

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIO DE MERCANCIA EN LA EMPRESA ESTELÍ CIGARS, S.A, EN EL PERIODO 2012.**

Tesis para optar el título de Maestra en Contabilidad con énfasis en Auditoría.

Autor: Licenciada Thelma Aurora Arauz Hernández

Tutora: MSc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria

30 de Noviembre, 2012

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	ii
Carta aval .....	iii
Resumen .....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
1.1. Justificación .....	3
1.2. Antecedentes de la investigación .....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	6
II. OBJETIVOS.....	8
2.1. Objetivo General .....	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
III. ANTECEDENTES.....	9
3.1. Historia .....	9
3.2. Segmento del mercado .....	10
3.3. Cultivo y producción de tabaco .....	10
3.4. Fincas producción y Curado.....	11
3.5. Procesamiento, Fermentación, Elaboración y empaque .....	12
3.6. Elaboración del cigarro puro .....	13
3.7. Productos.....	15
IV. MARCO TEORICO .....	19
4.1. Bases Teóricas .....	19
4.1.1. Control Interno .....	19
4.1.2. El Control Interno en las organizaciones .....	23
4.1.3. Inventarios .....	28

4.1.4. Control Interno de los inventarios.....	33
4.1.5. Revisión de modelos de Control Interno para el inventario.....	40
4.2. Bases Legales .....	44
V. HIPOTESIS .....	46
VI. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	46
VII. DISEÑO METODOLÓGICO .....	47
6.1. Naturaleza de la investigación .....	47
6.2. Procedimientos utilizados para el levantamiento de inventario.....	47
6.3. Procedimientos utilizados en el diseño del modelo de Control Interno .....	50
VIII.DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIO .....	52
8.1. Personal.....	53
8.2. Definición de funciones .....	56
8.3. Toma física de inventarios .....	64
8.4. Control Interno en el sistema de procesamiento de datos.....	70
8.5. Funcion de auditoría interna.....	72
IX.ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	74
X.CONCLUSIONES.....	88
XI. RECOMENDACIONES.....	91
XII.BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS	

## Dedicatoria

*A Dios, por darme la vida y la oportunidad de crecer en una familia, la cual me apoya siempre para cumplir mis metas. Por darme todo lo que tengo y darme sabiduría en cada uno de mis pasos.*

*A mi mamá, Thelma Hernández, por ser la mejor mamá del mundo, mi amiga y apoyarme siempre en mis decisiones. Por ser mi ejemplo a seguir, por haberme apoyado en mis estudios y darme siempre amor y comprensión.*

*A mi hija por ser mi motor e inspiración para superarme cada día, por todo el tiempo que le quite y no estuve con ella para hacer posible este proyecto.*

## Agradecimiento

*A Dios, por darme siempre salud y sabiduría para culminar mis estudios.*

*A mi hija, mi mamá y mis hermanos, por estar siempre en las buenas y en las malas y darme fortaleza cada vez que pretendía darme por vencida.*

*A mi tutora, Msc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria por cada consejo y revisión que hizo para que mejorara cada error que realizaba durante la elaboración de este documento.*

*Al Lic. Carlos Ruiz por su apoyo incondicional y ser un motor de inspiración para poder iniciar y culminar este proyecto.*

*A mis compañeros, con los cuales, a pesar de las contradicciones, apreció mucho y siempre llevaré en mi corazón; pero especialmente agradecer a Jeyling Alfaro y Juan Carlos Benavides por su apoyo incondicional durante estos dos años.*

*A mis profesores, por todas las enseñanzas y apoyo.*

*A todos y cada uno, muchas gracias por cada palabra de aliento y muestras de cariño.*

**Thelma Aurora Arauz Hernández**

## **CARTA AVAL DEL TUTOR**

Por este medio certifico que la Tesis titulada: "Diseño de un Modelo de Control Interno para el área del Inventario de mercancía de la empresa CIGARS S.A en el periodo 2012, "realizada por la Licenciada Thelma Aurora Arauz Hernández, como requisito para optar el título de Maestra en Contabilidad con énfasis en Auditoría, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis de la Licenciada Thelma Aurora Arauz Hernández , considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y ella lo sabrá acatar.

El trabajo de la licencia Thelma Aurora Arauz Hernández, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programas de Maestría referido a la solución de problemas de auditoría en el control interno

Dado en la ciudad de Estelí, Nicaragua a los 23 días del mes de noviembre del año dos mil doce.

MSc. Sandra Cervantes Sanabria

Tutora

## RESUMEN

El presente trabajo estuvo orientado al diseño de un modelo de control interno para el área de inventarios de mercancías en la Empresa Estelí Cigars, S.A. en el periodo 2012. Para tal efecto, se obtuvieron datos directamente de la realidad aplicando una serie de técnicas de levantamiento de datos, tales como: la entrevista, cuestionarios y la observación directa. Los mismos dieron un mejor conocimiento al autor sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa referidos a la administración y uso del inventario de mercancía, así como de las responsabilidades y funciones de las personas relacionadas con dicho procedimientos. Igualmente, se obtuvieron datos secundarios por medio de, investigaciones, consultas bibliográficas y a expertos del área.

De los resultados se diseñó un modelo de control interno el cual está constituido por los siguientes elementos:

- El personal.
- Definición de las funciones.
- Toma física de inventarios.
- Control Interno en los sistemas de procesamiento electrónico de datos
- Función de auditoría interna

Finalmente, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones donde se destaca la necesidad de que la empresa implemente el modelo propuesto y de este modo fortalezca el control sobre su inventario de mercancía.

## I. INTRODUCCION

El crecimiento de una organización trae consigo un incremento tanto en la cantidad como en la complejidad de sus operaciones, fundamentalmente por la incorporación de recursos humanos, utilización de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración y en la expansión física y geográfica de la empresa. Estos factores son necesarios para mejorar la calidad del producto, de modo tal que pueda responder a las demandas y tendencias del mercado.

El cumplimiento de ese objetivo depende en gran parte de la capacidad de la empresa para planificar y coordinar el uso de todos sus recursos y de medir que las actividades se estén realizando como han sido planificadas. Asimismo, deben poseer los mecanismos de control que regulen las funciones y tareas de sus miembros de modo que se garantice el adecuado uso de los recursos físicos y tecnológicos para lograr mayor eficiencia y productividad.

La presente investigación fue dirigida al diseño de un sistema de control interno para el área de inventario de mercancías en la empresa Estelí Cigars, S.A, ubicada en la ciudad de Estelí en el kilometro 155 carretera panamericana. Dicho modelo está conformado por un plan de organización, de métodos y procedimientos adaptados a la empresa, los cuales permitirán un control, tanto administrativo como contable del inventario de mercancía, de tal manera que se garantice su protección, uso adecuado y la obtención de información, oportuna y confiable, necesaria para llevar con éxito el proceso de gestión.

Igualmente, el modelo busca promover la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones de acuerdo con a los objetivos y las políticas establecidas por la organización.

Para efectos de este trabajo de investigación primero se plantea y justifica el problema de modo que el lector se ubique en el tema que se quiere investigar. Asimismo, se señalan los objetivos generales y específicos que persiguen en la misma.



Luego, se elabora el marco teórico conteniendo antecedentes tomados de otras investigaciones sobre el mismo tema y las bases teóricas necesarias para comprender y explicar el problema objeto de estudio. Además se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, así como los procedimientos aplicados para la obtención de datos que serán analizados e interpretados.

En el capítulo referente al diseño del modelo de control interno para el inventario de mercancías en la empresa Estelí Cigars, S.A, se presentan los elementos necesarios que deben contener dicho modelo de tal manera que permita:

- Clara segregación de las funciones de autorización, custodia y registro en la compra, recepción, almacenaje y despacho de mercancía.
- Planificación y toma física de inventario de mercancía.
- Eficaz custodia física de las existencias.
- Eficiencia operativa en el manejo y administración de inventarios.

Por otra parte, se elaboro un grupo de conclusiones y recomendaciones las cuales soportan y sustentan el propósito que se persigue en la presente investigación.

Se aspira que el modelo desarrollado, sirva a la empresa Estelí Cigars, S.A, como un instrumento efectivo para el manejo y control de sus inventarios de mercancía e incluso sea utilizado como base o guía orientadora para futuras investigaciones.

## 1.1. Justificación

El propósito fundamental de este trabajo de investigación es determinar las deficiencias del control interno en el área de inventarios de la empresa Estelí Cigars, S.A., así como demostrar los puntos débiles que influyen en la rentabilidad. Con esta información se busca corregir las debilidades que se está presentando. Adicionalmente, manejar un inventario con las características y volúmenes como el de esta empresa, que implica una serie de gastos de operación tales como de: Valor del producto, seguros, almacenaje, impuestos, y costos financieros ocasionados por mantener una gran cantidad de dinero con lenta velocidad de conversión.

Dicha investigación profesionalmente pondrá en manifiesto mis conocimientos adquiridos durante mi estudio en la maestría y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

Finalmente, esta investigación abrirá nuevos caminos para estudiantes que se encuentren con situaciones similares a las que aquí se plantea, sirviendo como marco de referencia a estas.

## 1.2. Antecedentes de la Investigación

En la medida que las operaciones de las organizaciones se hacen más complejas y los recursos más costosos y difícil de conseguir, los administradores de empresas se han visto en la necesidad de diseñar e implementar cada vez mejores métodos que permitan controlar el uso de dichos recursos, en especial sus inventarios, por lo tanto se han desarrollado modelos de control y administración de inventarios adaptados a las características y circunstancias de cada organización, pero basados todos en los principios y normas de aceptación general.

En el año 2007, Meyling Meza y otros, aspirantes al título de Licenciados en Contaduría Pública, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-ESTELI, elaboraron su trabajo de grado, titulado “Sistema de Control Interno del Inventario en la empresa El Halcón Sucursal Estelí en el segundo semestre del 2007.” En el capítulo # 3, hacen referencia a la auditoría de inventario, planteando que un adecuado control interno sobre las compras requiere que los pedidos estén autorizados y aprobados. Además, deberá existir una separación de tareas entre quienes hagan los pedidos y quienes lo reciben o embarquen, contabilicen tales operaciones.

Por otra parte, se destaca axiomáticamente que los inventarios deben ser contados y comparados con los registros contables para determinar si existen diferencias.

Este trabajo de investigación ha servido para reafirmar la comprensión de la importancia de los sistemas de control interno especialmente en el área de inventarios.

También, aporta algunas orientaciones sobre los elementos que se deben incorporar en un adecuado sistema de control interno, entre los que se pueden destacar:

- Definición de funciones y fijación de responsabilidades de las áreas y personas relacionadas con la administración del inventario.
- Procedimientos estandarizados y formalizados a través del uso de manuales de procedimientos y de funciones.

- Diseñar los modelos para la toma física y registro los de inventarios.

Por consiguiente, todos los elementos enumerados anteriormente fueron considerados para el diseño de este sistema de control de inventario de mercancías de la empresa Estelí Cigars, S.A.

### 1.3. Planteamiento del problema

#### 1.3.1. Título de la Investigación.

Diseño de un modelo de control interno para el área de inventario de mercancía en la empresa, Estelí Cigars, S.A. en el periodo 2012.

### 1.3.2. Planteamiento del problema.

La crisis económica, política y social que atraviesa el país, las exigencias fiscales, un mercado cada vez más competitivo y las demandas de los consumidores de puros de mejor calidad y mejores precios son factores que obligan a las empresas del sector Tabaco en Nicaragua a adoptar medidas de carácter económico y administrativo que les permitan optimizar sus procesos administrativos y productivos con el propósito de lograr sus objetivos de mayor eficiencia posible, rentabilidad y crecimiento de mercado.

Estelí Cigars, S.A, empresa dedicada al ramo del cultivo, elaboración y comercialización de puros, no se escapa de la situación planteada.

El enfoque de esta investigación está comprendido en la actual deficiencia en el sistema de control de inventarios de producto, lo cual afecta la eficiencia y rentabilidad de esta empresa. En la identificación del problema se ha observado, en primer lugar que en la empresa Estelí Cigars, S.A, las operaciones no son reportadas en el momento oportuno, lo cual desnaturaliza la información y no permite el adecuado control. Asimismo el sistema de supervisión es deficiente lo que acentúa la dificultad en el control, ya que no se establece responsabilidades precisas en el manejo de las operaciones. No están definidas claramente, la segregación de funciones para la autorización, supervisión, custodia y registro de los movimiento de los inventarios.

Por las razones antes señaladas, se hace imperativo que la empresa Estelí Cigars, S.A., implemente un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno, que permita una adecuada protección de sus inventarios y la verificación exacta y confiable de los registros contables.

Finalmente, la implementación de un sistema de control de inventarios, será un elemento importante e imprescindible para que la empresa incremente su competitividad respecto a otras empresas del mismo ramo y facilite su crecimiento dentro del exigente mercado internacional de puros.

### 1.3.3. Formulación del problema

#### 1.3.3.1. Pregunta General:

¿En qué medida, influye un sistema de control interno deficiente para el área de inventarios de productos terminados afecta la rentabilidad de la empresa Estelí Cigars, S.A.?

#### 1.3.3.2. Preguntas específicas:

¿Cómo se ve afectado el proceso de inventario por la ausencia de un sistema de control interno para esta área en la empresa Estelí Cigars, S.A.?

¿Cuáles son las deficiencias de control interno de productos terminados para la empresa Estelí Cigars, S.A.?

¿Cuáles son las causas principales de la ausencia de un sistema control interno de productos terminados para la empresa Estelí Cigars, S.A.?

## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

2.1.1. Diseñar un modelo de control interno para el área de inventario en la empresa Estelí Cigars, S.A. en el periodo 2012.

## 2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Explicar el control interno desde el instrumento COSO.

2.2.2. Obtener y analizar la información necesaria acerca de las medidas de control interno puestas en prácticas por la empresa en el área de inventario, en el periodo 2012.

2.2.3. Analizar el proceso del Control del Área de Inventario en la empresa Estelí Cigars, S. A. en el periodo 2012.

## III. ANTECEDENTES

### 3.1. Historia

La empresa ESTELI CIGARS, S.A. Fue fundada a finales del año 1,997 con el nombre de GRAFATAMSA gracias a la visión empresarial y espíritu emprendedor del Señor Henry Berger, de nacionalidad norteamericana, enfocada principalmente al negocio de elaborar puros en un local ubicado en esta ciudad de Estelí, Su primer cliente fue NICARAGUA TOBACCO IMPORT, empresa con la que siguen colaborando estrechamente hasta la fecha. Contando apenas con treinta trabajadores. Alrededor de mil puros eran producidos mensualmente; los cuales, después se empacaban en cajas de madera y cajas de metal con destino al atractivo mercado estadounidense.

A partir del año 1,999 la empresa ESTELI CIGARS, S.A logra posicionarse exitosamente en el segmento de fumadores de puros, alcanzando niveles de exportación de 1.5 millones de unidades equivalentes a unos US\$ 250,000.00 anuales, por lo que la Gerencia General toma la estratégica decisión de incorporarse al Régimen de Admisión Temporal (Ley 382) para gozar de los beneficios tributarios y favorecer así el crecimiento y competitividad de la empresa.

Luego de varios años de estar operando en varios edificios, la empresa ha tomado la decisión de construir su propia planta con el objetivo de concentrar en un solo lugar las operaciones es por ello que adquiere el edificio ubicado en el kilómetro 155 carretera panamericana, así mismo inicia con la Cosecha, Pre-Industria (curado, añejamiento y desvenado de las hojas de tabaco).

Estelí Cigars S.A. es una empresa que cosecha y procesa tabaco para la fabricación de puros. Además fabrica varias marcas de puros habanos para diferentes clientes en Estados Unidos, Europa, Canadá y China.

### 3.2. Segmento del mercado



El principal segmento de mercado en el consumo de puros son las clases ejecutivas medias y Altas en el extranjero principalmente en Estados Unidos y Europa. A pesar de la recesión económica en esos países, el consumo ha venido creciendo hacia otros segmentos gracias a las intensas campañas publicitarias desarrolladas por las empresas comercializadoras.

