



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO AL CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO DE CUATRO PYMES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

ALUMNO PARTICIPANTE:  
ARAYA VILLABLANCA, LUIS EMILIO

PROFESOR GUÍA: DR ALEX MEDINA GIACOMOZZI

**CHILLAN, 2011**

<b>INDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL .....	12
1.2 ¿QUÉ ES EL CONTROL INTERNO?.....	12
1.3 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	13
1.3.1 Control Contable.....	14
1.3.2 Control Administrativo.....	16
1.4 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	17
1.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	17
1.6 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL .....	18
1.7 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	19
1.7.1 Ambiente de Control.....	19
1.7.2 Sistema Contable.....	19
1.7.3 Procedimientos de Control.....	20
1.8 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	20
1.9 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN EFICAZ CONTROL .....	21
1.10 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO .....	22
1.11 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	23
1.11.1 Organización de la Función de Control Interno.....	23
1.11.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno.....	24
1.11.3 Análisis de los Riesgos de Control Interno .....	24
1.11.4 Plan de Trabajo para la documentación y Formalización de procesos y procedimientos. ....	25
1.11.5 Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno.....	25
1.12 RIESGOS DEL CONTROL INTERNO.....	26
1.12.1 Definiciones de Riesgo.....	26
1.12.2 Clasificación de Riesgos: .....	27
1.12.2.1 Riesgos Financieros .....	27
1.12.2.2 Riesgos de Auditoría .....	28
1.12.3 Tipología de los Diferentes Riesgos de una Auditoría.....	30
1.12.3.1 Irregularidades.....	30
1.12.3.2 Fraudes.....	31

1.12.3.3 <i>Los Errores Contables</i> .....	32
1.12.4 <i>Riesgo Probable</i> .....	32
1.12.5 <i>Riesgo Relativo</i> .....	33
1.13 EL CONTROL INTERNO EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	33
1.13.1 <i>¿Porque el control Interno llega a las Pymes?</i> .....	34
1.131.1 <i>El nuevo modelo simplificado</i> .....	34
1.13.2 <i>¿Cuáles son los 20 principios básicos del informe?</i> .....	35
1.13.3 <i>Detalles del informe COSO</i> .....	38
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>41</b>
2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA .....	41
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	41
2.2.1 <i>Desde el punto de vista del Origen de su Capital.</i> .....	41
2.2.2 <i>Desde el punto de vista de su Tamaño.</i> .....	42
2.2.3 <i>Desde el punto de vista del tamaño según SOFOFA</i> .....	43
2.2.4 <i>Desde el punto de vista de la estructura legal</i> .....	43
2.3 <i>¿QUE SON LAS PYMES?</i> .....	45
2.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES.....	45
2.4.1 <i>Características generales:</i> .....	45
2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS PYMES EN CHILE.....	46
2.6 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DEL CONTROL INTERNO EN LAS PYMES .....	48
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>50</b>
3.1 ESTUDIO REALIZADO.....	50
3.2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO .....	51
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>53</b>
<b>DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.....</b>	<b>53</b>
4.1.1 <i>Identificación de las Empresas</i> .....	53
4.1.1.1 <i>Empresas 1 y 2</i> .....	53
4.1.1.2 <i>Empresa 3</i> .....	55
4.1.1.3 <i>Empresa 4</i> .....	58
4.1.2 <i>Generalidad del control interno de las Pymes en estudio</i> .....	60

<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>62</b>
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b> .....	<b>62</b>
5.1 APLICABILIDAD DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS CUATRO PYMES EN ESTUDIO. ....	62
<b>EMPRESA N°1</b> .....	<b>62</b>
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “SERVIGOMAS”</b> .....	<b>62</b>
<b>5.1.1 Área Compras</b> .....	<b>62</b>
5.1.1.1 Preparación del pedido mensual.....	63
5.1.1.2 Selección del mejor proveedor .....	63
5.1.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería.....	63
5.1.1.4 Recepción de mercaderías.....	63
5.1.1.5 Verificación y aprobación de pagos.....	64
5.1.1.6 Documentos utilizados comúnmente en el proceso de compras.....	64
<b>5.1.2 Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	<b>66</b>
5.1.2.1 Ventas diarias.....	67
5.1.2.2 Cobranzas.....	67
5.1.2.3 Recibo de dinero.....	68
5.1.2.4 Documentos utilizados en el proceso de Ventas.....	68
<b>5.1.3 Área de Inventario (Bodega)</b> .....	<b>74</b>
<b>5.1.4 Sistema Contable (Corresponde para las dos pymes por igual)</b> .....	<b>74</b>
<b>EMPRESA N° 2</b> .....	<b>75</b>
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “SERVICAR”</b> .....	<b>75</b>
<b>5.1.5 Área Compras:</b> .....	<b>75</b>
5.1.5.1 Preparación del pedido mensual.....	75
5.1.5.2 Selección del mejor proveedor .....	76
5.1.5.3 Autorización para la adquisición de mercadería.....	76
5.1.5.4 Recepción de mercaderías.....	76
5.1.5.5 Verificación y aprobación de pagos.....	77
5.1.1.6 Documentos utilizados comúnmente en el proceso de Compras.....	77
<b>5.1.6 Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	<b>78</b>
5.1.6.1 Ventas diarias.....	78
5.1.6.2 Cobranzas.....	78
5.1.6.3 Recibo de dinero.....	79
5.1.6.4 Documentos utilizados en el proceso de Ventas.....	79

5.1.7	Área de Inventario (Bodega).....	79
<b>EMPRESA N° 3</b>	.....	<b>80</b>
	<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “REPUESTOS CHANDIA”</b> .....	<b>80</b>
5.1.8	Área Compras .....	80
5.1.8.1	Preparación del pedido mensual.....	81
5.1.8.2	Selección del mejor proveedor .....	81
5.1.8.3	Autorización para la adquisición de mercadería.....	82
5.1.8.4	Recepción de mercaderías.....	82
5.1.8.5	Verificación y aprobación de pagos.....	82
5.1.8.6	Documentos utilizados en el Área de Compras.....	83
5.1.9	Área de Ventas y Cobranzas.....	86
5.1.9.1	Ventas diarias.....	86
5.1.9.2	Cobranzas.....	86
5.1.9.3	Recibo de dinero.....	86
5.1.9.4	Documentos utilizados en el proceso de Ventas.....	87
5.1.10	Área de Inventario (Bodega).....	90
5.1.11	Sistema Contable.....	90
<b>EMPRESA N° 4</b>	.....	<b>91</b>
	<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “GO – CAR”</b> .....	<b>91</b>
5.1.12	Área Compras:.....	91
5.1.12.1	Preparación de pedido Mensual .....	92
5.1.12.2	Selección del mejor Proveedor.....	92
5.1.12.3	Autorización para la adquisición de mercadería.....	92
5.1.12.4	Recepción de Mercaderías. ....	93
5.1.12.5	Verificación y Aprobación de Pagos.....	93
5.1.12.6	Documentos utilizados comúnmente en el proceso de compras.....	94
5.1.13	Área de Ventas y Cobranzas.....	95
5.1.13.1	Ventas Diarias.....	95
5.1.13.2	Cobranzas.....	96
5.1.13.3	Recibo de Dinero.....	96
5.1.13.4	Documentos utilizados en el proceso de Ventas.....	96
5.1.14	Área de Inventario (Bodega).....	99
5.1.15	Sistema Contable .....	<b>100</b>
5.1.16	Análisis de Riesgo para las Cuatro Pymes en estudio.....	<b>100</b>

<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “SERVIGOMAS”</b> .....	101
<i>Cuadro N° 4 Área de Compras</i> .....	101
<i>Cuadro N° 5 Área de Ventas y Cobranzas</i> .....	103
<i>Cuadro N° 6 Área de Bodega (Inventario)</i> .....	105
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “SERVICAR”</b> .....	107
<i>Cuadro N° 7 Área de Compras</i> .....	107
<i>Cuadro N° 8 Área de Ventas y Cobranzas</i> .....	109
<i>Cuadro N° 9 Área de Bodega (Inventario)</i> .....	111
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “REPUESTOS CHANDIA”</b> .....	113
<i>Cuadro N° 10 Área de Compras</i> .....	113
<i>Cuadro N° 11 Área de Ventas y Cobranzas</i> .....	115
<i>Cuadro N° 12 Área de Bodega (Inventario)</i> .....	116
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “GO - CAR”</b> .....	119
<i>Cuadro N° 13 Área de Compras</i> .....	119
<i>Cuadro N° 14 Área de Ventas y Cobranzas</i> .....	121
<i>Cuadro N° 15 Área de Bodega (Inventario)</i> .....	122
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>126</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO</b> .....	<b>126</b>
6.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	126
<b>6.2 EMPRESA N° 1</b> .....	<b>127</b>
<b>“SERVIGOMAS”</b> .....	127
<b>6.2.1 Área de Compras</b> .....	127
6.2.1.1 <i>Elaboración del pedido mensual</i> .....	127
6.2.1.2 <i>Selección del mejor proveedor</i> .....	128
6.2.1.3 <i>Autorización para la adquisición de mercadería</i> .....	128
6.2.1.4 <i>Recepción de los Productos</i> .....	128
6.2.1.5 <i>Verificación y aprobación de pagos</i> .....	129
<b>6.2.2 Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	129
6.2.2.1 <i>Ventas diarias</i> .....	130
6.2.2.2 <i>Cobranzas</i> .....	130
6.2.2.2 <i>Recibo de dinero</i> .....	132
<b>6.2.3 Área de Inventario (Bodega)</b> .....	132
6.2.4 <i>Sistema Contable (Corresponde para las dos Pymes por igual)</i> .....	133
<b>6.2.5 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Servigomas</b> .....	134

<b>6.3 EMPRESA N° 2</b> .....	<b>135</b>
<b>“SERVICAR”</b> .....	135
<b>6.3.1 Área de Compras</b> .....	135
6.3.1.1 <i>Elaboración del pedido mensual</i> .....	135
6.3.1.2 <i>Selección del mejor proveedor</i> .....	135
6.3.1.3 <i>Autorización para la adquisición de mercadería</i> .....	136
6.3.1.4 <i>Recepción de los productos</i> .....	136
6.3.1.4 <i>Verificación y aprobación de pagos</i> .....	137
<b>6.3.2 Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	137
6.3.2.1 <i>Ventas diarias</i> .....	137
6.3.2.2 <i>Cobranzas</i> .....	138
6.3.2.3 <i>Recibo de dinero</i> .....	139
<b>6.3.3 Área de Inventario (Bodega)</b> .....	139
<b>6.3.4 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Servicar</b> .....	140
<b>6.4 EMPRESA N° 3</b> .....	<b>141</b>
<b>“REPUESTOS CHANDIA”</b> .....	141
<b>6.4.1 Área de Compras</b> .....	141
6.4.1.1 <i>Preparación del pedido mensual</i> .....	142
6.4.1.2 <i>Selección del mejor proveedor</i> .....	142
6.4.1.3 <i>Autorización para la adquisición de mercadería</i> .....	143
6.4.1.4 <i>Recepción de los productos</i> .....	143
6.4.1.5 <i>Verificación y aprobación de pagos</i> .....	144
<b>6.4.2 Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	144
6.4.2.1 <i>Ventas diarias</i> .....	144
6.4.2.2 <i>Cobranzas</i> .....	145
6.4.2.3 <i>Recibo de dinero</i> .....	145
<b>6.4.3 Área de Inventario (Bodega)</b> .....	146
6.4.4 <i>Sistema Contable</i> .....	147
<b>6.4.5 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Repuestos Chandia</b> .....	148
<b>6.5 EMPRESA N° 4</b> .....	<b>148</b>
<b>“GO – CAR”</b> .....	148
<b>6.5.5 Área Compras:</b> .....	148

6.5.1.1 Preparación del pedido Mensual .....	149
6.5.1.2 Selección del mejor proveedor .....	149
6.5.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería .....	150
6.5.1.4 Recepción de los Productos.....	150
6.5.1.5 Verificación y Aprobación de Pagos.....	151
<b>6.5.2 Área de Ventas y Cobranzas.....</b>	<b>151</b>
6.5.2.1 Ventas Diarias.....	151
6.5.2.2 Cobranzas.....	152
6.5.2.3 Recibo de Dinero.....	153
<b>6.5.3 Área de Inventario (Bodega).....</b>	<b>153</b>
6.5.4 Sistema Contable .....	154
<b>6.5.4 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Go – Car.....</b>	<b>155</b>
<b>6.6 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>155</b>
<b>EMPRESA N° 1 .....</b>	<b>156</b>
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “SERVIGOMAS” .....</b>	<b>156</b>
<b>6.6.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras.....</b>	<b>156</b>
6.6.1.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual.....	156
6.6.1.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor .....	157
6.6.1.3 ropuestas. de Mejoramiento para la adquisiscion de Mercadería. ....	157
6.6.1.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos .....	157
6.6.1.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos.....	159
6.6.1.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras. ....	160
<b>6.6.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas.....</b>	<b>162</b>
6.6.2.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.....	162
6.6.2.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas. ....	163
6.6.2.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero. ....	164
6.6.2.4Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas.....	165
<b>6.6.3 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega).....</b>	<b>166</b>
<b>6.6.4 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable .....</b>	<b>166</b>
<b>EMPRESA N° 2 .....</b>	<b>167</b>
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “SERVICAR” .....</b>	<b>167</b>



<b>6.6.5 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras</b> .....	167
6.6.5.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual.....	167
6.6.5.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor.....	168
6.6.5.3 Propuestas de Mejoramiento para la adquisición de Mercadería.....	168
6.6.5.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos.....	168
6.6.5.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos.....	169
6.6.5.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras.....	170
<b>6.6.6 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	170
6.6.6.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.....	170
6.6.6.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas.....	171
6.6.6.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero.....	172
6.6.6.4 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Ventas y Cobranzas.....	172
<b>6.6.7 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega)</b> .....	173
<b>6.6.8 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable</b> .....	173
<b>EMPRESA N° 3</b> .....	<b>174</b>
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “REPUESTOS CHANDIA”</b> .....	174
<b>6.6.9 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras</b> .....	174
6.6.9.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual.....	174
6.6.9.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor.....	175
6.6.9.3 Propuesta de mejoramiento en la autorización para la adquisición de Mercadería.....	176
6.6.9.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos.....	176
6.6.9.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos.....	178
6.6.9.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras.....	179
<b>6.6.10 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas</b> .....	180
6.6.10.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.....	180
6.6.10.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas.....	180
6.6.10.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero.....	181
6.6.10.4 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas.....	182
<b>6.6.11 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega)</b> .....	183
<b>6.6.12 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable</b> .....	184

<b>EMPRESA N° 4 .....</b>	<b>184</b>
<b>NOMBRE DE FANTASÍA: “GO – CAR” .....</b>	<b>184</b>
<b>6.6.13 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras.....</b>	<b>184</b>
6.6.13.1 <i>Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual.....</i>	<i>184</i>
6.6.13.2 <i>Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor.....</i>	<i>185</i>
6.6.13.3 <i>Propuestas de Mejoramiento en la Autorización para la adquisición de Mercadería .....</i>	<i>186</i>
6.6.13.4 <i>Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos .....</i>	<i>186</i>
6.6.13.5 <i>Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos.....</i>	<i>187</i>
6.6.13.6 <i>Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras.....</i>	<i>189</i>
<b>6.6.14 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas.....</b>	<b>189</b>
6.6.14.1 <i>Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.....</i>	<i>189</i>
6.6.13.2 <i>Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas .....</i>	<i>190</i>
6.6.14.4 <i>Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas.....</i>	<i>191</i>
<b>6.6.15 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega) .....</b>	<b>191</b>
<b>6.6.16 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable. ....</b>	<b>192</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>193</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>196</b>

## INTRODUCCIÓN

El mercado actual chileno está compuesto por una extensa variedad de organizaciones empresariales, entre estas se encuentran las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. En esta investigación se abordará el control interno de 4 pequeñas y medianas empresas, estas comúnmente llamadas Pymes o Mypes.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para proteger sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Lo anterior permite dilucidar que en cualquier tipo de empresa independiente de su tamaño y rubro, siempre existe algún control interno por más informal y pequeño que sea, pues de alguna forma deben organizarse para resguardar sus recursos.

Otro aspecto importante es que a medida que va creciendo o es más grande una empresa, mayor importancia tendrá el adecuado manejo del control interno, así una empresa con más de un dueño y varios empleados aparentemente debería tener un control sofisticado y complejo en vista de las tareas que allí se realizan; por otra parte si la empresa posee un solo dueño y él trabaja en ella no será necesario que sea complejo el control interno, a menos que su tamaño así lo requiera. Ocurre también que entre más se aleja el dueño de la operación cotidiana de la empresa es más necesario la existencia de un control interno estructurado.

Ahora bien, en cualquier empresa que utiliza un control interno existen debilidades o problemáticas que puedan ocurrir en el mismo. Estos problemas son: el deficiente manejo del “administrador”, quien también es el dueño, puesto que cumple diversas funciones que no le permiten obtener una buena eficiencia dentro de la empresa y además se suman otras dificultades, como son el de tipo de “caja”, donde se puede dar la sustracción de dinero, que no cuadre el arqueado diario, entre otros, que es lo más vulnerable en este tipo de organizaciones. Otro problema que ocurre generalmente, es la falta de evaluación de la administración o la falta de un debido control interno de sus tareas y la inexistencia de políticas en sus operaciones lo que puede conllevar a una deficiente capacidad de control. Por otra parte, estas empresas en muchas oportunidades contratan personal no idóneo a los puestos de trabajo. También puede suceder que empresas que estén en proceso de crecimiento, no modifican su control interno adaptándose a sus nuevos requerimientos y a la vez no se hacen asesorar por profesionales para realizar dichos cambios.

En el presente trabajo se evalúan los posibles controles internos de cada pyme en estudio, en cuanto al uso de herramientas y políticas de control interno administrativo. Con este fin se realizará un estudio exploratorio que consistirá en la realización de una encuesta a las distintas pymes, además de entrevistas personales y mayoritariamente de las observaciones personales directas.

Para desarrollar el tema denominado “Propuestas de mejoramiento al control interno administrativo de cuatro pymes” se ha organizado en seis capítulos siguiendo una secuencia lógica.

El capítulo uno enmarca al sistema de control interno, su definición, clasificación, características y objetivos del control internos, además de los distintos riesgos asociados al control interno. El segundo capítulo estudia a las pequeñas empresas, en su definición, clasificación, características y de las problemáticas, de las pymes en Chile. El tercer capítulo analiza los objetivos del estudio realizado y metodología utilizada para esta investigación. El cuarto se realiza el análisis de las empresas en estudio, sus actividades, financiamiento, instalaciones y como se definen. El quinto capítulo se refiere al análisis de los resultados obtenido en la investigación, por cada empresa. En el capítulo seis se realiza la triangulación además del análisis de los resultados y la formulación de las propuestas de mejoramiento al control interno de estas.

Se Presenta este trabajo de investigación como un aporte a todas aquellas pequeñas empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno. El cual es importante, en virtud de que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y crecimiento, y sólo mediante la obtención de su máxima eficiencia operativa podrá mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado de alta competencia.

# Capítulo I

## Sistema de Control Interno

### 1.1 Definición de Control

Control, según uno de sus significados gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. También puede definirse como un dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados.

### 1.2 ¿Qué es el Control Interno?

Según Gustavo Cepeda, (1997) “El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables”.

Otra definición de control interno, Coopers & Librand, (1997) dice que es el “Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías”: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y normas que sean aplicable.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

#### ***Es un proceso:***

- ✓Serie de acciones inherentes a la gestión del negocio.
- ✓Los procesos de negocio contemplan la integración del Control Interno en éstos.

- ✓ Esta integración influye directamente en la capacidad de la dirección para conseguir sus objetivos.
- ✓ Las iniciativas del Control se convierten en parte de la estructura de la empresa.
- ✓ Repercuten además en los costos de la empresa.

***Personal:***

- ✓ El Control Interno lo llevan a cabo; el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad.
- ✓ El Control Interno afecta la actuación de las personas y viceversa.

***Seguridad Razonable:***

- ✓ El Control Interno por muy bien diseñado que esté sólo puede aportar un grado de seguridad razonable de la consecución de los objetivos de la entidad.
- ✓ Estos se ven afectados por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

***Objetivos:***

- ✓ Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, ya sea en conjunto o a determinadas actividades dentro de la misma.

***Se clasifica en tres categorías:***

- ✓ Operacionales
- ✓ Información financiera
- ✓ Cumplimiento

### **1.3 Clasificación del Control Interno**

Según Gustavo Cepeda, (1997) el control interno se clasifica en 6 partes

### 1.3.1 Control Contable

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
  
- Las operaciones se registran debidamente para:
  - a) Facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad.
  - b) Lograr salvaguardar los activos.
  - c) Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
  
- El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.
- El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

*Los objetivos del control contable interno son:*

- La integridad de la información:  
Que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- La validez de la información:  
Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- La exactitud de la información:  
Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.

- El mantenimiento de la información:

Que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.

- La seguridad física:

Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

*Los elementos del control contable interno son:*

a) Definición de autoridad y responsabilidad:

Las empresas deben contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.

b) Segregación de deberes:

- Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
- Las empresas deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomas.
- Esto con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

c) Establecer comprobaciones internas y pruebas independientes:

La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes.

Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:



- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
- Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
- Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

### **1.3.2 Control Administrativo**

El control administrativo (Cepeda, 1997) “Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones”.

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios.

*Los elementos del control administrativo interno son:*

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

## **1.4 Objetivos del Sistema de Control Interno**

El diseño, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Control Interno es fundamental para el logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativos).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo)

## **1.5 Características del Sistema de Control Interno**

Las principales características son las siguientes:

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.

- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones.

## 1.6 Estructura del Proceso de Control

El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- **Un término de comparación:**

Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.

- **Un hecho real:**

El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.

- **Una desviación:**

Que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.

- **Un análisis de causas:**

Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.

- **Toma de acciones correctivas:** Son las decisiones que se adopten y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

## **1.7 Elementos de la Estructura de un Sistema de Control Interno**

### **1.7.1 Ambiente de Control**

Representa el entorno de la empresa, conformado por:

- La filosofía (misión y visión) y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el de la auditoría interna.
- Métodos de control administrativo.
- Políticas y prácticas del personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad, tales como los exámenes de organismos reguladores.
- El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan
- La efectividad global del control interno.

### **1.7.2 Sistema Contable**

Son los métodos y requisitos establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo. Un sistema contable efectivo, debe tomar en consideración el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- Cuantifican el valor de las operaciones, de tal forma que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinan el periodo en que las transacciones ocurren, permitiendo registrarlas en el periodo contable correspondiente.
- Presentan debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados

financieros.

### **1.7.3 Procedimientos de Control**

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por este motivo el auditor interno, o la persona designada por la máxima entidad de la organización, deberá confirmar este hecho.

## **1.8 Principios de Control Interno**

El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:

- *El principio de igualdad:* consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- *El principio de moralidad:* todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.
- *El principio de eficiencia:* vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- *El principio de economía:* vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- *El principio de celeridad:* consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

- *Los principios de imparcialidad y publicidad:* consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- *El principio de valoración de costos ambientales:* consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operación pueda tenerlo.
- *El principio del doble control:* consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

## **1.9 Procedimientos Generalmente Aceptados para Mantener un Eficaz Control**

Ejemplos de procedimientos:

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Fianzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos pre numerados.

- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

### **1.10 Responsabilidad del Control Interno**

Los comités u oficinas de control interno son responsables por las actuaciones de los procesos en las organizaciones que tienen las posibilidades financieras de poder crearlas, de lo contrario, la responsabilidad por las actuaciones recae en la gerencia. La responsabilidad del control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a las normas aplicables a la organización. Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada empresa u organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

Además desde el punto de vista de la responsabilidad, (Cepeda, 1997) “El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los

métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones”.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados; las áreas administrativas a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del personal de la empresa u organización.

### **1.11 Diseño del Sistema de Control Interno**

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

El diseño debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

#### **1.11.1 Organización de la Función de Control Interno**

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir sus obligaciones.



Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.

### **1.11.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno**

El diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión de la oficina de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

### **1.11.3 Análisis de los Riesgos de Control Interno**

Es responsabilidad de la oficina, comité o la entidad encargada del diseño del sistema de control interno, realizar el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad con el fin de identificar las partes débiles.

#### **1.11.4 Plan de Trabajo para la documentación y Formalización de procesos y procedimientos.**

Cualquiera que sea el diseño adoptado, éste tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la empresa, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios. Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

#### **1.11.5 Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno**

Los manuales son piezas fundamentales dentro del Sistema de Control Interno. Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales de la oficina de control interno y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno.

Con el fin de actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables.

Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Los manuales constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

## **1.12 Riesgos del Control Interno**

### **1.12.1 Definiciones de Riesgo**

Inicialmente la humanidad asoció el riesgo con el peligro: las amenazas de la naturaleza (frío, calor, lluvia, terremotos, etc.), la domesticación de los animales, y los primeros grandes descubrimientos (agricultura, fuego, la rueda, etc.) y con ello, prepararse, mediante el ahorro y las provisiones, para enfrentar cada una de las estaciones y los cambios climáticos.

Si bien la humanidad sobrevivió a tales cambios, y significó un triunfo, no sólo frente a la adversidad si no frente a la muerte, quedó comprendido que el riesgo nunca llega a ser cero, es cambiante, siempre exige un esfuerzo permanente y sobre todo, está asociado con el crecimiento y el bienestar

La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa: atreverse. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo.

Según Samuel mantilla, (2005) “En la actualidad el riesgo es todo aquello (positivo y negativo, de origen interno o externo) que puede (probabilidad) afectar (impacto) un negocio”.

El riesgo en contabilidad se puede definir como la posibilidad de que en el trabajo propiamente contable se den errores, omisiones, incertidumbres o fraudes.

En términos de auditoría existe el riesgo de que los errores, omisión, incertidumbres y/o fraudes no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoría.

El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre las posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos.

## **1.12.2 Clasificación de Riesgos:**

### **1.12.2.1 Riesgos Financieros**

Existen diferentes naturalezas de riesgos financieros, las cuales pueden ser clasificadas en las siguientes categorías o tipos:

#### **A) Riesgos de Mercado:**

Se entiende como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.).

#### **B) Riesgos de Crédito:**

Es el más antiguo y probablemente más importante riesgo que enfrentan las empresas. Se podría definir como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye compromiso de pago.

#### **C) Riesgos de Tasas de Interés y Liquidez:**

Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una empresa por movimientos adversos en tasas de interés. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés y el manejo de activos y pasivos. El riesgo de liquidez también se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo está presente en situaciones de crisis cuando en los mercados hay vendedores pero no compradores.

#### **D) Riesgo Legal:**

Se refiere a la pérdida que se podría sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación

jurídica o alguna omisión en la documentación.

### **E) Riesgo Operativo:**

Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, controles inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización.

También se atribuye este tipo de riesgo a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período en que laboró en dicha empresa, concentró todo su conocimiento especializado en algún proceso clave.

#### **1.12.2.2 Riesgos de Auditoría**

Es el riesgo de que los auditores emitan una opinión no calificada sobre los estados financieros que estén materialmente equivocados.

“Los riesgos de auditoría pueden ser resultado de errores (equivocaciones no intencionales, tales como omisiones y comisiones) o fraudes (equivocaciones intencionales, incluyen apropiación indebida y presentación fraudulenta de estados financieros)”. (Mantilla, 2005)

*El riesgo de auditoría tiene básicamente cuatro componentes que a continuación se describen:*

#### **A) Riesgo Inherente:**

El riesgo inherente consiste en la susceptibilidad del saldo de una cuenta o tipo de transacciones de contener errores importantes, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas de otros saldos o tipos de transacciones, asumiendo que no hubiera controles internos relacionados. Es en función al tipo de negocio y su medio ambiente, y de la naturaleza de la cuenta o tipo de transacciones. Existen factores que afectan el riesgo inherente como los siguientes:

- ✓Integridad de la administración.
- ✓La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período, por ejemplo: la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.
- ✓Presiones inusuales de la administración a dar una representación errónea de los estados financieros.
- ✓Naturaleza y tamaño de la entidad, el volumen de las operaciones, su ubicación geográfica.
- ✓Susceptibilidad de pérdidas o malversación, de los activos por ejemplo los que son altamente deseables y móviles como el efectivo.
- ✓Transacciones inusuales de la entidad, por ejemplo ajustes que se realizan al final del periodo.

