Juicio y Toma de decisiones • Asesoramiento 	
Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de planes, programas, proyectos relacionados con Auditoría. • Disposiciones legales, técnicas y prácticas que regulan el giro de la empresa • Técnicas, normas y procedimientos contables y de auditoría. • Presentación de informes y resultados de Auditoría. 	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Área de conocimiento: Contaduría Pública, Administración de Empresas • Grado mínimo de estudios: Licenciatura • Experiencia: 2 años • Personales: Mayor de 25 años, sexo indiferente • Riesgo: Estrés 	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Jefe de Tienda
Dependencia:	Gerencia Comercial
Puestos bajo su dependencia:	Cajeros, Gondoleros
Relaciones de Trabajo:	Gerencia General, Auditoría Interna, Departamentos Internos, jefe de bodega, Personal operativo de la empresa.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Distribución del trabajo entre el personal bajo su dependencia. • Dar respuesta a las situaciones imprevistas. • Entrenamiento de nuevo personal. • Apoyar las actividades de toma de inventario. • Realizar reuniones informativas. • Recibir y tratar quejas de los empleados y clientes. 	
Habilidades y Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Percepción de Sistemas y Entorno • Comunicación efectiva • Pensamiento Estratégico • Juicio y toma de decisiones • Capacitación de personal • Trabajo en equipo • Promover la Salud y Seguridad Ocupacional • Apoyo a la mejora continua de la empresa 	
Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Disposiciones legales, técnicas y prácticas que regulan el giro de la empresa • Manejo de personal • Presentación de informes y resultados de venta • Consumo masivo 	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Área de conocimiento: Administración de Empresas, Mercadeo y Ventas, Contaduría Pública • Grado mínimo de estudios: Licenciatura • Experiencia: 2 años • Personales: Mayor de 25 años, sexo indiferente • Riesgo: Estrés 	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Jefe de Bodega
Dependencia:	Inventarios
Puestos bajo su dependencia:	Auxiliar de Bodega, Impulsadores de marca
Relaciones de Trabajo:	Gerencia General, Compras, Departamentos Internos, jefe de tienda, Cajeros, Personal operativo de la empresa.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mercadería, cotejando las cantidades y precios de la orden de compra con el comprobante de Crédito Fiscal y verificando físicamente que el producto se encuentre completo y en óptimas condiciones. • Ingresar los comprobantes al sistema informático de la empresa para su contabilización. • Realizar notas de remisión de la mercadería solicitada por las sucursales. • Velar por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia, incluido el inventario de la empresa. • Llevar un control de las herramientas, equipo y material que le ha sido encomendado. • Mantener organizados los comprobantes de las transacciones realizadas y demás papelería. • Velar por el cumplimiento del stock mínimo y máximo de inventario. • Garantizar el mantenimiento de la bodega. • Verificar la salida de mercadería. • Dar cumplimiento a las normas de Salud y Seguridad Ocupacional 	
Habilidades y Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Promover la Salud y Seguridad Ocupacional • Apoyo a la mejora continua de la empresa • Proactivo 	
Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios • Manejo de personal • Consumo masivo • Tecnologías de información 	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Área de conocimiento: Bachiller en Logística o afines • Grado mínimo de estudios: Bachiller • Experiencia: 1 año • Personales: Mayor de 20 años, sexo indiferente • Riesgo: Estrés 	



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Cajero
Dependencia:	Ventas
Puestos bajo su dependencia:	Ninguno
Relaciones de Trabajo:	Jefe de tienda, Auditoría Interna, Gerencia General, Bodega
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Cargar al cliente la compra realizada emitiendo un comprobante y asegurando que el producto documentado es efectivamente el que el cliente lleva.• Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.• Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.• Realiza arqueos de caja.• Suministra a su superior los movimientos diarios de caja.• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">• Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.• Facilidad para realizar cálculos aritméticos.• El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.• Manejo de la computadora.
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente• Contabilidad general• Procedimientos de caja.• Programas de computación aplicables en caja
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Área de conocimiento: Contabilidad, Bachiller Comercial• Grado mínimo de estudios: Bachiller• Experiencia: 1 año• Personales: Mayor de 20 años, sexo indiferente• Riesgo: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Gondolero
Dependencia:	Jefe de Tienda
Puestos bajo su dependencia:	Ninguno
Relaciones de Trabajo:	Jefe de tienda, Auditoría Interna, Gerencia General, Bodega
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar el surtido de las góndolas.• Estar pendiente de la rotación de los productos de las góndolas asignadas.• Mantiene en orden su área de trabajo• Proporcionar atención organigrama al cliente cuando éste lo requiera.• Informa al jefe de tienda cuando está agotando un producto para que realice la orden de pedido.• Controla que las etiquetas de precio contengan información clara y actualizada.• Cumple con las normas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">• Alto sentido de la atención al cliente.• Trabajo en equipo.• Capacidad de orden.• Apoyo a la mejora continua de la empresa.
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente• Control de Inventario
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Área de conocimiento: Bachiller en logística• Grado mínimo de estudios: Bachiller• Experiencia: 1 año• Personales: Mayor de 18 años, sexo indiferente• Riesgo: Fuerza física