Aunque existe una gran cantidad de empresas manufactureras en el departamento de Estelí, no representan competencia entre sí puesto que se dedican básicamente a la producción para la exportación principalmente para marcas privadas del extranjero quienes son las encargadas del mercadeo y comercialización. Esteli Cigars es una empresa mediana, de acuerdo al tamaño de las empresas del tabaco radicadas en Esteli. Es de las pocas empresas integrada en todos los procesos desde el cultivo del tabaco, el procesamiento de pre industria hasta la fabricación y exportación de puros hechos a mano.

### 3.3. Cultivo y Producción Del Tabaco

El proceso de producción de tabaco comienza en el semillero ya que el diminuto tamaño de la semilla de la planta imposibilita de enterrar la misma en la tierra eso implica que deba plantarse antes en semilleros. Las minúsculas semillas se plantan en septiembre y se cubren con tela o paja para protegerlas de los rayos del sol; a los 5 u 8 días comienza la germinación del tabaco; a los 10 o 12 días de nacida en el semillero, se inicia la aplicación de insecticidas y de fungicidas. Después de 35 días, hacia la segunda quincena de Noviembre, las plantas de tabaco alcanzan ya unos 15 a 20 cm de alto y se denominan posturas, entonces se procede a su trasplante a los lotes definitivos.

### 3.4. Fincas Producción y Curado

Una vez plantada en los lotes, cada planta se trabaja regularmente mediante azada, control de las plagas y sobre todo para eliminar sus

yemas terminales y axilares para estimular el crecimiento de las hojas. Esta fase puede durar unos 60 o 90 días, que el periodo necesario para alcanzar la completa madurez de la planta y poder recolectarla.

Luego que la planta alcanza su madurez, sigue el proceso de recolección el cual es quizás el trabajo más intensivo y laborioso, pues las hojas hay que recogerlas una a una y a mano, y como máximo dos o tres a la vez. Cada planta tiene 8 o 9 pares de hojas; las hojas están situadas en niveles distintos, recogándose por cada nivel de forma independiente cuando están maduras, a intervalos de 6 ó 7 días: el ciclo completo de recolección de una planta dura unos 40 días.

Las hojas son llevadas a las casas de curado para su desecación natural previa a la fase de fermentación. En las casas del tabaco, los trabajadores deben vigilar la humedad, la temperatura y la coloración de las hojas. Una de las primeras tareas a realizar en esta etapa es el ensarte; se unen por pares las hojas y las colocan en largos palos de madera de unos 4 o 5 metros de largo, llamados cujes; estos cujes se suben a unos maderos horizontales llamados barrederas donde se apoyan sus extremos.

El Tabaco se cura o seca al aire, durante unos 50 días; durante este proceso, se supervisa y controla la temperatura y humedad; Primero las hojas se marchitan y van adquiriendo un color amarillo oscuro y luego, gracias al proceso de oxidación y pérdida de la clorofila, toman el color dorado-rojizo que indica que están listas para la siguiente etapa de fermentación del tabaco. Tras el proceso de secado se procede al zafado o amarre del tabaco y se traslada al área de pre industria donde se pesa y se apila en lotes de hasta 30 quintales llamados Pilonés.

### 3.5. Procesamiento, Fermentación, Elaboración Y Empaque

El proceso de fermentación se realiza en diferentes momentos y con distintos procedimientos, según el comportamiento de las sustancias químicas presentes en las hojas.

Una vez que la hoja está seca, se procede al zafado o amarre del tabaco; de esta fase depende, en gran parte, la calidad del futuro Habano. Las hojas ensartadas en los cujes (1000 a 1500 por unidad) se bajan.

Las hojas de tabaco de cada cuje se amarran en mazos (30 a 50 hojas) y se llevan a las casas de fermentación o curación; estas se colocan en pilones de 1.5 m de alto. La 1ª fermentación comienza con la propia humedad presente en las hojas y puede durar hasta 30 días. Este proceso reduce las resinas en las hojas de tabaco, que toman un color más uniforme, antes de pasar a las labores de escogida.

Los pilones se supervisan constantemente para comprobar que mantienen la temperatura adecuada. En esta etapa de añejamiento y fermentación el tabaco permanece de 90 a 180 días, antes que esté listo para la siguiente etapa de despalillo.

Luego, del piloneado, las hojas de tabaco van al área de despalillo. El despalillo consiste en quitarle la mitad de la vena central a la hoja. Para el corte se utiliza una pieza de metal en forma de uña, después la vena se hala para no romper la hoja. Luego se seleccionan las hojas de las distintas clases de tabaco para luego pasar al rezagado donde las hojas se clasifican, considerando su textura, tamaño y grado de defecto.

La hoja para tripa, una vez despalillada y clasificada, el tabaco se empaca y está listo para la fabricación de puros en la fábrica o para la venta del tabaco en rama.

### 3.6. Elaboración del cigarro puro

El artesano de este trabajo se llama bonchero y utiliza para ello los siguientes elementos: un tablero, una cuchilla o chaveta, una guillotina, goma vegetal, una prensa y moldes. Los boncheros, clasificados según su destreza, crean las distintas vitolas y marcas de Habanos. Cada bonchero hace entre 150 y 350 habanos diarios, dependiendo del tamaño y modelo del puro.

Existen tres métodos distintos para confeccionar los cigarros puros:

- Manual: siguen un proceso totalmente manual.
- Mecanizado: todas las fases del proceso se realizan con máquinas.
- Mixto: una máquina forma la tripa y la cubre con el capote, mientras la capa se tuerce a mano.

Se describe a continuación las principales tareas del bonchero o torcedor de Tabaco en el proceso manual en rigurosa secuencia:

Moldeado de la tripa. Se moldean las hojas de tripa en forma cilíndrica, plisando las hojas como si fuese un abanico para crear pasos de aire horizontales que faciliten el tiro y asegurar que todas las caladas tengan la totalidad de los sabores del Tabaco.

Preparación del capote. Se prepara el capote, cuya misión es sujetar la tripa. El capote tiene, por tanto, la finalidad de mantener unida la tripa sujetando firmemente las hojas internas. La unión de la tripa y el capote es un paso fundamental, ya que tiene como objeto lograr la consistencia y forma del cigarro.

Cierre del capote sobre la tripa. Con ambos elementos debidamente listos, el bonchero calcula la longitud que debe tener el cigarro y envuelve el capote sobre la tripa de un modo definitivo. El capote con la tripa forma el tirulo, también llamado empuño o bunche, conformando así un puro desprovisto de capa. Después, los tirulos o bunches se colocan en filas de unas 10 unidades sobre moldes de madera del tamaño del producto final deseado.

Moldeado del cigarro. Tiene como objetivo que el cigarro quede prensado y las hojas sujetas antes de empezar a colocar la capa; esta es la operación más delicada de todo el proceso. Los cigarros se colocan en unos moldes de madera o plástico, en donde permanece un corto periodo de tiempo para lograr un buen aspecto final.

Preparación de la hoja de la capa. Estas hojas son elegidas con especial cuidado porque deben tener un color, una textura y un brillo inmejorable; es, por tanto, una parte fundamental del proceso al ser la imagen que al final tendrá el cigarro. La capa debe ser alisada antes de pasar a la fase siguiente, el corte, este proceso lo realiza la rolera.

Corte de la hoja de la capa. La rolera corta la capa con una cuchilla curva, llamada chaveta, con la que prepara el vestido final del cigarro. El tipo de corte es decisivo para lograr un buen acabado y va en función de la vitola que se vaya a torcer. Se utiliza solo el centro de la hoja, para que no ofrezca las venas del exterior.

Elaboración de la perilla del cigarro. En esta parte se termina la operación de enrollado de la capa utilizando la chaveta y cortando la hoja a medida para la elaboración de la perilla. Esta se fija en la cabeza con goma vegetal.

Acabado y control. Se corta el cigarro con una guillotina para conseguir la longitud del cigarro adecuada de cada vitola. Después, en un cepo de madera, se comprueba que el Habano se ajusta a las medidas exactas de su vitola. Comprobada forma y tamaño, los cigarros se atan con una cinta suave en mazos de 50.

Y para finalizar se da el empaquetado, anillado, encelofanado ya sea en mazos o cajas de madera o aluminio en un entorno adecuado de temperatura y humedad para su futura distribución.

Las fábricas tabacaleras colocan etiquetas en las distintas partes de las cajas de cigarrros puros con el fin de adornar, proteger y certificar sus productos manufacturados. Esto, aplicado al producto manufacturado, equivale a garantizar la calidad y la procedencia del producto que se comercializa.

### 3.7. Productos

La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos:

- Kiki Blanco
- Kiki Rojo
- Kiki Verde
- Kiki Café
- Cuban Original
- Cuban Camerún
- J.L Salazar
- Oja Cigars

### 3.8. Visión

"Ser la empresa líder de la industria de fabricación puros, contribuyendo al desarrollo humano de los colaboradores y al crecimiento económico de Esteli y de Nicaragua “

### 3.9. Misión

"Fabricar y comercializar puros de la mejor calidad que satisfaga la demanda de nuestros clientes, logrando rentabilidad y prosperidad para los dueños y colaboradores.

### 3.10. Valores

- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Comunicación
- Objetividad
- Creatividad
- Respeto mutuo
- Autodesarrollo

### 3.11. Objetivo

Satisfacer la demanda de nuestros clientes con calidad, precio y tiempos de entrega, optimizando la utilización de la materia prima, los recursos humanos y los activos productivos con que cuenta la empresa.

### 3.12. Metas

- Introducir al mercado productos que incorporen en su presentación materia prima en su estado natural (Tabaco Picadura y venas de tabaco)
- Reducir gastos totales en un 10%

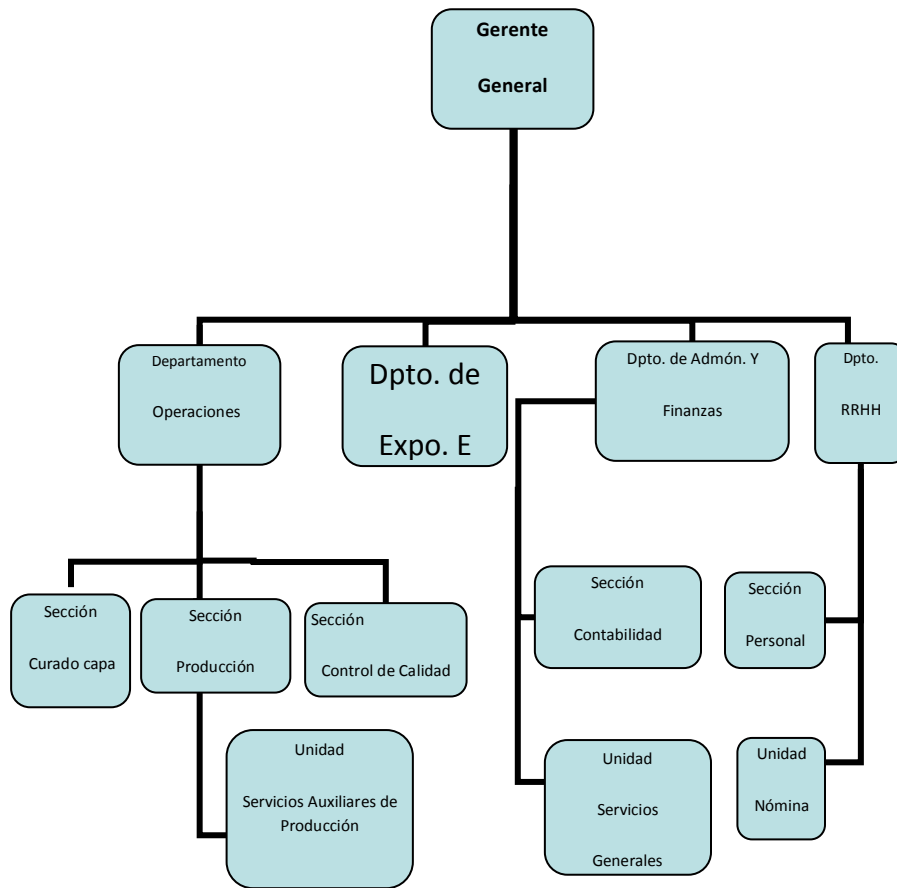
- Participar en eventos del tabaco en Europa en el próximo año.
- Ser parte de las diez mejores empresas tabacaleras según la revista internacional Cigars aficionado.

### 3.13. Estrategias General

- Liderazgo en puros.
- Innovación en marketing

### 3.14. Estructura Organizativa





#### IV. MARCO TEORICO

##### 4.1. Bases Teóricas

###### 4.1.1. Control Interno

El Informe C.O.S.O. define al control interno como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos, en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de regulaciones aplicables. (Mantilla, Samuel Alberto. 2005. Págs. 14.)

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad. (Mantilla, Samuel Alberto. 2005. Págs. 14.)

#### 4.1.1.1. Componentes de la Estructura de Control Interno según COSO.

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige el negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

- Ambiente de control: La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, la competencia y el ámbito en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las demás descansan.

- Evaluación del riesgo: Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- Actividades de control: Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecuencia de los objetivos de la entidad.
- Información y comunicación: Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- Monitoreo: Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen. (Mantilla, Samuel Alberto. 2005. Págs. 19.)

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son propias de todos los sistemas de control interno y la efectividad de la herramienta depende de la habilidad de las personas que lo ejecutan. Dichas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones de control pueden ser erróneas. El personal encargado de establecer controles tiene que analizar su relación Costo/Beneficio. Tal vez un control pueda ser muy eficaz pero el costo de aplicarlo es mayor que el beneficio que reporta y por lo tanto no se justifica implementarlo. Dicho en otras palabras el control interno no es perfecto pero sí útil para reducir los posibles problemas de la organización.

El control interno es la base de la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable y de que exista una correcta conducción en la empresa de acuerdo con las políticas de la compañía. Su grado de fortaleza determinara si existe la seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no y de que se estén cumpliendo los procedimientos, normas y políticas establecidas por la organización. (Estupiñan, 2006)

La responsabilidad de crear y mantener un sistema de control interno recae sobre la administración de la empresa. Pero a pesar de que se tome todo el cuidado para desarrollarlo y mantenerlo en forma adecuada, no podría considerarse como totalmente eficaz ya que siempre estarán presentes las limitaciones inherentes; es decir, aun cuando se desarrolle un sistema ideal de control, su eficacia depende de la competencia y confiabilidad de la gente que lo implemente. Por ejemplo, se elabora un instructivo para la toma física del inventario donde se explican los procedimientos para llevarlo a cabo; puede suceder que algunas personas no lo comprendan o simplemente no sean cuidadosos en realizar el conteo, lo más seguro es que sus resultados sean bastantes errados. (Estupiñan, 2006)

#### 4.1.1.2. Tipos de Control Interno

Un sistema de control interno es importante por cuanto no solo se limita a la seguridad de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, si no también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos. En este sentido el control interno se divide en: contable y administrativo. (Estupiñan, 2006)

Para el instituto Mexicano de contadores públicos el control interno contable “comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros” (1984). Por consiguiente, tiene relación directa o efectos sobre las

cifras de los estados financieros, siendo entonces la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Una debilidad importante o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro de la estructura de un sistema contable. (Estupiñan, 2006)

Según el mismo autor, todo sistema de control interno contable se diseña para suministrar la seguridad razonable de que:

- Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.
- El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo a la autorización de la administración.
- Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben de compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar las decisiones apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Por su lado, el control interno administrativo se relaciona propiamente con la normativa y procedimientos existentes de una empresa, vinculados a la eficiencia operativa y acatamiento de las políticas y normas establecidas por la dirección que normalmente influyen en los registros contables. En otras palabras, el sistema de control interno no solo atiende los asuntos de los registros contables sino también abarca las operaciones , actividades y tareas que involucran la gestión de la empresa, el plan de organización y procedimientos por medio de los cuales la gerencia delega autoridad y asigna responsabilidades a las diferentes áreas que constituyen la organización. (Estupiñan, 2006)

Así pues, el control interno administrativo tiene como objetivo principal es establecer:

- Plan de organización
- Métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones
- Adhesión a las políticas gerenciales.