### **B) Riesgo de Control:**

Es el riesgo de que cuando ocurran errores no sean detectados ni corregidos por el sistema de control interno. Ello se debe a fallas en la revisión adecuada de las transacciones; documentación inadecuada; acceso ilimitado a efectivo e inventarios o cualquier otro valor negociable; y carencia de registros de los inventarios perpetuos. Esas debilidades en el control contribuyen a que haya errores y fraudes en los estados financieros.

Siempre existirá cierto riesgo debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Para evaluar el riesgo de control, se debe considerar lo adecuado del diseño de los controles, así como probar la adherencia a los procedimientos de control. De no existir dicha evaluación, se deberá asumir que el riesgo de control es alto.

“El riesgo inherente y el riesgo de control determinan la posibilidad de que los estados financieros estén materialmente equivocados. Estos elementos del riesgo también afectan la validez de la evidencia de auditoría”. (Mantilla, 2005)

### **C) Riesgo de Detección:**

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos del auditor no descubran un error que exista en una cuenta o tipo de transacciones, el cual pueda ser importante individualmente o en conjunto con errores de otras cuentas o transacciones. El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos del auditor; siempre existirá

cierto riesgo de detección, aun cuando el auditor examine el cien por ciento del saldo de la cuenta o del tipo de transacción, cuando el auditor seleccione un procedimiento de auditoría inadecuado, o aplique mal un procedimiento de auditoría adecuado, o al interpretar equivocadamente los resultados de la auditoría.

#### **D) Riesgo de Negocio:**

Se define como el riesgo consistente en que la entidad o empresa fallara en lograr sus objetivos. Este riesgo le requiere al auditor tener una visión más amplia de lo que simplemente es el riesgo de auditoría.

“Una consideración amplia de este riesgo es más probable que dé como resultado una identificación de los problemas que pueden causar declaraciones equivocadas materiales en los estados financieros” (Mantilla, 2005)

“La consideración de los negocios como un todo permite al auditor servir mejor al cliente proveyéndole oportunidades para asesoraren la dirección del negocio” (Mantilla, 2005)

El enfoque de riesgo de negocio asume que existe una relación entre riesgo de negocio y el concepto tradicional del riesgo de auditoría, y que la mejor manera para identificar el riesgo de los estados financieros es considerar este concepto de riesgo de negocio. Esto quiere decir que el auditor debe centrar su atención en los riesgos del negocio porque un entendimiento más robusto de negocio es probable que resulte una identificación más completa del riesgo inherente que puede afectar los estados financieros. De la misma manera un incremento de atención en los controles que la entidad tiene en funcionamiento es probable una identificación completa del riesgo de control que pueden afectar los estados financieros.

### **1.12.3 Tipología de los Diferentes Riesgos de una Auditoría**

#### **1.12.3.1 Irregularidades**

Las irregularidades en los estados financieros pueden ser el resultado de una mala interpretación u omisión deliberadas de los efectos de hechos, operaciones u otros cambios intencionados en los registros contables básicos. Las irregularidades pueden implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de los registros contables o documentos de soporte.
- Información falsa.

La presentación adecuada de los estados financieros depende de varios factores, entre los que se encuentra la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad, el ejercicio de un criterio adecuado en la realización de las estimaciones necesarias en aquellas áreas en donde existan incertidumbres y el suficiente desglose de aspectos significativos, además de los elementos básicos, que son la adecuación y validez de las operaciones y saldos.

Las posibles irregularidades que se efectúan en las operaciones de caja y bancos y de sus saldos pueden clasificarse, desde el punto de vista de su ejecución de la siguiente forma:

#### **A) Desfalcos:**

- Interceptación: efectuar cobros antes de que estos se registren (ejemplos: ventas al contado o cobros de cuentas a cobrar no registrados).
- Sustracciones: Hacerse con una cantidad en efectivo después de haberla registrado. (Ejemplo: apoderarse de una cantidad de los cobros registrados pero no depositados, de fondos fijos o cuentas bancarias)
- Desviaciones: Hacer que un desembolso que en un principio es legítimo se desvíe de su destino correspondiente.

#### **B) Distorsiones:**

Modificación de los estados financieros sin obtener ningún activo.

### **1.12.3.2 Fraudes**

El fraude es el delito más creativo: requiere de las mentes más agudas y podemos decir que es prácticamente imposible evitarlo. Porque en el momento en que se descubre el remedio, alguien inventa algo nuevo.

Se puede afirmar que fraude es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc. El término "fraude" se refiere al acto intencional de la administración, personal



o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar:

- ✓ Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- ✓ Malversación de activos.
- ✓ Supresión u omisión de los efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos.
- ✓ Registro de transacciones sin sustancia o respaldo.
- ✓ Mala aplicación de políticas contables.

### **1.12.3.3 Los Errores Contables**

Los errores pueden ser:

- Consecuencia de fallos matemáticos o administrativos en los registros contables.
- Aplicación errónea de las Normas Internacionales de Contabilidad.
- Mala interpretación de hechos existentes. Los errores más comunes son:
  - ✓ En la clasificación del activo que no sería material en cuanto a su cantidad, si está afectada a dos categorías de la planta o el equipo.
  - ✓ Error en una norma, un cambio de una norma debe ser evaluado en cuanto a sí: el método contable por el efecto de cambio está de conformidad con Normas Internacionales de Contabilidad.
  - ✓ Error de anotación o digitación de datos.

El sistema de control debe ser adecuado para detectar errores, así como desfalcos. En este sentido se considera que los errores, se producen sin intención, mientras que las irregularidades se producen intencionalmente. Es más difícil prevenir o detectar las irregularidades que los errores.

### **1.12.4 Riesgo Probable**

Es la posibilidad que existe de que el auditor presente una opinión limpia sobre determinados estados financieros, y que éstos contengan irregularidades de importancia. Lo anterior es consecuencia de la combinación de tres riesgos ya antes mencionados:

1. Que se den errores importantes en el proceso de contabilización y preparación de los Estados financieros. (Riesgo inherente)
2. Que los controles internos no detecten el error o la gerencia desvíe los controles internos. (Riesgo de Control)
3. Que los procedimientos de auditoría que se apliquen no detecten el error. (Riesgo de detección)

La combinación de estas tres consecuencias tiene como resultado el riesgo probable.

### **1.12.5 Riesgo Relativo**

Es el riesgo que existe de que durante el proceso contable ciertas partidas se hayan excluido o sufrido, un cambio en su presentación, valuación, descripción, y que esto pudiera modificar sustancialmente la interpretación de la información financiera.

El riesgo relativo se relaciona primordialmente con lo que se conoce como:

Importancia Relativa.

Las Normas Internacionales de Contabilidad dictan que:

“La información tiene importancia relativa, o es material cuando su omisión o presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas a partir de los estados financieros. La materialidad depende de la cuantía de la partida omitida, o del error” (Normas internacionales de Contabilidad, 2001).

### **1.13 El Control Interno en la Pequeña Empresa.**

La pequeña empresa requiere implementar sistemas de control interno con el fin de propiciar una seguridad razonable en la efectividad de sus planes y programas, proteger sus bienes y derechos, cumplir con el entorno legal y lograr un mejor resultado en sus operaciones:

El control es la medicina preventiva de la empresa; no le asegura el cumplimiento de los objetivos pero contribuye altamente a su logro.

### **1.13.1 ¿Porque el control Interno llega a las Pymes?**

Según Carlos Rosen, (2006) el nuevo modelo del informe del Committee of Sponsoring Organizations (COSO), incluye 20 principios que no pueden dejarse a un lado si se busca prevenir riesgos de fraude y emitir balances confiables.

Cuando se hablaba de control interno, parecía un terreno reservado a las grandes corporaciones. Sin embargo, ya hay ejemplos concretos de que esta realidad ha cambiado de la mano de una versión más simplificada del informe COSO el enfoque más utilizado a nivel mundial por organizaciones públicas y privadas para aplicar control interno y lograr una mejora continua en sus procesos.

#### **1.131.1 El nuevo modelo simplificado**

El Marco de Control Interno COSO para las más pequeñas empresas ha sido aprobado por expertos de las principales instituciones de auditoría interna. Fue un documento muy esperado por las empresas más pequeñas en diferentes partes del mundo, ya que estas opinaban que los costos relacionados con el control interno eran directamente proporcionales a la cantidad de requerimientos de COSO y a la complejidad de su implementación.

En 11 de julio de 2006 fue puesto en vigencia, es una versión reducida del marco COSO original emitido en 1992, utilizando menos principios, pero adicionando un sistema de codificación especial para facilitar el cumplimiento de la guía. El Comité de expertos de las principales instituciones de auditoría interna, contabilidad, fraude y cumplimiento regulatorio que han estado involucrados en su adaptación opinan que "COSO Small Co." es considerablemente más pequeño y más sencillo de interpretar que el marco COSO original.

El documento final incluye apenas 20 de los 26 principios originales incluidos en el borrador, mientras el número de atributos que contienen los principios fue cortado, llevándolo de 113 a 75. El documento ha sido dividido en tres capítulos para que sea más sencillo de comprender, implementar y auditar.

*Estos capítulos son:*

**Resumen:** Un resumen ejecutivo, proporcionando una visión de alto nivel para la dirección y la alta gerencia

**Principios y Ejemplos:** Una descripción del control interno sobre la divulgación del reporte financiero en las empresas más pequeñas, principios fundamentales extraídos del marco COSO original con atributos relacionados y ejemplos de cómo una compañía pequeña podría aplicar los principios manteniendo una adecuada relación costo-beneficio.

**Herramientas:** Un compendio de herramientas para ayudar a la gerencia a evaluar el control interno. Los Principios COSO para "las más pequeñas".

### **1.13.2 ¿Cuáles son los 20 principios básicos del informe?**

Para alcanzar un efectivo control interno sobre el reporte financiero, el documento indica básicamente que las claves son:

#### **• Ambiente de Control**

1. *Integridad y Valores Éticos:* la sana integridad y los valores éticos, particularmente en la alta gerencia, han sido desarrollados, comprendidos y adoptados, fijando el estándar de conducta para la divulgación financiera.
2. *Comité de Dirección:* la Junta de Directores entiende y ejerce la responsabilidad por los errores relacionados con el reporte financiero y el control interno.
3. *Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión:* La filosofía del management y el estilo que apoya el alcance de un control interno efectivo sobre el reporte financiero.
4. *Estructura Organizativa:* la estructura organizativa de la empresa soporta el alcance de un eficaz control interno sobre la información financiera.
5. *Competencias para el Adecuado Reporte Financiero:* la compañía retiene a los individuos competentes en el reporte financiero y la detección de errores relacionados con dichos reportes.

6. *Autoridad y Responsabilidad*: el Management y empleados son asignados de acuerdo a adecuados niveles de autoridad y responsabilidad para facilitar un efectivo control interno sobre el reporte financiero.
7. *Recursos Humanos*: políticas y prácticas de RRHH son diseñadas e implementadas para facilitar un efectivo control interno sobre el reporte financiero.

#### • **Evaluación de Riesgos**

8. *Objetivos del Reporte Financiero*: el Management especifica los objetivos sobre el reporte financiero con suficiente claridad y criterio para permitir la identificación de riesgos sobre la divulgación del reporte financiero.
9. *Riesgos del Reporte Financiero*: La compañía identifica y analiza los riesgos relacionados con el alcance de los objetivos de divulgación del reporte financiero como base para determinar cómo los riesgos deberían ser manejados.
10. *Riesgos de Fraude*: El riesgo potencial para la declaración errónea material relacionada con la producción del fraude se considera explícitamente en la identificación de riesgos relacionados con los objetivos de divulgación financiera.

#### • **Actividades de Control**

11. *Integración con la Evaluación de Riesgos*: Son tomadas acciones para direccionarlas a los riesgos de alcanzar los objetivos del reporte financiero.
12. *Selección y Desarrollo de las Actividades de Control*: Las actividades de control son seleccionadas y desarrolladas considerando sus costos y su potencial efectividad para mitigar riesgos de alcanzar los objetivos del adecuado reporte financiero.
13. *Políticas y Procedimientos*: Políticas relacionadas con la divulgación de información confiable sobre el reporte financiero son establecidas y comunicadas a través de la compañía, con sus correspondientes procedimientos, resultando en que dichas políticas y procedimientos sean llevadas a cabo.
14. *Tecnología de la Información*: Los controles de TI, donde son aplicables, son diseñados e implementados para dar soporte al alcance de los objetivos del reporte financiero.

## • Información y Comunicación

15. *Reporte de Información Financiera:* La información pertinente es identificada, capturada, utilizada en todos los niveles de la compañía, y distribuida en tiempo y forma tal que contribuya al alcance de los objetivos sobre el reporte financiero.
16. *Información sobre el Control Interno:* La información utilizada para ejecutar otro componente del control interno es identificada, capturada, y distribuida en tiempo y forma tal que permita que el personal lleve a cabo sus responsabilidades frente al control interno.
17. *Comunicación Interna:* Las comunicaciones permiten y facilitan la comprensión y ejecución de los objetivos de control, de los procesos y de las responsabilidades individuales frente al control interno, en todos los niveles de la organización.
18. *Comunicación Externa:* Los temas que podrían afectar el alcance de los objetivos de la información financiera son comunicados a las terceras partes interesadas.

## • Monitoreo

19. *Evaluaciones Continuas y Puntuales:* Evaluaciones permanentes y separadas permiten al management determinar si el control interno está presente y funciona en forma adecuada en el tiempo.
20. *Reporte de Deficiencias:* Las deficiencias de control interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, a la gerencia y al Directorio.

Por lo tanto se desea mencionar que uno de los principios básicos del Control Interno es: "*Un control no debería tener un costo más elevado que el beneficio que representa su utilización*".

Por esta razón se entiende que esta guía va a constituir un aspecto fundamental en la búsqueda de las mejores prácticas que las Pymes necesitan para transitar en esta realidad cada vez más competitiva, y donde el principal costo relacionado con el control es no controlar.

### 1.13.3 Detalles del informe COSO

La finalidad del marco COSO es establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de todas las empresas y otras entidades y definir un modelo o marco de referencia sobre la base del cual las empresas y otras entidades, sin importar su tamaño y naturaleza, *puedan evaluar su sistema de control interno*.

El informe COSO define "control interno" como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la alta dirección y en "cascada" por, el resto del personal de una organización, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

Se debe considerar que el cumplimiento de la ley de la sección 404 de Sarbanes-Oxley (SOX) exige que las organizaciones evalúen la efectividad de los controles internos y los procedimientos para la elaboración de sus reportes financieros en dos importantes niveles que son el control interno a nivel Directivo Control interno a nivel Procedimientos y proceso, transacción y aplicación.

Un lugar lógico para comenzar una evaluación general del control interno es la cúspide el control interno a nivel de empresa o directivo.

Esta etapa incluye la revisión de aquellos elementos de los cinco componentes del control interno que tienen un efecto dominante sobre la organización.

Estos componentes o "pilares" del control interno, tal como los detalla COSO son: *El entorno o ambiente de control*: es lo que marca la forma de comportamiento de una organización, que influye en la conciencia de control de su personal. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina, estructura e integridad.

COSO dice en otras palabras que las entidades sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente e inculcan en toda la organización un sentido de integridad y concientización sobre el control.

Por eso expresa también que algunos indicios de un buen Ambiente de Control pueden

ser, entre otros, políticas y procedimientos adecuados y un código de conducta escrito que haga hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad".

*La evaluación del riesgo es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes*, que corre la empresa para el logro de sus objetivos, conformando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Si bien ya está aprobado el "COSO II" o "COSO ERM" (Enterprise Risk Management o Sistema de Gestión del Riesgo), el enfoque COSO que se está describiendo se refiere a que las organizaciones deben definir sus objetivos, comprender qué podría suceder que impida alcanzar los mismos en forma razonable (riesgos) y qué decisiones empresarias deben tomarse para mantener estos riesgos de acuerdo a los requisitos de los accionistas.

Los sistemas de información y comunicación soportan la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información deben identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma tal que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Estos sistemas de información deben ser funcionales para el suministro de información que permita dirigir y controlar el negocio en forma adecuada.

Asimismo deben permitir manejar no solo datos internos, sino los generados externamente, debe existir una comunicación eficaz. Debe fluir en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización (de arriba hacia abajo, a la inversa y transversalmente). La dirección debe comunicar a sus empleados claramente que las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Cada empleado debe conocer qué papel juega dentro la organización y dentro del sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Deben disponer de medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Debe existir un sistema de comunicación eficaz con terceros (clientes, proveedores, organismos de control y accionistas).

*Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que deben seguirse* para tener certeza que las instrucciones de la gerencia con relación a sus riesgos y controles. Las actividades de control se distribuyen a lo largo y a lo ancho de la organización, en todos los niveles y funciones. Incluyen un amplio abanico de actividades diversas tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones, etc.

*Monitoreo o Supervisión* es un proceso llevado a cabo para verificar la calidad de



desempeño del control interno a través del tiempo. Se realiza a través de a) supervisión continuada (desarrollada por las jefaturas, gerencias, dirección como recurso habitual de su responsabilidad frente a sus funciones y al control interno), y b) evaluaciones periódicas puntuales (principalmente mediante la actuación de la auditoría interna, pero también de la externa y otras revisiones dirigidas). Las deficiencias o debilidades de control interno detectadas deberán ser notificadas a niveles superiores, y la alta dirección deberá estar informada de los hallazgos significativos.

Trabajando con un marco como el descripto, se logra unificar en primera medida el concepto de Control Interno e inmediatamente los objetivos del control interno. Y es que resulta necesario comprender que Control Interno no constituye un objetivo en sí mismo, sino que es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

***Por dicha razón los objetivos de un adecuado control interno según COSO son:***

- ✓ Eficiencia y Eficacia en las Operaciones: se entiende por EFICACIA la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos. En tanto EFICIENCIA debe ser interpretado como la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; se refiere básicamente a los objetivos empresariales de rendimiento y rentabilidad y salvaguardar los recursos.
- ✓ Confiabilidad en la Información generada por la organización. El enfoque pide la elaboración y publicación de Estados Contables confiables. Además, se refiere a estados contables intermedios (trimestrales) y toda otra información que deba ser publicada según los requerimientos de la SEC. Abarca también la información de gestión de uso interno de interés para la Dirección y terceros.
- ✓ Cumplimiento de la ley, normativa y regulaciones aplicables a la organización. **COSO instruye su cumplimiento ("compliance") a fin de evitar efectos perjudiciales** para la reputación de la organización, contingencias, otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativas.

## Capítulo II

### Antecedentes generales de la Pequeña y Mediana Empresa

#### 2.1 Definición de Empresa

La Real Academia Española define a la empresa, en una de sus acepciones, como una “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, generalmente con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”.

También se puede decir que es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico; dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza; estas operaciones pueden ser financieras, productivas, de servicios y para ello requiere de su principal activo que es el recurso humano.

#### 2.2 Clasificación de las Empresas

Según el autor Carlos Palavecino G, (1998) las empresas en Chile se clasifican en:

##### 2.2.1 Desde el punto de vista del Origen de su Capital.

✓ **Empresas Privadas:** El aporte del capital es generado por los particulares, entendiéndose por tal cualquier persona, natural o jurídica distinta del Estado.

✓ **Empresas Públicas:** El aporte de Capital lo hace el estado, por lo tanto la empresa es de su propiedad, donde entenderemos el Estado como una organización social creada por los seres humanos para el logro del bien común.

Esta institución tiene que cumplir con esta finalidad de bien común, con lo que asegura a sus componentes un mínimo nivel de satisfacción de necesidades, para lo cual asume un Rol Subsidiario que muchas veces le obliga a crear o mantener empresas en los casos donde los privados no quieren realizar una actividad económica, cuando no pueden o no deben realizar una actividad económica.

- ✓ **Empresas Mixtas:** Son aquellas donde la formación del capital lo hacen los privados conjuntamente con el estado, quien debe poseer el 51% de la propiedad de ella para poder tener el control de su gestión.

### 2.2.2 Desde el punto de vista de su Tamaño.

Esta es una clasificación que tiene su origen en la revolución industrial, donde se le daba una importancia relativa a la cantidad de trabajadores. Luego a la calidad de los trabajadores, y ahora agregamos un nuevo componente como es el volumen de las ventas o facturación anual, su clasificación es:

- ✓ **Microempresas:** Cuando el número de trabajadores no supera los 5 trabajadores, o son constituidos por un grupo familiar. Además de no superar la venta o facturación anual de las 2.400 U.F.
- ✓ **Pequeñas Empresas:** Cuando el número de trabajadores va desde 6 a 50 trabajadores. Además de tener una venta o facturación anual que va desde 2.401 a las 25.000 U.F.
- ✓ **Mediana Empresas:** Cuando el número de trabajadores varía entre 51 y 400 trabajadores y una venta o facturación anual entre las 25.001 a las 100.000 U.F.
- ✓ **Grandes Empresas:** Cuando el número de trabajadores es superior a 400 trabajadores y una venta o facturación anual entre superior a las 100.001 U.F.

Cabe destacar que estos parámetros podrían ser modificados por el propio dinamismo de las empresas y tienen valides para algunas instituciones públicas que las utilizan para aspectos de fiscalización o diferenciación, es el caso de la Inspección del Trabajo, Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.), Instituto Nacional de estadísticas INE, etc.

### 2.2.3 Desde el punto de vista del tamaño según SOFOFA

El criterio utilizado por SOFOFA en el sector industrial, según la cantidad de trabajadores, es el siguiente:

**Empresa grande:** más de 201 trabajadores

**Medianas:** 51-200 trabajadores

**Pequeña:** 1-50 trabajadores

### 2.2.4 Desde el punto de vista de la estructura legal

Dependiendo de la constitución legal podemos decir que se clasifican en:

- ***Sociedad Anónima:***

Es aquella que está constituida de un capital social en un fondo común dividido en acciones y la administración está a cargo de un directorio compuesto por miembros elegidos y renovados en las juntas generales ordinarias de accionistas.

La ley introduce dos formas especiales de sociedades anónimas:

- ✓ ***Sociedad Anónima Abierta***

Es aquella que hace oferta pública de sus acciones según la Ley de Mercado de Valores, que tienen 500 o más accionistas o al menos el 10% de su capital suscrito a un mínimo de 100 personas. Estas son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros y distribuyen dividendos en efectivo equivalentes al menos al 30% de sus utilidades netas en cada periodo, a menos que se acuerde lo contrario en la junta ordinaria de accionistas.

### ✓ *Sociedad Anónima Cerrada*

Son aquellas que no cumplen con ninguno de los requisitos anteriores. Las sociedades anónimas cerradas tienen la libertad para definir en sus estatutos la forma que estimen conveniente la distribución de sus utilidades.

### • *Sociedad Colectiva:*

También se conoce como sociedad limitada, ya que su principal característica radica en que en un caso de dificultad comercial los socios que la conforman deben responder no tan solo con su aporte capital, sino que también con sus bienes personales.

Dentro de este tipo de sociedades también tenemos dos tipos:

### ✓ *Comerciales*

Su principal característica es que los socios son responsables ilimitados y solidarios de todas las obligaciones sociales legalmente contraídas.

### ✓ *Civiles*

Es cuando los socios son responsables ilimitados, pero a prorrata de los aportes.

Considerando el grado de responsabilidad de los socios, son muy pocas las sociedades de este tipo.

### • *En Encomandita:*

Es aquella en que existen por una parte los socios capitalistas llamados también comanditarios y por otra parte están los socios gestores que son los que se obligan a administrar el aporte hecho por los socios capitalistas a la caja social. Y sus socios capitalistas desean tener injerencia en su administración.

- **Limitada:**

Es aquella en todos los socios administran por derecho propio por todos los socios, aunque generalmente se opta por delegar la administración a uno de los socios o a terceros. Los socios son responsables solo hasta el monto de sus aportes o la suma mayor que se indique en los estatutos sociales, esto es que en caso que está presente problemas económicos los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa.

## **2.3 ¿Que son las Pymes?**

Las definiciones de pequeña y mediana empresa utilizadas normalmente, se basan, en las ventas anuales o bien en el número de empleados. El problema de estas métricas es su escaso significado económico. El que una empresa venda más o menos, o que contrate un número mayor o menor de trabajadores, no dice mucho sobre cuáles son las características inherentes a este tipo de empresas que las hace esencialmente distintas. Sin embargo estos criterios tradicionales sirven para tener una idea de cuán importante son las pymes en el concierto nacional.

## **2.4 Características generales de las Pymes**

### **2.4.1 Características generales:**

Según Cristian Solís (2000) en su exposición señala que:

- ✓ Las PYMES como número de empresas representan más del 20% del total de empresas del país.
- ✓ Emplean casi el 50% de la masa laboral.
- ✓ Casi el 50% de las PYMES están localizadas en Santiago.
- ✓ En términos de ventas, las PYMES representan más del 25% del total de ventas de las empresas del país.
- ✓ Del total de créditos otorgados por la Banca, más del 30% son dirigidos a las PYMES.

Aproximadamente, un 36% de las PYMES se dedican al comercio, un 32% son manufactureras y un 31% son empresas de servicios.

## 2.5 Clasificación de las empresas Pymes en Chile

Según la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) las empresas Pymes en Chile están clasificadas por montos de ventas y números de trabajadores.

### • Ventas Anuales

De acuerdo con información proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos (SII), la estructura empresarial de Chile al año 2005, según ventas, se clasifica de la siguiente forma:

**Cuadro N° 1 Clasificación Pyme según Ventas Anuales en U.F.**

<b>Tramos de Ventas en UF</b>	<b>N° de Empresas</b>
Sin Ventas	146.756
Micro (0,1 - 200 UF)	262.686
Micro (200,1 - 600 UF)	153.994
Micro (600,1 - 2.400 UF)	162.557
Pequeña (2.400,1 - 5.000 UF)	55.962
Pequeña (5.000,1 - 10.000 UF)	34.393
Pequeña (10.000,1 - 25.000 UF)	25.728
Mediana (25.000,1 - 50.000 UF)	10.678
Mediana (50.000,1 - 100.000 UF)	6.641
Grande (100.000,1 - 200.000 UF)	3.811
Grande (200.000,1 - 600.000 UF)	3.006
Grande (600.000,1 - 1.000.000 UF)	679
Grande (más de 1.000.000 UF)	1.203
<b>TOTAL</b>	<b>868.094</b>

*Fuente: (S.I.I, 2005)*

Como se aprecia en el recuadro, la clasificación en U.F, las micro y pequeñas empresas poseen la mayoría de las empresas en Chile.

**Cuadro N° 2 Clasificación Porcentual según Tamaño y Ventas anuales**

Distribución porcentual según tamaño de empresa (2005)		
	Cantidad %	Ventas totales anuales %
Microempresas	79,1	2,5
Pequeñas	17,0	7,7
<b>Mypes</b>	<b>96,1</b>	<b>10,2</b>
Medianas	2,5	7,8
<b>Mí pyme</b>	<b>98,7</b>	<b>18,0</b>
Grandes	1,3	82,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: (S.I.I, 2005)*

Como se aprecia la cantidad de las pequeñas empresas es mayor a las grandes empresas, pero estas tiene un porcentaje mayor en ventas que las pequeñas empresas.

**Cuadro N° 3 Clasificación por Ventas y Tamaño de Empresa**

Clasificación por venta y tamaño de empresa (2005)		
	Cantidad	Ventas totales anuales
Microempresas	515,284	4.535.759
Pequeñas	110.887	13.976.259
<b>Mypes</b>	<b>626.171</b>	<b>18.512.018</b>
Medianas	16.577	14.071.825
Grandes	<b>8.331</b>	<b>148.862.102</b>
<b>Mi pyme</b>	642.748	32.583.843
<b>TOTAL</b>	<b>651.079</b>	<b>181.445.994</b>

*Fuente: (S.I.I, 2005)*

Cuadro explicativo en donde se aprecia la cantidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas y de sus ventas totales anuales.