TIENDAS GALO

LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Bodega
Dependencia:	Jefe de Bodega
Puestos bajo su dependencia:	Ninguno
Relaciones de Trabajo:	Jefe de tienda, Auditoría Interna, Gerencia General, Bodega
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar colocación de producto en estante• Mantiene en orden su área de trabajo• Realizar entregas de producto a clientes y sucursales• Informa al jefe de bodega de daños o anomalías en los productos• Verifica que las estibas estén colocadas correctamente• Cumple con las normas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">• Alto sentido de la atención al cliente.• Trabajo en equipo.• Capacidad de orden.• Apoyo a la mejora continua de la empresa.
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente• Manejo de Inventario• Manejo de montacargas
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Área de conocimiento: Leer y escribir• Grado mínimo de estudios: Educación básica• Experiencia: 6 meses• Personales: Mayor de 18 años, sexo indiferente• Riesgo: Fuerza física

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría, Un enfoque integral*. Mexico: Pearson Educación.
- Asociación Española para la Calidad. (2018). *www.aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Ernst & Young, L. (2016). *Implementación efectiva de la nueva Guía Antifraude de COSO*. New York: Ninguna.
- Estupinián Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Analisis Informe COSO I y II* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Horngren, T. C., Harrison Jr, W. T., & Smith Bamber, L. (2003). *Contabilidad* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Oswaldo, F. L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control (IICO).
- Pucheta Martínez, M. C. (2010). *Informacion y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*. Galicia: Netbiblio, S.L.
- Vera Avendaño, V. S., & Vizuite Centeno, E. L. (2011). *Diseño de un control interno de inventarios*. Milagro: UEM, Ec.

ANEXOS

¿Por qué ocurrió?

Señale con una X los factores que intervinieron en la generación del incidente/accidente. Recuerde que es muy importante señalar con exactitud los factores que intervinieron en el hecho, esto con el fin de poder implementar acciones correctivas de manera inmediata y precisa.

FACTORES PERSONALES	FACTORES RELATIVOS AL AMBIENTE Y LUGAR DE TRABAJO	
Falta de experiencia en el cargo	Falta o exceso de iluminación	
Deficiencia física para la labor	Falta o exceso de ventilación	
No acatar ordenes de su superior	Ventilación deficiente	
Uso inadecuado de los Equipos de Protección Personal proporcionados por la empresa	Tarea con sobrecarga (ritmo, monotonía, entre otros)	
No uso de los Equipos de Protección Personal proporcionados por la empresa	Falta de comunicación/falta de explicación de la tarea asignada	
Tensión laboral o personal	Falta de orden y limpieza en el puesto de trabajo	
Motivación deficiente	Supervisión inadecuada	
Falta de habilidad	Abuso y maltrato	
Otra:	Otra:	
ACCIONES Y CONDICIONES SUBESTANDARES	TIPO DE CONTACTO	
Uso de herramientas y equipos inadecuados	Golpeado contra	
No asegurar el área de trabajo	Golpeado por	
No advertir	Atrapado en	
Exceso de velocidad	Atrapado sobre	
Exceso de confianza	Atrapado entre	
Uso de equipos defectuosos	Resbalón	

Ubicación inadecuada de equipos y herramientas	Caída a un distinto nivel	
Levantamiento inadecuado	Caída a un mismo nivel	
Bromas	Sobreesfuerzo	
Influencia de bebidas embriagantes	Otra:	
Exposición al ruido		
Otra:		

Nota: Cualquier información adicional favor utilizar el reverso de la hoja.

MEDIDAS CORRECTIVAS A IMPLEMENTAR

Con el fin de evitar que los incidentes y/o accidentes de trabajo se vuelvan a presentar, es indispensable adoptar medidas correctivas que garanticen el bienestar de los trabajadores, por ello se debe hacer un seguimiento periódico al personal de trabajo, equipos y herramientas de trabajo.