#### 4.1.2. El control en las organizaciones

La función administrativa de control consiste en evaluar y corregir el desempeño de los funcionarios para asegurar que todos los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Es entonces, la función por la cual cada quien, desde el presidente hasta el supervisor del nivel más bajo, se asegura de lo que se hace es lo que se intentaba en la planeación. Así pues, el control tiene como objetivo fundamental señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

En este sentido, Rodríguez, (1987) pag.110 define el control como, " el conjunto de actividades que se emprenden para medir los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y decidir las medidas correctivas que sean necesarias".

Por otra parte Gómez plantea que, "El control es una actividad de vigilancia, para verificar con imparcialidad si los programas y las instrucciones se cumplen correctamente".

En cualquier caso, el control es la última fase o elemento del proceso administrativo, pero no por esto menos importante. Una vez elaborados los planes y objetivos (fase de planeación) distribuidos los recursos, asignadas las responsabilidades y establecida la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos que conforman la estructura de la organización, es cuando se hace importante el proceso de control, ya que con este, se determina el cumplimiento de lo planificado y el buen uso de los recursos asignados. (Estupiñan, 2006)

Imaginémonos entonces una organización que no mida el desempeño real, que no reciba retroalimentación continua acerca de la actividad organizacional y

de qué manera trabaja e invierte sus recursos. La respuesta que nos viene en mente es la empresa a corto plazo no lograra sus objetivos y por lo tanto, su destino será la desaparición inevitable. (Estupiñan, 2006)

Por consiguiente, es importante destacar que no hay que excederse en los controles, estos deben ser funcionales, eficientes y económicos, que realmente permitan medir si las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas y de esa manera contribuyan con los resultados esperados. (Estupiñan, 2006)

#### 4.1.2.1. Fases del proceso de control

El control es aplicado a las distintas funciones y áreas de la organización, tales como: calidad, producción, venta, cobranza, finanzas, personal, inventarios, entre otras. (Estupiñan, 2006)

En cada una de ellas, el control se realiza en tres etapas básicas:

- Establecimiento de estándares: Constituyen las unidades de medida, normativas internas, programas de producción, distintos tipos de presupuestos, políticas administrativas y contables; constituyen las pautas y directrices principales en el financiamiento operativo de la organización y sirven de referencia para medir el desempeño de la misma.
- Medición y evaluación de los resultados: implica comparar los resultados obtenidos y el patrón o estándar previamente establecido, con el propósito de obtener conclusiones con respecto a los logros obtenidos y los deseados de acuerdo a lo establecido en el estándar. Si los resultados corresponden a los estándares, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control, de lo contrario habrá que tomar las medidas correspondientes.
- Ejecución de Correcciones: cuando hay desviación u errores, estos se evalúan y se miden sus consecuencias, para plantear las posibles

soluciones, escogiéndose la más oportuna que permita a la organización el logro de los resultados esperados” Stoner, James. Pág. 611 hasta 612 y Bajaras, Jorge. Pág. 108 hasta la 110.

- Se observa en estas ideas que el control es un proceso dinámico y complejo. Si los administradores o gerentes no vigilan al mismo desde su inicio hasta la conclusión, estarán simplemente, observando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control.

#### 4.1.2.2. Características de un buen control

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos organizacionales, por lo que cualquier sistema de control debe poseer las características mínimas aceptadas, para que cumplan con su cometido, que a continuación se describen: (Estupiñan, 2006)

- Oportuno: quiere decir que detecte las fallas o irregularidades en el momento que están ocurriendo de tal manera que las personas involucradas puedan tomar las medidas correctivas y los daños se minimicen.

Por ejemplo, en el caso de un sistema contable lento y demasiado complejo en su aplicación, este se convertiría en un sistema de control inoportuno ya que tardaría demasiado tiempo en dar la información necesaria para el proceso de toma de decisiones. Así pues, sería solo una herramienta útil en la planificación.

- Económico: es evidente que la función de control consume recursos, pero este resultara económico si la pérdida que logra evitar es superior al costo de mantenimiento de sistema de control. En otras palabras, la idea no es establecer controles únicamente por el hecho de establecerlos, previamente debe haber una evaluación acerca de si estos son realmente eficientes y al mismo tiempo.
- Ubicación estratégica: es imposible establecer controles para cada aspecto de la organización aunque este sea de pequeña o mediana



magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas operaciones o áreas claves que deban funcionar con eficiencia para que la organización logre el éxito esperado. Otra consideración importante para establecer los controles está en la identificación de los puntos del proceso donde ocurren los cambios. Por ejemplo, en un sistema de ventas, el cambio se presenta cuando el pedido o la orden de compra se convierten en factura, cuando un producto de inventario pasa a formar parte de la carga del transporte. Como es más probable que se cometan errores cuando ocurran estos cambios, el vigilar los puntos donde ocurran suelen ser una forma efectiva de controlar la operación.

- Flexible: es decir, que se puedan adaptar a las circunstancias de un momento determinado. En caso de que el control no tuviese esa característica se convertiría en un instrumento inoperante, inútil y hasta imposible de aplicar.
- Continuo: el control no debe de ser esporádico o por excepción, ya que si el sistema de control actuara en forma inconstante o intermitente, podría pasar por entre cada intervalo de tiempo sucedería lo inesperado, como por ejemplo la pérdida de un activo.

#### 4.1.2.3. Tipos de Control

La administración de una empresa pueda implementar controles antes de que comience una actividad, mientras esta se desarrolla, o después de que termina. Al primer tipo de control se le denomina control previo o precontrol; al segundo se le nombra control concurrente o directivo; el tercero el control posterior o postcontrol. Entonces tenemos que:

- Precontrol o Control Previo: son aquellos que se dan antes de que ocurra la acción o hecho administrativo. Para Gámez constituye, "... La norma que orienta la conducta y a la vez intimida, como las disposiciones legales" (1989). Dentro de los controles podríamos incluir el presupuesto de recursos materiales, humanos y financieros, que estima necesario la organización para un periodo determinado. Estos presupuestos dan cierta garantía de que los recursos requeridos estén disponibles en los tipos, calidad y cantidad necesarios.
- Control Directivo: son aquellos que se aplican en el momento que ocurren las acciones u operaciones. Este tipo de control tiene por objeto descubrir las desviaciones respecto alguna norma o meta y permitir que se hagan las correcciones antes de finalizar determinada acción o hecho administrativo. Por ejemplo, el caso del pago a proveedores: el departamento de contraloría interna verifica los soportes que respaldan el pago, (facturas, órdenes de compra) si estos no cumplen con las normas establecidas por la empresa, como la falta de la orden de la compra, se rechaza el pago y se explican los motivos.
- Postcontrol: los controles aplicados después de la acción o hecho administrativo. Este tiene como objeto determinar las causas de cierta desviación respecto al plan, políticas o normas, aplicándose los correctivos para mejorar las actividades futuras. Un ejemplo típico de un instrumento de control posterior, está representado por los estados financieros.

Todos los aspectos referidos a la teoría de control, investigados y citados en esta parte de la investigación, han sido fundamental importancia ya que aportaron un grupo de conceptos que mejoraron el conocimiento sobre los elementos básicos que constituyen el control administrativo, como lo son: sus características, tipos y las fases en las que se da. Los mismos, deben de ser

tomados en cuenta en el momento de estructurar cualquier sistema de control; en este caso, para el diseño del modelo de control interno del inventario de mercancía de la empresa Estelí Cigars, S.A.

#### 4.1.3. Inventarios

El inventario puede tomar distintas forma de acuerdo con las características y naturaleza de la organización. En su forma genérica, el inventario constituye el almacenamiento de bienes y productos. Para una definición más precisa:

Los inventarios son los bienes que posee la empresa para su venta y para su proceso, transformación y venta posterior, tales como materias primas, material de empaque, abastecimientos, productos de proceso y artículos terminados". (Estupiñan, 2006)

##### 4.1.3.1. Tipos de Inventarios

Existen varios tipos de inventarios y su presencia dependerá del objetivo de la organización. Para una empresa industrial (manufacturera) dedicada a la elaboración de tabaco comúnmente se aceptan los siguientes: (Estupiñan, 2006)

Materia Prima: Son los utilizados para la elaboración de los artículos terminados. Ej. Capa, tripa, Capote.

Productos en Proceso: son aquellos productos que en su composición no están totalmente terminados. En ellos se encuentra un porcentaje de materia prima, mano de obra, gastos de fabricación, es decir, estos representan productos semi-elaborados.

Productos Terminados: conformado por todo aquellos productos que han pasado satisfactoriamente todo el proceso productivo, incluyendo el proceso de control de calidad, encontrándose aptos para su venta posterior.

Suministros: Incluyen todos los demás materiales y accesorios que, de una u otra manera forman parte del proceso de producción o del producto terminado y que no se puede determinar su costo con exactitud.

En cualquier caso de la gestión de inventarios surgen problemas que puedan generar una serie de costos, adicionales al costo del producto, como lo son el costo de pedido o adquisición y el costo por tenencia.

Costo de adquisición o de pedido: es el que se incurre al colocar la orden de compra. Entre algunos se tienen: la papelería, llamadas telefónicas a los proveedores, uso de tecnología de la información.

Costo de tenencia: son los que están relacionados con el mantenimiento de productos disponibles tanto para la producción como para la venta. Entre algunos de estos se tienen: (Estupiñan, 2006)

- Obsolescencia: ocurre cuando el producto ya no es vendible debido a patrones de consumo y deseos de los clientes. Sucede básicamente con productos de moda y de alta tecnología.
- Almacenamiento: implica el costo administrativo de mantener los inventarios, tales como: personal, supervisión y operación, equipo de protección contra incendios, entre otros.
- Deterioro: los materiales pueden sufrir daños físicos por malas condiciones del lugar de almacenaje, manipulación indebida de los empleados del almacén, o deteriorarse de muchas maneras de modo que se conviertan en productos no aptos para la venta o para su uso.

- Merma: la pérdida de condiciones físicas y de calidad del producto por debajo de su costo, o convertirlo al igual que el deterioro, en no acto para su comercialización.
- Inmovilización de capital: poseer dinero invertido en inventarios significa no tenerlo disponible para otras actividades de la empresa, lo que genera costos por intereses.
- Impuestos: el impuesto a los activos que debe pagar toda persona jurídica sujeta al impuesto sobre la renta, sobre el valor de sus activos tangibles e intangibles, en este caso los inventarios los inventarios de mercancía, como bien tangible.
- Seguros: como activos de la empresa, los inventarios son generalmente protegidos por pólizas de seguros.

La generación de estos costos, fortalecen la necesidad que tienen las empresas de poner en prácticas una serie de medidas de control que permitan la mejor utilización de sus recursos y por consiguiente de sus inventarios de mercancía. Entre otras medidas de control de las empresas deben considerar la utilización de los modelos determinísticos para el mantenimiento del nivel óptimo de las existencias de sus inventarios. (Estupiñan, 2006)

Entre algunos de estos modelos podemos mencionar los determinados por la ley de equidad fiscal en su Arto. 18.

Para determinación del costo de las mercancías vendidas, el contribuyente podrá escoger cualquiera de estos métodos:

#### 4.1.3.2. Métodos de evaluación o fijación de costos de los inventarios.

#### 4.1.3.2.1.Costo promedio

Hay dos métodos para calcular el costo promedio:

- Promedio simple: mediante este método, los diversos precios de compra se suman y esta suma se divide por la cantidad total de compras (el inventario inicial se considera una compra) para determinar el costo promedio por unidad. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. Pág. 97. (1994)
- Promedio ponderado: este se obtiene multiplicando primero cada precio de compra por la cantidad de unidades en cada compra. La suma de los resultados se divide luego por la cantidad total de unidades disponibles para usar. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. Pag. 98. (1994)

#### 4.1.3.2.2.Primera entrada, primera salida

Este método establece que la primera mercancía que se compra es la primera que se vende, es decir, se le da movimiento a la mercancía más vieja y las existencias que quedan la conformaran las últimas compras. Por lo que el costo de los productos se fijara de acuerdo a los precios que aparezcan en las facturas de las últimas compras; ofreciendo la ventaja de ajustarse más a la realidad y por consiguiente a la situación del mercado. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. Pag. 99. (1994)

#### 4.1.3.2.3.Ultima entrada, última salida.

Con este método las últimas mercancías adquiridas serán las primeras en venderse, quedando las existencias la mercancía más antigua con los costos más

viejos; que en economías cambiantes suelen ser menores a las compras más recientes.

Es importante destacar que cualquiera que sea el método que se adopte, el mismo deberá aplicarse consistentemente en el tiempo, esto según el concepto contable fundamental la consistencia.

#### Métodos de Contabilización de los Inventarios

De acuerdo a la frecuencia con que se tomen los inventarios, hay dos métodos de aceptación general para su contabilización: inventario periódico o inventario continuo.

Con el inventario periódico, la cuenta de inventario de mercancía no es afectada durante el ejercicio económico de la empresa. Este método consiste en realizar un cargo a la cuenta de gastos de adquisición de mercancías, llamada compra, con abono a la cuenta de banco o cuenta por pagar. Por otra parte, cuando hay una venta se carga el activo, ya sea cuenta por cobrar, caja o banco y se abona a la cuenta de venta. Se observa que en ningún momento se ha afectado la cuenta de inventario, por lo que la empresa no podrá reconocer su valor sin antes realizar una toma física del mismo.

Haciendo uso de este método, para determinar el costo de ventas y por consiguiente la utilidad de ejercicio, se debe realizar lo siguiente:

- Un inventario final de mercancía, para determinar el valor en córdobas de las existencias.
- Conociendo el valor final de las existencias, la empresa puede sumar conjuntamente el valor del inventario inicial y el costo de las compras del periodo y luego restar el valor del inventario inicial de manera que por deducción aritmética se llega al valor del costo de venta total del ejercicio que se esta cerrando.
- Finalmente en el estado de pérdidas y ganancias, a las ventas netas se le restan el costo de venta y se obtiene la ganancia bruta en ventas. (Estupiñan, 2006)

Por otra parte con el método de inventario perpetuo, la cuenta de inventario de mercancía se debita cada vez que se adquiere una mercancía y se acredita cuando se realiza una venta, por el costo de mercancía vendida. Como consecuencia, la cuenta de inventario de mercancía muestra perpetuamente el valor de la mercancía que tiene la empresa en existencia, es decir, le permite saber en cualquier momento el valor del inventario disponible, simplemente consultando la contabilidad.

Para utilizar un sistema de inventario perpetuo, es necesario no solo mantener al día el precio de venta sino que también el costo de los productos que se venden, con el fin de poderlos contabilizar cada vez que se hace una nueva venta. Se observa entonces que aunque el método perpetuo es más lógico de utilizar, es probablemente un poco más costoso que el método de inventario periódico. (Estupiñan, 2006)

#### 4.1.4. Control interno de los inventarios

Los procedimientos referentes a los inventarios deben ofrecer una seguridad razonable a la empresa contra pérdidas por desperdicio, robo, mantenimiento adecuado en los almacenes, correcta contabilización de entradas, salidas y su exacta evaluación. Asimismo, deben también producir información segura sobre el movimiento y composición de mercancías. Al respecto Polimeni, Fabozzi, Adelberg. Plantea que:

El control interno de inventarios, está vinculado con las actividades de compra, fabricación y venta de productos. Un adecuado control interno exige que las mercancías sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregadas y contadas físicamente para asegurar la corrección de los inventarios y su adecuada valuación. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)



Los métodos por los cuales se puedan obtener más resultados varían según el tamaño y clase de negocio. Estos factores, también determinan el grado de control efectivo sobre los inventarios. Por ejemplo, para una empresa que compra y vende un solo tipo de producto le será menos complejo ejercer el control de las existencias de mercancía que a una empresa que negocia con miles de productos. También sería más difícil si la compañía compra materias primas para convertirlas en un producto manufacturado, en el cual estas pierden toda la identidad y algunas de sus características.