## **2.6 Principales problemáticas del control interno en las Pymes**

El mercado actual chileno está compuesto por una extensa variedad de organizaciones empresariales, entre estas se encuentran el micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. En esta investigación se abordará el control interno de 4 pequeñas y medianas empresas, estas comúnmente llamadas Pymes o Mypes.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para proteger sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Por lo mismo todas las empresas chilenas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan sus activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

Lo anterior permite dilucidar que en cualquier tipo de empresa independiente de su tamaño y rubro, siempre existe algún control interno por más informal y pequeño que sea, pues de alguna forma deben organizarse para resguardar sus recursos.

Otro aspecto importante es que a medida que va creciendo o es más grande una empresa, mayor importancia tendrá el adecuado manejo del control interno, así una empresa con más de un dueño y varios empleados aparentemente debería tener un control sofisticado y complejo en vista de las tareas que allí se realizan; por otra parte si la empresa posee un solo dueño y él trabaja en ella no será necesario que sea complejo el control interno, a menos que su tamaño así lo requiera.

Ocurre también que entre más se aleja el dueño de la operación cotidiana de la empresa es más necesario la existencia de un control interno estructurado.

Ahora bien, en cualquier empresa que utiliza un control interno existen debilidades o problemáticas que puedan ocurrir en el mismo. Estos problemas son: el deficiente manejo del “administrador”, quien también es el dueño, puesto que cumple diversas funciones que no le permiten obtener una buena eficiencia dentro de la empresa y además se suman otras dificultades, como son el de tipo de “caja”, donde se puede dar la sustracción de dinero, que no cuadre el arqueo diario, entre otros, que es lo más vulnerable en este tipo de organizaciones.

Otro problema que ocurre generalmente, es la falta de evaluación de la administración o la falta de un debido control interno de sus tareas, lo que puede conllevar a una deficiente capacidad de control. Por otra parte, estas empresas en muchas oportunidades contratan personal no idóneo a los

puestos de trabajo. También puede suceder que empresas que estén en proceso de crecimiento, no modifican su control interno adaptándose a sus nuevos requerimientos y a la vez no se hacen asesorar por profesionales para realizar dichos cambios.

## Capítulo III

### Objetivos del Estudio

#### 3.1 Estudio Realizado

El mercado actual chileno está compuesto por una extensa variedad de organizaciones empresariales, entre estas se encuentran la micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. En esta investigación se abordará el control interno administrativo de 4 pequeñas y medianas empresas, comúnmente llamadas Pymes.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para proteger sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Lo anterior permite dilucidar que en cualquier tipo de empresa independiente de su tamaño y rubro, siempre existe algún control interno por más informal y pequeño que sea, pues de alguna forma deben organizarse para resguardar sus recursos.

Otro aspecto importante es que a medida que va creciendo o es más grande una empresa, mayor importancia tendrá el adecuado manejo del control interno, así una empresa con más de un dueño y varios trabajadores aparentemente debería tener un control sofisticado y complejo en vista de las tareas que allí se realizan; por otra parte si la empresa posee un solo dueño y él trabaja en ella no será necesario que sea complejo el control interno, a menos que su tamaño así lo requiera.

Ocurre también que entre más se aleja el dueño de la operación cotidiana de la empresa es más necesario la existencia de un control interno estructurado.

Ahora bien, en cualquier empresa que utiliza un control interno existen debilidades o problemáticas que puedan ocurrir en el mismo. Estos problemas son: el deficiente manejo del “administrador”, quien también es el dueño, puesto que cumple diversas funciones que no le permiten obtener una buena eficiencia dentro de la empresa y además se suman otras dificultades, como son el de tipo de “caja”, donde se puede dar la sustracción de dinero, que no cuadre el arqueo diario, entre otros, que es lo más vulnerable en este tipo de organizaciones. Otro problema que ocurre generalmente, es la falta de evaluación de la administración o la falta de un debido control interno

administrativo de sus tareas, lo que puede conllevar a una deficiente capacidad de control. Por otra parte, estas empresas en muchas oportunidades contratan personal no idóneo a los puestos de trabajo, como también puede suceder que empresas que estén en proceso de crecimiento, no modifican su control interno adaptándose a sus nuevos requerimientos y a la vez no se hacen asesorar por profesionales para realizar dichos cambios.

Todo lo anterior origina un problema interno de eficiencia y eficacia de los recursos en las distintas actividades diarias que realizan las pequeñas y medianas empresas.

Finalmente lo descrito, hace que esta investigación sea aplicable al control interno de estas empresas, identificando y evaluando las falencias que éstas puedan tener, para dar una propuesta de mejora y así informar a las respectivas entidades sobre sus ventajas, debilidades, fortalezas y oportunidades para ser más competitivos en el mercado local.

### **3.2 Metodología Utilizada en el Estudio**

Para desarrollar este trabajo la primera tarea que se realizó, fue la recolección de la información requerida para este estudio. La recolección de la información bibliográfica es de variados autores y se extrajo lo relevante para la investigación, además de extraer publicaciones de carácter hemerográfico, sacando lo esencial para la ejecución de este estudio.

La elección de la muestra, se realizó por conveniencia, ya que se eligieron cuatro pequeñas empresas en particular, el análisis estuvo enfocado a un tipo de empresa con características específicas y similares; como son: que están dentro del mismo rubro y sector, altamente competitivas, regularmente son los mismos proveedores, son empresas familiares, su liquidez depende de las ventas diarias, etc. Además se analizó a las cuatro empresas en toda su amplitud para así poder contrastar la forma de organización y el control interno que éstas tienen desde la mirada administrativa.

La muestra que se seleccionó está compuesta por 4 pequeñas empresas locales pertenecientes al rubro de repuestos y accesorios de vehículos.

La forma de contacto se basó principalmente en entrevistas personales semiestructurada y en la observación personal directa en cada una de las empresas, para que conjuntamente con los trabajadores se identificaran sus debilidades y fortalezas, además de saber cuáles eran sus actuales controles internos y la realidad de sus aplicaciones. También se contactó mediante vía telefónica y por correo electrónico, y con una tasa de respuesta generalmente positiva por parte de sus trabajadores, buena disposición y aporte de sus dueños.

Además para la realización de este estudio fue necesaria la construcción de un cuestionario, que se encuentra en el anexo de este informe. En la preparación de este cuestionario, en primer lugar, se confeccionó un boceto o borrador de éste, indicando los aspectos que intenta abarcar además de saber cuáles son los actuales controles internos de estas cuatro pymes, y de los riesgos que tienen cada una de estas empresas, además de saber cómo se va a distribuir los elementos en las distintas áreas de contenido, estas áreas son: de compras, ventas y cobranzas e inventario. Luego de ese borrador se hizo la validación por parte de sus trabajadores donde se contó con el apoyo, recomendación y sugerencias de ellos en el tipo de preguntas a realizar y de personas expertas en este caso un profesor y de compañeros de carrera, después de esto se hizo un rediseño del cuestionario, aplicado en otras empresas pero del mismo sector y rubro para perfeccionar las preguntas a realizar.

Después de esta etapa se aplicó el cuestionario en forma definitiva donde sus preguntas son cerradas y las posibles respuestas son: siempre, casi siempre, a veces y nunca, y consta de 20 preguntas, donde las respuestas positivas (siempre o casi siempre) representan fortalezas y las negativas (a veces y nunca) representan debilidad, para lo cual se aplicó a los trabajadores en sus lugares de trabajo y a la totalidad de la muestra.

Con respecto a las observaciones realizadas a las pymes esta información se divide en las mismas tres áreas anteriores, pero se detalla más cada actividad realizada y los errores o equivocaciones que se cometen en ellas, aquí solo se hace mención a la descripción de cómo se realiza la actividad en cada área por las distintas pymes y se mostraron los hallazgos obtenidos, se describieron los resultados alcanzados, haciendo las comparaciones con las realidades de estas empresas, versus los elementos del control interno administrativo, como son las políticas administrativas de estas pymes y a todos los métodos y procedimientos que estén relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de la jefatura y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones, tal como lo define en su teoría el control interno administrativo.

Luego de tener ambos resultados, el del cuestionario y las observaciones y entrevistas, se separaron por empresa, con lo cual se realizaron cuadros analíticos separados por áreas, indicando en sus títulos: las actividades que realiza la empresa mostrando los riesgos que representa el no cumplimiento de ellas, luego con el análisis de esta información se darán las propuestas de mejoramiento al control interno administrativo correspondientes a estas 4 empresas, según sus particularidades, y así ayudar a lograr el objetivo general de esta investigación.

## Capítulo IV

### Definición de las Empresas en estudio

#### 4.1 Presentación de las Empresas en Estudio

##### 4.1.1 Identificación de las Empresas

###### 4.1.1.1 Empresas 1 y 2

Razón Social: María Chichizola Gómez.

R.U.T: 12.197.786- 9

Nombre de Fantasía: “**Servigomas**” y “**Servicar**”

Dirección: Maipón N° 558 y 568

Rubro: Repuestos y Accesorios de vehículos.

Tipo de empresa: Privada, Lucrativa, comercial, e individual.

Estas dos Pymes, iniciaron sus operaciones en el año 2009 y 2007 respectivamente, la cual son empresas relativamente nuevas, además de ser las dos últimas inversiones de su dueña, la señora María Chichizola, además cuenta hace varios años con otro negocio en mismo rubro, que es la casa matriz, con la que se inició en este rubro, más una playa de estacionamiento. Estas pequeñas empresas, como se menciona anteriormente son las últimas inversiones que ha realizado, estas adquisiciones se han realizado gradualmente a medida del éxito de las anteriores y con un gran esfuerzo y visión hacia el futuro.

Hasta el momento estas dos empresas han tenido buenos resultados, ya que como son relativamente nuevas, su dueña a puesto especial esmero en sus operaciones, ya que estas son las inversiones más grandes realizadas desde el punto de vista monetario, además su dueña espera que a futuro continúen creciendo, debido a la competencia que existe en el sector histórico de Chillán de los repuestos y accesorios para vehículos.

### ✓Las que se definirán como

Entidades individuales de carácter privado, con fines de lucro, y de actividad comercial que compran repuestos y accesorios para vehículos, para venderlos, realizando una actividad intermediadora entre las empresas importadoras y los consumidores finales, los cuales son utilizados mayoritariamente en vehículos de línea japonesa y coreana.

Particularmente estas pymes, se encuentran geográficamente dentro del sector de repuestos y accesorios como tradicionalmente es la calle Maipón, donde se ubican todo tipo de repuestos para vehículos y artículos relacionados con el rubro automotriz.

### ✓Sus Instalaciones

Para la sucursal 1, que es “Servigomas” la infraestructura con la que cuenta esta pyme, es de una gran bodega con un cómodo espacio para acopiar sus mercaderías, sobre todo aquellas que son del segmento de gomas, es decir, pisos de goma, bujes, correas, mangueras etc., ya que por los tamaños de estas, se necesita mucho espacio en bodega, donde se almacenan las mercancías despachadas por los importadores, para su posterior revisión, y asignación de precios. También dentro de la bodega con la que dispone, existen estanterías donde se almacenan y ordenan los productos por categoría, para facilitar su búsqueda y para la realización del nuevo pedido. También cuenta con vitrinas y exhibidores, donde ponen a la vista de los clientes sus productos, además de mesones, para la atención al público.

En tanto para la sucursal 2, que es “Servicar” cuenta con una bodega en donde no existe un gran espacio, y que almacena las mercaderías despachadas por los importadores, para su posterior revisión, y asignación de precios. También dentro de la bodega con que cuenta, se encuentran las estanterías donde se acopian y ordenan los productos por naturaleza, para facilitar su búsqueda y para la realización del nuevo pedido. Asimismo cuenta con vitrinas y exhibidores, donde ponen a la vista de la gente sus productos, además de mesones, para la atención al público.

### ✓Sus Actividades

La principal actividad que realizan estas pymes, es la compra y venta de repuestos, accesorios y gomas para vehículos. Las compras las realizan a proveedores mayoritariamente de la ciudad de

Santiago y algunas empresas locales, donde estas firmas tienen a sus vendedores por zonas lo cual hace que todos los meses pase un vendedor de una empresa importadora, lo que quiere decir que siempre se trata con los mismos vendedores, lo cual estos son la cara visible de las empresas proveedoras, además de ser las personas con que se estipulan las formas de pago, devoluciones y ofertas de productos.

Los dueños de las empresas importadoras comúnmente son de nacionalidad china y los de empresas locales son pequeños empresarios dedicados al rubro de gomas. En el caso de los proveedores orientales, por motivos de naturaleza y economía en los costos de los productos, no son fabricados en Chile.

La venta de los productos se realiza dentro de la ciudad de Chillán, a personas, empresas y maestros que tienen sus preferencias, ya sea por atención, precio o calidad de los productos, donde también existen compradores de pueblos cercanos a la ciudad de Chillán, como por ejemplo, Pueblo Seco, San Carlos, Coihueco, El Carmen, Pinto, Bulnes, Quillón, Yungay, etc.

#### ✓ **Su Financiamiento**

El financiamiento para estas dos pequeñas empresas, se basa principalmente en las ventas diarias, o de sus actividades, ya que si no venden, no generan recursos para seguir invirtiendo y no son capaces de cancelar sus deudas u obligaciones con los proveedores y trabajadores, además de no poder solventar sus gastos.

En ocasiones cuando existen periodos regularmente bajos, lo cual esto es en invierno, la dueña, no se atreve a invertir demasiado o comete el error de invertir en cosas innecesarias por no tener un adecuado control interno sobre lo que se tiene y lo que se necesita para el cliente en ese momento, ya que ni la dueña ni nadie, sabe cómo se va a comportar el mercado durante esos meses.

#### **4.1.1.2 Empresa 3**

Razón Social: Juan Eriza Zenteno.

R.U.T: 9.192.089-1

Nombre de Fantasía: **“Repuestos Chandía”**.

Dirección: Maipón N° 550.

Rubro: Repuestos y Accesorios de vehículos.



Tipo de empresa: Privada, Lucrativa, Comercial, e Individual.

Esta Pyme, inicio sus operaciones en el año 2009, lo cual la hace ver una empresa relativamente nueva, ya que el señor Juan Eriza, compro el negocio, al que por más de 20 años se llamó repuestos Chandía, que era un negocio familiar, que ya en estos tiempos con la poca actualización de sus operaciones quedo obsoleto, lo que llevo a su dueño a venderlo al señor Juan Eriza, manteniendo su nombre que por historia es conocido en el rubro y por sus clientes.

El dueño de esta pequeña empresa es el primer negocio que tiene en este rubro, después de una decisión muy pensada, invirtió todo su capital para realizar este proyecto, junto a su señora, la cual hasta el momento ha tenido mucho éxito, además de tener el convencimiento de que a futuro va ser un negocio mucho más lucrativo, ya que sabe que es un camino de mucho aprendizaje, por la poca experiencia de parte de él en ese rubro.

#### **✓La que se definirá como**

Empresa individual de forma privada, con fines de lucro, y de actividad comercial que compra repuestos y accesorios para vehículos, para venderlos, realizando una acción intermediadora entre los importadores y los consumidores finales, los cuales son utilizados mayoritariamente en vehículos de línea japonesa y coreana.

Particularmente esta pyme, se encuentra geográficamente dentro del sector de repuestos y accesorios como tradicionalmente es la calle Maipón, donde se ubican todo tipo de repuestos para vehículos y artículos relacionados con el rubro automotriz.

#### **✓Sus Instalaciones**

La infraestructura con la que cuenta esta pyme, es de una bodega espaciosa, con un cómodo espacio para acopiar sus mercaderías, sobre todo aquellas mercancías como son: baterías de variados modelos, además de accesorios, niples y cañerías en general, etc., ya que por sus tamaños se necesita mucho espacio en bodega, donde se almacenan las mercancías despachadas por los importadores, para su posterior revisión, y asignación de precios. También dentro de la bodega con que disponen, se encuentran las estanterías divididas en secciones pequeñas para los niples, donde se almacenan y ordenan los productos por categoría, para facilitar su búsqueda y para la realización del nuevo

pedido. También cuenta con vitrinas y exhibidores, donde ponen a la vista de la gente sus productos, además de mesones, para la atención al público.

### **✓Su Actividad**

La primordial actividad que realiza esta pyme, es la adquisición y venta de repuestos y accesorios automotrices. Las compras son efectuadas a proveedores mayoritariamente de la ciudad de Santiago, donde estas firmas tienen a sus vendedores por zonas lo cual hace que todos los meses haga su visita un vendedor de una importadora, lo que quiere decir que siempre se trata con el mismo vendedor, lo cual este es la cara visible de la empresa y con la persona que se estipulan las formas de pago, devoluciones y ofertas de productos.

Las firmas importadoras con las cuales se trabajan, comúnmente son de procedencia china, ya que por la naturaleza y economía en costos del producto no son fabricados en Chile.

La venta de los productos que realiza esta pyme es dentro de la ciudad de Chillán, a personas, empresas y maestros que tienen sus favoritismos sobre los locales donde compran, ya sea por atención, precio o calidad de los productos, donde también existen clientes de pueblos cercanos a la ciudad de Chillán, como por ejemplo, Pueblo Seco, San Carlos, Coihueco, El Carmen, Pinto, Bulnes, Quillón, Yungay, etc.

### **✓Su Financiamiento**

El financiamiento de esta empresa se basa esencialmente en las ventas cotidianas, o de sus actividades, ya que si no venden, no generan recursos para seguir invirtiendo y no son capaces de cancelar sus deudas u obligaciones con los proveedores y trabajadores, además de no poder solventar sus gastos.

En circunstancias cuando hay periodos regularmente malos, lo cual esto es en invierno, don Juan Eriza, por su poca experiencia en el rubro no se atreve a invertir en forma exagerada o invierte en cosas que son innecesarias por no tener un apropiado control interno, o no tener un control sobre lo que él tiene y lo que se requiere para sus clientes en ese instante, ya que no se sabe cómo se va a comportar el mercado durante esos períodos.

#### **4.1.1.3 Empresa 4**

Razón Social: “Comercial V & F Ltda.”

R.U.T: 7.618.722-6

Propietario: Guido Vásquez Fuentealba.

Nombre de Fantasía: **“Repuestos Go – Car”**.

Dirección: Maipón N° 567

Rubro: Repuestos y Accesorios de vehículos.

Tipo de empresa: Privada, Lucrativa, Comercial, e Individual.

Esta Pyme, inicio sus operaciones aproximadamente el año 2008, ya que su actual dueño junto a su esposa adquirieron el negocio que fue propiedad del señor Ramis Ramírez, lo cual opto por la venta, ya que no pudo seguir adelante por motivos de liquides y poca preocupación de su parte hacia el negocio, además que el rubro que domina esta persona es el de peluquería, donde es conocido entre sus pares. También el señor Guido Vásquez cuenta hace varios años con un negocio del mismo rubro, pero específicamente dedicado al rubro de pernos, dentro del mismo sector. El propietario de esta pyme además tiene negocios anexos a esta actividad, como son el arriendo de maquinarias y equipos de movimiento de tierra, la cual prefiere mantener totalmente separadas estas actividades. Estas adquisiciones se han realizado gradualmente a medida del éxito de la anterior pyme y con un gran esfuerzo y enfoque hacia el futuro por parte de sus dueños.

Hasta el minuto esta empresa ha tenido buenos resultados y ha crecido mucho, por un especial énfasis de parte de su señora, que está a cargo de los dos negocios, dedicándose él a las otras actividades con especial esmero. Sus dueños esperan que a futuro continúen progresando, gracias a su experiencia y apoyo de ambos, marcando rumbos en esta difícil actividad, debido a la competencia que existe en el sector histórico de Chillán de los repuestos y accesorios para vehículos.

#### **✓La que se definirá como**

Entidad individual de carácter privado, de responsabilidad limitada, con fines de lucro, y de actividad comercial, que compran repuestos, accesorios y lubricantes para vehículos, para venderlos, ejecutando una actividad intermediadora entre los importadores y los consumidores finales, los cuales son utilizados mayoritariamente en vehículos de línea japonesa y coreana.

Particularmente estas cuatro empresas, se encuentran geográficamente dentro de un mismo sector, como tradicionalmente es la calle Maipón, donde se ubican todo tipo de repuestos para vehículos y artículos relacionados con el rubro automotriz.

### ✓**Sus Instalaciones**

La infraestructura con la que cuenta esta pyme es de una bodega espaciosa y de fácil manejo, donde se almacenan las mercaderías despachadas por los importadores, para su posterior revisión, y asignación de precios. También dentro de la bodega, existen las estanterías donde se almacenan y ordenan los productos por categoría, para facilitar su búsqueda y para la realización del nuevo pedido. También esta empresa cuenta con vitrinas, donde exhiben sus productos, además de mesones, para la atención al público.

### ✓**Su Actividad**

La principal actividad que realiza esta pyme, es la compra y venta de repuestos, accesorios y lubricantes automotrices. Las compras son realizadas a proveedores mayoritariamente de Santiago, donde estas firmas tienen a sus vendedores por zonas lo cual hace que todos los meses pase un vendedor de una empresa importadora, lo que quiere decir que siempre se trata con el mismo vendedor, lo cual este es la cara visible de la empresa y con la persona que se estipulan las formas de pago, devoluciones y ofertas de productos.

Los dueños de las empresas importadoras comúnmente son de nacionalidad china, ya que por la naturaleza y economía en costos del producto no son fabricados en Chile.

La venta de los productos se realiza dentro de la ciudad de Chillán, a personas, empresas y mecánicos que tienen sus preferencias sobre los locales donde adquieren sus necesidades, ya sea por atención, precio o calidad de los productos, donde también existen compradores de pueblos cercanos a la ciudad de Chillán, como por ejemplo, Pueblo Seco, San Carlos, Coihueco, El Carmen, Pinto, Bulnes, Quillón, Yungay, etc.

## ✓Su Financiamiento

El financiamiento de esta empresa se basa principalmente en las ventas diarias, o de sus actividades, ya que si no venden, no generan recursos para seguir invirtiendo y no son capaces de cancelar sus deudas u obligaciones con los proveedores y trabajadores, además de no poder solventar sus gastos, además que su dueño no mezcla los dineros de las diferentes actividades.

Como en todo negocio existen periodos donde hay bajas significativas en las ventas, esto es en invierno, además como en todo orden de cosas el propietario no se atreve a invertir demasiado o invierte en cosas innecesarias por no tener un adecuado control interno sobre lo que se tiene y lo que se necesita para el cliente en ese instante, ya que no se sabe cómo se va a comportar el mercado durante esos meses.

### **4.1.2 Generalidad del control interno de las Pymes en estudio**

En las tres pymes en estudio, que en realidad son cuatro empresas, ya que una empresa cuenta con dos sucursales, es necesario tener un adecuado control interno administrativo, pues gracias a este se evitan riesgos fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de estas, así como también lograr la eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Lo cierto es que ninguna de estas pymes, aparentemente no cuenta con un control interno adecuado, debido a que todas estas pymes son empresas familiares, lo cual al parecer no se cuenta con gente profesional que oriente de cómo se debe llevar el control interno en una empresa, pues en las empresas familiares se tiene trabajando a familiares, además en sus inicios no se tiene mucha idea, además que para los dueños de estas pymes representan un mayor grado confianza por ser parte de la familia, lo que ocasiona en forma conjunta para esta empresas que el dueño no crea necesario tomar un punto tan importante como es el control interno, pues de alguna manera intencional o no, se puede caer en fraudes.

Otras características a investigar en estas pymes, es su posible falta de formalidad por falta de una organización adecuada, ya sea de políticas o procedimientos que sean, o no conocidos por todos los trabajadores.

En estas empresas el control interno debe quedar súper claro y que todos deben saber para realizar las operaciones sin riesgos.

En la investigación se realizó una propuesta de mejoramiento al control interno administrativo de estas cuatro Pymes, realizando un reconocimiento de sus actuales controles internos, y en el capítulo siguiente, se realizó un análisis de sus riesgos para el funcionamiento adecuado de estas.

## Capítulo V

### Resultados Obtenidos

#### 5.1 Aplicabilidad del control interno administrativo de las cuatro Pymes en estudio.

La siguiente información es resultado de las observaciones realizadas en forma personal a las pymes en estudio, además de las entrevistas abiertas realizadas a los trabajadores de dichas empresas.

#### Empresa N°1

##### ✓ *Nombre de Fantasía: “Servigomas”*

Como resultado de las observaciones y de las entrevistas personales directas en esta pyme, se puede dilucidar que en las áreas de compras, ventas y bodega, los actuales controles internos administrativos son:

#### 5.1.1 Área Compras

Esta actividad es realizada mensualmente y conjuntamente entre un trabajador de la empresa y un representante de la firma importadora, en este caso un vendedor, donde éste se dedica a la anotación de las mercaderías faltantes, previa revisión de la bodega de las existencias de mercaderías por parte del trabajador. Luego de terminar la actividad de anotación de las mercaderías faltantes, el vendedor cierra la orden de compra de su computador y la envía a través de un mail a la empresa para que esta haga su recepción y despacho de las mercaderías solicitadas, pero a la vez deja una copia de la orden de compra escrita manualmente por el vendedor a las personas encargadas de compras.

Luego de entrevistar a los trabajadores de *Servigomas*, se coincide en varios puntos donde ellos saben que no existe un real control interno administrativo en el área de compras, estos puntos son:

### **5.1.1.1 Preparación del pedido mensual**

En esta actividad en esta Pyme existen muchas equivocaciones o errores involuntarios, en las cantidades solicitadas al vendedor, como se da en el caso de la revisión de las mercaderías faltantes ya que como no existe ningún tipo de inventario computacional o manual, ni algún tipo de registro, en variadas ocasiones las mercaderías se encuentran en otros lugares de la bodega, lo cual produce un sobre stock o falta, además este procedimiento se hace en el momento en que está el vendedor en la empresa, lo que ocasiona una larga espera y en variadas ocasiones una mala atención al público por estar ocupados de la revisión del stock.

### **5.1.1.2 Selección del mejor proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, a veces se revisan dentro del mismo día, o cuando se tenga tiempo, ya que esta pyme cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías. Luego se realiza la colocación de precios, después las copias de las facturas correspondientes se archivan, ya que las originales se mantienen en el otro negocio en la oficina de su dueña, la cual su dueña tiene la información a la mano para comparar los precios de los productos con otros proveedores, además de realizar cotizaciones al momento de ver una lista de precios de algún proveedor para poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar.

### **5.1.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado que los pedidos no se planifican en esta pyme no existe algún registro de cuáles son las faltas, en ocasiones ocurre que cuando hace su visita algún vendedor, en oportunidades no está la persona encargada, en este caso su dueña, para dar la aprobación de los pedidos o su autorización, ya que no se tiene un procedimiento o planeación de pedidos.

### **5.1.1.4 Recepción de mercaderías**

Dada la observación, en esta pyme no existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, como en el caso de Servicar por el motivo que en esta pyme trabajan solo dos



personas, lo cual hace que no se tenga tan pendiente esa actividad, en donde se cotejan la nota de venta dejada por el vendedor, con la factura recibida.

Por otra parte, no existe una verdadera responsabilidad, por parte de sus trabajadores, de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas, ni existe un grado razonable de compromiso por parte de los trabajadores, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca, lo que genera productos defectuosos.

#### **5.1.1.5 Verificación y aprobación de pagos**

En este punto esta pyme, tiene un proceso donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual, lo que el vendedor deja el recibo de las facturas canceladas.

La dueña de esta pyme realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando. Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías.