Responsable (s):

Medidas correctivas a implementar:

Fecha de control y seguimiento a las medidas correctivas:

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Fecha de la investigación:

Nombre y firma del trabajador o personas entrevistadas:

Nombre de la persona que realiza la investigación:

ANEXO - DIBUJO O FOTOGRAFIA DEL LUGAR DONDE OCURRIERON LOS HECHOS

ANEXO N°3 ORDEN DE PEDIDO



TIENDAS GALO
LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

N° 00000

ORDEN DE PEDIDO

Fecha: ____ / ____ / ____

Codigo de producto	Producto	Cantidad	U/M

Solicitado por: _____ F. _____

Autorizado por: _____ F. _____

ANEXO N°4 ORDEN DE COMPRA



TIENDAS GALO
LOS MEJORES PRECIOS Y LA CALIDAD AL ALCANCE DE TODOS

N° 00000

ORDEN DE COMPRA

Fecha: ____/____/____

Proveedor: _____

Contacto: _____

Fecha de entrega: ____/____/____

Codigo de producto	Producto	Cantidad	U/M	Costo unitario	Total

Solicitado por: _____

F. _____

Autorizado por: _____

F. _____

ANEXO N°7 FICHA DE TOMA DE INVENTARIO



Nombre: _____ Fecha: _____ Recuenta: _____

N°	Código	U/M	Producto	Bodega	Sala de ventas	Total	Recuento
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							

ANEXO N°8 ACTA DE INVENTARIO FÍSICO

Nº de acta de inventario físico.

En _____, a las ___ horas del ___ de _____ del 20___, en la ciudad de_____.

Se hace constar mediante el Acta de inventario físico lo siguiente:

El inventario de los productos contenidos en_____ se ha llevado a cabo conforme a los estatutos y márgenes marcados. Contabilizando, así, los productos que allí se hallan.

LUGAR	CANTIDAD	PRODUCTO	MARCA

Observaciones:

Mediante esta acta se da fe de la existencia de los productos mencionados arriba, y que todos ellos se encuentran en excelentes condiciones.

Siendo las ___ horas, del día___ de___ del___ se cierra el acta de inventario físico.

Firmas:

Sellos propuestos para la empresa Tiendas Galo

Es indispensable para la empresa Tiendas Galo el identificar el lugar donde es recibida la mercadería, ya sea directamente de los proveedores y acreedores o traslados entre sucursales de los productos.

Objetivo:

Unificar las aprobaciones hechas por los encargados del departamento de compras, bodega y despacho a través del uso de sellos que detallen información útil y precisa a la unidad financiera.

Finalidad:

Su finalidad es consolidar el uso de sellos en cada uno de los departamentos donde se tiene contacto directo con los inventarios, el manejo de documentos de respaldo y procesos de pago de los mismos.

Alcance:

Los presentes sellos son de aplicación obligatoria para todos los departamentos que tienen contacto directo con los inventarios, manejo de documentos de respaldo que entregan los proveedores por los artículos y para efectuar el pago del mismo.

<p>TIENDAS GALO DESPACHO RECIBIDO</p> <p>Nombre _____ Firma _____ Fecha _____ Hora _____</p>

Sello Despacho

Este sello será utilizado en el área de despacho de la empresa, ya que al recibir la mercadería de parte de los proveedores, esta pasa primero por el área de despacho de donde la cual posteriormente es trasladada a bodega general u otras sucursales.

TIENDAS GALO
CASA MATRIZ
RECIBIDO
Nombre _____
Firma _____
Fecha _____
Hora _____

Sello Casa Matriz

Este sello sera utilizado en el momento que la mercaderia sea trasladada directamente por los proveedores a Casa Matriz o en el momento que se haga un traslado de bodega general a la mencionada sucursal.

TIENDAS GALO
SUCURSAL 1
RECIBIDO
Nombre _____
Firma _____
Fecha _____
Hora _____

Sello Sucursal 1

Este sello sera utilizado en el momento que la mercaderia sea trasladada directamente por los proveedores a Sucursal 1 o en el momento que se haga un traslado de bodega general a la mencionada sucursal.

DIGITADO EN DESPACHO

Sello Digitado en Despacho

Este sello sera utilizado en el momento que es recibida la mercaderia en el despacho y que al ser ingresada en el sistema de la empresa automaticamente es ingresado al inventario de bodega.

Sello de Provisionado

PROVISIONADO
Partida _____
Fecha _____
Nombre _____
Original IVA _____

Este sello sera utilizado en el momento en que es recibida la mercaderia en despacho para formar parte del inventario de bodega, es alli donde se generará el registro contable de la mercaderia adquirida.

Sellos de Pagado con

Estos sellos seran utilizados en el momento que se efectue el pago de la mercaderia, estos sellos solo deberan colocarse si se ha efectuado el ingreso de la mercaderia en despacho o directamente a las gondolas de la sucursal.

Según sea la forma de pago acordada con el proveedor, se utilizara el sello de pagado con caja o pagado con cheque.

<p>Pagado con</p> <p>Caja # _____</p> <p>Fecha _____</p> <p>Nombre _____</p>

<p>Pagado con</p> <p>Cheque # _____</p> <p>Banco _____ CTA _____</p> <p>Fecha _____</p>
--