Al respecto, Arens y Loebbecke, dicen:

“El inventario toma formas diferentes, de acuerdo a la naturaleza del negocio. Para los negocios de ventas al menudeo o al mayoreo, el inventario más importante es la mercancía a mano disponible para su venta.... Una compañía industrial tiene materias primas, piezas compradas y suministros para uso en la producción, artículos en proceso de fabricación y mercancía terminada disponible para la venta” (1996)

Es pues el manejo de los inventarios una de las actividades más complejas dentro de la organización ya que en su planeación y ejecución intervienen distintas áreas, tales como ventas, finanzas, compras y contabilidad. Además los inventarios constituyen junto con el dinero y las cuentas por cobrar, los elementos básicos del Balance General y del Estado de Resultados de las empresas; y son también elementos fundamentales para la determinación del índice corriente que indica la capacidad de la empresa en enfrentar sus obligaciones a corto plazo. Por tanto, el resultado de su administración va influir en la posición financiera y competitiva de la empresa, de ahí la importancia de mantener una estructura adecuada de control interno para el área del inventario de mercancía.

#### 4.1.4.1. Funciones que deben controlarse.

Durante el proceso de producción y en la medida que los inventarios se mantienen en la organización, se ejerce una serie de controles sobre su existencia y sus costos relacionados con las funciones de compras, recepción, almacenaje,

despacho, control físico y registro de la mercancía. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

Dichas funciones a continuación se explican:

Compras: se debe enviar requisiciones de materiales al departamento o gerencia de compras a fin de que la ordene. Los empleados del departamento de compra actúan como agentes o intermediarios y no inician la compra. Para esto, el personal de almacén elabora la requisición cuando la existencia ha llegado a un nivel determinado o hay la necesidad de satisfacer la solicitud de algún cliente.

En un adecuado sistema de control interno, el departamento de compras o la persona encargada de realizarla no puede ser el responsable tanto de ordenar la compra, confirmar la llegada de la mercancía, aprobar a su pago y autorizar su despacho. Tal mezcla de funciones hace fácil entrar en acuerdos extraños, a la compañía, con los proveedores o apoderarse y ocultar irregularidades no registrando debidamente la recepción y el despacho de la mercancía. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

Finalmente es importante destacar que el empleado responsable de las compras debe conocer la situación del mercado (proveedores, precio, calidad del producto) y de esta manera poder obtener los mejores resultados para la compañía.

Recepción: es una de las funciones críticas para la empresa, ya que en esta es donde se reconoce por primera vez la adquisición de mercancía, así como el pasivo relacionado. Los artículos que se inspeccionan en calidad y cantidad, para luego elaborar el reporte de la recepción que se convierte en parte de la documentación necesaria para el pago.

En algunos tipos de negocio se considera la preparación de los reportes de recepción como imprácticos, en este caso, se reciben las mercancías con la factura y el original de la orden de compra. El empleado de recepción sella y firma

dichos documentos, en señal de haber recibido la mercancía, y los distribuye a los departamentos involucrados en su registro, que generalmente son compras y contabilidad.

Almacenaje: cuando se reciben los materiales, estos son guardados en el almacén hasta que se necesiten para la producción, en el caso de materia prima o para la venta si es producto terminado.

En el caso de materia prima, los materiales deben ser enviados al departamento de producción de acuerdo a su solicitud hecha, a través de una requisición. En la requisición se indicará el tipo y cantidad del material que se requiere y debe estar autorizado por un funcionario competente; una vez despachada la materia prima se procede a actualizar los archivos de inventario perpetuo. Luego, en la medida que el departamento de producción concluye los artículos, estos serán enviados al almacén de productos terminados para su posterior despacho o venta. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

En los almacenes de productos terminados o de mercancías disponibles para la venta, los materiales deben localizarse físicamente de tal manera que permitan las actividades normales de almacén, como son las entradas, salidas y toma física de inventario. Es importante organizar físicamente las existencias de tal manera que los artículos de alto movimiento se encuentren en las áreas de más rápido y fácil acceso. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

En cuanto a seguridad del almacén, un adecuado sistema de control interno debe considerar lo siguiente:

- Protección física: las áreas de los almacenes deben estar bien cerradas y protegidas de tal manera de minimizar la entrada de las personas o intrusos.
- Control de acceso: establecer acceso restringido a las zonas del almacén, es decir no permitir la entrada de personas o empleados que no tengan que ver con la actividad del almacén. Esto se debe hacer con el propósito de establecer e identificar las responsabilidades del personal involucrado en el manejo físico de los inventarios.

- Presencia de equipos de protección contra incendios. (Matalobos) (1994).

Despacho de artículos: los procedimientos de los despachos deben asegurar a la compañía que las salidas de mercancías sean los previstos y que estén autorizados por funcionarios competentes.

En algunas empresas utilizan órdenes de despacho para dar la salida a las mercancías, copia de esta orden se envía al departamento de facturación para que se elabore la factura correspondiente. Es importante destacar, que el empleado encargado de elaborar la factura no debe participar en las funciones de despacho, la combinación de estos deberes de un solo empleado pudiera facilitar irregularidades, ya que le permitiría, por ejemplo, despachar el producto y no elaborar la factura.

En otros casos, no se utilizan órdenes de despacho sino que la factura es utilizada como listado de empaque, una de las copias es entregada o enviada al cliente con el producto y otra al departamento de contabilidad o cobranza.

Registro de los inventarios: Una estructura de control interno debe considerar:

- Procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo para asegurarse la correcta valuación de los inventarios y la determinación del costo de ventas del ejercicio.
- Registros adecuados para el control de las existencias, tanto en almacenes de la empresa como a los terceros proporciona un control permanente y la verificación mediante recuentos físicos que permitan reconocer faltantes, mermas, etc.
- Registros adecuados para el control de las existencias de terceros en almacenes de la empresa. Cuando existen mercancías recibidas en consignación, en custodia, etc. Se hacen necesario controles que capten oportunamente sus entradas y salidas a los almacenes con el propósito de distinguirlas de las propias.

En un sistema automatizado (computarizado) es fundamental que los sistemas de compras, facturación, control de inventarios se encuentren integrados.

Esto dará una garantía, de que al momento de elaborar una factura o de recibir un producto, automáticamente se harán los registros en los archivos de inventario (maestro de producto y movimiento individual o kardex electrónico): así como, los respectivos cargos o abonos en los archivos de los sistemas de cuentas por cobrar o cuentas por pagar. Si el sistema posee un nivel alto de integración, es posible generar automáticamente el registro en el sistema de contabilidad.

En los sistemas manuales o semi-automatizados, es importante que los totales registrados en la cuenta del mayor general de inventario sean producidos independientemente del personal que mantiene los auxiliares de mercancía, de manera tal que si se hicieron anotaciones impropias en estos, serian descubiertos al no conciliar con las cuentas de control respectivas en la contabilidad. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

#### 4.1.4.2. Control físico

Un adecuado sistema de control interno, debe prever la realización de conteo físico de mercancía en la fecha del balance o cerca de la misma y en el transcurso del año. Las tomas físicas de inventario que se realizan una vez al año, por lo general requieren cerrar el almacén durante su realización. Para tal efecto se hace un conteo físico de la totalidad de los productos y se compran contra lo que dice el kardex (manual o electrónico), las diferencias son anotadas y sometidas a un análisis posterior. Estas diferencias no deben ser investigadas por personas que estén en posición ventajosa para malversar la mercancía de alguna manera. Solamente después de que las diferencias encontradas hayan sido completamente investigadas por personas que no pueden ser responsables de ellas y las causas determinadas (descuido, falta de honradez o errores de registro) en cuando se deben hacer los respectivos ajustes.

Tomar un inventario físico es frecuentemente una tarea delicada que puede involucrar grandes áreas y largos periodos de tiempo. Por tanto, no sería satisfactorio depender solamente de instrucciones orales o conocimientos

generales del personal que realizara la toma física de los inventarios. En relación a esto, los procedimientos de control deben incluir instrucciones por escrito para el conteo físico, prever una adecuada supervisión por el personal responsable, verificación interna de las partidas contadas y un control adecuado sobre las hojas de conteo y tarjetas de productos. Además debe asegurarse no solamente de que las instrucciones por escrito se han preparado correctamente sino que los empleados asignados, para la toma de inventarios, han sido entrenados de forma adecuada y que son competentes para llevarlos a cabo. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

La toma física de inventarios debe considerarse, antes que una muestra de confianza hacia cierta persona, como un instrumento de retroalimentación que permita a la administración fortalecer los mecanismos de control de los inventarios de mercancía y de esa forma lograr, hasta donde sea posible, la exactitud de las cifras que se presentan en los estados financieros. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

Los conceptos citados y desarrollados en esta sección de la investigación, constituyen el punto de partida para el desarrollo del modelo de control interno propuesto. Esto se debe al hecho de que se hacen referencia a funciones básicas que se deben definir y controlar en el ciclo o flujo del inventario, como son las compras, recepción, almacenamiento, despacho, registro y control físico de la mercancía. Funciones que deben estar incorporadas en cualquier sistema de control interno de inventario de mercancía. Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994)

#### 4.1.5. Revisión de modelos de Control Interno para el Inventario de Mercancía.

Los sistemas de control interno del inventario pueden estar conformados por una totalidad de medidas administrativas y contables que están relacionadas con los distintos ciclos operacionales que ocurren dentro de una organización. Al

respecto Arens y Loebbecke, señalan cinco funciones que conforman el ciclo de inventarios y controles internos:

- **Procesamiento de órdenes de compra:** se inicia la compra cuando el personal del almacén emite una requisición de mercancía ya sea por haber llegado a su existencia mínima o para satisfacer la demanda de algún cliente. Dicha requisición es enviada al departamento de compras que se encargara de elaborar la orden de compra con el propósito de adquirir un producto. Dichas órdenes deberán tener las respectivas autorizaciones.
- **Recepción de Materiales Nuevos:** consiste en recibir los materiales (materia prima) que más tarde sufrirán un proceso de transformación. Los mismos deberán ser inspeccionados en cuanto a su calidad y cantidad. En algunas empresas se elaboran reportes de recepción de mercancía.
- **Procesamiento de Artículos:** la parte de procesamiento del ciclo de inventario y almacenamiento varia mucho de empresa en empresa. La determinación de las partidas y la cantidad a producirse se basa, por lo general, en órdenes específicas de clientes, pronósticos de ventas o niveles predeterminados de inventario de artículos terminados. Con frecuencia, un departamento separado de control de producción es responsable de la determinación del tipo y cantidades de producción. Igualmente el departamento de producción debe generar reportes de producción y desperdicios para que el departamento contabilidad de costo pueda reflejar el movimiento de los materiales en los libros y determinar costos precisos de producción.
- **Almacenamiento de Productos Terminados:** en la medida que los productos son terminados, estos son pasados al almacén de productos terminados con el propósito de que sean despachados a los clientes que los han solicitado. En compañías con buenos

controles internos, los artículos terminados se guardan bajo control físico en un área separada de acceso limitado.

- Archivo Maestro de Inventario Perpetuo: incluye información acerca de las unidades de inventario adquiridas y vendidas, o también incluye información acerca de los costos unitarios. Este archivo se actualiza cada vez que existe una transacción ya sea de compra de materia prima, transferencia o venta de producto terminado.

Igualmente, los autores citados hablan de una serie de controles básicos que se deben considerar para un adecuado manejo de los inventarios, refiriéndose a:

- Uso de las áreas de almacenamiento separados físicamente, con acceso limitado para las materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- La asignación a personas específicas de las responsabilidades de la custodia de inventario de materiales.
- Documentos numerados aprobados para la autorización del movimiento del inventario.
- Los archivos maestros de inventario deben ser mantenidos por personas que no tienen custodia o acceso a los activos.

Adicionalmente, los autores precisan que es necesaria la realización de conteos físicos de las partidas que conforman el inventario. Estos pueden hacerse a fecha de cierre del balance o en el transcurso del año. Además resaltan la importancia de la planificación de la toma de inventario físico, la cual incluye instrucciones para el conteo físico, supervisión por parte del personal responsable, verificación interna independiente de los totales de cada partida, conciliaciones independientes del conteo físico con los archivos maestros y control sobre las hojas o etiquetas de conteo.

Es importante mencionar la opinión de Taylor y Glezen, en su libro Auditoría, en cuanto a las características de un sistema de control interno:



“En el mundo de los negocios, muchas empresas pagan los sueldos con cheques que requieren dos firmas para que esos cheques puedan ser cambiados en el banco. Otro control de pago, cuando los empleados reciben su salario con base en el tiempo trabajado, consiste en hacer que alguien, en calidad de supervisor, autorice los registros de trabajo antes de que se efectuara el pago. Sin controles de este tipo de sería muy difícil que una empresa protegiera sus activos, confiara en sus registros y en general operara en forma eficiente”. Taylor y Glezen. (1987).

Estos autores aunque no hacen referencia expresan al inventario, si señalan elementos esenciales que deben estar presentes en un adecuado sistema de control interno de inventario, como es la segregación de funciones y asignación de responsabilidades, custodia física, adecuada aprobación y supervisión de las actividades.

Por su parte, Cook y Winkle (1987), en su libro Auditoria, señalan que es indicación de un buen control contable sobre los inventarios, si las funciones de los empleados están separados de tal modo que las personas que controlan los inventarios no están también a cargo de la elaboración de las facturas o del registro de las compras.

Además, no se deben despachar mercancía hasta tanto la venta este aprobada y las facturas de compras no deben ser registradas o aprobadas para realizar el pago, sino hasta que se determine que los informes de recepción concuerdan con los artículos relacionados en la factura de compra.

Igualmente, hacen referencia al control físico; es decir, al conteo de las existencias para determinar algún faltante, y la presencia de medidas de protección contra robo o deterioro. Estas medidas abarcan la presencia de alarmas contra robos, vigilancia, cercas, cerraduras, orden y limpieza en las áreas donde se encuentra almacenada la mercancía.

Es importante destacar que todos los autores, coinciden en algunos elementos fundamentales que deben contemplar un adecuado sistema de control interno para los inventarios de mercancía, tales como:

- Segregación adecuada de funciones: de autorización, recepción, custodia y almacenaje de mercancía.
- Protección contra pérdida por robo o daños de la existencia.
- Comprobación de la existencia física a través de toma física de los inventarios.
- Presencia de los procedimientos adecuados para registrar en forma oportuna y exacta el flujo del movimiento de inventario, esto involucra: entrada-proceso-salida.

En vista de su importancia y común denominador en los diferentes autores, los elementos antes citados serán considerados en el modelo de control interno a proponer.

#### 4.2. Bases Legales

El código comercio regula las operaciones mercantiles y actos de comercio que realizan los comerciantes. En algunos de sus artículos presenta disposiciones que, de alguna forma, pueden interpretarse como controles básicos o primarios que debe contemplar cualquier empresa en Nicaragua.

El arto. 28 Los comerciantes llevarán necesariamente:

- Un libro de Inventario y Balance;
- Un libro Diario;
- Un libro mayor;

El arto.33 El libro de inventarios y Balances, empezara por el inventario que debe de formar el comerciante al dar principio a sus operaciones y contendrá:

La relación exacta de dinero, valores, créditos efectos al cobro, bienes muebles e inmuebles, mercaderías y efectos de toda clase apreciados en su valor real y que constituya su activo.

La relación exacta de las deudas y de toda clase de obligaciones pendientes, si las hubiere, y que forman su pasivo.

Fijara en su caso, la diferencia exacta entre el activo y el pasivo, que será el capital con que principie sus operaciones.

El arto. 34 En el libro diario se asentará por primera partida el resultado del inventario de que trata el artículo anterior, seguirán después día por día, todas sus operaciones, expresando cada asiento el cargo y descargo de las respectivas cuentas.

Así pues, existe una normativa y regulación por parte del Estado de Nicaragua para que las empresas tengan un control básico de sus actividades y de esta forma puedan rendir cuentas de sus resultados ya sean a sus socios, propietarios, o terceras personas incluyendo el Estado Nicaragüense.

El código tributario en su arto. 103 numeral 11. Efectuar levantamiento físico al final del periodo gravable autorizado. También deberá levantar este inventario físico, cuando la administración tributaria lo requiera, siempre que este último justifique tal solicitud en una necesidad impostergable, lo que en caso de no realizarse, depararía grave e irreparable perjuicio a esa recaudación fiscal.