#### **5.1.1.6 Documentos utilizados comúnmente en el proceso de compras.**

##### **Internos:**

- ✓Auxiliar interno de pedidos o anotaciones (Cuaderno común )
- ✓Cheques emitidos a los proveedores. (Pago a proveedores)

##### **Externos:**

- ✓Nota de venta. (Efectuada por el vendedor, con copia para el comprador, lo cual los vendedores siempre las emiten)
- ✓Facturas de los Proveedores.
- ✓Notas de crédito recibidas. (Por descuentos o devoluciones, de muy poca utilización por parte de los proveedores )

- ✓ Comprobante de cancelación de facturas. (Emitido por el vendedor, una vez realizada la cancelación)

### Recibo de Cancelaciones

**RIVEROS SAIC**  
JR.7.2.1.CC.R.04

RECIBO DE CANCELACIONES 0907088

CLIENTE: MANIA CHARRA 12 8 PM  
DIA MES AÑO

CANCELA 1 DOCUMENTO		CANCELA VARIOS DOCTOS.		ANTICIPOS	
<input type="checkbox"/> EFECTIVO	<input checked="" type="checkbox"/> CHEQUE AL DIA	<input type="checkbox"/> CHEQUE AL DIA	<input type="checkbox"/> CHEQUE A FECHA	<input type="checkbox"/> EFECTIVO	<input type="checkbox"/> CHEQUE AL DIA
<input type="checkbox"/> CHEQUE A FECHA		<input type="checkbox"/> CHEQUE A FECHA		<input type="checkbox"/> CHEQUE A FECHA	

RUT. CLIENTE	NUMERO DOC. QUE CANCELA	NUMERO DEL CHEQUE	FECHA DEL CHEQUE	MONTO
9/192083	1/1935655	2647609	12/30/11	65.129
FIRMA COBRADOR				MONTO TOTAL <b>65.129</b>

• **El recibo de las cancelaciones** de los proveedores, la original queda en poder del vendedor para su control y la copia queda en manos de la dueña, la cual esta, archiva estos recibos en la parte delantera de la carpeta donde archivan las facturas de compras, que se quedan en el otro negocio que es Servicar, ya que ahí su dueña realiza todas las cancelaciones

### Nota de Venta

**IMPORTADORA Cuatro Ruedas REPUESTOS**  
IMPORTADORA CUATRO RUEDAS LIMITADA  
R.U.T.: 87.934.106-0  
Roberto Espinoza N° 800  
FONO: 672 49 90 - FONIFAX: 672 49 91  
SANTIAGO, CHILE  
www.cuatroruedas@cuatroruedas.cl - Web: www.cuatroruedas.cl

NOTA DE VENTA Nº 28324

Santiago 22 de Julio de 11

Señores: Mania Charras  
Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: Cerrillos  
Ciro: \_\_\_\_\_ Fono: \_\_\_\_\_ R.U.T.: \_\_\_\_\_

Condiciones de Venta: 10% DT  
Por lo siguiente: Charras

Cant.	Código	DETALLE	Precio Unitario	TOTAL
04	W570012	Payote VW	1686	
04	W712002	Patun	3485	
08	827	buje charlotte	1449	
20	2050/1	buje VW	1450	
10	MB4444	buje	857	
10	SE 1002	buje	672	
10	3HT0425B	Buje Jari	2450	
10	604 004	buje Jari	4002	<b>NETO</b>

DUPLICADO: COPIA VENDEDOR

Firma del Vendedor: \_\_\_\_\_ Firma del Comprador: \_\_\_\_\_

• **Las Notas de Ventas**, una vez realizado el pedido se archiva esta copia en una carpeta exclusivamente para estas, donde una vez llegado el pedido, se cotejan junto con las facturas en caso de alguna equivocación en las cantidades solicitadas o tipo de productos o equivocación en el despacho

## Factura de Compras

1 BULTO

**MANUEL PAZOS Y CIA LTDA**  
FABRICACION DE ARTICULOS DE CAUCHO

Fanadego

AV. DE CHENA 11350, SAN BERNARDO  
FONO: (56-2) 927 2600 - FAX: (56-2) 927 2601  
ventas@fanadego.cl - www.fanadego.cl

R.U.T. 80.723.200-2  
**FACTURA ELECTRONICA**  
N° 3340  
S.I.I. - SAN BERNARDO

<b>SEÑOR(ES):</b> MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA		<b>FECHA:</b> 07/07/2011
R.U.T.: 10.397.628-6		NOTA VTA: 844318
DIRECCION: MAIPON 558		O. DE COMPRA:
COMUNA: CHILLAN		COND. VTA: 60 DIAS
CIUDAD: CHILLAN FONO: 216846		VENDEDOR: 0112 L.MORA (AUTOMOTRIZ)
GIRO: REPUESTOS		

CODIGO	DETALLE	CANTIDAD	UNID	VALOR UNIT.	TOTAL
0453636340	MANG.FLEXIBLE REFORZADA	2,00	UNIDAD	20,499	40,918
0442020160	FV 1 1/4 x 1 1/4 x 16	2,00	UNIDAD	2,754	5,508
0442020180	FV 1 1/4 x 1 1/4 x 18	2,00	UNIDAD	2,952	5,904
0442020200	FV 1 1/4 x 1 1/4 x 20	2,00	UNIDAD	3,080	6,160
0442020220	FV 1 1/4 x 1 1/4 x 22	2,00	UNIDAD	3,388	6,776
0442020240	FV 1 1/4 x 1 1/4 x 24	2,00	UNIDAD	3,678	7,356

FANADEGO BODEGA  
V.B. L. MACHUCA

PARA DEPÓSITOS: SOLO BANCO DE CHILE CUENTA NRO: 157-01101-01  
Villa Prat  
MACHUCA/CEREZO 1BULTO 5.25KGS

Timbre Electrónico SII

Res. N° 84 de 2010 Verifique documento en [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

SubTotal	72,62
EXENTO	
0 % DCTO	
NETO	72,62
IVA(19%)	13,75
<b>TOTAL</b>	<b>86,42</b>

SON: OCHENTA Y SEIS MIL CUATROCIENTOS VEINTE PESOS.

<p><b>CANCELADO</b></p> <p>FIRMA _____</p> <p>NOMBRE _____</p> <p>FECHA _____</p>	<p><b>PERSONA QUE RECIBE</b></p> <p>Nombre: _____ Firma: _____</p> <p>Recinto: _____</p> <p>Fecha: _____ Rut: _____</p> <p style="font-size: 0.8em;">El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en las letras b) del artículo 4° y la letra c) del artículo 5° de la ley 19.953 acredita que la entrega de mercadería(s) o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s).</p>
---	---

• **Las facturas de compras**, una vez recibida la mercadería, se revisa el pedido y después las facturas se hacen llegar al otro local que es Servicar, en donde se encuentra la oficina de su propietaria, la cual ella les saca una copia a las facturas y estas copias quedan en servigomas, lo que produce que servigomas solo tenga las copias de las facturas en una carpeta mensual, que quedan en el mismo negocio una vez pasado el mes.

### 5.1.2 Área de Ventas y Cobranzas

La actividad de ventas en esta pymes es diariamente y de lunes a sábado, en esta área vamos a incluir, las ventas diarias, cobranzas y recibir efectivo de los clientes.

### 5.1.2.1 Ventas diarias

Este proceso se realiza todos los días, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas, facturas o guías de despacho, dependiendo de las exigencias de los clientes.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, no existe un control sobre descontar lo vendido por los trabajadores, de algún inventario o stock de cualquier tipo, ya que no se tiene conocimiento exacto de las unidades restantes, solo un conocimiento vago de lo que queda en bodega, lo que complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido.

### 5.1.2.2 Cobranzas

Esta área se preocupa de cobrar a sus clientes los pedidos hechos al crédito.

En el sector de cobranzas se subdivide por los tipos de clientes, que Servigomas tiene, estos son los clientes particulares y las entidades públicas.

- **Los clientes particulares:** Cada vez que se les realiza una venta a crédito a este tipo de clientes, se les realiza la correspondiente guía de despacho lo que en este caso no origina un problema de control, ya que esta pyme cumple con la reglamentación de documentar la mayoría de las mercaderías que salgan del local comercial, para luego facturar a fin de mes. También existen situaciones en que clientes antiguos piden crédito a corto plazo, es decir, hacen compras y cancelan en pocos días, lo cual ellos no exigen la guía de despacho y solo se les hace una anotación en un cuaderno interno de ventas al crédito con todos los datos de la compra y con la respectiva firma del comprador, existe un gran riesgo en este tipo de operaciones, ya que si son sorprendidos por un inspector del S.I.I causa una infracción o multa.

Con respecto a los primeros tipos de clientes, una vez pasado el mes, estos tienen el compromiso de acercarse a cancelar todos los pedidos hechos en el mes, donde se les presentan todas las guías para luego proceder a realizar la factura. Para este proceso no es necesario hacer la cobranza, ya que los clientes que operan con esta pymes son clientes con un comportamiento crediticio correcto, además que nunca se pierde el contacto con ellos, porque constantemente están comprando en el sector.

• **Entidades estatales:** En este tipo de entidades Servigomas, al igual que los clientes particulares, emite una guía de despacho y vencido el plazo, realiza la cobranza por medio telefónico o personalmente a la persona encargada de las compras, esto se hace transcurrido algunos días vencidos el plazo estipulado, puesto que comúnmente este tipo de organizaciones se retrasan en sus pagos.

Cada vez que se realiza la venta, ellos traen consigo una orden de compra, donde aparece anexa una cotización hecha con anterioridad, donde está el visto bueno del departamento encargado de las compras de la entidad estatal para realizar la compra. Luego una vez cancelado se extiende la boleta o factura según sea el caso, puesto que si son compras chicas la aprobación y pago la realizan en pocos días con caja chica, y si es más grande la compra y a crédito, estas entidades cancelan con cheque a fines de mes, después de esto el trabajador anota en un cuaderno interno, los datos del cliente o del encargado, como forma de contacto. Y por último la persona de la empresa estatal encargada de las compras, tiene el compromiso de acercarse a la empresa a realizar solamente el pago y para retirar su factura.

#### **5.1.2.3 Recibo de dinero**

Esta actividad es una de las más sensibles en esta empresa, ya que dependen mucho de las ventas diarias, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos en que incurren, ya que como es una pequeña empresa, no cuenta con un gran capital para cancelar tranquilamente sus deudas, sino que van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno, en esta pyme las dos personas reciben el dinero o se pagan, es decir, al cierre se hace un arqueo, lo cual solo una persona lo realiza y anota en un cuaderno interno de ventas, donde se detalla el día, numero de boleta desde y hasta al igual con las facturas y la suma total de ventas, la cual su dueña lo examina y luego lo firma, para que posteriormente, ella haga retiro del dinero para realizar el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente, además que la persona encargada del arqueo diario realiza el traspaso al libro de compra – ventas.

#### **5.1.2.4 Documentos utilizados en el proceso de Ventas**

- ✓Factura de Ventas.
- ✓Boleta de Ventas
- ✓Guía de Despacho.

- ✓ Cheques Recibidos ( Se utiliza muy poco)
- ✓ Auxiliar interno de Ventas ( Anotación en un Cuaderno)

### Factura de Ventas

**SERVIGOMAS**  
 MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ  
 AMORTIGUADORES GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**  
 Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
 Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
 E-mail: servicar@terra.cl

**RUT.: 10.397.628-6**  
**FACTURA**  
**Nº 56198**

S.I.I. CHILLAN  
 FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2011

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
 Giro: \_\_\_\_\_ Orden de Compra N°: \_\_\_\_\_  
 Guía de Despacho: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente a: **MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ** DEBE

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	VALOR

Son: \_\_\_\_\_ pesos. S.E.ú.O.

NETO \$ \_\_\_\_\_  
 % I.V.A. \$ \_\_\_\_\_  
 TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 "El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4° y la letra c) del Art. 5° de la Ley 16.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)."

ORIGINAL: CLIENTE

**Original:** Se emite al cliente.

**SERVIGOMAS**  
 MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ  
 AMORTIGUADORES GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**  
 Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
 Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
 E-mail: servicar1@gmail.com

**RUT.: 10.397.628-6**  
**FACTURA**  
**Nº 060269**

S.I.I. CHILLAN  
 FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
 Giro: \_\_\_\_\_ Orden de Compra N°: \_\_\_\_\_  
 Guía de Despacho: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente a: **MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ** DEBE

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	VALOR

Son: \_\_\_\_\_ pesos. S.E.ú.O.

NETO \$ \_\_\_\_\_  
 % I.V.A. \$ \_\_\_\_\_  
 TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 "El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4° y la letra c) del Art. 5° de la Ley 16.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)."

**COPIA DE FACTURA NO DA DERECHO A CREDITO FISCAL**

DUPLICADO: SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

**Duplicado:** Servicio impuestos Internos, Queda en poder del vendedor.

**SERVIGOMAS**  
MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ  
AMORTIGUADORES GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**  
Casa Matriz: Maipón N° 551 - Fono: 216221 - CHILLAN  
Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 237959 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
E-mail: servicar1@gmail.com

RUT.: 10.397.628-6  
**FACTURA**  
Nº 060269

S.I.I. CHILLAN  
FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_ Orden de Compra N°: \_\_\_\_\_  
Guía de Despacho: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente a: **MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ**

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	DEBE VALOR

Son: \_\_\_\_\_ pesos. S.E.U.O.

NETO \$ \_\_\_\_\_  
% IVA \$ \_\_\_\_\_  
TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4° y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)

COPIA DE FACTURA  
NO DA DERECHO A CREDITO FISCAL

TRIPPLICADO: CONTROL TRIBUTARIO

**Triplificado: Control tributario**, se extiende al cliente, para su control tributario.

**SERVIGOMAS**  
MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ  
AMORTIGUADORES GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**  
Casa Matriz: Maipón N° 551 - Fono: 216221 - CHILLAN  
Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 237959 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
E-mail: servicar1@gmail.com

RUT.: 10.397.628-6  
**FACTURA**  
Nº 060269

S.I.I. CHILLAN  
FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_ Orden de Compra N°: \_\_\_\_\_  
Guía de Despacho: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente a: **MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ**

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	DEBE VALOR

Son: \_\_\_\_\_ pesos. S.E.U.O.

NETO \$ \_\_\_\_\_  
% IVA \$ \_\_\_\_\_  
TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4° y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)

COPIA DE FACTURA  
NO DA DERECHO A CREDITO FISCAL

CUADRUPPLICADO: COBRO EJECUTIVO - CEDIBLE

**Cuadruplicado: Cobro ejecutivo – Cedible**, permite que el acreedor o a quien se le hayan transferido los créditos contenidos en la factura, pueda efectuar su cobro judicial mediante un juicio ejecutivo, se retiene cuando sea a crédito ya sea cheque u otro instrumento, si es efectivo se entrega al

comprador.

## Guía de Despacho

**SERVIGOMAS**  
MARIA DE LOS ANGELES  
CHICHIZOLA GOMEZ  
AMORTIGUADORES  
GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**

Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 218846 - CHILLAN  
E-mail: servicar1@gmail.com

RUT.: 10.397.628-6  
GUIA DE DESPACHO  
Nº 022557

S.I.I. CHILLAN  
FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_  
Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_  
Factura: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Orden de Compra: \_\_\_\_\_

Sirvanse recibir lo siguiente en buena condición dando conformidad al pie:

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	VALOR

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
\*El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s).

IMP. Y COM. COLLIN LTDA. - RUT. 76.340.700-4 - Av. Collin 976 Fono: 225847 Chillán

ORIGINAL: CLIENTE

**Original:** Cliente, se entrega a quien retira el bien para su traslado.

**SERVIGOMAS**  
MARIA DE LOS ANGELES  
CHICHIZOLA GOMEZ  
AMORTIGUADORES  
GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**

Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 218846 - CHILLAN  
E-mail: servicar1@gmail.com

RUT.: 10.397.628-6  
GUIA DE DESPACHO  
Nº 022557

S.I.I. CHILLAN  
FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_  
Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_  
Factura: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Orden de Compra: \_\_\_\_\_

Sirvanse recibir lo siguiente en buena condición dando conformidad al pie:

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	VALOR

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
\*El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s).

IMP. Y COM. COLLIN LTDA. - RUT. 76.340.700-4 - Av. Collin 976 Fono: 225847 Chillán

DUPLICADO: SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

**Duplicado:** S.I.I., Lo conserva el emisor.



**SERVIGOMAS**  
**MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ**  
 AMORTIGUADORES GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**  
 Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
 Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 383 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
 E-mail: servicar1@gmail.com

RUT.: 10.397.628-6  
**GUIA DE DESPACHO**  
 Nº 022557

S.I.I. CHILLAN  
 FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Giro: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_  
 Factura: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Orden de Compra: \_\_\_\_\_

Sírvanse recibir lo siguiente en buena condición dando conformidad al pie:

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	VALOR

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 \*El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)\*

IMP. Y COM. COLLIN LTDA. - RUT. 76.340.700-4 - Av. Collin 976 Fono: 225647 Chillan

**TRIPPLICADO: CONTROL TRIBUTARIO**

**Triplicado:** Control Tributario, también se entrega a quien retira el bien.

**SERVIGOMAS**  
**MARIA DE LOS ANGELES CHICHIZOLA GOMEZ**  
 AMORTIGUADORES GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS  
**SERVICAR**  
 Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
 Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 383 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
 E-mail: servicar1@gmail.com

RUT.: 10.397.628-6  
**GUIA DE DESPACHO**  
 Nº 22557

S.I.I. CHILLAN  
 FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Giro: \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_  
 Factura: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Orden de Compra: \_\_\_\_\_

Sírvanse recibir lo siguiente en buena condición dando conformidad al pie:

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	VALOR

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 \*El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)\*

IMP. Y COM. COLLIN LTDA. - RUT. 76.340.700-4 - Av. Collin 976 Fono: 225647 Chillan

**CUADRUPLICADO: COBRO EJECUTIVO - CEDIBLE CON SU FACTURA**

**Cuadruplicado:** Cobro ejecutivo – Cedible con su factura, lo conserva el emisor, salvo en el caso de que la venta sea al contado.

Boleta de Ventas



**Servi Gomas**  
CARRUJAS - GOMAS  
ACCESORIOS

**SERVIGOMAS**  
María de los Angeles  
Chichizola Gómez  
RUT.: 10.397.628-6  
**SERVICAR**  
**ACCESORIOS**

**GOMAS - ARTICULOS Y SERVICIOS ELECTRONICOS**  
 Casa Matriz: Maipón N° 581 - Fono: 216221 - CHILLAN  
 Sucursal: PLAYA DE ESTACIONAMIENTO - Avda. Libertad N° 363 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 568 - Fono: 237899 - CHILLAN  
 Sucursal: Maipón N° 558 - Fono: 216846 - CHILLAN  
 E-mail: servicar@terra.cl

**BOLETA DE VENTA Y SERVICIOS**

**Nº 352681**

	Día	Mes	Año

DETALLE	VALOR

IMP. Y COM. COLLIN LTDA. - RUT.: 76.340.700-4  
AV. COLLIN N° 976 - FFAX: 225647 - CHILLAN

**ORIGINAL: S.I.I.**

**TOTAL \$**

Cuaderno Interno de Ventas al Credito

Chillán 6 de Julio 2011.-  
 SR: Cristian Segel RUT 7.500.847-6.-  
 - 1 Cadena Nuevo \$ 10.000.-  
 - 1 Juego Inerov 6tn \$ 4.200.-  
 - 24 b MARGENA 1/2 \$ 2.960.-  
 X Facto PAR. AFUO MES \$ 17.860.-

Chillán 20 de Julio 2011.-  
 SR: Cristian Segel RUT 7.500.847-6.-  
 - 1 Juego Nobleno \$ 10.000.-  
 - 2 Poles FAEREN \$ 11.000.-  
 - 4 Bujoleros H4 P.43. 7.920.-  
 - 2 Caja Bujoleros (cto) \$ 5.000.-  
 - 6 Bujoleros H3 120 SSW \$ 11.880.-  
 ↑ 45.500.-

### **5.1.3 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes

Como se mencionó en el área de compras y ventas, en esta pyme no existe un control de inventarios, solo se hace al momento de hacer las anotaciones para hacer el pedido al vendedor, y se tiene una imagen vaga de lo que se posee, y solo en el momento de la venta se acusa alguna falta, ya que existe una cantidad enorme de artículos electrónicos que es imposible que una persona se aprenda las cantidades que se tienen, solo se saben las cantidades de aquellos productos que tiene un volumen o tamaño demasiado grande, ya que son fáciles para recordar.

Las funciones que se realizan en el área de inventario son:

- ✓ Inventarios físicos. (Solo al momento de Comprar)
- ✓ Conteo y recepción de mercadería.
- ✓ Empaque y envío de mercadería. ( Solo cuando son clientes de los alrededores)

### **5.1.4 Sistema Contable (Corresponde para las dos pymes por igual)**

El sistema contable que se aplica en esta pyme y que es el mismo que en la otra empresa, que es el de contabilidad completa, el cual exige un libro de compra – ventas, que lo llenan sus trabajadores ingresando las ventas diarias con boletas y también las ventas con facturas con todos sus detalles, proceso que se realiza diariamente en caso de fiscalización, además realizan el ingreso de las facturas de compras, y si faltara alguna factura por ingresar lo realiza su contadora, como también si existe alguna nota de crédito, ésta la ingresa igualmente su contadora, ya que su dueña le lleva toda la información necesaria para esto, además su contadora confecciona el libro caja americano, con la información del libro de compra – ventas, asimismo además de este confecciona el libro F.U.T, de esta manera también sus trabajadores realizan el inventario de las mercaderías, efectuando el conteo de productos a la fecha más cercanamente posible a fin de año, igualmente su contadora confecciona el balance a terminación de año.

Sus trabajadores tienen pleno conocimiento de emitir boletas y facturas según los montos

mínimos legales, entregando las copias de los documentos que emiten en forma correcta, pero caen en deficiencias o riesgos legales como en el olvido de exigir la credencial del S.I.I, para poder facturar y también en errores en la confección de la factura como son los datos, enmiendas o errores, lo que puede ocasionar una infracción si son sorprendidos por algún inspector del S.I.I. Su contadora se encarga de las declaraciones de IVA y de la operación renta, pero si dueña en ocasiones se le olvida dejar la copia del IVA en el otro local en caso de revisión.

## **Empresa N° 2**

### **✓ Nombre de Fantasía: “Servicar”**

Como resultado de las entrevistas y de las observaciones personales directas en la sucursal de Servicar, se puede dilucidar que en las áreas de compras, ventas y bodega los actuales controles internos administrativos son:

#### **5.1.5 Área Compras:**

En esta actividad, que es el proceso de compras, es realizada de la misma forma que en Servigomas, ya que como se compran las mismas mercaderías, los vendedores son los mismos y cada pyme realiza sus pedidos en forma independiente.

Luego de entrevistar a los trabajadores de “Servicar”, se coincide en varios puntos donde ellos saben que no existe un real control administrativo en el área de compras, estos puntos son:

##### **5.1.5.1 Preparación del pedido mensual**

En esta actividad, esta pyme no comete equivocaciones o errores muy a menudo y las pocas equivocaciones que hay, son involuntarias, como también se da en el caso de las cantidades solicitadas al vendedor, asimismo en el caso de la revisión de las mercaderías faltantes, ya que en esta pyme existen cuatro personas que realizan esta actividad, la cual existe un rango de menor equivocación, a pesar de que tampoco se tiene algún tipo de inventario computacional o manual, ni algún tipo de registro, en variadas ocasiones las mercaderías se encuentran en otros lugares de la

bodega, lo cual produce un sobre stock o alguna falta, además este procedimiento se hace en el momento en que esta el vendedor en la empresa, lo que ocasiona una larga espera y en variadas ocasiones una mala atención al público por estar ocupados de la revisión del stock.

#### **5.1.5.2 Selección del mejor proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, siempre se revisan dentro del mismo día, ya que esta pyme al contrario de servigomas, no cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías, pero sí de 4 trabajadores que realizan esta actividad con más rapidez, además de una cajera. Luego se realiza la colocación de precios y después las facturas correspondientes se archivan, lo que origina para el siguiente mes tener la información a la mano para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar.

#### **5.1.5.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado a que los pedidos no se planifican en Servicar, tampoco existe algún registro de cuáles son las faltas, en esta pyme ocurre que cuando hace su visita algún vendedor, su propia dueña autoriza la adquisición de mercaderías, por lo tanto no existe un riesgo en esta actividad, ya que en este negocio se encuentra su pequeña oficina, donde se tiene toda la información, para poder dar la aprobación de los pedidos o su autorización, ya que no se tiene un procedimiento de planeación de pedidos o una persona a cargo que no sea la dueña.

#### **5.1.5.4 Recepción de mercaderías**

Dada la observación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por el motivo que en ella trabajan cuatro personas, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por el número de trabajadores con que cuenta esta pyme, en donde se cotejan la orden de compra dejada por el vendedor, con la factura recibida.

En otro aspecto, existe una verdadera responsabilidad por parte de sus trabajadores, de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas, pero al

contrario en la actividad de cómo y dónde almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca etc.

#### **5.1.5.5 Verificación y aprobación de pagos**

En este punto esta pyme, tiene un proceso donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual, como también se realiza de la misma forma en Servigomas.

La dueña de esta pyme realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando. Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías. También realiza la revisión de la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras.

#### **5.1.1.6 Documentos utilizados comúnmente en el proceso de Compras.**

*(Son los mismos que utiliza Servigomas)*

##### **Internos:**

- ✓Auxiliar interno de pedidos o anotaciones (Cuaderno)
- ✓Cheques emitidos a los proveedores. (Pago a proveedores)

##### **Externos:**

- ✓Nota de venta. (Efectuada por el vendedor, con copia para el comprador)
- ✓Facturas de los Proveedores.
- ✓Notas de crédito emitidas por los proveedores. (Por descuentos o devoluciones)
- ✓Comprobante de cancelación de facturas. (Emitido por el vendedor)

### **5.1.6 Área de Ventas y Cobranzas**

La actividad de ventas en esta pyme es diariamente y de lunes a sábado, en esta área vamos a incluir, las ventas diarias, cobranzas y recibir efectivo de los clientes.

#### **5.1.6.1 Ventas diarias**

Este proceso se realiza todos los días, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas, facturas y guías de despachos, dependiendo las exigencias de los clientes, este proceso es regular para las dos sucursales.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, no existe un control sobre descontar lo vendido por los trabajadores, de algún inventario o stock de cualquier tipo, ya que no se tiene conocimiento exacto de las unidades restantes, solo un conocimiento vago de lo que queda en bodega, lo que complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido, lo cual se repite de la misma forma en *Servigomas*.

#### **5.1.6.2 Cobranzas**

Esta área se preocupa de cobrar a sus clientes los pedidos hechos al crédito.

En el sector de cobranzas se subdivide por los tipos de clientes, que *Servicar* tiene, estos son los clientes particulares y las entidades públicas.

- ***Los clientes particulares:*** En esta actividad la forma de operar y de cancelación es de la misma forma que en la servigomas a diferencia que cuando es un cliente nuevo, se tiene que ir a servigomas a pedir la autorización a la dueña, ya que en esta se encuentra la oficina y después se aprueba el crédito, todo lo demás se realiza de la misma forma que en la otra sucursal.
- ***Entidades estatales:*** En este tipo de entidades Servicar, opera de la misma forma que la servigomas a diferencia que cuando es un nuevo cliente, se tiene que pedir autorización a la propietaria del negocio, con la respectiva orden de compra de la empresa estatal, y después se accede a dar el crédito a estas empresas.

### **5.1.6.3 Recibo de dinero**

Esta actividad es una de las más sensibles en esta empresa, ya que dependen mucho de las ventas diarias, como en cualquier tipo de pyme, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos que incurren, ya que como es una pequeña empresa, no cuenta con un capital para cancelar tranquilamente sus deudas, opera de la misma forma que en la servigomas, ya que van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno, en esta pyme tienen una persona a cargo de la caja, es decir, al cierre se hace un arqueo, lo cual esta persona anota en un cuaderno interno de ventas, donde se detalla el día, numero de boleta desde y hasta al igual con las facturas y la suma total de ventas, la cual su dueña lo examina y luego lo firma, para que posteriormente, ella haga retiro del dinero para realizar el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente, además que la persona encargada del arqueo diario realiza el traspaso al libro de compra – ventas.