En resumen, a través del marco teórico anteriormente desarrollado, el autor obtuvo una serie de proposiciones teórico-prácticas que explicaron y permitieron una adecuada comprensión del problema de estudio y la identificación de la salida o solución, en otras palabras el diseño de un modelo de control interno para el inventario de mercancía en la empresa Estelí Cigars, S.A.

Primero se desarrollaron las bases teóricas las cuales abarcaron aspectos referidos a la teoría de inventarios, control organizacional y control interno; así como la recopilación de algunas características de modelos de control interno de diferentes autores dedicados al estudio de la auditoría y del control interno, que profundizaron los términos y conceptos necesarios para lograr un mejor dominio técnico sobre la materia en cuestión y de esta forma, abordar con éxito el diseño del modelo de control interno para el inventario de mercancía de la empresa Estelí Cigars, S.A.

Luego, se tocaron aspectos referidos al Código de Comercio, la ley de equidad fiscal, que fueron útiles para sustentar desde el punto de vista legal, algunos aspectos relacionados con los sistemas de control interno en las organizaciones.

## V. HIPOTESIS

El control Interno ineficiente en el ciclo de inventarios, conlleva a una disminución de la rentabilidad de la empresa Estelí Cigars, S.A., ubicada en el kilómetro 155 carretera panamericana.

## VI. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### 6.1. Variables

#### 6.1.1. Variable Independiente

- Manual de Procedimientos para el Control de Inventarios de la Empresa Estelí Cigars, S.A.

#### 6.1.2. Variables Dependientes

- Control
- Valoración
- Eficiencia

### 6.2. Indicadores

- Kardex
- Rentabilidad
- Rotación de Inventarios

## VII. MARCO METODOLOGICO

### 7.1. Naturaleza de la investigación.

La investigación, referida al diseño del modelo de control interno para el área de inventario de la empresa Estelí Cigars, S.A, es de acuerdo al nivel de conocimientos a obtener, una investigación de naturaleza descriptiva con diseño bibliográfico y de campo.

De nivel descriptivo, ya que su objetivo es la de identificar algunas características de una situación, en este caso de los procedimientos administrativos, normas que lo regulan y tareas que realizan los empleados que están relacionados con el manejo del inventario de mercancía de la empresa; para luego establecer los elementos que constituirán el modelo de control interno propuesto en la investigación. Con diseño biográfico, puesto que se obtuvieron datos secundarios a través de consultas de otras investigaciones, textos referidos al tema y de expertos del área; así como revisiones de documentos internos de la empresa relacionados con el manejo de su inventario. Siendo también de diseño de campo, por cuanto se obtuvieron datos de forma directa de la realidad, de primera mano, a través de la observación de las actividades llevadas a cabo para la administración y control del inventario de mercancía.

#### 7.2. Procedimientos utilizados para el Levantamiento y Análisis de los Datos.

Como en cualquier investigación, fue necesario aplicar una serie de procedimientos que permitieron obtener datos, ya fuesen directamente de la realidad o de fuentes escritas, que ayudaran a comprender el hecho estudiado y de esta manera diseñar el modelo de control interno del área de inventario de la empresa Estelí Cigars, S.A. Los procedimientos seguidos en el desarrollo de la investigación, necesarios para lograr los objetivos fueron los siguientes:

Se realizó una entrevista inicial con el gerente de la compañía, con el objeto de intercambiar ideas en cuanto a la necesidad e importancia de mantener dentro de la organización un adecuado sistema de control interno, fundamentalmente en el área de inventario. Asimismo, se solicitó la colaboración de todas las personas que, de alguna u otra forma, se relacionan con el inventario, ya sea en la administración, registro, almacenaje, custodia y despacho, para llevar a cabo el diseño del modelo a ser propuesto.

Con el propósito de recopilar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo, se aplicaron los siguientes procedimientos:

- Se elaboro un cronograma de visitas para recabar, a través de instrumentos técnicamente diseñados, la información deseada.
- Se diseñó un cuestionario de preguntas flexible; es decir, se alteraba el orden de las mismas, se modificaban o simplemente se incluían otras de acuerdo a la posición jerárquica del entrevistado o del interés de la entrevista.
- Se aplicó el cuestionario al gerente general de la compañía, al contador de la empresa y a los responsables de las áreas de compras, ventas y almacén. Con esto se obtuvo información acerca de las tareas que se llevan a cabo para el manejo del inventario de mercancía, la forma y el momento cuando deben hacerlo; así como los controles y normas que las regulan.
- Se utilizó la técnica de observación directa, prestándose atención a las tareas realizadas por el personal del área de inventario, compra, venta. En la actividad realizada se tomo nota de las peculiaridades que se observaron y que sirvieron para confirmar la información obtenida a través de las entrevistas aplicadas.
- Se realizó una revisión de los documentos y formularios involucrados en el manejo del inventario; es decir todos aquellos relacionados con la recepción, almacenaje, registro, y despacho de mercancía.

Con la realización de estos procedimientos se cumplió con el primer objetivo específico y se obtuvo las bases necesarias para el logro del segundo, cuyos procedimientos aplicados para alcanzarlo son los que a continuación se mencionan:

- Se procedió al estudio de citas bibliográficas y literaturas especializadas con el propósito de mejorar y actualizar algunos conceptos referidos a los sistemas de control interno dentro de la organización y en especial del inventario de mercancía.
- Finalmente, los datos obtenidos se ordenaron y clasificaron; a tal efecto, se utilizo una serie de técnicas que permitieron lograr los

objetivos específicos establecidos en el presente trabajo de investigación: Por tanto tenemos que:

Para el objetivo específico # 1:

- La información obtenida por medio de las entrevistas al personal clave de la empresa y confirmada en la observación directa, acerca de las medidas de control interno aplicadas en la empresa, se confronta con un plan organizativo ideal de control interno para determinar lo adecuado del mismo. Dicho modelo será desarrollado en el capítulo V.
- El análisis de documentos consistió en desglosar y ordenar los datos obtenidos en la revisión de los documentos relacionados con el manejo de inventario, tales como facturas, notas de entrega, reportes, tarjetas de inventario, registros contables, informes y documentos internos; con el propósito de identificar, describir y determinar la relación que hay entre ellos y de esta manera tener una mejor comprensión de las operaciones vinculadas con el inventario de mercancía y por ende, las medidas de control aplicadas por la organización.

Para el objetivo específico # 2:

Se realizó un análisis formal, es decir, clasificar, organizar y sintetizar la información obtenida en la revisión y consultas bibliográficas especializadas en el área de control interno y en especial del inventario, con el propósito de adaptarlas y aplicarlas al modelo de control interno diseñado y propuesto a la empresa Estelí Cigars, S.A.

### 7.3. Procedimientos utilizados en el Diseño del modelo de Control Interno.

Al momento de diseñar un sistema de control interno, es necesario tener en cuenta el criterio de costo-beneficio. Es decir, encontrar el justo equilibrio, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones y normas innecesarias pueden limitar la iniciativa y la capacidad de innovación de



los empleados. En la búsqueda de este equilibrio y tomando en consideración los datos obtenidos, se consideraron de los datos obtenidos, se consideraron los siguientes elementos que debía contemplar el modelo de control interno propuesto.

Personal. Entendiendo que cualquiera que sea la naturaleza de la organización, su tamaño y tipo de tecnología que aplica, la condición de factor humano es indispensable para el logro de sus objetivos. En este sentido, el sistema de control interno a diseñar debía asegurar, razonablemente, que el personal poseyese la suficiente capacidad para ejecutar las actividades de forma eficiente. Por lo tanto, en el modelo se incorporo aspectos tales como: el proceso de selección e inducción al personal, programas de valuación y capacitación.

Formulación de las funciones y desarrollo de los procedimientos involucrados en el modelo de control interno para el área de inventario (definición de funciones): toda organización para lograr sus objetivos debe crear mecanismos necesarios de funcionamiento que regulen y formalicen las conductas y actuación de los individuos, de manera tal que exista un equilibrio interno en la organización evitando así cualquier estado de desorganización.

Toma física del inventario de mercancía: elemento fundamental en cualquier modelo de control interno, ya que a través de este, la empresa determina en un momento dado, la cantidad y el valor real de su existencia de mercancía. Por lo que en el diseño a proponer se consideraron los siguientes aspectos: a) normas que regulen la toma física; b) programación de la toma física del inventario tanto anual como selectivo y c) diseño de los formularios y reportes que se utilizaran en el mismo.

Control interno en los sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos: a pesar de que siempre hay circunstancias en las que podrían incrementarse las posibilidades de errores, los sistemas bien controlados tienen un mayor potencial para su reducción. En consecuencia en el modelo propuesto se tomaron en cuenta los siguientes elementos: a) procesamiento el línea; b) plan de organización; c) documentación del sistema; d) seguridad de datos; e) seguridad de los equipos; f) cambios en el software; g) entrenamiento al personal del área.

Función de Auditoría Interna: fue considerado como elemento fundamental del modelo para mejorar el ambiente de control de la empresa, que entre otras funciones, será un evaluador permanente del sistema de control interno para determinar si está operando eficientemente y hacer las recomendación de manera que lo fortalezca.

#### VIII. DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE INVENTARIO DE MERCANCIA DE LA EMPRESA ESTELI CIGARS, S.A.

El diseño de un adecuado sistema de control interno no solo implica un dominio técnico sobre la materia sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar. En otras palabras, aunque existan los criterios generales para el diseño de un sistema de control interno, los procedimientos, mecanismos e instrumentos de control interno pueden variar de una empresa a otra y, por tanto, en las diferentes áreas que la conforman.

Todas las organizaciones deben de tener un conjunto de planes, métodos y procedimientos con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, los registros contables correspondan a las operaciones de la empresa y las actividades se desarrollen eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos.

En este sentido el modelo propuesto para el área de inventario de mercancía de la empresa Estelí Cigars, S.A. contiene los elementos anteriormente expuestos que servirán de mecanismo de apoyo gerencial orientado al logro de los objetivos planteados en dicha área. Pero es importante destacar, que un sistema de control interno provee una garantía razonable y no absoluta del logro de sus objetivos y metas. Un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente sobre el bajo rendimiento de una gestión administrativa, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente de una destacada. En este sentido, el control interno es uno de los componentes básicos para una actividad gerencial.

### Objetivos del Modelo

- Establecer una correcta segregación de funciones y responsabilidades relacionadas con las áreas de compras, recepción, almacenaje y despacho de mercancía.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información relacionada al manejo del inventario y establecer las normas que regulen dichos procedimientos.
- Diseñar un instructivo para la realización de la toma física del inventario de mercancía, tanto rotatorio como anual.
- Definir la función de auditoría interna en la organización.

### Componentes del Modelo de Control Interno.

#### 8.1. Personal:

La empresa debe considerar la aplicación de una política de administración de personal, ya que aunque se cuente con un adecuado control interno, es necesario que el personal posea las condiciones para ejecutar eficientemente las operaciones. Para esto la empresa debe considerar los siguientes aspectos:

#### 8.1.1. Proceso de selección y programas de inducción.

El departamento de personal en coordinación con los jefes de cada departamento relacionados con el manejo de inventario, deben evaluar los aspirantes a ingresar, tomando en cuenta requisitos como: sexo, edad, experiencia y conocimientos. Es importante resaltar la importancia de aplicar los procedimientos de selección más efectivos con el propósito de reclutar aquellas personas que tengan conocimientos firmes y completos de las diversas actividades que interesan a la empresa y de esta manera satisfacer las necesidades de la organización.

Sea cual fuese el método de reclutamiento, deberá estar exento de falsas promesas que incite a los aspirantes a formarse ideas erróneas de las organización o referentes al cargo. Todo lo contrario, los cargos deben ofrecerse con descripción precisa del mismo y de las condiciones de trabajo, así como los beneficios contractuales que ofrece la empresa.

Los medios de reclutamiento del personal pueden ser: anuncios en la prensa, recomendaciones de los propios trabajadores o las ofertas espontaneas.

Los programas de inducción, están dirigidos al nuevo personal o aquellos empleados que cambien de áreas o son promovidos en la organización. Con respecto a esto, la empresa debe considerar lo siguiente:

- Inducción General sobre la empresa: al nuevo ingreso se le debe dar una breve reseña sobre la historia de la empresa, explicar sobre la estructura organizativa y reglamento de control interno de trabajo y seguridad ocupacional; así como los productos que ofrece la

empresa, normas generales sobre los horarios y las prestaciones sociales y/o convencionales a que tiene derecho el trabajador.

- Inducción y entrenamiento al puesto de trabajo: al personal que ingrese al departamento de almacén o aquellas áreas relacionadas con su manejo( compras, ventas y contabilidad), se le debe informar sobre las tareas que ha de realizar y las responsabilidades que asume, es decir, explicarle como debe hacer su trabajo. Este programa d entrenamiento, lo llevara a cabo una persona del departamento respectivo elegido por el jefe de área, pero siempre supervisado por este.

El personal estará sometido a un periodo de prueba de noventa días, culminado el mismo, el jefe de área elaborara un reporte dirigido al jefe del personal, donde indicara los resultados obtenidos y la conveniencia o no del personal. Para dicha evaluación, se utilizara el formato que disponga el departamento del personal.

#### 8.1.2. Programas de Capacitación.

Debe incorporarse al personal del almacén y a las personas relacionadas con su manejo y administración, a cursos, charlas o talleres referidos a organización y administración de almacenes, motivación y autoestima, relaciones interpersonales y cualquier otro que estime conveniente la gerencia.

Mientras mejores programas de entrenamiento y capacitación promociene la empresa, más apto será el personal encargado del manejo y administración del inventario, y por lo tanto se obtendrán resultados más eficientes. Es necesario que la empresa promueva la idea de mejorar conocimientos, habilidades y destreza del personal hasta el nivel óptimo, de manera que pueden desempeñar sus cargos con un máximo rendimiento, productividad, seguridad y eficiencia.

#### 8.1.3. Evaluación del personal.

Una sana administración requiere que el personal sea continuamente evaluado, para verificar y controlar si los procesos de selección, entrenamiento y capacitación han sido satisfactorios. Asimismo, determinar el grado de cumplimiento de las tareas por parte del trabajador y si estas se ajustan a las políticas de la empresa.

La evaluación del personal la llevara a cabo el jefe de departamento al cual pertenece y cada jefe de departamento a su vez será evaluado por el Gerente General. Además de servir de control, las evaluaciones se utilizaran para conceder ascensos, premios o cualquier otro tipo de incentivos. Para las evaluaciones, se utilizara los formatos que disponga el departamento de personal y se deberán realizar, como mínimo una vez al año.

#### 8.1.4. Vacaciones obligatorias y rotación periódica interna del personal

Evita dependencia en las tareas que realice una persona y la creación de vicios en la aplicación de los procedimientos relacionados con el manejo de la administración de los inventarios de mercancía o de cualquier otra actividad.

Es sano reconocer que cuando una persona ha permanecido mucho tiempo en el mismo cargo, existe el riesgo de que esta se convierta en conformista o indiferente en el desempeño de sus responsabilidades de trabajo, o peor aún, crear condiciones con el fin de incumplir con el sistema establecido para su propio beneficio.

Es importante asegurarse de que el personal que realice las funciones de alto riesgo tome sus vacaciones semestralmente y que sus obligaciones, en su ausencia, sean realizadas por otro empleado. Esto con el fin de verificar las tareas que realiza o vicios que puedan existir en el desempeño del cargo.

También hay que estar alerta con los trabajadores de la empresa que tienen nexos familiares entre si y que realizan tareas complementarias de procesamiento

de una transacción, que podrían facilitar manipulaciones en su beneficio. Un adecuado control interno debe evitar esta situación.

## 8.2. Definición de Funciones

Asignar a diferentes personas la responsabilidad de autorizar, registrar y mantener la custodia de los inventarios tiene el propósito de reducir las oportunidades para que alguien se encuentre en una posición en la que pueda perpetrar y esconder errores o irregularidades en el manejo de los inventarios. Por tanto un adecuado sistema de control interno requiere de una segregación de funciones de: compras, recepción, almacenaje, despacho y registro de control interno. A continuación se detallan:

### 8.2.1. Funciones de compras

Consiste en la adquisición de mercancías para mantener adecuados niveles de existencia, para de esta forma satisfacer los requerimientos.