### **5.1.6.4 Documentos utilizados en el proceso de Ventas.**

*(Son los mismos que Servigomas)*

- ✓Factura de ventas
- ✓Boleta de ventas
- ✓Guía de despacho
- ✓Cheques recibidos
- ✓Auxiliar interno de ventas

### **5.1.7 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes de Servicar.

Como se mencionó en el área de compras y ventas, en Servicar tampoco existe un control de inventarios, solo se ingresan las mercadería a la bodega, esto se hace al momento de hacer las anotaciones para hacer el pedido al vendedor, y se tiene una imagen vaga de lo que se tiene, y solo en el momento de la venta se acusa alguna falta, ya que existe una cantidad enorme de artículos



electrónicos que es imposible que una persona se aprenda las cantidades que se tienen, solo se saben las cantidades de aquellos productos que tiene un volumen demasiado grande o de un valor superior al resto, ya que son fáciles para recordar. Además de ser desordenados en la forma de almacenar las mercancías.

Las funciones que se realizan en el área de inventario son:

- ✓ Inventarios físicos.(Solo al momento de Comprar)
- ✓ Empaque y envío de mercadería.(Cuando son clientes de los alrededores)
- ✓ Conteo y recepción de mercadería

### **Empresa N° 3**

#### ✓ **Nombre de Fantasía: “Repuestos Chandia”**

Como resultado de las entrevistas y de las observaciones personales directas en esta pyme, se puede dilucidar que en las áreas de compras, ventas y bodega, los actuales controles internos administrativos son:

#### **5.1.8 Área Compras**

Esta actividad es realizada mensualmente y al contrario como en las demás pymes se realiza directamente con el dueño y el vendedor, ya que como es una empresa relativamente nueva por cambio de propietario, solo el dueño realiza las compras, pero con el apoyo en el conteo y búsqueda de las existencias de las dos personas que trabajan con él. El vendedor en este caso se dedica a la anotación de las mercaderías faltantes, previa revisión de la bodega de las existencias de mercaderías por parte de su dueño con colaboración de sus dos trabajadores. Luego de terminar la actividad de anotación de las mercaderías faltantes, el vendedor cierra la orden de compra en su computador y la envía a través de un mail a la empresa para que esta haga su recepción y despacho de las mercaderías solicitadas, pero a la vez deja una copia de la orden de compra escrita

manualmente por el vendedor al dueño, el trámite que hace el vendedor, es idéntico para todas las pymes ya que todas estas empresas tienen proveedores que son comunes entre ellos.

Luego de entrevistar a los trabajadores de “Repuestos Chandia”, se coincide en varios puntos donde ellos saben que no existe un real control administrativo en el área de compras, estos puntos son:

#### **5.1.8.1 Preparación del pedido mensual**

En esta Pyme existen muchas equivocaciones o errores involuntarios, como sucede generalmente en estas empresas en las cantidades solicitadas al vendedor, como se da en el caso de la revisión de las mercaderías faltantes ya que como no existe ningún tipo de inventario computacional o manual, ni algún tipo de registro, o por falta de competencias de parte de sus trabajadores, ya que como se mencionó en el área de compras, la empresa es relativamente nueva y sus empleados no asumen bien sus responsabilidades. En variadas ocasiones las mercaderías se encuentran en otros lugares ya sea por desorden o mala ubicación de los trabajadores en las categorías que deberían ir de la bodega, lo cual produce un sobre stock o faltante, además este procedimiento se hace en el momento en que está el vendedor en la empresa, como lo realizan también las otras dos pymes, lo que ocasiona una larga espera y en variadas ocasiones una mala atención al público por estar ocupados de la revisión del stock.

#### **5.1.8.2 Selección del mejor proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, dentro del mismo día se revisan, o cuando se tenga tiempo, ya que esta pyme cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías. Luego se realiza la colocación de precios, después las facturas correspondientes se archivan, y no se manejan en el negocio, lo que origina para el siguiente mes no tener la información a la mano para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a qué proveedor comprar, además de esto como su nuevo dueño tiene muy poco tiempo en este rubro, comete errores en la elección del proveedor, ya sea por falta de información o por pedir mercadería en forma apresurada.

### **5.1.8.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado que los pedidos no se planifican en esta pyme, ni tampoco existe algún registro de cuáles son las faltas, en ocasiones ocurre que cuando hace su visita algún vendedor, no está la persona encargada, en este caso el dueño, que es el único que da la autorización y de dar la aprobación de los pedidos, ya que no se tiene un procedimiento de planeación de pedidos, lo que puede originar escases de algún producto, ya que los vendedores pasan solo una vez al mes, y generalmente andan con poco tiempo, lo que obliga realizar pedidos por teléfono y siempre ocurren errores de códigos de los productos, lo que se traduce en perder tiempo en hacer devoluciones.

### **5.1.8.4 Recepción de mercaderías**

Dada la observación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por el motivo que pedidos solo los revisa su dueño, en colaboración de sus trabajadores, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, en donde se cotejan la orden de compra dejada por el vendedor, con la factura recibida. La desventaja de este sistema es que si no está su dueño no se pueden abrir las cajas con mercaderías que en situaciones el cliente está en el local y necesita algo que éste sabe que está en las cajas, lo que produce pérdida de la venta.

Existe una verdadera responsabilidad por parte de su dueño, de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas, para hacer los reclamos correspondientes. No existe un grado razonable de compromiso por parte de los trabajadores, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca etc.

### **5.1.8.5 Verificación y aprobación de pagos**

En este punto esta pyme, tiene un proceso donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual.

El dueño de “Repuestos Chandia” realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando. Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías.

En esta actividad las cuatro pymes en estudio tienen un control que a sus dueños les da la confianza suficiente de que los pagos están bien realizados, ya que tratan en lo máximo de cuidar sus dineros y de no despilfarrar, aunque con lo visto en las empresas, igual incurren en gastos innecesarios o bien todavía aún pueden tener un mejor control de sus dineros y pagos.

### 5.1.8.6 Documentos utilizados en el Área de Compras.

#### Internos:

- ✓ Auxiliar interno de pedidos o anotaciones (Cuaderno)
- ✓ Cheques emitidos a los proveedores. (Pago a proveedores)

#### Externos:

- ✓ Nota de venta. (Efectuada por el vendedor, con copia para el comprador)
- ✓ Facturas de los Proveedores.
- ✓ Notas de crédito recibidas (Por descuentos o devoluciones)
- ✓ Comprobante de cancelación de facturas. (Emitido por el vendedor)

### Nota de Venta

TECNICOR  
IMPORTACIONES  
CONSER EN C. MANDUJAS HIDRALICAS  
RAUL TAGLE E HIJOS LTDA.  
81.448.200-8

SAZON: 7 de Julio 2011  
Saforte: JUAN FERRAZ ZENTENO  
Direccion: MARIPOSA  
Vendedor: J. CERON

Numero: Nº 124271  
COTIZACION   
NOTA DE PEDIDO   
ORDEN DE COMPRA

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
15-000	50	MIS Mandos Nortiles 1/4	484	24200
15-000	25	1/4	565	14125
15-000	25	1/2	803	20075
15-000	25	1/4	743	18575
15-000	25	1/4	316	7900
			-25%	24100
			+17%	28137
				26037

X VILLALBA

NOTA: PAGO CHEQUE EN EL PORE AL 13-07-2011 GUAYAMA

• **Las Notas de Ventas**, una vez realizado el pedido se archiva esta copia en una carpeta exclusivamente para estas, donde una vez llegado el pedido, se cotejan junto con las facturas en caso de alguna equivocación en las cantidades solicitadas o tipo de productos o equivocación en el despacho. Luego transcurrido un tiempo prudente, se destruyen.

### Nota de Crédito



**IMPORTPER**

INVERSIONES COLLINS Y COLLINS LIMITADA  
 GIRO: INVERSIONES, IMPORTACION Y EXPORTACION DE  
 ARTICULOS DE METAL - MECANICA, DISTRIBUIDOR DE  
 CERVEZAS Y PRODUCTOS MERCHANDISING  
 OFICINA Y VENTA X MAYOR  
 ROMERO 2969 - SANTIAGO - CODIGO POSTAL 8350643  
 MESA CENTRAL 821 7000 - FAX 681 5201  
 E-mail: ventas@importper.cl www.importper.cl  
 BODEGA AVDA. LAS ACACIAS 871 - SAN BERNARDO  
 SANTIAGO CHILE

**R.U.T.: 79.921.700-7**

**NOTA DE CREDITO  
 ELECTRONICA  
 No. 336.409**

S.I.I. - Santiago Centro

Señores) : ERIZA ZENTENO JUAN ALBERTO	R.U.T. : 9.192.089-1 RD	
Giro : COMPRA VENTA REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTO	Fecha Emisión : 08/04/2011	
Dirección : MAIPON 550	Fecha Veto : 08/04/2011	
Comuna : CHILLAN	Ciudad : CHILLAN	
F. Pago :	Nota Venta :	
Vendedor : M18 MILTON MUNOZ	O. Compra :	
Referencia :	Fono : 9-0131953	

No.	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
1		* AJUSTE SENCILLO POR DIFERENCIA DE PRECIOS. * PERIODO : MARZO DE 2011		1	32.436	32.436

	Subtotal Mercadería	32.436
	Descuento	0
	Embalaje	0
	Neto	32.436
	Iva 19%	6.163
	<b>Total</b>	<b>38.599</b>

	R.U.T.: _____ Nombre: _____
	Fecha: _____
	Recinto: _____
	Firma: _____

Res. 119 de 2008. Verifique documento: www.sii.cl  
 El servicio en merito que se declara en este acto, fue sustruido a los efectos de la Ley N° 19.797, y la Ley N° 19.986 de Ley N° 19.993, en merito que la entrega de mercaderías o servicios es gratuita para todo contribuyente.

• **Las Notas de Créditos** recibidas, son archivadas en la misma carpeta donde se archivan las facturas, son de muy pocas utilización en este tipo de empresas ya que los descuentos los hace el mismo vendedor al momento de cobrar.

## Factura de Compras

**J RIVEROS SAIG**  
 INDUSTRIA DE PIEZAS, PARTES Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS MOTORIZADOS  
 PLANTA 1 SAN NICOLAS 800 - SAN MAURICIO (CASA MATRIZ)  
 PLANTA 2 SAN NICOLAS 811 - VESPAZUQUE  
 P.O. BOX 100 SAN NICOLAS 811 - VESPAZUQUE  
 FONOS: 800 20 00 00 - 800 20 00 00 - 800 20 00 00  
 www.riveros.cl  
 info@riveros.cl

R.U.T. 93.113.000-5  
**FACTURA**  
 N° 1935655  
 19/05/07 618050/VE

Fecha: 2 AGOSTO 2011  
 Cliente: 9192089-1  
 Nombre: JUAN ERIZA ZENTENO  
 Dirección: MALDON 500 LOCAL 2  
 Suble: CHILLAN

Proveedor: 811 - SANTIAGO SUR  
 Fecha Vigencia Emisión: HASTA 31 DICIEMBRE 2011  
 Nombre: CARLOS CORDA DEL BARRIO 9240

R.U.T.	TELÉFONO	N° FACTURA	DÍA DE COMPRA	CONDICIONES DE PAGO	FECHA DE PAGO	FECHA DE VENC.
9192089-1	131953	617616		CONTADO 30 DIAS	02-08-2011	01-09-2011

**FAVOR EMITIR CHEQUE NOMINATIVO Y CRUZADO A NOMBRE DE J. RIVEROS S.A.L.C.**

COD. PRODUCTO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL NETO
450305	2	FILTRO AIRE	2	1.710	3.420
450306	6	FILTRO AIRE	6	1.500	9.000
670060	10	FILTRO ACEITE SELLADO	10	1.340	13.400
670062	10	FILTRO ACEITE SELLADO	10	1.260	12.600
670064	2	FILTRO COMBUSTIBLE SELL	2	1.950	3.900
950000	10	50440 AM 12V 60/55 P43	10	1.600	16.000
TOTAL UNIDADES				48	

TUVIRhoiland  
**CERT**  
 ISO 9001

02/08/11  
**TRANSPORTES ABARCA**  
**RETRADO**  
 SAN BOUTA 1371  
 FONOS 8030612 - STGO.  
 BULTOS

DESCRIBTO	VALOR
TOTAL	54.730
DESCRIBTO	0
EMBALAJE	
PLATE	
TOTAL AFECTO	54.730
LVA	10.399
<b>TOTAL FACTURA</b>	<b>65.129</b>

**MANN FILTER** CANCELADO

ORIGINAL DE FACTURA ADJUNTO A MERCADERIA

SON: SESENTA Y CINCO MIL CINCO VEINTINUEVE 057/100 PESOS CHILENOS

•Las facturas de compras, una vez recibida la mercadería, se revisa el pedido y después las facturas se archivan en una carpeta mensual, que es especial para estas, para luego esta carpeta ubicarla en la bodega, donde están las otras carpetas de periodos anteriores.

## Comprobante de Cancelaciones

**IMPORTPER**

**Inversiones Collins & Collins Limitada**

**RECIBO DE PAGO N° 115441**

Fecha: 12/08/11

Señor(es): JUAN ERIZA ZENTENO  
 R.U.T.: 9192089-1/0 Dirección: MALDON 500 Ciudad: CH/AN

Docto. que Cancela	Número	Vencimiento	Valor	Recargos o Descuentos	Valor Pagado	FORMA DE PAGO		
						Tipo Docto	Número	Vencimiento
Fact	1347616		63581		215687	07/08/11	2361389	20/08/11
	1347617		100987					
	1347618		51119		7			
	7		7					

EN CASO DE RECARGOS:  
 La Nota de Débito será remitida por Correo debidamente cancelada

**TOTAL S** 215687

EN CASO DE DESCUENTO:  
 La Nota de Crédito será remitida por Correo.

Conforme Cliente: *[Firma]* Etas. Ctes. Contabilidad Ingreso por

**ORIGINAL: CLIENTE**

•*El recibo de las cancelaciones* de los proveedores, la original queda en poder del vendedor para su control y la copia queda en manos de su dueño, el cual estos se archivan en la parte delantera de la carpeta donde archivan las facturas de compras.

### **5.1.9 Área de Ventas y Cobranzas**

La actividad de ventas en esta pyme es realizada diariamente y de lunes a sábado, en esta área se incluyen las ventas diarias y recibir efectivo de los clientes.

#### **5.1.9.1 Ventas diarias**

Este proceso se realiza diariamente, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas y facturas dependiendo las exigencias de los clientes, pero no utilizan guías de despacho, sino que prefieren facturar de forma inmediata, aunque la cantidad sea pequeña, pero sobre el mínimo estipulado por ley, esto es por política de su dueño.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, como en las cuatro pymes, no existe un control sobre descontar lo vendido por los trabajadores, de algún inventario o stock de cualquier tipo, ya que no se tiene conocimiento exacto de las unidades restantes, solo un conocimiento simple de lo que queda en bodega, lo que complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido.

#### **5.1.9.2 Cobranzas**

Como se menciona en los puntos anteriores, el dueño de “Repuestos Chandía”, como es nuevo en el rubro de repuestos y accesorios para vehículos, aún no tiene clientes que le compren al crédito, pero según él a futuro no descarta dar créditos a particulares y a entidades públicas, para aumentar sus clientes y crecer en el tiempo, por lo tanto la parte de cobranzas no corre para esta pyme, ya que todo lo vende al contado.

#### **5.1.9.3 Recibo de dinero**

Como en todas las pymes, esta actividad es una de las más sensibles en esta

empresa, ya que dependen mucho de las ventas diarias, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos que incurren, ya que como es una pequeña empresa, no cuenta con un capital para cancelar tranquilamente sus deudas, además el dueño esta recién empezando y solo va dependiendo de lo que venda a diario, además van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno administrativo, en esta pyme la única persona que recibe el dinero es su dueño o algún familiar de este, a la vez sus trabajadores sienten un alivio al no tener injerencia en caja y no se preste para malos entendidos. Al cierre, el dueño hace un arqueo, señalando las entradas y salidas de dinero, y las va anotando en un cuaderno, respaldado por las numeraciones de boletas y facturas emitidas. Luego se hace el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente.

#### 5.1.9.4 Documentos utilizados en el proceso de Ventas.

- ✓Factura de Ventas.
- ✓Boleta de Ventas.
- ✓Cheques recibido.
- ✓Auxiliar interno de Ventas. (Cuaderno Interno)

#### Factura de Ventas

**"REPUESTOS CHANDIA"**  
 JUAN ALBERTO ERIZA ZENTENO  
 GIRO: TRANSPORTE DE PASAJEROS, COMPRA VENTA DE  
 REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES  
 Maipón N° 550 - Local 2  
 CHILLAN

RUT.: 9.192.089-1  
**FACTURA**  
 N° 001768

S.I.I. - CHILLAN  
 Fecha. \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_ FECHA DE VIGENCIA DE EMISION HASTA 31 Diciembre 2012

Señor(es) \_\_\_\_\_ R.U.T.: \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Giro \_\_\_\_\_ Cond. Venta: \_\_\_\_\_ Fono: \_\_\_\_\_  
 Vehículo \_\_\_\_\_ Patente \_\_\_\_\_ Guía de Despacho N° \_\_\_\_\_

POR LO SIGUIENTE		DEBE	
CANT.	DETALLE	P. UNITARIO	TOTAL

Son: \_\_\_\_\_ SE Ò O VALOR NETO \$ \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Rut. \_\_\_\_\_ 19 % IVA \$ \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_ Recinto \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ TOTAL \$ \_\_\_\_\_

EL ACUSE ES RECIBO QUE SE DECLARA EN ESTE ACTO, DE ACUERDO A LO DISPUESTO EN LA LETRA B) DEL ART. 2º Y LA LETRA I) DEL ART. 9º DEL D.F. Nº 17.983, ACREDITA QUE LA ENTREGA DE MERCADERÍAS O SERVICIO BIEN PRESTADO BIEN HA SIDO RECIBIDO BIEN  
 TIBO "NAVARRO" - FERNANDO S. NAVARRO SANDOVAL - LOS CORREDORES 524 - Fono: 231.759 - Rta: 0.900.104-3 - Chillan

ORIGINAL: CLIENTE



**Original:** Cliente, se entrega a quien retira el bien para su traslado.

**"REPUESTOS CHANDIA"**  
JUAN ALBERTO ERIZA ZENTENO  
GIRO: TRANSPORTE DE PASAJEROS  
COMPRAVENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES  
MAIPON N° 550 - LOCAL 2 - FONO: 224410  
CHILLAN

RUT.: 9.192.089-1  
**FACTURA**  
N° 02175

S.I.I. CHILLAN  
FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_

Señor \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
Fono: \_\_\_\_\_ Giro: \_\_\_\_\_ Condiciones de Venta: \_\_\_\_\_  
Por lo siguiente:

CANT.	DETALLE	P. UNIT.	DEBE TOTAL

Son: \_\_\_\_\_ pesos. S.E.Ú.O.

NETO \$ \_\_\_\_\_  
19% I.V.A. \$ \_\_\_\_\_  
TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
"El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4° y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicios prestado(s) ha(n) sido recibido(s)."

**COPIA DE FACTURA  
NO DA DERECHO A CREDITO FISCAL**

DUPLICADO: SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

**Duplicado:** Servicio impuestos Internos, Queda en poder del vendedor.

**"REPUESTOS CHANDIA"**  
JUAN ALBERTO ERIZA ZENTENO  
GIRO: TRANSPORTE DE PASAJEROS  
COMPRAVENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES  
MAIPON N° 550 - LOCAL 2 - FONO: 224410  
CHILLAN

RUT.: 9.192.089-1  
**FACTURA**  
N° 02175

S.I.I. CHILLAN  
FECHA VIGENCIA EMISION HASTA 31 DICIEMBRE 2012

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_

Señor \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
Fono: \_\_\_\_\_ Giro: \_\_\_\_\_ Condiciones de Venta: \_\_\_\_\_  
Por lo siguiente:

CANT.	DETALLE	P. UNIT.	DEBE TOTAL

Son: \_\_\_\_\_ pesos. S.E.Ú.O.

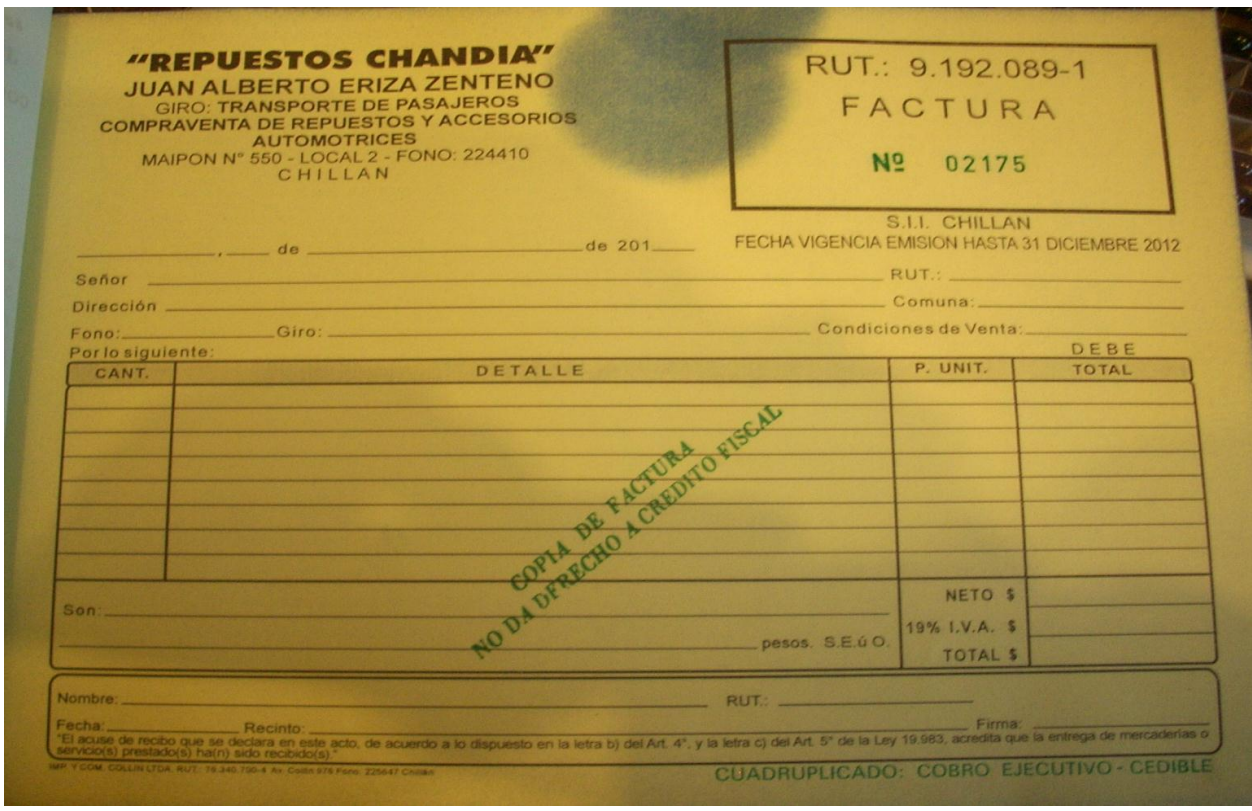
NETO \$ \_\_\_\_\_  
19% I.V.A. \$ \_\_\_\_\_  
TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
"El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4° y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicios prestado(s) ha(n) sido recibido(s)."

**COPIA DE FACTURA  
NO DA DERECHO A CREDITO FISCAL**

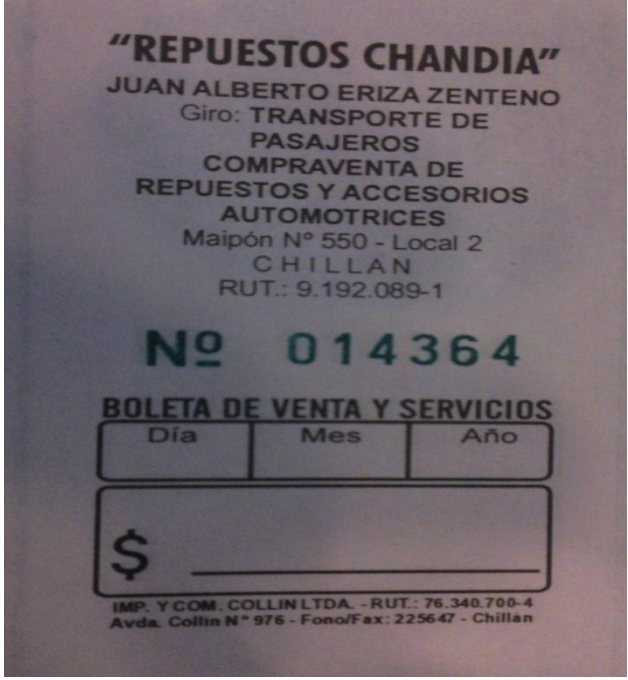
TRIPPLICADO: CONTROL TRIBUTARIO

**Triplicado:** Control tributario, se extiende al cliente, para su control tributario.



**Cuadruplicado:** Cobro ejecutivo – Cedible, lo conserva el emisor, salvo en el caso de que la venta sea al contado.

**Boleta de Ventas**



### **5.1.10 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes.

Como se menciona en los otros puntos de análisis, en el área de compras y ventas, en esta pyme no existe un control de inventarios, solo se anota en el momento de hacer el pedido al vendedor, y se tiene un recuerdo borroso de lo que se tiene, y solo en el momento de la venta se acusa alguna falta, ya que existe una cantidad enorme de artículos electrónicos que es imposible que una persona se aprenda las cantidades que se tienen, solo se saben las cantidades de aquellos productos que tiene un volumen demasiado grande, ya que son fácil para recordar.

Las funciones típicas que se realizan en el área de inventario son:

- ✓ Inventarios físicos.(Solo al momento de Comprar)
- ✓ Empaque y envío de mercadería.(Cuando son clientes de los alrededores)
- ✓ Conteo y recepción de mercadería

### **5.1.11 Sistema Contable**

El sistema contable que se aplica en Repuestos Chandia es el sistema contabilidad completo, es decir, exige un libro de compra – ventas que está a cargo de este un solo trabajador, que se preocupa de ingresar solo las ventas con boletas y con facturas, pero las compras o alguna nota de crédito existente son ingresadas por su contadora la cual el dueño de esta pyme le lleva toda las facturas, para que ella las ingrese, además de confeccionar el libro caja americano y también el libro F.U.T.

También su contadora realiza la confección del formulario 29 y asimismo el 22 que es de renta, además de hacer el balance a fin de año, como también sus trabajadores cumple con la obligación de hacer el inventario a la fecha más próxima de fin de año.

La debilidad de esta pyme, es que como es prácticamente nueva en el rubro, sus trabajadores no tienen un comportamiento adecuado en el sentido legal como negocio, ya que en variadas oportunidades no dan boleta haciendo como descuento al cliente el mismo IVA, tampoco

realizan la exigencia de la credencial del S.I.I para facturar y en ocasiones se equivocan en ceder las copias que corresponden para el cliente, lo cual todo esto genera una mala administración, lo que puede causar ser sorprendidos por algún inspector de S.I.I.

#### **Empresa N° 4**

##### **✓ Nombre de Fantasía: “Go – Car”**

Como resultado de las entrevistas y de las observaciones personales directas en esta pyme, se puede dilucidar que en las áreas de compras, ventas y bodega, los actuales controles internos administrativos son:

##### **5.1.12 Área Compras:**

En esta actividad y en todas las que se mencionan más adelante existe una persona a cargo del negocio, ya que su dueño posee otras actividades y en la realidad permanece muy poco tiempo en su negocio y delega todas las responsabilidades sobre esta persona.

Esta actividad es realizada mensualmente y con la persona encargada del local y un vendedor, ya que solamente esta persona tiene la autorización del dueño de realizar esta tarea.

El vendedor en este caso se dedica a la anotación de productos nuevos, ya que las faltas las acusa el sistema computacional que ellos tienen, esto se realiza por la persona encargada del negocio y con la ayuda del otro trabajador. Luego de que el vendedor haga anotación de las mercaderías faltantes, este cierra la orden de compra en su computador y la envía a través de un mail a la empresa para que esta haga su recepción y despacho de las mercaderías solicitadas, pero a la vez deja una copia de la nota de venta escrita manualmente por el vendedor a la persona encargada, este procedimiento es idéntico para todas las pymes ya que todas estas empresas tienen proveedores que son comunes entre ellos.

### **5.1.12.1 Preparación de pedido Mensual**

En esta actividad en esta Pyme, las equivocaciones son casi nulas, ya que el antiguo dueño implemento hace 5 años un sistema computacional, en donde a cada producto se le asignó un código, lo que cada vez que se produzca una venta, se descuenten del inventario. Los errores que se cometen en oportunidades son errores de tecleo por parte de la persona encargada, y que son involuntarios. En esta pyme cuando hace visita el vendedor, no se realiza el conteo de mercaderías en bodega ya que la información la tienen al instante, para así pedir las cantidades y productos que realmente sean necesarias. Lo que por el contrario a las demás pymes no se genera en oportunidades una mala atención por estar ocupados revisando lo que hay en existencias ya que el tiempo estimado para la atención de un vendedor es más corto, por tener la información al instante.

### **5.1.12.2 Selección del mejor Proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, se trata de revisar dentro del mismo día, ya que la persona encargada de revisar las mercaderías es la misma que está a cargo del computador y el otro trabajador solo se encarga de la venta y se revisan cuando se tenga tiempo, ya que esta pyme cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías. Luego se realiza el ingreso al sistema y la colocación de precios, después las facturas correspondientes se archivan y quedan en el negocio, y no ocurre lo que sucede con las otras tres empresas, en que las facturas se archivan y no se tiene información rápida para optar a una elección mejor de precios o proveedor, ya que en el sistema se tiene los costos y el nombre del proveedor asociados al producto, lo que origina para el siguiente mes no tener la información a la mano para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar.

### **5.1.12.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado a que los fines de mes se tiene información real de lo que falta, por la existencia de un inventario computacional, existe registro de cuáles son las faltas, además el dueño de esta pyme delega a la persona encargada del sistema computacional total autorización de realizar

pedidos cuando pasen los vendedores que regularmente visitan el negocio, en caso que sean proveedores nuevos, la autorización y aprobación de compras las realiza el dueño.

#### **5.1.12.4 Recepción de Mercaderías.**

Mediante la observación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por la responsabilidad de la persona encargada, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por ser la única responsable, ya que el otro trabajador solo le colabora con la revisión de mercaderías, en donde se cotejan la orden de compra dejada por el vendedor, con la factura recibida, para después ingresar los productos al sistema y luego la colocación de precios.

Existe una verdadera responsabilidad por parte de sus 2 trabajadores, de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas, también existe un grado razonable de compromiso por parte de los trabajadores, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca etc.

#### **5.1.12.5 Verificación y Aprobación de Pagos**

En este punto esta pyme, tiene un proceso donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual. Pasa en ocasiones que como su dueño no permanece mucho tiempo en local, el vendedor tiene que esperar hasta que se le cancelen las facturas pendientes, o que el dueño deposite a la cuenta corriente de la empresa, lo que origina que el vendedor no deje en poder del encargado el recibo de los pagos, con el detalle de lo cancelado y se pueda originar un problema de control sobre lo que se tiene o no cancelado a la empresa, lo que origina que el dueño o vendedor llame a la empresa para realizar una actualización de todos los pagos.

El dueño de esta pyme y como en todas las demás, realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando.

Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías.

### 5.1.12.6 Documentos utilizados comúnmente en el proceso de compras.

#### Internos:

✓ Cheques emitidos a los proveedores. (Pago a proveedores)

#### Externos:

- ✓ Nota de venta. (Efectuada por el vendedor, con copia para el comprador)
- ✓ Facturas de los Proveedores.
- ✓ Notas de crédito recibidas. (Por descuentos o devoluciones)
- ✓ Comprobante de cancelación de facturas. (Emitido por el vendedor)

### Nota de Venta

**HyT** COMERCIALIZADORA HU Y TSAI LTDA.  
COMPRASVENTA DE REPERTORIO Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES  
EXPOSICIÓN 1996 - TELÉFONO: 893 59 23 - 899 04 87  
SANTIAGO - CHILE

NOTA DE VENTA Nº 0124374

Santiago, 20 de Julio de 2011  
Señores: Mr. V. F.  
Dirección: No. 1000 # 505  
Ciudad: Chillán  
R.U.T.: 76.187.220-6  
Giro: [ ]  
Teléfono: [ ]

Por lo siguiente: Sujeto a confirmación de H y T LTDA. Código Vendedor: 12

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	DCTO	TOTAL
1136	03	MOTOR 2000			
1137	02	"			
1138	03	"			
0320	02	" COSTA			
5804	03	aluminio para 2000			
5806	01	" BANDA 2000			
7510	03	" " 2000			
5621	03	200 1500			
1144	03	MOTOR 6PS			
1145	03	MOTOR V-16			
1146	03	"			
1147	03	"			
1148	10	" 2000			
1149	10	inversor 2 200			
1150	10	" 200			
1151	10	" 200			
1152	05	MOTOR 2000			
1153	05	" 2000			
1154	06	MOTOR 2000			


Condiciones de Venta: 30 días  
Enviar por: MANTRAS  
Atención Sr: [ ]

Neto \$  
I.V.A. \$  
TOTAL \$

Firma Vendedor: H y T LTDA.  
Firma Cliente: [ ]

• Las Notas de Ventas, una vez realizado el pedido se archivan en una carpeta exclusivamente para estas, donde una vez llegado el pedido, se cotejan junto con las facturas en caso de alguna equivocación en las cantidades solicitadas o tipo de productos o equivocación en el despacho, después son destruidas transcurrido un tiempo prudente.

## Factura de Compra



**LA MEJOR OPCIÓN PARA SU AUTOMÓVIL**  
**REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES DANIEL ATALAH E.I.R.L.**  
 IMPORTACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE REPUESTOS  
 ACCESORIOS AUTOMOTRICES  
 VICTORIA 93 - FONOS: 32-2950389 - VILLA ALEMANA

RUT.: 76.445.240-2  
**FACTURA**  
 Nº 007086  
 7086

S. I. I. VILLA ALEMANA  
 FECHA DE VIGENCIA EMISION HASTA 31 Diciembre 2012

Fecha: 08/08/2011

Señor(es): Comercial V y F Ltda

Dirección: Maipon 543

Giro: Repuestos y Accesorios

Por lo siguiente a: REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES DANIEL ATALAH E.I.R.L. DEBE

Cantidad	DETALLE	Precio Unitario	TOTAL
6	Tapas Lacadas aro 12 B-12	4.500	27.000
33	Tapas lacadas aro 13 B-13	4.500	171.000
6	Tapas Lacadas aro 14 B-14	4.500	27.000
Sub Total			225.000
19% IVA			42.750
<b>TOTAL \$</b>			<b>267.750</b>

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Rut: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Son: DOSCIENTOS SESENTA Y SIETE MIL SETECIENTOS CINCUENTA \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4º y la letra c) del Art. 5º de la Ley 19.962. Acredita que la entrega de mercadería o servicios( prestados) han( sido recibidos).

Impreso "GAC" - Rut. 9.732.875-2 - Fonos Art. 27.336.00 - Villa Alemana

ORIGINAL CLIENTE

• **Las facturas de compras**, una vez recibida la mercadería, se revisa el pedido y después las facturas se archiva en una carpeta mensual, próxima a esto, esta carpeta de almacena en la bodega junto con las otras carpetas de periodos anteriores.

### 5.1.13 Área de Ventas y Cobranzas

La actividad de ventas en esta pymes es diariamente y de lunes a sábado, en esta área vamos a incluir, las ventas diarias, cobranzas y recibir efectivo de los clientes.

#### 5.1.13.1 Ventas Diarias

Este proceso se realiza todos los días, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas y facturas dependiendo las exigencias de los clientes, este proceso es regular para las cuatro pymes.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, en esta pyme existe un control sobre descontar lo vendido por la persona a cargo lo cual se tiene conocimiento exacto de las



unidades restantes, lo que no complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido.

### **5.1.13.2 Cobranzas**

Como norma general, esta área se preocupa de cobrar a sus clientes los pedidos hechos al crédito.

También se debe mencionar que como política interna y por orden del dueño de Go – Car, no da crédito a ninguna institución fiscal, o clientes particulares, ya que todas las ventas que se realizan, se hacen al contado y en efectivo solamente, ya que tampoco reciben cheques como forma de pago. En casos excepcionales cuando se encuentra el dueño en el negocio y la persona es un cliente muy conocido y con la previa autorización del dueño se reciben documentos, pero solo en ese tipo de casos.

### **5.1.13.3 Recibo de Dinero**

Esta actividad es una de las más sensibles como en toda empresa pequeña, ya que dependen mucho de las ventas diarias, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos que incurren, ya que el dueño no le gusta mezclar dineros con las otras actividades que realiza, que son el arriendo de maquinarias, además esta pyme no cuenta con un capital para cancelar tranquilamente sus deudas, sino que van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno, en esta pyme tienen una persona a cargo del negocio que es la misma encargada de la caja, es decir, al cierre se hace un arqueo, señalando las entradas y salidas de dinero, respaldado por las boletas y facturas emitidas, las que son entregadas a la dueño del negocio, la que hace el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente.

### **5.1.13.4 Documentos utilizados en el proceso de Ventas**

- ✓Factura de ventas.
- ✓Boleta de ventas.
- ✓ Auxiliar interno de ventas.

## Factura de Ventas

**PERNO STOCK**  
*¡¡ Mucha vida que parranda !!*

**COMERCIAL V & F LIMITADA**  
GIRO: COMPRA Y VENTA DE PERNOS  
REPUESTOS - ACCESORIOS DE  
VEHICULOS Y LUBRICANTES,  
ARRIENDO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS,  
MOVIMIENTO DE TIERRA  
C. Matriz: Mapocho 543 - Fono: 970386 - Chillán  
Sucursal: Mapocho 543 - Fono: 970445 - Chillán  
**"GO - CAR"**  
VENTA DE REPUESTOS - CHEVROLET  
NISSAN - TOYOTA - BATERIAS Y ACCESORIOS

**RUT.: 76.187.220-6**  
**FACTURA**  
Nº 027966

S. I. I. - CHILLAN  
Fecha Vigencia Emisión Hasta 31 Diciembre 2011

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Señor (es): \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Guía de Despacho: \_\_\_\_\_ O. de Compra Nº \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente: a \_\_\_\_\_ **COMERCIAL V & F LIMITADA** **NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES** **DEBE**

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	TOTAL

Son: \_\_\_\_\_ S. E. ú. O. VALOR NETO \$ \_\_\_\_\_  
19% I. V. A. \$ \_\_\_\_\_  
TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.583, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)

Imp. Patagonia: Agustín González Medina RUT: 8.861.431-4 - Fono Fax: 245414 - Cande del Maule 344 Osorno Yaja

Original: Cliente

**Original:** Se emite al cliente.

**PERNO STOCK**  
*¡¡ Mucha vida que parranda !!*

**COMERCIAL V & F LIMITADA**  
GIRO: COMPRA Y VENTA DE PERNOS  
REPUESTOS - ACCESORIOS DE  
VEHICULOS Y LUBRICANTES,  
ARRIENDO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS,  
MOVIMIENTO DE TIERRA  
C. Matriz: Mapocho 543 - Fono: 970386 - Chillán  
Sucursal: Mapocho 543 - Fono: 970445 - Chillán  
**"GO - CAR"**  
VENTA DE REPUESTOS - CHEVROLET  
NISSAN - TOYOTA - BATERIAS Y ACCESORIOS

**RUT.: 76.187.220-6**  
**FACTURA**  
Nº 029935

S. I. I. - CHILLAN  
Fecha Vigencia Emisión Hasta 31 Diciembre 2011

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Señor (es): \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Guía de Despacho: \_\_\_\_\_ O. de Compra Nº \_\_\_\_\_ Cond. de Venta: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente: a \_\_\_\_\_ **COMERCIAL V & F LIMITADA** **NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES** **DEBE**

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	TOTAL

Son: \_\_\_\_\_ S. E. ú. O. VALOR NETO \$ \_\_\_\_\_  
19% I. V. A. \$ \_\_\_\_\_  
TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ RUT.: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Recinto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.583, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)

Imp. Patagonia: Agustín González Medina RUT: 8.861.431-4 - Fono Fax: 245414 - Cande del Maule 344 Osorno Yaja

Duplicado: Servicio Impuestos Internos

**Duplicado:** Servicio impuestos Internos, Queda en poder del vendedor.

**PERNO STOCK**  
// Mucha más que pernos! //

**COMERCIAL V & F LIMITADA**  
GIRO: COMPRA Y VENTA DE PERNOS  
REPUESTOS - ACCESORIOS DE  
VEHICULOS Y LUBRICANTES,  
ARRENDOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS,  
MOVIMIENTO DE TIERRA  
C. Matriz: Mapocho 567 - Fono: 970386 - Chillán  
Sucursal: Mapocho 543 - Fono: 970445 - Chillán  
**"GO - CAR"**  
VENTA DE REPUESTOS - CHEVROLET  
NISSAN - TOYOTA - BATERIAS Y ACCESORIOS

**RUT.: 76.187.220-6**  
**FACTURA**  
Nº 029935

S. I. I. - CHILLAN  
Fecha Vigencia Emisión Hasta 31 Diciembre 2011

Fecha, de de  
Señor (es)  
Dirección:  
Giro:  
Guía de Despacho: O. de Compra Nº

RUT.:  
Comuna:  
Teléfono:  
Cond. de Venta:

Por lo siguiente: a: **COMERCIAL V & F LIMITADA** **NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES** **DEBE**

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	TOTAL

*COPIA DE FACTURA NO SE DEBE A CREDITO FISCAL*

Son: S. E. ú. O. VALOR NETO \$  
19% I. V. A. \$  
TOTAL \$

Nombre: RUT.:  
Fecha: Recinto: Firma:

El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.863, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)

Imp. Patagonías Agraria Suroeste Ltda. Suc. No. 8.202.423-4 - Fono Fax : 265814 - Corde del Rolo 366 Dillón Tapa

**Triplicado: Control Tributario**

**Triplicado: Control tributario**, se extiende al cliente, para su control tributario.

**PERNO STOCK**  
// Mucha más que pernos! //

**COMERCIAL V & F LIMITADA**  
GIRO: COMPRA Y VENTA DE PERNOS  
REPUESTOS - ACCESORIOS DE  
VEHICULOS Y LUBRICANTES,  
ARRENDOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS,  
MOVIMIENTO DE TIERRA  
C. Matriz: Mapocho 567 - Fono: 970386 - Chillán  
Sucursal: Mapocho 543 - Fono: 970445 - Chillán  
**"GO - CAR"**  
VENTA DE REPUESTOS - CHEVROLET  
NISSAN - TOYOTA - BATERIAS Y ACCESORIOS

**RUT.: 76.187.220-6**  
**FACTURA**  
Nº 029935

S. I. I. - CHILLAN  
Fecha Vigencia Emisión Hasta 31 Diciembre 2011

Fecha, de de  
Señor (es)  
Dirección:  
Giro:  
Guía de Despacho: O. de Compra Nº

RUT.:  
Comuna:  
Teléfono:  
Cond. de Venta:

Por lo siguiente: a: **COMERCIAL V & F LIMITADA** **NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES** **DEBE**

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	TOTAL

*COPIA DE FACTURA NO SE DEBE A CREDITO FISCAL*

Son: S. E. ú. O. VALOR NETO \$  
19% I. V. A. \$  
TOTAL \$

Nombre: RUT.:  
Fecha: Recinto: Firma:

El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.863, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s)

Imp. Patagonías Agraria Suroeste Ltda. Suc. No. 8.202.423-4 - Fono Fax : 265814 - Corde del Rolo 366 Dillón Tapa

**Cuadruplicado: Cobro Ejecutivo - Cedible**

**Cuadruplicado: Cobro ejecutivo – Cedible**, lo conserva el emisor, salvo en el caso de que la venta sea al contado.

## Boleta de Ventas

**PERNO STOCK**  
*¡¡ Mucha más que pernos!!*

**COMERCIAL V & F LIMITADA**  
RUT.: 76.187.220-6  
GIRO: COMPRA Y VENTA DE PERNOS  
REPUESTOS - ACCESORIOS DE  
VEHICULOS Y LUBRICANTES,  
ARRIENDO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS,  
MOVIMIENTO DE TIERRA  
C. Matriz: Maipón 567 - Fono: 970386 - Chillán  
Sucursal: Maipón 543 - Fono: 970445 - Chillán

**"GO - CAR"**  
VENTA DE REPUESTOS - CHEVROLET  
NISSAN - TOYOTA - BATERIAS Y  
ACCESORIOS

**BOLETA DE VENTAS Y SERVICIOS** DIA MES AÑO  
Nº 331994 03 20 11

CODIGO	VALOR UNIT.	CANTIDAD	TOTAL

Imp. Patagonia: Rigoberto González Medina  
Rut.: 8.803.423-6 F: 265614 - C. del Maule 366 Ch. Yiejo

**TOTAL \$**

Original Talón: S. I. I.

### 5.1.14 Área de Inventario (Bodega)

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes

Como se mencionó en el área de compras y ventas, en esta pyme existe un control de inventario ya que se recurre al sistema para saber cuáles son las faltas para hacer el pedido al vendedor, y se tiene una imagen clara de lo que se tiene.

Las funciones típicas que se realizan en el área de inventario son:

- ✓ Inventarios Computacional (Al momento de Comprar, el sistema arroja las faltas)
- ✓ Empaque y envío de mercadería. (Cuando son clientes de los alrededores)
- ✓ Conteo, recepción e ingreso de mercadería al sistema.

### **5.1.15 Sistema Contable**

El sistema contable que se aplica en Go – car, es de contabilidad completo, es decir, exige un libro de compra – ventas que está a cargo de este un solo trabajador, que en este caso es la encargada de local, que se preocupa de ingresar las ventas con boletas y con facturas, pero las facturas de compras o alguna nota de crédito existente son ingresadas por su contadora la cual el dueño de esta pyme, se preocupa de llevar todas las facturas, para que ella las ingrese, además de confeccionar el libro caja americano y el libro F.U.T.

También su contadora realiza la confección del formulario 29 y asimismo el 22 que es de renta, además de hacer el balance a fin de año, como también sus trabajadores cumple con la obligación de hacer el inventario a la fecha más próxima de fin de año.

Las debilidades en esta pyme son pocas ya que sus trabajadores tienen una buena concepción de lo legal en este ámbito, es decir actúan de buena forma en la parte legal, para no tener problemas a futuro, lo cual es inculcado directamente por su dueño.

### **5.1.16 Análisis de Riesgo para las Cuatro Pymes en estudio**

Generalmente, la información que llega a los dueños de estas empresas es distinta a la información real de lo sucedido en un evento no deseado que produce pérdidas o accidentes, esto perjudica la toma de una oportuna y efectiva decisión, para el control efectivo de los riesgos que producen o pueden producir lesiones a los trabajadores, daños a los productos, equipos, información y medio ambiente. Por este motivo es necesario estar al tanto de cada una de las actividades, en este caso el área de bodega (almacén o inventarios), compras, ventas y cobranza (los vendedores realizan el trabajo de cobrar), con el objeto de conocer los posibles riesgos, y la medidas a establecer para reducir estos riesgos.

A continuación se presentan cuadros analíticos para cada una de las empresas, de esta investigación, para tener una visión más amplia de los aspectos de control relativos a las cuatro pequeñas empresas dedicadas al rubro de repuestos y accesorios para vehículos.

Estos cuadros analíticos de los riesgos se construyeron como resultado de un cuestionario aplicado a todos los trabajadores de estas pymes.

## Análisis de Riesgos

**Empresa:**

✓ *Nombre de Fantasía: “Servigomas”*

**Cuadro N°4 Área de Compras**

ACTIVIDAD	RIESGOS
<p>✓ <b>Revisión de Reporte de las existencias arrojadas por el sistema.</b></p> <p><i>(En caso en que alguna de las 3 Pymes restantes adopten algún Sistema Computacional de Inventario)</i></p>	<p>✓ En este caso esta empresa, no posee un sistema computacional de existencias, pero a futuro pretende implementarlo, lo cual su dueña sabe que es un riesgo no tenerlo, lo que puede generar que el reporte generado por el sistema no esté de acuerdo con la existencia física.</p>
<p>✓ <b>Cotización con cada uno de los posibles proveedores de la mercadería a solicitar.</b></p> <p><i>(Debido a la competencia que existe en el sector se debe realizar cotizaciones, para no comprar a un precio elevado)</i></p>	<p>✓ La dueña, con relativa frecuencia realiza comparaciones de precios y además cotiza los precios de compra de mercadería para comprar al mejor precio y hacer frente a la competencia que hay en el sector, la cual es muy grande.</p>
<p>✓ <b>Aprobación de Pedido.</b></p> <p><i>(Para realizar los pedidos se debe tener la autorización de la dueña en este caso y para no cometer errores en las compras)</i></p>	<p>✓ En ocasiones se comete el error cuando no está la dueña y por obligación se tiene que realizar el pedido, lo cual genera errores en la compra de productos de precios altos, de difícil venta y de cantidad no apropiada, por no tener la información de los precios del mes pasado, que está en poder de la dueña en su oficina y en la otra sucursal (Servicar)</p>

<p><b>✓Recepción de la mercadería y comparación con orden de compra.</b></p> <p><i>(Servigomas no realiza la recepción de mercaderías en forma responsable y con un grado razonable de compromiso por parte de sus dos trabajadores)</i></p>	<p>✓En esta pyme no existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, como en el caso de Servicar, por el motivo que en esta trabajan solo dos personas, lo cual hace que no se tenga tan pendiente esa actividad, en donde se cotejan la orden de compra dejada por el vendedor, con la factura recibida.</p>
<p><b>✓Reclamaciones por artículos dañados o faltantes.</b></p> <p><i>(En ocasiones por culpa, de los embalajes, algunos productos se deterioran y llegan en mal estado al negocio, lo cual se debe hacer en forma inmediata la reclamación a la empresa, ya que estos tiene plazos para las devoluciones)</i></p>	<p>✓Lo que genera para esta empresa ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje, espacio ocioso con productos defectuosos.</p> <p>✓Lo que hace que los trabajadores traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de encomiendas.</p>
<p><b>✓Pago a proveedores.</b></p> <p><i>(Esta actividad es realizada exclusivamente por su dueña, para tener un real control de los pagos)</i></p>	<p>✓En esta pyme, la operación de pagos se realiza por la dueña, para que así no ocurran fraudes, Robos o algún tipo de Irregularidad.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

**Empresa:**

✓ *Nombre de Fantasía: "Servigomas"*

**Cuadro N° 5 Área de Ventas y Cobranzas**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>✓ <b>Solicitud de crédito de un cliente.</b></p> <p><i>(En esta pyme son pocos los clientes al crédito, pero con un buen comportamiento)</i></p>	<p>✓ Esta empresa cuenta con clientes con una buena conducta crediticia, lo cual no tiene muchos riesgos asociados a esta actividad, pero de igual manera en contadas ocasiones ha tenido algún tipo de problema relacionado con el crédito, lo que ocasiona a futuro el no pago de las mercancías y</p> <p>✓ Conflictos con la dueña.</p>
<p>✓ <b>Recepción escrita de los pedidos de los clientes vía telefónica.</b></p> <p><i>(Actividad realizada esporádicamente, pero que igualmente se cometen errores)</i></p>	<p>✓ Al realizar esta actividad, esta pyme comete errores de atención en el pedido y en la anotación, lo que ocasiona una mala recepción de la solicitud, de la persona a cargo de la función, además de la</p> <p>✓ Asignación de precios erróneos.</p>
<p>✓ <b>Políticas de Crédito.</b></p> <p><i>(Las políticas de créditos de esta pyme, no son presentadas en forma escrita al cliente, sino de palabra solamente)</i></p>	<p>✓ En servigomas existe una inconsistencia en la asignación de días de crédito a cada uno de los clientes, de parte de sus trabajadores y dueña, además del</p> <p>✓ Incumplimiento de las políticas de crédito por parte de los clientes.</p>
<p>✓ <b>Ventas y cobranzas en la pyme.</b></p> <p><i>(Los vendedores de esta pyme cuentan con años de experiencia en el rubro, a la vez estos)</i></p>	<p>✓ No existe en la empresa una gran pérdida de ventas, por falta de competencia de los trabajadores, en las anotaciones de ventas al crédito, ya que las ventas se realizan con guía de</p>



<p><i>tienen una buena relación y confianza con los clientes para la venta y cobranza)</i></p>	<p>despacho, y las que no, solo se anotan en un cuaderno, lo que ocasiona también una ilegalidad en el retiro de las especies del local comercial.</p> <p>✓También no existe una mala relación de cobranzas con los clientes, como son clientes antiguos y fieles a la empresa, pero en ocasiones hay acepciones en que el carácter de las personas traicionan las normas o prácticas de ventas.</p>
<p><b>✓Control de ventas.</b></p> <p><i>(En esta pyme, no se tiene una cultura de estudio de ventas, con periodos anteriores, para saber cómo marcha la pyme, en términos de superación en la eficiencia de las operaciones.</i></p>	<p>✓En la empresa no existe algún tipo de iniciativa por parte de los trabajadores y de la dueña en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, provocando una ignorancia y poco control de los trabajadores sobre la efectividad de los procedimientos de ventas.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía:** “Servigomas”

**Cuadro N° 6 Área de Bodega (Inventario)**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>✓ <b>Conteo físico de cada uno de los artículos para solicitar un nuevo pedido de productos.</b></p> <p>( En esta pyme existen muchas equivocaciones o errores involuntarios en esta actividad)</p>	<p>✓ En esta actividad esta pyme comete errores muy a menudo y estas equivocaciones son involuntarias, además de no realizar esta diligencia con un grado razonable de compromiso en los conteos realizados, lo cual genera un gran riesgo.</p> <p>✓ Las equivocaciones generan un riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías.</p>
<p>✓ <b>Recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados</b></p> <p>(Dada la observación, en esta pyme no existe un real control sobre la recepción de las mercaderías)</p>	<p>✓ A través de la investigación, en esta pyme no existe un manejo adecuado en la recepción de los productos, por lo que genera un gran riesgo de daño o deterioro.</p> <p>✓ Además puede ocurrir que por algún error de recepción se ingrese un producto no solicitado por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin darse cuenta,</p> <p>✓ Puede existir riesgo en la verificación de descuentos y en la mercadería realmente solicitada.</p>
<p>✓ <b>Ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos.</b></p> <p>( En 3 de las 4 pymes en estudio, no existe un sistema de inventario computacional , pero</p>	<p>✓ Para esta pyme y como en la otra sucursal, que es Servicar, esta actividad no corre, ya que no cuenta con un sistema computacional para su bodega o existencias.</p>

<i>si por implementar a futuro)</i>	
<p>✓ <b>Almacenamiento del producto.</b></p> <p><i>( No existe un real control en esta actividad en esta pyme)</i></p>	<p>✓ La mala ubicación de los productos por parte de los trabajadores de esta empresa, en productos que son delicados o frágiles,</p> <p>✓ Lo que se agrega también el desorden en el sitio y categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega.</p>
<p>✓ <b>Extraer los productos desde la bodega para la venta.</b></p> <p><i>(Esta actividad no se realiza correctamente y se producen errores involuntarios)</i></p>	<p>✓ Servigomas en ocasiones comete errores de despachos de productos sobrantes o faltantes y</p> <p>✓ Despachos erróneos de productos similares o de procedencias distintas</p>
<p>✓ <b>Embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad.</b></p> <p><i>(Esta actividad no se realiza tan a menudo en esta pyme, pero cuando se realiza no se cometen muchos errores)</i></p>	<p>✓ Servigomas, no realiza esta actividad con regularidad, lo que podría ocasionar el deterioro del producto por embalaje inadecuado.</p> <p>✓ Destinatarios equivocados.</p> <p>✓ Verificación de la documentación apropiada (boleta, factura)</p>
<p>✓ <b>Manipulación de productos delicados, como espejos y faroles, ya que son demasiados frágiles.</b></p> <p><i>(Sus trabajadores reconocen real compromiso en el cuidado de los productos)</i></p>	<p>✓ Sus dos trabajadores asumen que existe un normal deterioro del producto y del</p> <p>✓ Crecimiento de mercadería defectuosa, además de su pronta devolución, para posteriormente recibir la nota de crédito.</p> <p>✓ Reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones. (Al no darse cuenta de vender algún producto con defectos)</p>
<p>✓ <b>Almacenamiento y resguardo de productos delicados y de precios altos.</b></p> <p><i>(Esta actividad es vigilada con mucho recelo por parte de su dueña y es idéntica para las dos locales)</i></p>	<p>✓ También existen mayores probabilidades de Robo, por personas ajenas al negocio.</p>