- Normas para regular las compras:
- Las compras en el exterior deben ser coordinadas y aprobadas por la presidencia de la compañía.
- Toda compra realizada en el país debe estar soportada por una orden de compra, la cual debe estar autorizada por el Gerente General.
- El responsable de compras debe reconocer la situación del mercado y mantenerse bien informado en cuanto a las distintas fuentes de suministro, ya que su principal función es la de colocar las ordenes de compras para obtener mejores resultados posibles para la empresa.
- El responsable de las compras, debe reconocer la situación del mercado y mantenerse bien informado en cuanto a las distintas fuentes de suministro, ya que su función principal es la de colocar las

ordenes de compras para obtener los mejores resultados posibles para la empresa.

- El responsable de las compras, debe escoger a los proveedores de acuerdo a los siguientes criterios: precios, condiciones de pago, calidad del producto y tiempo de entrega.
- Antes de analizar una compra, se deben realizar distintas cotizaciones, sugiriéndose un mínimo de tres.
- Las cantidades mínimas que deben mantenerse en inventario en todo momento debe ser determinada por anticipado por la administración, y que el jefe de almacén está en la obligación de ver que esas cantidades mínimas se mantengan.
- Los precios de las compras deben ser revisados periódicamente por un funcionario no relacionado con el departamento de compras, con vista a determinar que dichos precios son los más ventajosos para la empresa.

Cargos responsables de las compras:

Jefe de compras: realiza las siguientes tareas:

- Coordinar con el jefe de almacén y la Gerencia la compra de las mercancías.
- Mantener actualizados el registro de los proveedores tanto nacionales como internacionales.
- Estudiar y analizar a los proveedores del mercado y las variables más favorables para la empresa.
- Solicitar las cotizaciones de la mercancía que se va adquirir en el mercado nacional. Se recomiendan al menos tres cotizaciones.
- Analizar y aprobar las cotizaciones de acuerdo a la normativa vigente en la empresa.
- Velar por la calidad y condiciones de compras de la mercancía que se va adquirir.
- Presentar un informe mensual a la Gerencia General, o cuando ella lo requiera, sobre las actividades realizadas en el departamento.



### Procedimientos de compras:

Se realizan dos procedimientos para la compra de mercancías: nacionales e internacionales.

#### Compras Nacionales:

- En el almacén, de acuerdo a los reportes que emite el computador de movimientos y existencias o por orden de la gerencia y en coordinación con el jefe de compras, elabora una requisición (Ver anexo #1) de mercancía, en original y copia, dirigido al departamento de compras. Dichas requisición debe estar conformada por el jefe de departamento del almacén. El original es enviado al departamento de compras y la copia es archivada.
- El jefe de compras, verifica la requisición y constata en su archivo de proveedores nacionales la posibilidad de que estos estén en capacidad de suministrar los productos.
- Si la compra puede hacerse en el país, el jefe de compras solicita las cotizaciones de acuerdo a la normativa vigente en la empresa.
- Recibidas las cotizaciones, el jefe de compras deberá escoger la más adaptada a las necesidades en la empresa en cuanto a precios, calidad de los productos y tiempo de entrega.
- Con la cotización seleccionada, el departamento de compras emite la orden de compra original y dos copias (Ver anexo#2). El original se envía al proveedor, la primera copia al departamento de almacén y la segunda copia es archivada junto con el original de la requisición.
- Si la compra excede del límite establecido por la junta directiva, la misma deberá ser aprobada por la gerencia general de la empresa.

#### Compras internacionales:

- Si la mercancía no puede ser comprada en el país, la gerencia canaliza conjuntamente con el jefe de compras, la adquisición de la mercancía entre sus proveedores internacionales.

- La solicitud se realizara vía fax, email u otro medio disponible, donde se establecen las especificaciones del producto en cuanto a calidad, cantidad y precio.

#### 8.2.2. Recepción de mercancía.

Proceso mediante el cual se reciben las mercancías adquiridas por el área de compras o cuando se genere una devolución por parte del cliente. Esta actividad se realiza en el almacén.

Normas para regular la Recepción de las Mercancía:

- La recepción de la mercancía debe ser supervisada por el jefe de almacén.
- Para la recepción de la mercancía es necesario que el proveedor presente tanto la factura como la original de la orden de compra.
- Toda factura y orden de compra debe estar firmada y sellada por el jefe de almacén en señal de la conformidad de la recepción.
- En caso de devolución de una venta, esta debe estar conformada por el responsable del departamento y autorizado por gerente general.
- Las mercancías devuelta por el cliente debe recibirse a través del departamento de almacén. El responsable del almacén es quien dirá el visto bueno de la mercancía en cuanto a sus condiciones y cantidad.

Cargos responsables en el proceso de recepción:

Jefe de almacén: ejecuta las siguientes tareas.

- Supervisar la recepción de la mercancía. Esto incluye la verificación de la calidad, cantidad y estado físico con que se recibe dicha mercancía.
- Tiene la responsabilidad de notificar al jefe de compras cualquier diferencia que exista entre la factura y la orden de compra.

- El jefe del almacén firma la factura en señal de conformidad de la recepción.

Almacenista: verifica y cuenta la mercancía que se recibe.

Procedimientos de recepción de mercancía:

Se realizan los procedimientos para la recepción de mercancías por compras y devoluciones de almacén.

Recepción por compras:

- Comienza el proceso con la llegada de la mercancía según lo solicitado en la orden de compra, haciéndose las descargas en las zonas establecidas para tal fin.
- El jefe de almacén junto con el almacenista, proceden a verificar la mercancía contra la factura y la orden de compra.
- Si existe conformidad en la recepción, el jefe de almacén firma y sella la factura y la orden de compra. En caso de alguna diferencia, se notifica al departamento de compras y se espera alguna respuesta del jefe de compra o de algún funcionario del nivel adecuado para la aceptación de la mercancía.
- El jefe de almacén envía la factura del proveedor y la copia de la orden al departamento de contabilidad junto con el reporte de entrada de mercancía, en este se realiza la revisión de la factura contra la orden de compra el reporte de entrada, para su posterior registro contable.

Recepción por devolución:

- El jefe de almacén recibe la nota de devolución emitida por el departamento de ventas. La misma debe estar autorizada por la gerencia general.

- El jefe de almacén con el almacenista, verifican la nota de devolución con la mercancía para comprobar la cantidad y las condiciones de mercancía.
- Si la recepción esta conforme, el jefe de almacén firma la nota de devolución, entrega la original al cliente y envía la copia al área de contabilidad para su registro. De lo contrario notifica la inconformidad al responsable de ventas para que se toma una decisión al respecto.

Almacenaje de Mercancía.

Consiste en la ubicación de la mercancía en los espacios físicos, que para tal efecto haya dispuesto la empresa.

Normas para regular el Almacenaje:

- Se debe establecer un código de ubicación física a la mercancía.
- La mercancía debe de ser ubicada y ordenada de acuerdo al nivel de rotación para facilitar la búsqueda y despacho, así como el desarrollo normal de las actividades en el almacén.
- No se permite que personas ajenas al almacén realicen tareas de almacenaje, al menos que este previamente autorizado por el gerente general. El jefe de almacén y los almacenistas son los únicos empleados que pueden tener acceso a la mercancía.
- Se debe mantener el orden y limpieza en las áreas de almacén.

Cargos responsables del almacenaje:

Jefe de almacén: realiza las siguientes tareas respecto al almacenaje de la mercancía:

- Indica el área donde será ubicada la mercancía.
- Establece el código de ubicación física de la mercancía y se lo notifica al departamento de contabilidad para su debido registro.
- Elabora el programa de mantenimiento y aseo del almacén.

Almacenista: coloca la mercancía en los espacios que indique el jefe de almacén y realiza la limpieza del mismo de acuerdo al programa elaborado por el jefe del departamento.

#### Procedimiento de Almacenaje de Mercancía:

- Realizada la recepción, el jefe del almacén verifica en tu terminal (computador) si el código del producto existe en el sistema de control de inventario. En caso de que no exista dicho código ,procede a crearlo en el sistema indicando solamente:
  - a) Código del producto.
  - b) Ubicación física.
- El almacenista procede a ubicar la mercancía en el lugar indicado por el jefe de almacén.

#### 8.2.3. Facturación de Mercancía.

Consiste en la emisión de la factura de acuerdo a la solicitud realizada por el cliente. En esta se detalla las características y condiciones de la venta.

#### Normas para regular el Procedimiento de Ventas:

Antes de realizar las ventas, el vendedor debe verificar y acatar las políticas de descuentos que ofrece la empresa. Cualquier caso especial, debe ser considerado por el jefe de departamento de ventas en sus efectos el Gerente General.

En el caso de la venta de crédito:

El vendedor debe examinar si el cliente posee línea de crédito, si la tiene deberá, verificar la situación de su límite de crédito.

Si la venta se hace a una persona jurídica, esta operación debe hacerse con una orden de compra, firmada por un funcionario autorizado.

No despachara mercancía a aquellos clientes con facturas vencidas de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia.

#### Cargos responsables de la Facturación:

- Encargado de Facturación: realiza las siguientes tareas:
- Elabora la factura a través del computador, de acuerdo a la solicitud del cliente.

- Verifica las condiciones de disponibilidad de crédito.
- Comprueba la existencia de mercancía solicitada por el cliente.

Procedimientos de facturación:

- Se inicia el procedimiento cuando el cliente solicita la mercancía.
- El encargado verifica, la existencia de la mercancía y las condiciones de crédito en el caso de que fuese al crédito, en caso contrario se procede a imprimir la factura en original y dos copias.
- Se hacen los trámites aduaneros necesarios para el envío de la mercancía al país de destino.
- Se solicita al cliente el 50% del valor de la factura al momento de la solicitud de la mercancía y el restante antes de hacerse el envío.
- El pago será efectuado vía transferencia a través del banco, el cliente deberá enviar dicho comprobante de la operación.

#### 8.2.4. Registro Contable.

Sirve para asentar en el sistema de contabilidad, todos los datos que se generen en las transacciones financieras que efectúen al inventario. Dichos registros se deben hacer de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Normas para regular el Registro Contable:

- La factura de compra de la mercancía debe estar firmada y sellada por el transcriptor o el jefe del departamento y acompañada con el reporte de la salida de la mercancía y la lista de embarque.
- Cuando sea necesario realizar un ajuste por diferencia en el inventario (físico-contable), este deberá estar conformado por el contador general y autorizado por el gerente general.

Cargos Responsables del Registro Contable:

Contador General:

- Para el registro de las operaciones relacionadas con el inventario, el contador general se encarga de verificar la relación y cuadro de venta mensual.
- Verificar que la factura coincida con los datos establecidos en la orden de compra, así como las firmas de recepción en el departamento de almacén.

Auxiliar de Contabilidad:\_Codifica tanto las facturas de ventas, compras y devoluciones para su respectivo registro.

### 8.3. Toma Física del Inventario de Mercancía.

Es un procedimiento de control interno mediante el cual, con un costeo físico de las partidas que conforman el inventario, se determina el valor y cantidad del mismo a una fecha determinada. Este costeo físico puede realizarse en la fecha de balance de cierre del ejercicio o en periodo selectivo durante el año.

La toma de inventario físico es frecuentemente una tarea delicada, por lo que no es satisfactorio depender solamente de instrucciones orales o del conocimiento y experiencia personal que se involucre en el mismo. Por lo tanto, para tener una seguridad razonable de los resultados que arroje la toma física del inventario, es necesario que se den instrucciones detalladas por escrito de los procedimientos a ser aplicados y de las responsabilidades de las personas que lo llevan a cabo.

#### 8.3.1. Objetivos

- Verificar el inventario de mercancía en ciertos periodos de tiempo.
- Comparar las cantidades reflejadas en el archivo maestro del computador, con las cantidades físicas recontadas y de esta forma determinar responsabilidades y ajustar las diferencias.
- Determinar la ubicación correcta de la mercancía dentro del almacén.

- Verificar la existencia de productos de poco movimiento y de aquellos que estén dañados.

#### Normas

- La gerencia fijara la fecha de inicio para la toma física del inventario.
- Los empleados que toman el inventario físico deben estar familiarizados con las mercancías para poder determinar por su propia experiencia los diferentes tipos de puros y sus medidas.
- La gerencia general aprobara la situación de obsolescencia de un producto y su desincorporación del inventario.
- Antes de comenzar la toma física de inventario debe realizarse un corte adecuado entre la producción y ventas.
- Antes de iniciar el inventario físico, se debe identificar los productos facturados pero que por alguna razón no han sido despachados, esto con el propósito que no sean tomados en la toma física.
- Los empleados responsables de la manipulación de las mercancías o mantenimiento de los auxiliares de estas no deben ser los únicos responsables de la compilación de las cantidades en el inventario físico, sino que su conteo debe estar sujeto a comprobaciones por otros empleados que tengan familiaridad con la mercancía.
- Durante el inventario no debe hacer salida de mercancía.
- El jefe del almacén no participara en la toma física. Su participación básicamente será de orientador o para aclarar aquellos aspectos que se le requiera.
- Solamente después que las diferencias encontradas y sus causas hayan sido completamente investigadas por personas que no sean responsables de estas, se deben tomar medidas para ajustar los auxiliares y el mayor de la contabilidad. Dichos ajustes solo podrán ser autorizados por el Gerente General.
- Bajo ninguna circunstancia se debe cancelar las diferencias cuyas causas no hayan sido explicadas satisfactoriamente por un empleado responsable.



### 8.3.2. Programación de la Toma Física del Inventario de Mercancía

Se debe realizar un programa de toma de inventario físico tomando en cuenta factores tales como: cantidad de productos, tiempo y personal disponible, recursos financieros con que está dispuesta la empresa ha invertir para la toma física del inventario, preparación de la documentación necesaria (tarjetas y listados de inventario) y organización interna y limpieza del almacén, entre otros.

La programación de la toma física del inventario debe considerar los siguientes elementos:

- La gerencia debe nombrar a un coordinador. Este será el responsable de elaborar el programa de toma física y de su ejecución. Dicho programa deberá ser sometido a consideración por la gerencia de la empresa por lo menos un mes antes de la fecha pautada para el inicio de la toma física del inventario.
- La formalización de la programación debe hacerse a través de un instructivo, el cual debe considerar los siguientes aspectos:
  - a) Fecha de inicio de culminación.
  - b) Recursos humanos y financieros que se utilizarán.
  - c) Sugerencias acerca de la organización del almacén para el momento de la toma física del inventario. Esto incluye la ubicación correcta de la mercancía, colocación de las tarjetas para el conteo físico, aseo y limpieza del almacén.
  - d) Conformación de los equipos de trabajo (tomadores de inventario). Se estructuraran grupos de trabajo, de dos personas por lo menos, que se encargaran de realizar conteos. La cantidad de estos grupos ira en función es de las recomendaciones que haga el coordinador de la toma física de inventario. Cada grupo tendrá un responsable y este será nombrado por el coordinador del inventario.

- e) Preparación y fecha de colocación de las tarjetas de inventario. Se debe emitir una tarjeta para cada producto que se utilizara para el registro de los conteos del mismo.
- f) La tarjeta de inventario deberá contener la siguiente información del producto: Código, nombre, ubicación física, espacio en blanco para la cantidad contada y las observaciones. La misma estarán conformadas por tres talones: A,B y C.

TALON C #: XX	TALON B #: XX	TALON A #: XX
Código: xxxxxxxxxxxx	Código: xxxxxxxxxxxx	Código: xxxxxxxxxxxx
Nombre: xxxxxxxxxxxx	Nombre: xxxxxxxxxxxx	Nombre: xxxxxxxxxxxx
Ubicación: xxxxxxxxx	Ubicación: xxxxxxxxx	Ubicación: xxxxxxxxx
Observación: _____ _____	Observación: _____ _____	Observación: _____ _____
Firma del Responsable	Firma del Responsable	Firma del Responsable

Los talones A y B, son desprendibles y se utilizaran para registrar los conteos y posterior registro en el computador. El talón C quedara fijo en el producto como constancia de que fue contado.

Procedimiento para la toma física del inventario:

- Se deben realizar dos conteos físicos, en caso de que exista diferencia entre ambos conteos se procederá a realizar un tercero.
- Para los conteos, se formaran grupos de trabajo compuestos al menos por dos personas, de las cuales una se encargará de realizar el conteo físico y otra de hacer las anotaciones en la tarjeta del producto.
- Antes de efectuar el conteo, el equipo de trabajo deberá confirmar si coincide el condigo del producto con la tarjeta. En caso de haber diferencia el responsable del grupo deberá notificar inmediatamente al coordinador del inventario.

El primer talón A (campo: primer conteo), y luego se desprende. Luego se entregan a la persona responsable de vaciar la información al computador.

- Finalizado el primer conteo, se procede con el segundo. Para este conteo, el coordinador del inventario rotara los equipos de conteo de tal manera que estos no cuentan los mismos productos del primer conteo. El registro del segundo conteo se hará en el talón B (campo: segundo conteo), esta se desprenderá y se entregan a la persona responsable de vaciar la información al computador.
- Al finalizar el segundo conteo. Se procede a emitir por el computador el reporte de las diferencias entre el primer y segundo conteo. Este será revisado por el coordinador del inventario, para luego ordenar un tercer conteo en los productos donde existan diferencias. Para tal efecto, el coordinador conformara dos equipos de trabajo, compuesto por dos personas y serán supervisadas directamente por el.

El reporte de diferencia (emitido por el computador) entre el primer y segundo conteo, debe tener la siguiente estructura:

Estelí Cigars, S.A.

Reporte de diferencia entre primer y segundo conteo al: XX/XX/XX

CP	NP	UF	PC	SC	DI	TC

Referencia:

CP: Código del producto.

NP: Nombre del producto.

UF: Ubicación física.

PC: Primer conteo.

SC: Segundo conteo.

DI: Diferencia.

TC: Tercer conteo.

La columna de tercer conteo estará vacía y se utilizara para registrar el mismo, ya que no se utilizaran tarjetas para dicho conteo.

- Al culminar el tercer conteo, se entrega el reporte al responsable de la transcripción de los datos al computador y luego se procede a emitir el reporte del resultado definitivo de la toma física del inventario.
- El reporte será revisado por el coordinador y la gerencia de la empresa y se realizaran recuentos o revisiones en los productos que así lo consideren.
- Hecha la última revisión, se procede a ejecutar el programa en el computador que se encarga de pasar los valores definitivos del inventario físico a los campos de existencia en kardex y de esta forma el sistema quedara actualizado.
- Se procede a emitir, por el computador, el reporte valorizado definitivo. Dicho reporte estará compuesto por los siguientes campos:

Estelí Cigars, S.A.

Reporte Valorizado del Inventario al: XX/XX/XX

Código del producto	Nombre del producto	Ubicación física	Existencia	Costo Unitario	Costo Total

- El reporte definitivo es conformado por el coordinador de la toma física del inventario enviado a la gerencia general para que autorice la realización de los ajustes.
- Los talones(A y B) de las tarjetas de inventario, se agruparan en lotes por el personal. El coordinador del inventario, quedara custodia de

dichos talones hasta tanto se aclaren todas las diferencias encontradas.

#### 8.4. Control Interno en el Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos.

La empresa debe establecer un control adecuado sobre sistema de modo que haya una garantía razonable de que:

- El procesamiento automático de datos se realice de forma correcta de esta forma se obtenga información exacta y oportuna necesaria para el proceso de toma de decisiones en todos niveles de la organización.
- Exista integridad y seguridad sobre los datos almacenados en el computador.
- La empresa posea independencia en la manipulación de sus sistemas de información automatizada.

Para esto, se debe considerar en la estructura del control interno los siguientes:

- Sistema de procesamiento en línea: los sistemas automatizados deben tener un alto nivel de integración, de manera tal que cuando se registra una transacción, en el computador, todos los archivos asociados se actualicen simultáneamente. Esto garantiza la integridad de los datos y a su vez se evita la redundancia de los mismos.
- Documentación de los sistemas: debe hacer suficiente información acerca de las características de los sistemas de información automatizados. Esto se logra a través de la elaboración y mantenimiento de manuales.
- Controles de seguridad de sistema de datos, esto incluye:
  - a) Acceso restringido a los sistemas a través de la utilización de claves de entrada. Las mismas deben ser cambiadas con frecuencia por el

responsable del área de informática y con autorización del gerente general.

- b) Respaldo de datos (backup): se deben realizar copias de los datos con una frecuencia diaria en juegos diferentes de discos de alta capacidad.
- c) Mantener un juego de cintas de respaldo de los datos y programas fuera del área de contabilidad. Las mismas se actualizarán cada quince días.
- d) Poseer un sistema de energía ininterrumpida (UPS) que permite mantener en funcionamiento, por un tiempo determinado, al servidor principal en caso de una falla en el fluido eléctrico y de esta manera evitar la pérdida de información.
- e) No se permitirá a los operadores el acceso a la documentación detallada de programas y diseño de la base de datos.

➤ En cuanto a la seguridad física de los equipos:

- a) Cada terminal e impresora debe tener un regulador de voltaje. El servidor central estará protegido por el UPS.
  - b) Los equipos tienen que estar en mantenimiento preventivo y correctivo de modo que se disminuya el riesgo de paralización de actividades por fallas de los mismos.
- Entrenamiento al personal: se debe incorporar al personal del área de contabilidad a cursos y seminarios con el fin de mantenerlos preparados y actualizados en los aspectos referidos a la tecnología de la información.

#### 8.5. Función de Auditoría Interna

La empresa debe considerar la conveniencia de crear un departamento de auditoría interna, con el fin de que lidere el proceso de revisión y evaluación de los distintos elementos que conforman el sistema de control interno. Este departamento, informara regularmente a la gerencia de la empresa sobre el funcionamiento, debilidades y fortalezas del control interno, así como ofrecer las recomendaciones para mejorarlo. Es decir, la función de auditoría interna además de vigilar el sistema de control interno, es a su vez un elemento fundamental del mismo.

Con respecto al manejo y administración del inventario, las funciones de auditoría interna estarán orientadas a lo siguiente:

- Diseñar y ejecutar un plan de auditoría que comprenda la revisión y evaluación periódica donde está involucrado el inventario de mercancía. Este plan debe de estar orientado tanto a la evaluación de las operaciones manuales como computarizadas.
- Impartir las instrucciones necesarias para que las operaciones con el inventario (compras, ventas y registros contables) se realicen en conformidad con lo establecido en las leyes y en los reglamentos y políticas internas de la organización.
- Verificar hasta qué punto los inventarios están seguros, adecuadamente registrados y protegidos contra toda clase de pérdida o uso indebido.
- Evaluar la calidad y eficiencia del trabajo de los empleados de las áreas involucrada con la administración y manejo de inventario: ventas, compras, almacén y contabilidad.
- Verificar que la administración y manejo de inventario, se ajuste a las políticas y procesamientos establecidos por la organización.
- Informar por escrito a la gerencia sobre irregularidades que se presenten en el funcionamiento de las áreas relacionadas con el manejo del inventario.
- Recomendar las mejoras al sistema al sistema de control interno.

- Evaluar y participar en la toma de inventario físico.
- En cuanto a auditoria de procesamiento de datos, el auditor interno debe revisar frecuentemente los controles de entrada salida y de procesamiento.

Es importante destacar que la función de auditoría interna será siempre de apoyo o de asesoría, ya que su actividad va estar orientada hacia la realización de evaluaciones de hechos frente a disposiciones legales y estatutarias de la organización. Por tanto es recomendable que la línea de dependencia sea lo más alta posible; sugiriéndose una dependencia directa con la presidencia de la compañía.

## IX. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El trabajo de investigación llevado a cabo se fundamento en la aplicación de técnicas de levantamiento y análisis de datos con el fin de lograr objetivo propuesto; es decir, un modelo de control interno para el área de inventario de mercancía de la empresa Estelí Cigars, S.A.

### RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE BODEGA

#### Pregunta No. 1

¿Poseen control de inventarios?

#### Análisis.

AREA/ RESPONSABLE	CONTABILIDAD	COMPRAS	BODEGA
----------------------	--------------	---------	--------



SI	✓	✓	✓
NO			

Las áreas de contabilidad, compras y bodega confirman que poseen un control de entradas y salidas de productos. Por lo que se concluye que en cualquier momento resulta fácil verificar la existencia de un producto determinado.

Pregunta No. 2

¿Posee un manual de políticas y procedimientos de control interno de inventarios?

Análisis.

AREA/ RESPONSABLE	CONTABILIDAD	COMPRAS	BODEGA
SI			
NO	✓	✓	✓

Al formular la pregunta al departamento de bodega, de compras y de contabilidad, todos respondieron no poseer manuales de políticas y procedimientos para llevar a cabo un buen control de inventarios. Por lo que se observa la necesidad latente de contar con políticas y procedimientos para tener un adecuado control de inventarios.

Pregunta No. 3

En este momento ¿Sabe usted cuánto hay en existencias de cada uno de los productos en bodega?

Análisis.

Respondió afirmativamente, por lo que se confirma que se lleva un control de cada una de las entradas y salidas de los productos.

Pregunta No. 4

¿Realiza toma de inventarios?

Análisis.

AREA/	COMPRAS	BODEGA
-------	---------	--------

RESPONSABLE		
SI	✓	✓
NO		

Los departamentos de bodega y compras, respondieron que si realizan tomas de inventarios y que no lo hacen muy seguido, por lo que se puede decir que conocen el movimiento de entradas y salidas de productos de bodega.

Pregunta No. 5

La solicitud de compra que bodega realiza al área de compras para los productos que deben mantener en existencias la efectúa a través de?

Análisis.

El bodeguero respondió que la solicitud de productos que realiza al departamento de compras, lo hace mediante listados en hojas simples y estos van firmados por él.

Pregunta No. 6

¿Cuántas personas y quiénes están autorizados para recibir mercadería?

AREA/ RESPONSABLE	CONTABILIDAD	BODEGA
Bodeguero	✓	✓
Enc. De compras	✓	✓

Los departamentos de bodega y contabilidad respondieron que son dos las personas encargadas de recibir la mercadería, y que aparte de éstas dos personas (responsable del departamento de compras y el bodeguero) nadie más está autorizado a recibir mercadería.

Pregunta No. 7

Al momento de recibir la mercadería, lo hacen chequeando lo siguiente:

Análisis.

El encargado de bodega confirmó que cuando recibe la mercadería, lo hace chequeando físicamente la factura contra la orden de compra, con el fin de verificar si lo que se solicitó está completo y si es lo que realmente se pidió; luego

se verifica en la factura emitida por el proveedor los pesos, cantidades, tamaños, etc., del producto que se está recibiendo.

Pregunta No. 8

¿Se toma alguna medida para evitar pérdidas en el inventario?

Análisis.

Contestaron que no.

Pregunta No. 9

¿Cómo tiene almacenada la materia prima?

Análisis.

El bodeguero mencionó que en las bodegas de pacas.

Pregunta No. 10

La persona encargada de recibir la mercadería verifica:

Análisis.

Indicó que siempre que se recibe mercadería verifica peso, cantidad, tamaño, precios y estado físico de cada producto.

Pregunta No. 11

¿Qué documentos utiliza para la salida de los productos?

Análisis.

Mencionó que los documentos que utiliza para dar salida de los productos en bodega son formularios pre elaborados que llevan una numeración correlativa.

Pregunta No. 12

¿Conoce el sistema de control interno basado en el informe “COSO Administración de Riesgos Empresariales”?

Análisis.

Aseveró no conocer sistemas de control interno basados en informe “COSO”, por lo que se hace notable la necesidad de un sistema de este tipo.

## RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD

### Pregunta No. 1

¿Poseen control de inventarios?

Análisis.

Las áreas de contabilidad, compras y bodega confirman que poseen un control de entradas y salidas de productos. Por lo que se concluye que en cualquier momento resulta fácil verificar la existencia de un producto determinado.

### Pregunta No. 2

¿Posee un manual de políticas y procedimientos de control interno de inventarios?

Análisis.

Al formular la pregunta el departamento de bodega, de compras y contabilidad, todos respondieron no poseer manual de políticas y procedimientos para llevar a cabo un buen control de inventarios. Por lo que se observa la necesidad latente de contar con políticas y procedimientos para tener un adecuado control de inventarios.

### Pregunta No. 3

¿Utiliza algún método de valuación de inventarios?

Análisis.

La contadora respondió que no utilizan métodos de valuación de inventarios.

Pregunta No. 4

¿En este momento sabe cuánto hay en existencias de cada uno de los productos en bodega?

Análisis.

La contadora manifestó no conocer al momento de la entrevista las existencias de productos en bodega.

Pregunta No. 5

¿Se verifican fechas de producción, unidades y peso al momento de realizar un inventario?

Análisis.

La contadora confirmó que cuando se realiza un inventario se hace chequeando las fechas de producción, unidades y peso de todos los productos que se encuentran en bodega.

Pregunta No. 6

¿Quién asume el costo de los productos dañados o deteriorados en bodega?

Análisis.

El encargado de bodega y la contadora confirmaron que en el caso que haya productos vencidos, la entidad asume el costo aunque aclaró que esta situación al menos en su bodega casi nunca sucede.

Pregunta No. 7

¿Cuántas personas y quiénes están autorizados para recibir mercadería?

Análisis.

Los departamentos de bodega y contabilidad respondieron que son dos las personas encargadas de recibir la mercadería, y que aparte de éstas dos personas (responsable del departamento de compras y el bodeguero) nadie más está autorizado a recibir mercadería.

Pregunta No. 8

¿Existe documentación de la salida de productos del departamento de bodega?

Análisis.

Mencionó que utilizan documentos para dar salida de los productos en bodega son formularios pre elaborados que llevan una numeración correlativa.

Pregunta No. 10

¿Cuentan con políticas y procedimientos para el manejo de inventarios?

Análisis.

La contadora respondió que no poseen un manual de políticas y procedimientos para llevar a cabo un buen control de inventarios. Por lo que se observa la necesidad latente de contar con políticas y procedimientos para tener un adecuado control de inventarios.

## RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE GERENCIA GENERAL

Pregunta No. 1

¿Qué controles utilizan para el manejo de inventario de materia prima?

Análisis.

Al preguntar al gerente respondió que para el manejo de inventario de materia prima utilizan páginas de Excel.

Pregunta No. 2

¿Considera que el control de inventario que llevan actualmente es el adecuado?

Análisis.

La respuesta fue negativa referente al control del inventario ya que no es el adecuado por la forma en que la entidad lo lleva.

Pregunta No. 3

¿Elaboran presupuestos?

Análisis.

Si, la gerencia afirma que elaboran presupuesto, por lo tanto se dice que la entidad tiene un buen control de sus necesidades de inventario.

Pregunta No. 4

¿Para cuánto tiempo proyectan sus presupuestos?

Análisis.

Respondió que el presupuesto se proyecta para todo el año, esta es una herramienta que les permite medir el desempeño de sus inventarios.

Pregunta No. 5

¿Poseen un sistema de control interno para el inventario basado en “COSO Administración de Riesgos Empresariales”?

Análisis.

La entidad carece de un sistema de control interno para el inventario basado en “COSO Administración de Riesgos Empresariales”.

Pregunta No. 6

¿Cuentan con algún tipo de seguro contra incendio, robo o deterioro para mantener el buen estado de mercadería almacenada en su bodega?

Análisis.

La entidad está resguardando sus inventarios ya que cuenta con un seguro contra incendio, robo o deterioro de materia prima.

Pregunta No. 7

¿Se supervisa que los documentos de control que se utilizan en la bodega estén debidamente autorizados y firmados por las personas correspondientes?

Análisis.

Sí, hay una supervisión de toda la documentación que se utiliza en bodega y se verifica que estén debidamente autorizados y firmados por la persona encargada.

Pregunta No. 8

¿Toma alguna medida para identificar responsabilidades en caso de ocurrir faltantes?

Análisis.

No existe ninguna medida para deducir responsabilidades cuando ocurren faltantes.

## RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE COMPRAS

### Pregunta No. 1

¿Existe un control para el manejo de entradas y salidas de inventarios de materia prima?

Análisis.