<p><b>✓Seguridad y Medio Ambiente.</b></p> <p><i>(En esta actividad la dueña de esta pyme se preocupa de tener las condiciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio)</i></p>	<p>✓No existe hasta la fecha en esta pyme algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores, pero de igual manera se estipulan las medidas correctivas y preventivas, según sea el caso.</p>
--	---

**Fuente: Elaboración propia**

### **Análisis de Riesgos**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Servicar”**

#### **Cuadro N° 7 Área de Compras**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p><b>✓Revisión de Reporte de las existencias arrojadas por el sistema.</b></p> <p><i>(En caso en que alguna de las Pymes, adopten algún Sistema Computacional de Inventario)</i></p>	<p>✓En el caso de esta empresa, no posee un sistema computacional de existencias, pero a futuro pretende implementarlo, lo cual su dueña sabe que es un riesgo no tenerlo, lo que puede generar que el reporte generado por el sistema no esté de acuerdo con la existencia física.</p>
<p><b>✓Cotización con cada uno de los posibles proveedores de la mercadería a solicitar.</b></p> <p><i>(Debido a la competencia que existe en el sector se debe realizar cotizaciones, para no comprar a un precio elevado)</i></p>	<p>✓La dueña, con relativa frecuencia realiza comparaciones de precios y además cotiza los precios de compra de mercadería para comprar al mejor precio y hacer frente a la competencia que hay en el sector, la cual es muy grande.</p>
<p><b>✓Aprobación de Pedido.</b></p> <p><i>(Para realizar los pedidos se debe tener la</i></p>	<p>✓Rara vez se cometen errores en esta pyme, ya que cuando no está la dueña por obligación se tiene que realizar el pedido, lo cual un trabajador</p>

<p><i>autorización de la dueña en este caso y para no cometer errores en las compras)</i></p>	<p>verifica con las facturas de meses anteriores, ya que en esta sucursal se encuentra toda la documentación de las dos pymes, ya que ahí se encuentra la oficina de la dueña, lo cual no genera errores en la compra de productos de precios altos, de difícil venta y de cantidad no apropiada, por tener la información de los precios del mes pasado.</p>
<p><b>✓Recepción de la mercadería y comparación con orden de compra.</b></p> <p><i>(Servigomas realiza la recepción de mercaderías en forma responsable y con un grado razonable de compromiso por parte de sus dos trabajadores)</i></p>	<p>✓Al realizar el conteo de las cantidades solicitadas y productos pedidos esta pyme tiene un grado razonable de responsabilidad, por sus 4 trabajadores y por lo tanto no ocurre que se pasen productos y cantidades no solicitadas y mercadería defectuosa, es decir, existe un buen control administrativo.</p>
<p><b>✓Reclamaciones por artículos dañados o faltantes.</b></p> <p><i>(En ocasiones por culpa, de los embalajes, algunos productos se deterioran y llegan en mal estado al negocio, lo cual se debe de hacer en forma inmediata la reclamación a la empresa, ya que estos tiene plazos para las devoluciones)</i></p>	<p>✓Lo que genera para esta empresa ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje, espacio ocioso con productos defectuosos, además no cuenta con una gran bodega de almacenaje.</p> <p>✓ Lo que hace que los trabajadores traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de encomiendas.</p>
<p><b>✓Pago a proveedores.</b></p> <p><i>(Esta actividad es realizada exclusivamente por su dueña, para tener un real control de los pagos y es igual para sus dos pymes)</i></p>	<p>✓En Servicar, la operación de pagos se realiza por la dueña, para que así no ocurran fraudes, Robos o algún tipo de Irregularidad.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Servicar”**

**Cuadro N° 8 Área de Ventas y Cobranzas**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>✓ <b>Solicitud de crédito de un cliente.</b></p> <p><i>(En esta pyme son pocos los clientes al crédito, pero con un buen comportamiento)</i></p>	<p>✓ Servicar, cuenta con clientes con una buena conducta crediticia y además se comparten algunos clientes con Servigomas, lo cual no tiene muchos riesgos asociados a esta actividad, pero de igual manera en contadas ocasiones ha tenido algún tipo de problema relacionado con el crédito, lo que ocasiona a futuro el no pago de las mercancías y</p> <p>✓ Conflictos y malos entendidos con la dueña.</p>
<p>✓ <b>Recepción escrita de los pedidos de los clientes vía telefónica.</b></p> <p><i>(Servicar, realiza esta esporádicamente, pero que igualmente se cometen errores)</i></p>	<p>✓ Esta pyme al efectuar esta actividad, solo una persona la realiza y le presta especial atención en el pedido y en la anotación, lo que no sería un riesgo la recepción de la solicitud.</p> <p>✓ Son contadas las ocasiones por parte del trabajador que existan errores, y los que hay son errores del cliente.</p>
<p>✓ <b>Políticas de Crédito.</b></p> <p><i>(Las políticas de créditos de esta pyme, no son presentadas en forma escrita al cliente, sino que solamente de palabra )</i></p>	<p>✓ En esta pyme existe una debilidad y un riesgo en la asignación de días de crédito y anotación de estos, a cada uno de los clientes, de parte de sus trabajadores y dueña, además del</p> <p>✓ Incumplimiento de las políticas de crédito impuesto por su dueña, por parte de los clientes.</p>
<p>✓ <b>Ventas y cobranzas en la pyme.</b></p>	<p>✓ No existe en la empresa una gran pérdida de ventas, por falta de competencia de los</p>

<p><i>(Las cuatro personas que trabajan en esta pyme cuentan con años de experiencia en el rubro con lo que tiene una buena relación y confianza con los clientes para la venta y cobranza)</i></p>	<p>trabajadores, en las anotaciones de ventas al crédito, ya que emiten guías de despachos en las ventas, como también existen ventas, donde no se emiten guías y se anotan en un cuaderno de créditos, lo que ocasiona también una ilegalidad en el retiro de las especies del local comercial.</p> <p>✓No existe una mala relación de cobranzas con los clientes, como son clientes antiguos y fieles a la empresa, pero en ocasiones hay acepciones en que el carácter de las personas traicionan las normas o prácticas de ventas.</p>
<p><b>✓Control de ventas.</b></p> <p><i>(En esta pyme, no se tiene una cultura de estudio de ventas, con periodos anteriores, para saber cómo marcha la pyme, en términos de superación en la eficiencia de las operaciones.).</i></p>	<p>✓En la empresa no existe algún tipo de iniciativa y de control por parte de los trabajadores y de la dueña en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, provocando una ignorancia y poco control de los trabajadores sobre la efectividad de los procedimientos de ventas, esta actividad es igual para los dos negocios.</p>

***Fuente: Elaboración propia***

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Servicar”**

**Cuadro N° 9 Área de Bodega (Inventario)**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>✓ <b>Conteo físico de cada uno de los artículos para solicitar un nuevo pedido de productos.</b></p> <p><i>(En esta pyme no existen muchas equivocaciones o errores involuntarios en esta actividad)</i></p>	<p>✓ En esta actividad esta pyme no comete errores muy a menudo y las pocas equivocaciones son involuntarias, además de realizar esta diligencia con un grado razonable de compromiso en los conteos realizados, lo cual no genera un gran riesgo.</p> <p>✓ Las pocas equivocaciones generan un riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías.</p>
<p>✓ <b>Recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados</b></p> <p><i>(Dada la observación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías)</i></p>	<p>✓ A través de la investigación, en esta pyme existe un manejo adecuado en la recepción de los productos, por lo que no genera un gran riesgo de daño o deterioro.</p> <p>✓ Además puede ocurrir que por algún error de recepción se ingrese un producto no solicitado por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin darse cuenta,</p> <p>✓ No existe riesgo en la verificación de descuentos ni en la mercadería realmente solicitada.</p>
<p>✓ <b>Ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos.</b></p> <p><i>( En 3 de las 4 pymes en estudio, no existe un sistema de inventario computacional , pero si por implementar a futuro)</i></p>	<p>✓ Para esta pyme y como en la otra sucursal, que es servigomas, esta actividad no corre, ya que no cuenta con un sistema computacional para su bodega o existencias.</p>



<p>✓ <b>Almacenamiento del producto.</b></p> <p><i>( Existe un real control en esta actividad en esta pyme)</i></p>	<p>✓ En esta pyme como al contrario de Servigomas existe un real compromiso en la ubicación de productos por parte de los trabajadores de esta empresa, en productos que son delicados o frágiles,</p> <p>✓ Además se agrega también el orden en el sitio y categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega, como en contradicción a lo que sucede en servigomas.</p>
<p>✓ <b>Extraer los productos desde la bodega para la venta.</b></p> <p><i>(Esta actividad ocurre lo mismo que en servigomas, ya que no se realiza correctamente y se producen errores involuntarios)</i></p>	<p>✓ Esta pyme en ocasiones realiza ventas de productos sobrantes o faltantes y</p> <p>✓ Despachos erróneos de productos similares o de procedencias distintas.</p>
<p>✓ <b>Embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad.</b></p> <p><i>(Esta actividad no es tan a menudo en esta pyme, al igual que en Servicar, pero cuando se realiza no se cometen muchos errores)</i></p>	<p>✓ Servicar, no realiza esta actividad con regularidad, lo que puede ocasionar el deterioro del producto por embalaje inadecuado, además de</p> <p>✓ Destinatarios equivocados y la</p> <p>✓ Verificación de la documentación apropiada (boleta, factura)</p>
<p>✓ <b>Manipulación de productos delicados, como espejos y faroles, ya que son demasiados frágiles.</b></p> <p><i>(Sus trabajadores reconocen real compromiso en el cuidado de los productos, lo cual esta inculcado por su dueña para los dos negocios)</i></p>	<p>✓ Los trabajadores asumen que existe un normal deterioro del producto y del</p> <p>✓ Poco crecimiento de mercadería defectuosa, además lo que podría provocar</p> <p>✓ Reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones.</p> <p>✓ Al no darse cuenta de vender algún producto con defectos.</p>
<p>✓ <b>Almacenamiento y resguardo de productos delicados y productos de precios</b></p>	<p>✓ También existen mayores probabilidades de Robo, por personas ajenas al negocio.</p>

<p><b>altos.</b></p> <p><i>(Esta actividad es vigilada con mucho recelo por parte de su dueña y es idéntica para las dos locales)</i></p>	
<p><b>✓Seguridad y Medio Ambiente.</b></p> <p><i>(En esta actividad la dueña en sus dos negocios se preocupa de tener las condiciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio)</i></p>	<p>✓No existe hasta la fecha en esta pyme algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores en ninguna de sus pequeñas empresas, pero de igual manera se estipulan las medidas correctivas y preventivas, según sea el caso.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

### **Análisis de Riesgos**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Repuestos Chandia”**

#### **Cuadro N° 10 Área de Compras**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p><b>✓Revisión de Reporte de las existencias arrojadas por el sistema.</b></p> <p><i>(En caso en que alguna de las 3 Pymes restantes adopten algún Sistema Computacional de Inventario)</i></p>	<p>✓En el caso de esta empresa, no posee un sistema computacional de existencias, pero a futuro pretende implementarlo, lo cual su dueño sabe que es un riesgo no tenerlo, lo que puede generar que el reporte generado por el sistema no esté de acuerdo con la existencia física</p>
<p><b>✓cotización con cada uno de los posibles proveedores de la mercadería a solicitar.</b></p> <p><i>(Su dueño, tiene muy poco tiempo en este</i></p>	<p>✓ Su dueño tiene poco tiempo en este rubro lo cual lo lleva a cometer errores en la elección del proveedor, no realiza comparaciones de precios y además no cotiza los precios de compra</p>

<p><i>rubro, comete errores en la elección del proveedor, ya sea por falta de información o por pedir mercadería en forma apresurada, lo que produce comprar a un precio elevado)</i></p>	<p>de mercadería para comprar al mejor precio y hacer frente a la competencia que hay en el sector, la cual es muy grande.</p>
<p><b>✓ Aprobación de Pedido.</b></p> <p><i>(Para realizar los pedidos se debe tener la autorización de su dueño)</i></p>	<p>✓ En ocasiones se comete el error cuando no está su dueño y por obligación se tiene que realizar el pedido, lo cual genera complicaciones en cosas que su dueño no quiere pedir, ya sea por productos de precios altos, de difícil venta y de cantidad no apropiada, por no tener la información de los precios del mes pasado, que está en poder de su dueño.</p>
<p><b>✓ Recepción de la mercadería y comparación con orden de compra.</b></p> <p><i>(Repuestos Chandia, realiza la recepción de mercaderías en forma responsable y con un grado razonable de compromiso por parte de su dueño)</i></p>	<p>✓ Al realizar el conteo de las cantidades solicitadas y productos pedidos esta pyme tiene un grado razonable de responsabilidad, ya que solo las revisa su dueño con la colaboración de algún trabajador, por lo tanto no ocurre que se pasen productos y cantidades no solicitadas y mercadería defectuosa, es decir, existe un buen filtro.</p>
<p><b>✓ Reclamaciones por artículos dañados o faltantes.</b></p> <p><i>(En ocasiones por culpa, de los embalajes, algunos productos se deterioran y llegan en mal estado al negocio, lo cual se debe de hacer en forma inmediata la reclamación a la empresa, ya que estos tiene plazos para las devoluciones)</i></p>	<p>✓ Lo que genera para esta empresa ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje, espacio ocioso con productos defectuosos.</p> <p>✓ Lo que hace que los trabajadores traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de encomiendas.</p>
<p><b>✓ Pago a proveedores</b></p> <p><i>(Esta actividad es realizada exclusivamente por su dueño, para tener un real control de los</i></p>	<p>✓ En esta pyme, la operación de pagos se realiza por su dueño, para que así no ocurran fraudes, Robos o algún tipo de Irregularidad.</p>

pagos)	
--------	--

**Fuente: Elaboración propia**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Repuestos Chandia”**

**Cuadro N° 11 Área de Ventas y Cobranzas**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>✓ <b>Solicitud de crédito de un cliente.</b></p> <p><i>(En esta pyme son pocos los clientes al crédito, pero con un buen comportamiento)</i></p>	<p>✓ Repuestos Chandia, no realiza esta actividad, ya que es una empresa relativamente nueva, lo cual no tiene clientes a crédito y no tiene riesgos asociados a esta actividad.</p>
<p>✓ <b>recepción de los pedidos de los clientes vía telefónica.</b></p> <p><i>(Esta pyme realiza esta actividad esporádicamente, pero que igualmente se cometen errores)</i></p>	<p>✓ Esta pyme al efectuar esta actividad, solo una persona la realiza y le presta especial atención en el pedido y en la anotación, lo que no sería un riesgo la recepción de la solicitud.</p> <p>✓ Son contadas las ocasiones por parte del trabajador que existan errores, y los que hay son errores del cliente.</p>
<p>✓ <b>Políticas de Crédito.</b></p> <p><i>(Las políticas de créditos de esta pyme, son inexistentes, ya que todas las ventas las realiza al contado, pero su dueño no lo descarta a futuro)</i></p>	<p>✓ En esta pyme no existe debilidad o riesgo en esta actividad, ya que todas sus operaciones las realiza al contado, por su poco tiempo en el rubro y poco conocimiento de los clientes.</p>
<p>✓ <b>Ventas y cobranzas en la pyme.</b></p> <p><i>(Las dos personas que trabajan en esta pyme no cuentan con experiencia en el rubro, en las ventas, además de no contar con clientes a crédito)</i></p>	<p>✓ No existe en la empresa una gran pérdida de ventas, ya sea por falta de competencia de los trabajadores, ya que todo se realiza al contado, tampoco existe algún documento como guía de despacho, solo se anota en un cuaderno, lo que ocasiona también una ilegalidad en el retiro de</p>

	<p>las especies del local comercial.</p> <p>✓No corre para esta pyme las cobranzas, solo contado.</p>
<p>✓<b>Control de ventas</b></p> <p><i>(En esta pyme, no se tiene una cultura de estudio de ventas, con periodos anteriores, para saber cómo marcha la pyme, en términos de superación en la eficiencia de las operaciones.)</i></p>	<p>✓ En la empresa no existe algún tipo de iniciativa por parte de los trabajadores y de su dueño en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, por su enfoque solo a reinvertir lo ganado, provocando una ignorancia y poco control de los trabajadores sobre la efectividad de los procedimientos de ventas.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Repuestos Chandia”**

**Cuadro N° 12 Área de Bodega (Inventario)**

ACTIVIDAD	RIESGOS
<p>✓<b>Conteo físico de cada una de los artículos para solicitar un nuevo pedido de productos.</b></p> <p><i>( En esta pyme existen muchas equivocaciones o errores involuntarios en esta actividad)</i></p>	<p>✓En esta pyme, los dos trabajadores a cargo de esta actividad, no realizan esta diligencia con un grado razonable de compromiso y responsabilidad, además por el desorden en la ubicación de las mercaderías los conteos realizados no son del todo bien hechos, lo cual genera un gran riesgo.</p> <p>✓Las equivocaciones generan un riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías.</p>
<p>✓<b>Recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados.</b></p>	<p>✓A través de la averiguación, en repuestos Chandia, existe un manejo adecuado en la recepción y revisión de los productos, ya que los</p>

<p><i>(Dada la observación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías)</i></p>	<p>revisa su dueño en colaboración de sus trabajadores, por lo que no genera un gran riesgo de daño o deterioro.</p> <p>✓Además puede ocurrir que por algún error de recepción se ingrese un producto no solicitado por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin darse cuenta,</p> <p>✓No existe riesgo en la verificación de descuentos ni en la mercadería realmente solicitada.</p>
<p><b>✓Ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos.</b></p> <p><i>( En 3 de las 4 pymes en estudio, no existe un sistema de inventario computacional , pero si por implementar a futuro)</i></p>	<p>✓Para esta pyme esta actividad no corre, ya que no cuenta con un sistema computacional para su bodega o existencias.</p>
<p><b>✓Almacenamiento del producto.</b></p> <p><i>( No existe un real control en esta actividad en esta pyme)</i></p>	<p>✓La mala ubicación de productos por parte de los trabajadores de esta empresa, en productos que son delicados o frágiles,</p> <p>✓Lo que se agrega también el desorden en el sitio y categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega.</p>
<p><b>✓Extraer los productos desde la bodega para la venta.</b></p> <p><i>(En esta actividad, sucede que los errores se cometen por la poca experiencia en el rubro de sus trabajadores, ya que no se realiza correctamente y se producen errores involuntarios)</i></p>	<p>✓Repuestos Chandia en ocasiones realiza ventas de productos sobrantes o faltantes a sus clientes, por motivos que sus trabajadores tienen poca experiencia en el rubro.</p> <p>✓Despachos erróneos de productos similares o de procedencias distintas.</p>

<p>✓ <b>Embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad.</b></p> <p><i>(Esta actividad se realiza muy esporádicamente ya que esta pyme inicio sus actividades el año 2009, y por lo tanto cuenta con muy pocos clientes de los alrededores de la ciudad)</i></p>	<p>✓ Esta pyme, no realiza esta actividad con regularidad, lo que podría ocasionar el deterioro del producto por embalaje inadecuado, además de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destinatarios equivocados y la</li> <li>✓ Verificación de la documentación apropiada (boleta, factura)</li> </ul>
<p>✓ <b>Manipulación de productos delicados, como espejos y faroles, ya que son demasiados frágiles.</b></p> <p><i>(Sus trabajadores cometen errores en el cuidado y trato de los productos por la poca experiencia)</i></p>	<p>✓ Los trabajadores asumen que existen errores en el deterioro del producto y del</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento de mercadería defectuosa en bodega que no es devuelta a tiempo, lo cual no hay control sobre lo que está dañado, además de los</li> <li>✓ Reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones. (Al no darse cuenta de vender algún producto con defectos)</li> </ul>
<p>✓ <b>Almacenamiento y resguardo de productos delicados y productos de precios altos.</b></p> <p><i>(Esta actividad es vigilada con mucho recelo por parte de su dueño)</i></p>	<p>✓ Existencia de mayores probabilidades de robo, por personas ajenas al negocio.</p>
<p>✓ <b>Seguridad y Medio Ambiente.</b></p> <p><i>(En esta actividad su dueño se preocupa de tener las condiciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio)</i></p>	<p>✓ No existe hasta la fecha en esta pyme algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores, pero de igual manera se estipulan las medidas correctivas y preventivas, según sea el caso.</p>

***Fuente: Elaboración propia***

## *Análisis de Riesgos*

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Go - Car”**

**Cuadro N° 13 Área de Compras**

ACTIVIDAD	RIESGOS
<p>✓ <b>Revisión de Reporte de las existencias arrojadas por el sistema.</b></p> <p><i>(Esta actividad se da solo en esta empresa ya que solo ella posee un sistema computacional)</i></p>	<p>✓ En este caso Go - Car, posee un sistema computacional de existencias, lo cual su dueño sabe que es una ventaja frente a la competencia y no tenerlo sería un riesgo, lo que puede generar que el reporte generado por el sistema no esté de acuerdo con la existencia física.</p>
<p>✓ <b>Cotización con cada uno de los posibles proveedores de la mercadería a solicitar</b></p> <p><i>(Debido a la competencia que existe en el sector se debe realizar cotizaciones, para no comprar a un precio elevado)</i></p>	<p>✓ En Go – Car, las facturas se archivan y se tiene información rápida para optar a un elección mejor de precios o proveedor, además de tener en el sistema la información sobre los costos y el nombre del proveedor asociados al producto, lo que origina para el siguiente mes tener la información a la mano para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar.</p>
<p>✓ <b>Aprobación de Pedido.</b></p> <p><i>(Para realizar los pedidos su dueño delega esa responsabilidad a la encargada de local)</i></p>	<p>✓ Esta pyme no comete errores cuando no está su dueño, ya que delega esta actividad a la encargada, lo cual no genera errores en la compra de productos de precios altos, de difícil venta y de cantidad no apropiada, por tener la información de los precios del mes pasado, que está en poder de la encargada.</p>
<p>✓ <b>Recepción de la mercadería y</b></p>	<p>✓ Mediante la observación, en esta pyme</p>



<p><b>comparación con orden de compra.</b></p> <p><i>(Servigomas realiza la recepción de mercaderías en forma responsable y con un grado razonable de compromiso por parte de sus dos trabajadores)</i></p>	<p>existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por la responsabilidad de la persona encargada lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por ser la única responsable, ya que el otro trabajador solo le colabora con la revisión de mercaderías, en donde se cotejan la orden de compra dejada por el vendedor, lo cual no genera un riesgo.</p> <p>✓ Además no ocurre que se pasen productos y cantidades no solicitadas y mercadería defectuosa, es decir, existe un buen filtro.</p>
<p><b>✓ Reclamaciones por artículos dañados o faltantes.</b></p> <p><i>(En ocasiones por culpa, de los embalajes, algunos productos se deterioran y llegan en mal estado al negocio, lo cual se debe de hacer en forma inmediata la reclamación a la empresa, ya que estos tiene plazos para las devoluciones)</i></p>	<p>✓ Lo que genera para esta empresa ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje, espacio ocioso con productos defectuosos.</p> <p>✓ Lo que hace que la encargada de local, traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de encomiendas.</p>
<p><b>✓ Pago a proveedores.</b></p> <p><i>(Esta actividad es realizada exclusivamente por su dueño, para tener un real control de los pagos)</i></p>	<p>✓ En esta pyme, la operación de pagos es realizada por su dueño, para que así no ocurran fraudes, Robos o algún tipo de Irregularidad.</p>

***Fuente: Elaboración propia***

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Go - Car”**

**Cuadro N° 14 Área de Ventas y Cobranzas**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>✓ <b>Solicitud de crédito de un cliente.</b></p> <p><i>(En esta pyme, no dan crédito a ningún cliente, solo se realizan en efectivo las ventas)</i></p>	<p>✓ En Go- Car, cabe mencionar que como política interna y por orden del dueño de esta pyme, no da crédito a ninguna institución fiscal, o clientes particulares, ya que todas las ventas que se realizan, se hacen al contado y en efectivo, ya que tampoco reciben cheques como forma de pago, lo cual no tiene riesgos asociados a esta actividad.</p>
<p>✓ <b>Recepción de los pedidos de los clientes vía telefónica.</b></p> <p><i>(Go – Car, realiza esta actividad esporádicamente, pero que igualmente se cometen errores)</i></p>	<p>✓ Esta pyme al efectuar esta actividad, solo una persona encargada de local la realiza y le presta especial atención en el pedido y en la anotación, lo que no sería un riesgo la recepción de la solicitud.</p> <p>✓ Son contadas las ocasiones por parte de la encargada de local en que puedan existir errores, y los que hay son errores del cliente.</p>
<p>✓ <b>Políticas de Crédito.</b></p> <p><i>(Las políticas de créditos de esta pyme, son inexistentes, ya que todas las ventas las realiza al contado, pero su dueño no lo descarta a futuro)</i></p>	<p>✓ En esta pyme no existe debilidad o riesgo en esta actividad, ya que todas sus operaciones las realiza al contado, por decisión de su dueño, para no tener problemas a futuro.</p> <p>✓ En caso que más a futuro lo adopte, un riesgo sería el incumplimiento de las políticas de crédito por parte de los clientes.</p>
<p>✓ <b>Ventas y cobranzas en la pyme</b></p>	<p>✓ No existe en la empresa una gran pérdida de ventas, por falta de competencia de los</p>

<p><i>(Las dos personas que trabajan en esta pyme cuentan con años de experiencia en el rubro con lo que tiene una buena relación y confianza con los clientes para la venta y cobranza)</i></p>	<p>trabajadores, pero en las ventas al contado y que se facturan a fin de mes, tampoco existe algún documento como guía de despacho, solo se anota en un cuaderno, lo que ocasiona también una ilegalidad en el retiro de las especies del local comercial.</p> <p>✓No corre para esta pyme las cobranzas, solo contado.</p>
<p><b>✓Control de ventas</b></p> <p><i>(En esta pyme, se tiene una cultura de estudio de ventas, con periodos anteriores, ya que cuentan con un sistema computacional donde arroja los resultados de periodos anteriores, para saber cómo marcha la pyme, en términos de superación en la eficiencia de las operaciones.).</i></p>	<p>✓En esta empresa existe iniciativa por parte de su dueño, en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, provocando un control sobre estas y conocimiento de los trabajadores sobre la efectividad eficiencia de los procedimientos de ventas.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

**Empresa:**

✓ **Nombre de Fantasía: “Go - Car”**

**Cuadro N° 15 Área de Bodega (Inventario)**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGOS</b>
<p><b>✓Conteo físico de cada una de los artículos para solicitar un nuevo pedido de productos.</b></p> <p><i>( En esta pyme no existen muchas equivocaciones o errores involuntarios, ya que en esta actividad cuentan con un sistema computacional de inventario)</i></p>	<p>✓En esta actividad, Go -Car, las equivocaciones son casi nulas, ya que el antiguo dueño implemento hace 5 años un sistema computacional, que solo lo utiliza la persona encargada del negocio, en donde a cada producto se le asigno un código, lo que cada vez que se produzca una venta, se descuenten</p>

	<p>del inventario.</p> <p>✓Las pocas equivocaciones generan un riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías.</p>
<p><b>✓Recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados</b></p> <p><i>(Dada la observación, en Go - Car existe un real control sobre la recepción de las mercaderías)</i></p>	<p>✓Mediante la observación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por la responsabilidad de la persona encargada, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por ser la única responsable, ya que el otro trabajador solo le colabora con la revisión de mercaderías, lo cual no genera un gran riesgo de daño o deterioro.</p> <p>✓Además puede ocurrir que por algún error de recepción se ingrese un producto no solicitado al sistema, por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin darse cuenta,</p> <p>✓No existe riesgo en la verificación de descuentos ni en la mercadería realmente solicitada.</p>
<p><b>✓Ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos.</b></p> <p><i>( Go – Car es la única de las cuatro pymes en estudio, que cuenta con un sistema computacional)</i></p>	<p>✓En ocasiones puede existir algún error de tecleo, por parte de la persona encargada.</p> <p>✓Confusión de códigos y de números al ingresar la información al sistema.</p>
<p><b>✓Almacenamiento del producto.</b></p> <p><i>(Existe un real control en esta actividad en Go - Car)</i></p>	<p>✓Existe un grado razonable de compromiso por parte de los dos trabajadores, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca etc.</p> <p>✓Lo que no genera un desorden en el sitio y categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega.</p>

<p>✓ <b>Extraer los productos desde la bodega para la venta.</b></p> <p><i>(Esta actividad ocurre que los errores que se producen, son de sus trabajadores, en la codificación manual que se les hace a los productos o equivocación en tomar los productos equivocados de bodega, lo cual hace que se produzcan errores involuntarios)</i></p>	<p>✓ Go – Car, en ocasiones realiza ventas de productos equivocados, sobrantes o faltantes a sus clientes.</p> <p>✓ Despachos erróneos de productos similares o de procedencias distintas.</p>
<p>✓ <b>Embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad.</b></p> <p><i>(Esta actividad no es tan a menudo en esta pyme, pero cuando se realiza no se cometen muchos errores)</i></p>	<p>✓ Esta pyme, no realiza esta actividad con regularidad, lo que puede ocasionar el deterioro del producto por embalaje inadecuado, además de</p> <p>✓ Destinatarios equivocados y la</p> <p>✓ Verificación de la documentación apropiada (boleta, factura)</p>
<p>✓ <b>Manipulación de productos delicados, como espejos y faroles, ya que son demasiados frágiles.</b></p> <p><i>(Sus dos trabajadores reconocen real compromiso en el cuidado de los productos)</i></p>	<p>✓ Los trabajadores asumen que existe un normal deterioro del producto.</p> <p>✓ Crecimiento de mercadería defectuosa, además de los</p> <p>✓ Reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones.</p> <p>✓ (Al no darse cuenta de vender algún producto con defectos)</p>
<p>✓ <b>Almacenamiento y resguardo de productos delicados y productos de precios altos.</b></p> <p><i>(Esta actividad es vigilada con mucho recelo por parte de su dueño y se comparte la opinión para las cuatro pymes en estudio)</i></p>	<p>✓ Existe la probabilidad de Robo, por personas ajenas al negocio.</p>
<p>✓ <b>Seguridad y Medio Ambiente.</b></p> <p><i>(En esta actividad y en como todas las empresas en investigación, su dueño, se preocupa</i></p>	<p>✓ En Go – Car, no existe a la fecha, algún tipo de accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.</p>

<i>de tener las condiciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio)</i>	
---	--

***Fuente: Elaboración propia***

## Capítulo VI

### Análisis de los Resultados y Propuestas de Mejoramiento

#### 6.1 Análisis de los Resultados.

En las siguientes páginas, se muestran los resultados concretos puestos en el capítulo anterior y se describe el control interno administrativo. Estos resultados fueron obtenidos de la evaluación de 4 pymes de la ciudad de Chillán, contando con la colaboración de sus dueños y personal, esta información se recopiló mediante un cuestionario, entrevistas y mayoritariamente de la observación personal directa.