Las áreas de contabilidad, compras y bodega confirman que poseen un control de entradas y salidas de productos. Por lo que se concluye, que en cualquier momento resulta fácil verificar la existencia de un producto determinado.

### Pregunta No. 2

¿Posee un manual de procedimientos para la supervisión y control de inventarios?

Al formular la pregunta el departamento de bodega, de compras y contabilidad, todos respondieron no poseer manual de políticas y procedimientos para llevar a cabo un buen control de inventarios. Por lo que se observa la necesidad latente de contar con políticas y procedimientos para tener un adecuado control de inventarios.

### Pregunta No. 3

¿Tiene acceso a un control de las existencias de materia prima que se encuentra en bodega?

Análisis.

La encargada de compras confirmó que tiene acceso al control de entradas y salidas de productos de bodega; es decir, tiene acceso al control de existencias.

### Pregunta No. 4

¿Realiza toma de inventarios?

Los departamentos de bodega y compras, respondieron que sí realizan tomas de inventarios.

### Pregunta No. 5



¿Qué parámetros toma para realizar pedidos de mercadería?

Análisis.

La persona encargada de bodega mencionó que para poder realizar pedidos de mercadería, ella contempla dentro de sus parámetros, los pedidos que realizaron y así hace las compras de que necesita.

Pregunta No. 6

¿Generalmente antes de realizar una compra solicita cotizaciones a diferentes proveedores a fin de comparar precios?

Análisis.

Manifestó que al momento de realizar una compra, no solicita previamente cotizaciones a los distintos proveedores a fin de poder comparar precios y tener opciones de compra.

Pregunta No. 7

¿Existe una centralización de la compra o intervienen varias personas?

Análisis.

Confirmó que no sola una persona es la encargada de las compras si no cada jefe de área.

Pregunta No. 8

¿Utiliza un documento para realizar las compras o pedidos?

Análisis.

La encargada de compras manifestó utilizar un documento establecido (orden de compra) para solicitar productos a los proveedores, las cuales están en duplicado para un mayor control.

Pregunta No. 9

¿Con qué frecuencia elaboran o realizan los pedidos de mercadería?

Análisis.

La encargada de compras confirmó que las solicitudes de productos a los proveedores varía, ya que es de acuerdo a la demanda del producto.

Pregunta No. 10

¿Realizan compras de emergencia?

Análisis.

Confirmó que sí realizan las llamadas compras de emergencia o compras relámpago.

Pregunta No. 11

¿Con qué frecuencia realiza compras de emergencia?

Análisis.

La encargada de compras aseveró que las compras de emergencia suelen ser de una a dos veces por mes, lo cual distorsiona el presupuesto establecido para compras.

Pregunta No. 12

¿Qué factor influye para realizar compras de emergencia?

Análisis.

Mencionó que el factor más influyente para realizar compras de emergencia en su mayoría son los eventos o imprevistas y la afluencia repentina de algunos clientes o prospectos de clientes.

Pregunta No. 13

¿Conoce el sistema de control interno basado en el informe “COSO Administración de Riesgos Empresariales”?

Análisis.

La encargada de compras manifestó no conocer sobre el sistema de Control Interno basado en el informe “COSO ERM”.

Pregunta No. 14

¿Poseen un sistema de control interno para el inventario basado en “COSO Administración de Riesgos Empresariales”?

Análisis.

Aseveró no contar o poseer un sistema de control interno basado en el informe “COSO ERM”.

Del análisis realizado se desprenden las siguientes observaciones:

- Los procedimientos de compras, recepción, facturación, almacenaje y despacho de mercancía, no están formalizados ni regulados por normas. Esta situación ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones los empleados apliquen los procedimientos de acuerdo a sus interpretaciones o conveniencia, omitiéndose por tantos pasos o puntos de control, lo que implica un aumento del riesgo en cuanto a irregularidades en la administración del inventario de mercancía.
- No se utilizan requisiciones internas ni ordenes de compras para realizar la adquisición de mercancías. En este sentido, la persona encargada de las compras simplemente llama al proveedor para que suministre los artículos. Se observa por tanto que no existe un seguimiento formal del proceso de compra y por consiguiente un control adecuado sobre la necesidad del producto.
- La empresa no cuenta con una unidad encargada de evaluar permanente e independientemente las actividades, tanto administrativas, operativas y contables, y de esta forma constatar si se están realizando de manera eficiente y de acuerdo a las políticas de la organización. En este sentido, la gerencia no tiene el suficiente apoyo para poner en marcha todas aquellas medidas que permitan fortalecer los controles a las distintas actividades que se realizan en la empresa y en especial en el manejo y uso del inventario de mercancía.

En relación al control físico de inventario, la empresa no tiene definida una política referida a la toma física y los procedimientos a ser aplicados en la misma, por lo que adolece de un importante mecanismo de evaluación y control de la existencia de los productos. Cuando está ausente este mecanismo de control, la empresa no puede tener una seguridad razonable sobre la existencia real de su

inventario de mercancía por lo que se verían afectadas las estimaciones y resultados finales de su gestión administrativa y financiera.

El hecho de tener en los registros contables cifras del inventario no acordes con la existencias reales, ocasiona distorsiones en el cálculo del costo de venta, por lo que se puede generar ganancias o pérdidas que no se corresponden con las operaciones normales de la empresa. Por otra parte, tener una diferencia significativa entre los valores registrados en los libros y la existencia real del inventario puede generar gastos de seguro superiores a las necesidades o incurrir en el riesgo que no se proteja adecuadamente la inversión en inventarios.

Asimismo, no es política de la empresa la realización de toma física de inventario en fechas diferentes a la fin del periodo fiscal.

Con respecto a los sistemas de información automatizados, se observaron las siguientes debilidades:

- No existe integración entre los sistemas de facturación, el auxiliar de cuenta por cobrar y la contabilidad; esto ocasiona que el registro en el auxiliar se efectúe en fecha posterior a la operación de la venta, lo que trae como consecuencia atrasos en la gestión de cobranza. Incluso se puede incrementar la posibilidad de que por descuido o de manera intencional no se realicen tales registros.
- El sistema de control de inventario no emite los reportes adecuados para realizar una toma física que garantice la razonabilidad de sus resultados. Entre estos: diferencia entre conteos, resultados definitivos de la toma física, y la tarjeta individual por producto.
- Ausencia de un kardex electrónico. El sistema de información tal cual como está diseñado, no maneja en detalle las operaciones que ocurren con el inventario; es decir solo actualiza la cantidad de existencia pero no deja un registro o pista de cada transacción. Este hecho no permite hacer un seguimiento individualizado al movimiento

en caso de que se desee saber, por ejemplo las causas de un faltante o sobrante; o simplemente analizar el comportamiento de un producto a efecto de determinar la cantidad a producir de un momento dado.

- Los equipos de hardware adolecen de ciertas de seguridad tales como: reguladores de voltaje y dispositivos de suministro de energía ininterrumpida incrementándose la posibilidad de daños físicos a los equipos de computación y de los datos almacenados en los mismos, que podrían ocasionar la paralización de las actividades normales de la empresa, así como, incurrir en costos por reparación y mantenimiento de los equipos de computación.
- Inexistencia de una política definida para la seguridad de los datos almacenados en el computador principal (servidor), es decir, la empresa no tiene procedimientos sistematizados para la toma de respaldo de datos en dispositivos auxiliares como cintas magnéticas, memoria USB; por lo que una falla de equipo podría ocasionar la pérdida parcial o total de la información vital para el funcionamiento de la organización.
- Información inadecuada e insuficiente acerca del manejo y funcionamiento de los sistemas de información automatizados. Esto crea a la empresa un alto grado de dependencia con respecto a un determinado tipo de personal, fundamentalmente con el que labora en el área de digitación de la información. Asimismo, puede ocasionar la paralización, por algún tiempo, de ciertas actividades que se realizan en la empresa, en caso de que las personas que manejan los sistemas de información automatizadas se ausenten parcial o totalmente de sus labores.

En cuanto a la administración del personal, se observo que la empresa no posee una política clara de inducción, entrenamiento y evaluación. Esto genera elementos desmotivadores para el empleado, ya que siente que no es tomado en

cuenta o no es recompensado de acuerdo a la responsabilidad y esfuerzo que realiza para desempeñar sus actividades. Por otra parte esta situación puede afectar negativamente la eficiencia en las operaciones y por ende, el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## X. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se desarrollo en la empresa Esteli Cigars, S.A, con el propósito de diseñar un modelo de control interno para el área de inventario de mercancías, y de esta forma, proporcionarle a la empresa un instrumento importante para la sana administración y manejo del mismo.

De acuerdo a la Hipótesis planteada y mediante la aplicación de una serie de procedimientos de levantamiento y análisis de datos, se obtuvo una gran cantidad de información acerca de las actividades, tareas y responsabilidades que se llevan a cabo relacionadas con el inventario de mercancías. Como resultado de este análisis se diagnostico que a pesar de la existencia de controles básicos y el deseo de la gerencia de trabajar en un ambiente controlado, existen las siguientes debilidades:

- No hay manual de funciones y procedimientos para el área contable en general y Control de Inventarios en particular.
- Falta de de procedimientos administrativos y en especial para la toma física de inventario.
- Fallas operativas y de diseño en los sistemas automatizados.

- Falta de políticas de entrenamiento y promoción del personal.
- Falta de manuales de procedimientos y políticas de compras
- Ausencia de sistemas de información automatizadas en el área de inventarios.

Esta situación ocasiona a la empresa a una serie de riesgos tales como:

- Ocasionar atrasos al personal en la ejecución de las operaciones relacionadas con el inventario de mercancía y por lo tanto desestimular la eficiencia en las mismas.
- Incrementar la posibilidad de errores o irregularidades con el manejo del inventario de mercancías.
- Registros inadecuados o extemporáneos de los datos que se generan en las operaciones relacionadas con el inventario.
- Diferencias significativas en el inventario de mercancías no justificadas.
- Afectación en los estados financieros por la distorsión de los costos de producción y en el pago de impuestos.
- Falta de un plan de mantenimiento a los equipos de computación con el riesgo de pérdida de información vital para el funcionamiento de la organización.
- Falta de motivación del personal que afecta en forma negativa la eficiencia en las operaciones y por lo tanto el logro de los objetivos organizacionales.
- Falta de la unidad orgánica dentro de la estructura organizativa responsable de la auditoría interna.

Lo expuesto, lleva a concluir que las funciones y los procedimientos involucrados en la administración y manejo del inventario de mercancía deben estar altamente formalizados. Esta formalización, debe contemplar las actividades y las responsabilidades asignadas para cumplir dichas funciones, las normas que la regulan, los procedimientos donde se identifique quien y donde se hacen las actividades, así como deben realizarse las mismas.

Por otra parte, los puntos señalados sirvieron de argumentos para señalar el modelo propuesto en la presente investigación, el cual aportara elementos importantes que ayudaran al logro de los objetivos de la empresa. El éxito de este modelo, dependerá en gran medida de la comprensión e interés que sobre él, tenga la gerencia de la empresa; dejando claro, que el mismo es susceptible a ciertas modificaciones propuestas por la gerencia, pero conservando su enfoque y propósito original.

## XI. RECOMENDACIONES

Culminada la investigación, se hace necesario presentar una serie de recomendaciones, una vez que aplicadas permitirán mejorar los elementos que conforman la estructura de control interno de la empresa y en especial lo referido al área de inventario de mercancía.

Crear una unidad especializada en el área de control o auditoría interna que se encargue de evaluar y hacer seguimiento a las distintas actividades administrativas-contables con el propósito de detectar cualquier tipo de desviación en los procedimientos, políticas y normas propuestas en marcha por la organización.

La función de auditoría interna será siempre de apoyo o asesoría, por lo que es conveniente que su línea de dependencia o adscripción, sea la más alta posible en la estructura de la organización; sugiriéndose una dependencia directa con la gerencia de la compañía.

Implementar el modelo de control interno propuesto para el área de inventario e instruir adecuadamente al personal sobre su contenido.



Formalizar el modelo mediante instructivo, manual de funciones, de normas y procedimientos.

Realizar una evaluación semestral por 2 años con el objeto de detectar a tiempo cualquier tipo de desviación en su cumplimiento y hacer las correcciones pertinentes. Esta actividad debe ser liderizada por la unidad por la unidad de auditoría interna contando siempre con el apoyo de la gerencia.

Someter los sistemas de información automatizada a un proceso de evaluación y actualización para adecuarlas a las necesidades de procesamiento de datos y generación de reportes fidedignos y precisos para la toma de decisiones.

## XII. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), (2004). Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado, Técnicas de aplicación.
- ✓ CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (IASB), (2009) Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES).
- ✓ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) .[ 20 Septiembre 2012] Disponible en:
  - ✓ [http://www.cpcesfe2.org.ar/DocumentosVarios/NIIF\\_para\\_Pymes.pdf](http://www.cpcesfe2.org.ar/DocumentosVarios/NIIF_para_Pymes.pdf).
  - ✓ Jovel Roberto Carlos. (2008). Guía básica para elaborar trabajos de investigación: ideas Practicas para desarrollar un proceso investigativo. San Salvador, El Salvador, Editorial e Imprenta Universitaria, Págs. 132.
- ✓ Mantilla, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. (2005). 4ta Ed. Colombia: Esfera Editores Ltda., Págs. 345.
- ✓ Samuel Alberto, CANTE S. Sandra Yolima. (2005). Auditoría Del Control Interno, Bogotá, Editorial Ecoe Ediciones.

**Anexos**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA						HOJA	DE
ESTELI CIGARS, S.A.						1	1
LEVANTAMIENTO FISICO DE INVENTARIOS							
FECHA				DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
ELABORACION			ACTUALIZACION			ALMACEN	
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO		
AREA RESPONSABLE			DESCRIPCION			DOCUMENTO	
1.1 Almacén			1.1	Informa en memorándum la hora y fecha en la que ha programado el levantamiento de inventario físico al departamento de contabilidad y a la auditoría interna, para realizar en su presencia de ellos dicho inventario, en cumplimiento a lo planificado.			Memorándum
			1.2	Imprime reportes de productos en existencia en almacén por líneas de productos, códigos y estantes, de los cuales remite una copia al departamento de Contabilidad y a auditoría interna para su constatación física.			Kardex
			1.3	Reunidos en el almacén, contabilidad y auditoría, se procede al levantamiento físico de inventario.			
			1.4	Terminado el levantamiento de inventario físico se identifican las inconsistencias, se investigan y documentan para su desvanecimiento.			
			1.5	Desvanecidas las inconsistencias del inventario se comparan los saldos contra los saldos del sistema de inventario y de los estados financieros del periodo.			
			1.6	Se elabora y se firma el acta inventario físico, se adjunta el reporte general de inventarios, y se distribuye una copia a Contabilidad y Auditoría Interna y a la Gerencia General informando los resultados obtenidos en el inventario.			Acta de Inventario
Elaborado			Revisado			Autorizado	

MEMORANDUM

PARA: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y DE AUDITORIA

DE: Sr. José Armando Juárez Aguilar.

**Jefe del Departamento Almacén**

ASUNTO: Levantamiento de Inventario Físico.

***FECHA: 15 DE AGOSTO DE 2012***

Atentamente le invitamos a participar en el levantamiento de inventario físico de productos terminados y materiales y suministros en la bodega del área de inventarios que se efectuará el día 25 de agosto de 2012.

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

Saludos Cordiales.

ESTELI CIGARS, S.A.

ACTA DE INVENTARIO FISICO

Reunidos en el Departamento de Almacén, a las ocho horas del día 25 de Agosto de dos mil doce, los suscritos, Señor José Armando Juárez, jefe del Departamento de Almacén, Señor Oscar Alberto Morales del Departamento de Contabilidad, y Lic. Óscar Armando Guevara Auditor Interno, en presencia de los funcionarios antes suscritos se procede a la toma de inventario físico, el cuál haciende a \$ 45,761.28 dólares. El inventario físico al 25 de agosto de dos mil doce, es conforme al Sistema de control de inventarios a esa fecha.

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

José Armando Juárez  
Jefe de Almacén de Inventarios.

Oscar Alberto Morales  
Contador.

Oscar Armando Guevara  
Auditor Interno.

Anexo # 3