El control interno administrativo (Cepeda, 1997) “Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones”.

Según como lo indica el marco teórico, los elementos del control interno administrativo son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

A continuación se muestra la triangulación de los resultados por empresa, que fueron obtenidos a través del cuestionario, entrevistas y principalmente de la observación personal directa, estos se exponen por áreas, estas son: Compras, Ventas - Cobranzas y Bodega.

## 6.2 Empresa N° 1

✓“Servigomas”

### 6.2.1 Área de Compras

Esencialmente esta operación es realizada aproximadamente cada treinta días y efectuada conjuntamente entre un trabajador de Servigomas, en cooperación con otro colega y un representante de la firma importadora, este último se dedica a la anotación de lo solicitado en una nota de venta de forma escrita, pero a la vez en una nota de venta virtual, las que son dictadas o requeridas por los trabajadores, previa revisión de las existencias en bodega. Luego de terminar la actividad de mercaderías faltantes, el vendedor cierra la nota de venta de su computador y la envía a través de un mail a la empresa para que esta haga su recepción y despacho de los productos solicitados, pero a la vez deja una copia de la nota de venta escrita manualmente por él, a las personas encargadas de comprar en servigomas, donde al final como aprobación de la compra, va la firma del vendedor y de la persona que compra.

El área de compras se subdividirá, para así realizar un mayor análisis y mejor descripción de cada segmento de las operaciones de esta pyme.

#### 6.2.1.1 **Elaboración del pedido mensual**

En esta actividad Servigomas, se hallan variadas equivocaciones o errores involuntarios, los cuales como primera parte se manifiesta que en esta pyme no existe una preparación adecuada de los pedidos, además de una débil responsabilidad de sus trabajadores, en la anotación en un cuaderno de faltas los productos desprovistos, esto se acentúa más, ya que en esta pyme no existe ningún tipo de inventario computacional o manual, ni algún tipo de registro, en variadas ocasiones tampoco se realizan bien los conteos de existencias, además estas se encuentran en otros lugares de la bodega, lo cual produce una falta o sobre stock, además este procedimiento se hace en el momento en que el vendedor realiza su visita en la empresa, lo que ocasiona en oportunidades una larga espera para él y en variadas ocasiones una mala atención al público de parte de sus trabajadores, por estar ocupados de la revisión del stock.



### **6.2.1.2 Selección del mejor proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, a veces se revisan dentro del mismo día, o cuando se tenga tiempo, ya que esta pyme cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías. Luego se realiza la colocación de precios, después las fotocopias de las facturas correspondientes se archivan, ya que las originales se mantienen en el otro negocio, en la oficina de su dueña, la cual ella maneja y tiene la información a la mano para comparar los precios de los productos con otros proveedores, además de realizar cotizaciones al momento de ver una lista de precios de algún proveedor para poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar, ya que en este sector existe demasiada competencia, por lo tanto esta actividad no existe riesgo, además de realizarse con mucho cuidado y precaución.

### **6.2.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería.**

Dado que los pedidos no se planifican en esta pyme no existe algún registro de cuáles son las faltas, en ocasiones ocurre que cuando hace su visita algún vendedor en la empresa, hay oportunidades en que no está la persona encargada, en este caso su dueña, para dar la aprobación y autorización para realizar los pedidos, ya que no se tiene un procedimiento o planeación de pedidos, lo que origina en oportunidades errores, ya que se necesitan productos urgentes y se debe hacer el pedido por obligación, ya que los vendedores pasan en una sola oportunidad en el mes y con poco tiempo, por atender a otras pymes, asimismo sus trabajadores cometen la equivocación en las cantidades solicitadas y en los tipos de productos, esto pasa comúnmente cuando los clientes hacen compras a pedido, es decir de un día para otro, y la mercaderías tienen que estar por obligación al otro día, por compromiso hacia ellos.

### **6.2.1.4 Recepción de los Productos.**

Mediante la investigación en esta pyme no existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, ya que trabajan solo dos personas, lo cual hace que no se tenga tan pendiente esa actividad, en donde se cotejan la nota de venta dejada por el vendedor, versus la factura recibida y entregada junto con la mercadería, por la empresa de transportes.

Asimismo, no existe una verdadera responsabilidad, por parte de sus trabajadores, de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas y tampoco existe un

grado razonable de compromiso por parte del personal, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca, lo que genera productos defectuosos.

Por otra parte, cuando llegan productos defectuosos, productos no solicitados o pedidos erróneos de la empresa proveedora, esta pyme realiza el reclamo correspondiente a la empresa importadora a la brevedad, lo que hace que los trabajadores traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de transportes, para no caer en el error de ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria, lo cual aumenta los costos de almacenaje y espacio ocioso con productos defectuosos.

#### **6.2.1.5 Verificación y aprobación de pagos.**

Este es un proceso que se realiza al final de cada compra realizada a un vendedor, ya que ahí se hacen las cancelaciones de las facturas del mes anterior, donde el vendedor revisa el reporte de deudas entregada por la empresa, además de la existencia de algún descuento o devolución, descontando, si es que hubiesen, notas de créditos recibidas por los proveedores, la cual como última etapa, el vendedor deja un documento de prueba del pago, en donde va detallado las facturas que se cancelan, los montos, numero de cheques y la firma del vendedor, este documento se denomina, recibo de cancelaciones o de pagos.

La dueña de esta pyme realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando.

#### **6.2.2 Área de Ventas y Cobranzas**

La actividad de ventas en esta pymes es diariamente y de lunes a sábado, esta Área se subdividirá, en ventas diarias, cobranzas y recibir efectivo de los clientes, para así realizar un mayor análisis y mejor descripción de cada segmento de las operaciones de esta pyme.

### 6.2.2.1 Ventas diarias

Este proceso se realiza todos los días, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas, facturas o guías de despacho, dependiendo de las exigencias de los clientes.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, no existe un control sobre descontar lo vendido por los trabajadores, de algún inventario o stock de cualquier tipo, ya que no se tiene conocimiento exacto de las unidades restantes, solo un conocimiento vago de lo que queda en bodega, lo que complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido.

Con respecto a la recepción escrita de pedidos de clientes vía telefónica, es realizada esporádicamente, pero igual se cometen pequeños errores como son el falta de atención en el pedido y en la anotación, lo que ocasiona una mala recepción de la solicitud de la persona a cargo de la función, además de la asignación errónea de precios.

Por otra parte en la empresa no existe algún tipo de iniciativa por parte de los trabajadores y de su dueña en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, provocando una ignorancia y poco control de los trabajadores sobre la efectividad de los procedimientos de ventas.

### 6.6.2.2 Cobranzas

Esta área se preocupa de cobrar a sus clientes las ventas realizadas al crédito, como primer punto en Servigomas existe una inconsistencia en la asignación de días de crédito a cada uno de los clientes, de parte de sus trabajadores y dueña, además del incumplimiento de las débiles políticas de crédito existentes, por parte de algunos clientes.

En el sector de cobranzas se subdivide por los tipos de clientes, que Servigomas tiene, estos son los clientes particulares y las entidades públicas.

- **Los clientes particulares:** Cada vez que se les realiza una venta a crédito a este tipo de clientes, se les realiza la correspondiente guía de despacho, lo que en este caso no origina un problema de control, ya que esta pyme cumple en casi un cien por ciento con la reglamentación de documentar todas las mercaderías que salgan del local comercial, para luego facturar a fin de mes. Esto es porque existen situaciones en que clientes antiguos piden crédito a corto plazo, es

decir, hacen compras y cancelan en pocos días, lo cual ellos no exigen la guía de despacho y solo se les hace una anotación en un cuaderno interno de ventas al crédito con todos los datos de la compra y con la respectiva firma del comprador, existe un gran riesgo en este tipo de operaciones, ya que si son sorprendidos por un inspector del S.I.I causa una infracción o multa. Aparte de esto existe un riesgo pequeño, asociado a esta actividad, pero de igual manera en contadas ocasiones ha tenido algún tipo de problema relacionado con el crédito, lo que ocasiona a futuro el no pago de las mercancías y conflictos con la dueña a pesar que la mayoría de los clientes en esta empresa cuenta con una buena conducta crediticia, lo cual no tiene muchos riesgos.

Con respecto a los primeros tipos de clientes, una vez pasado el mes, estos tienen el compromiso de acercarse a cancelar todos los pedidos hechos en el mes, donde se les presentan todas las guías para luego proceder a realizar la factura. Para este proceso no es necesario hacer la cobranza, ya que los clientes que operan con esta pymes son clientes con un comportamiento crediticio correcto, además que nunca se pierde el contacto con ellos, porque contantemente están comprando en el sector.

•**Entidades estatales:** En este tipo de entidades Servigomas, al igual que los clientes particulares, emite una guía de despacho y vencido el plazo, realiza la cobranza por medio telefónico o personalmente a la persona encargada de las compras, esto se hace transcurrido algunos días vencidos el plazo estipulado, puesto que comúnmente este tipo de organizaciones se retrasan en sus pagos.

Cada vez que se realiza la venta, ellos traen consigo una orden de compra, donde aparece anexa una cotización hecha con anterioridad, donde está el visto bueno del departamento encargado de las compras de la entidad estatal para realizar la compra. Luego una vez cancelado se extiende la boleta o factura según sea el caso, puesto que si son compras pequeñas la aprobación y pago la realizan en pocos días con caja chica, y si es más grande la compra y a crédito, estas entidades cancelan con cheque a fines de mes, después de esto el trabajador anota en un cuaderno interno, los datos del cliente o del encargado, como forma de contacto. Y por último la persona de la empresa estatal encargada de las compras, tiene el compromiso de acercarse a la empresa a realizar solamente el pago y para retirar su factura.

Como conclusión, en estos dos tipos de clientes, no existe en la empresa una gran pérdida de ventas, por falta de competencia de los trabajadores, en las anotaciones de ventas al

crédito, ya que las ventas se realizan con guía de despacho, y las que no, solo se anotan en un cuaderno, lo cual su dueña sabe que es una ilegalidad, pero asume el riesgo.

También no existe una mala relación de cobranzas con los clientes, como son clientes antiguos y fieles a la empresa, pero en ocasiones hay acepciones en que el carácter de las personas traiciona las normas o prácticas de ventas.

#### **6.2.2.2 Recibo de dinero**

Esta acción es una de las más sensibles en Servigomas, ya que dependen mucho de las ventas diarias, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos en que incurrir, ya que como es una pequeña empresa, no cuenta con un gran capital para cancelar tranquilamente sus deudas, sino que van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno, no existe algún procedimiento, en el recibo de dinero, sino que cualquiera de las dos personas, reciben el dinero o se pagan, es decir, al cierre del día se hace un arqueo, lo cual solo una persona lo realiza y anota en un cuaderno interno de ventas, donde se detalla el día, número de boleta desde y hasta, al igual con las facturas y la suma total de ventas, la cual su dueña lo examina y luego da su visto bueno firmándolo, para que posteriormente, ella haga retiro del dinero para realizar el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente. El día sábado su dueña guarda el dinero en su caja fuerte de su oficina para depositar el día lunes, por otro lado, la persona encargada del arqueo diario realiza el traspaso de las ventas diarias y de las facturas, al libro de compra – ventas.

#### **6.2.3 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado al área de compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes.

Como se mencionó en el área de compras y ventas, en Servigomas no existe un control de inventario o bodega, solo se hace al momento de hacer las anotaciones para hacer el pedido al vendedor, y los trabajadores tienen una imagen vaga de lo que se posee en el negocio, y solo en el momento de la venta o en el momento de revisión para comprar, se acusa alguna falta, ya que existe una cantidad enorme de artículos electrónicos que es imposible que una persona se aprenda o recuerde las cantidades que se poseen, solo se está al corriente de las cantidades de aquellos

productos que tienen un volumen o tamaño demasiado grande y de los productos con un alto precio, ya que son fáciles para recordar.

Por otro lado, en esta pyme no existe un manejo adecuado en la recepción de los productos, por lo que genera un gran riesgo de daño o deterioro de estos, asimismo puede ocurrir que por algún error de recepción y sin percatarse, se ingrese un producto no solicitado por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno.

Otro riesgo asociado a esta área es la mala ubicación de los productos por parte de los trabajadores de esta empresa, en productos que son delicados o frágiles, esto es asumido por sus dos trabajadores y aceptan que existe un normal deterioro del producto lo que podría causar un crecimiento de mercadería defectuosa, además de su pronta devolución, lo que como consecuencia, lleva a el reclamo de los clientes, y se provocan devoluciones. (Al no darse cuenta de vender algún producto con defectos).

En Servigomas se puede agregar también, el desorden en la bodega y en las categorías de almacenaje de mercaderías, lo que origina en ocasiones a los clientes de alrededores de la ciudad, errores de despachos de productos sobrantes o faltantes para la venta, pero no es un riesgo tan grande ya que Servigomas no realiza esta actividad con regularidad, lo que lograría originar el deterioro del producto por embalaje inadecuado o destinatarios equivocados.

La dueña de esta pyme, tiene especial cuidado en las personas que entran y salen de la bodega, ya que pueden existir mayores probabilidades de robos, por personas ajenas al negocio, además de la constante preocupación de la propietaria en caso de algún accidente en cualquier área del negocio lo que se traduce que hasta la fecha en esta pyme no existe algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.

#### **6.2.4 Sistema Contable (Corresponde para las dos Pymes por igual)**

El sistema contable que se aplica en Servigomas, es el mismo que en Servicar, que es el de contabilidad completa, el cual exige un libro de compra – ventas, que lo completan sus trabajadores ingresando las ventas diarias con boletas y también las ventas con facturas con todos sus detalles, proceso que se realiza diariamente en caso de fiscalización, además realizan el ingreso de las facturas de compras, y si faltara alguna factura por ingresar lo realiza su contadora, como también si existe alguna nota de crédito, ésta la ingresa igualmente su contadora, ya que su dueña le lleva toda la información necesaria para esto, además su contadora confecciona el libro caja americano, con la información del libro de compra – ventas, asimismo además de este confecciona el libro F.U.T, de

esta manera también sus trabajadores realizan el inventario de las mercaderías, efectuando el conteo de productos a la fecha más cercanamente posible a fin de año, igualmente su contadora confecciona el balance a terminación de año.

Sus dos trabajadores tienen pleno conocimiento de emitir boletas y facturas según los montos mínimos legales, entregando las copias de los documentos que emiten en forma correcta, pero caen en deficiencias o riesgos legales como en el olvido de exigir la credencial del S.I.I, para poder emitir facturas y también en errores en la confección de la factura como son los datos, enmiendas o errores, lo que puede ocasionar una infracción si son sorprendidos por algún inspector del S.I.I.

Su contadora se encarga de las declaraciones de IVA y de la operación renta, otro riesgo asociado es que su dueña en ocasiones se olvida dejar la copia del IVA en el otro local en caso de revisión.

### **6.2.5 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Servigomas.**

- ✓ Inexistencia de una preparación o planificación de los pedidos mensuales.
- ✓ Escaso grado de responsabilidad de los trabajadores, en la anotación de productos faltantes, en un cuaderno.
- ✓ Poca responsabilidad en la revisión y conteo de mercaderías para el pedido.
- ✓ Inexistencia de algún tipo de inventario de mercaderías.
- ✓ Carencia de procedimientos o políticas para la autorización en la adquisición de mercaderías.
- ✓ Falta de responsabilidad del personal, además de la inexistencia de procedimientos en la recepción de mercaderías.
- ✓ Poca atención en los pedidos recepcionados por escrito, vía telefónica.
- ✓ Falta de iniciativa de su dueña en comparar los montos de ventas actuales con los del mes anterior.
- ✓ Debilidad en las políticas de créditos.
- ✓ Riesgos asociados en los créditos “cortos” Explicación: Es decir, dentro del día, en donde al cliente no se le emite ningún documento de venta, sino que se anota en un cuaderno el monto y el artículo llevado y dentro del día retira su boleta o factura (Esto se da especialmente cuando se realizan ventas a consignación, es decir un cliente lleva un producto para probar si le sirve en su vehículo y después retira su documento, esto es porque a la dueña no le gusta anular documentos)
- ✓ Inexistencia de procedimientos en el recibo de dinero de las ventas.

- ✓Mala ubicación de las mercaderías en bodega.
- ✓Errores en los despachos de pedidos.
- ✓Olvido o falta de atención en la exigencia de la credencial para facturar a los clientes.
- ✓Errores o enmiendas en los documentos emitidos.

## **6.3 Empresa N° 2**

### **✓“Servicar”**

#### **6.3.1 Área de Compras**

En esta actividad, que es el proceso de compras, es realizada de la misma forma que en Servigomas, ya que como se compran productos similares, los vendedores en terreno son siempre los mismos y cada pyme realiza sus pedidos en forma independiente.

El área de compras se subdividirá, para así realizar un mayor análisis y mejor descripción de cada segmento de las operaciones de esta pyme.

##### **6.3.1.1 Elaboración del pedido mensual**

En Servicar, no se cometen equivocaciones o errores y las pocas equivocaciones que existen, son involuntarias, como también se da en el caso de las cantidades solicitadas al vendedor, y en el conteo en la revisión de las mercaderías faltantes, ya que en esta pyme trabajan cuatro personas que realizan conjuntamente esta actividad, la cual genera un rango de menor equivocación, a pesar de que tampoco se tiene algún tipo de inventario computacional o manual, ni algún tipo de registro, en variadas ocasiones los productos se localizan en otros lugares de la bodega, lo cual provoca un error y a la vez alguna falta o un sobre stock, además este procedimiento se hace en el momento en que esta el vendedor en la empresa, lo que ocasiona una larga espera y en variadas ocasiones una mala atención al público por estar ocupados de la revisión del stock.

##### **6.3.1.2 Selección del mejor proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, siempre se revisan dentro del mismo día, ya que esta pyme al contrario de servigomas, no cuenta con



una gran bodega para almacenar sus mercaderías, pero sí de 4 trabajadores que realizan esta actividad con más rapidez, además cuenta con una persona encargada de la caja. Luego se realiza la colocación de precios y después de esto, las facturas correspondientes se archivan, lo cual su dueña siempre tiene la información a la mano para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar, por eso la propietaria realiza con relativa frecuencia, comparaciones de precios y además cotiza los costos de compra de mercadería para comprar al mejor precio, lo cual no tiene riesgos asociados a esta actividad, ya que su dueña, cumple muy bien esta tarea, por su gran experiencia en el rubro, además le ha servido para hacer frente a la competencia que hay en el sector, la cual es muy grande.

### **6.3.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado a que los pedidos no se planifican en Servicar, tampoco existe algún registro de cuáles son las faltas, en esta pyme ocurre que cuando hace su visita algún vendedor, su propia dueña autoriza la adquisición de mercaderías, por lo tanto no existe un riesgo en esta actividad, ya que en este negocio se encuentra su pequeña oficina, donde se tiene toda la información, para poder dar la aprobación de los pedidos o su autorización, lo cual no genera errores en la compra de productos de precios altos, de difícil venta y de cantidad no apropiada, por tener la información de los precios del mes pasado, además en Servicar, no se tiene un procedimiento de planeación de pedidos o una persona a cargo que no sea la dueña.

### **6.3.1.4 Recepción de los productos**

Dada la investigación, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por el motivo que en ella trabajan cuatro personas, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por el número de trabajadores con que cuenta esta pyme, en donde se cotejan la orden de compra dejada por el vendedor, con la factura recibida.

En otro aspecto, existe una verdadera responsabilidad por parte de sus trabajadores, de verificar si las mercaderías recibidas sean, productos y cantidades no solicitadas, erróneas, de baja calidad o defectuosas, Lo que generaría para esta empresa ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje, espacio ocioso con productos defectuosos, además no cuenta con una gran bodega de almacenaje.

En ocasiones por culpa, de los embalajes, algunos productos se deterioran y llegan en mal estado al negocio, lo que hace que los trabajadores traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de encomiendas, es decir, en este aspecto existe un buen control administrativo.

#### **6.3.1.4 Verificación y aprobación de pagos**

En este punto esta pyme, tiene un proceso donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual, como también se realiza de la misma forma en Servigomas.

La dueña de esta pyme realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando. Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías.

### **6.3.2 Área de Ventas y Cobranzas**

La actividad de ventas en esta pyme es diariamente y de lunes a sábado, en esta área vamos a incluir, las ventas diarias, cobranzas y recibir efectivo de los clientes.

#### **6.3.2.1 Ventas diarias**

Este proceso se realiza todos los días, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas, facturas y guías de despachos, dependiendo las exigencias de los clientes, este proceso es regular para las dos sucursales.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, no existe un control sobre descontar lo vendido por los trabajadores, de algún inventario o stock de cualquier tipo, ya que no se tiene conocimiento exacto de las unidades restantes, solo un conocimiento ambiguo de lo que queda en bodega, lo que complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido.

En Servicar, con respecto a la recepción escrita de los pedidos de los clientes vía telefónica, es efectuada, solo por una persona y le presta especial atención en el pedido y en la

anotación, lo que no sería un riesgo la recepción de la solicitud. Son contadas las ocasiones por parte del trabajador que existan errores, y los que hay son errores del cliente.

Por otro lado, en la empresa no existe algún tipo de iniciativa y de control por parte de los trabajadores y de la dueña en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, provocando una ignorancia y poco control de los trabajadores sobre la efectividad de los procedimientos de ventas, esta actividad es igual para los dos negocios.

### **6.3.2.2 Cobranzas**

Esta área se preocupa de cobrar a sus clientes los pedidos hechos al crédito.

Servicar, cuenta con clientes con una buena conducta crediticia y además se comparten algunos clientes con Servigomas, lo cual no tiene muchos riesgos asociados a esta actividad, pero de igual manera en contadas ocasiones ha tenido algún tipo de problema relacionado con el crédito, lo que ocasiona a futuro el no pago de las mercancías y conflictos con la dueña.

En Servicar, no existe una gran pérdida de ventas, por falta de competencia de los trabajadores, en las anotaciones de ventas al crédito, ya que emiten guías de despachos en las ventas, como también existen ventas con créditos “cortos” al igual que en Servigomas, donde no se emiten guías y se anotan en un cuaderno de créditos, lo que ocasiona también una ilegalidad en el retiro de las especies del local comercial, lo que conculca en que a fin de mes, no existe una mala relación de cobranzas con los clientes, como son clientes antiguos y fieles a la empresa, pero en ocasiones hay excepciones en que el carácter de las personas traicionan las normas o prácticas de ventas.

En esta pyme existe una debilidad o inexistencia de políticas de crédito, además de un riesgo en la asignación de días de crédito y anotación de estos, a cada uno de los clientes, de parte de sus trabajadores y dueña, además del incumplimiento de las políticas de crédito impuesto por su dueña, por parte de los clientes.

En el sector de cobranzas se subdivide por los tipos de clientes, que *Servicar* tiene, estos son los clientes particulares y las entidades públicas.

- **Los clientes particulares:** En esta actividad la forma de operar y de cancelación es de la misma forma que en la servigomas a diferencia que cuando es un cliente nuevo, se tiene que ir a servigomas a pedir la autorización a la dueña, ya que en esta se encuentra la oficina y después se aprueba el crédito, todo lo demás se realiza de la misma forma que en la otra sucursal.

- **Entidades estatales:** En este tipo de entidades Servicar, opera de la misma forma que la servigomas a diferencia que cuando es un nuevo cliente, se tiene que pedir autorización a la propietaria del negocio, con la respectiva orden de compra de la empresa estatal, y después se accede a dar el crédito a estas empresas.

### **6.3.2.3 Recibo de dinero**

Esta actividad es una de las más sensibles en esta empresa, ya que dependen mucho de las ventas diarias, como en cualquier tipo de pyme, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos que incurren, ya que como es una pequeña empresa, no cuenta con un capital para cancelar tranquilamente sus deudas, opera de la misma forma que Servigomas, ya que van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno, no existe un gran riesgo, ya que en esta pyme tienen a una persona a cargo de la caja, es decir, al cierre se hace un arqueo, lo cual esta persona anota en un cuaderno interno de ventas, donde se detalla el día, numero de boleta desde y hasta, al igual con las facturas y la suma total de ventas, la cual su dueña lo examina y luego lo firma, para que posteriormente, ella haga retiro del dinero para realizar el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente, además que la persona encargada del arqueo diario realiza el traspaso al libro de compra – ventas.

### **6.3.3 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado a las compras y ventas. Del grado de abastecimiento del inventario, dependerá el mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes de Servicar.

Como se mencionó en el área de compras y ventas, en Servicar tampoco existe un control de inventarios, ni tampoco alguno computacional, solo se ingresan las mercadería a la bodega, esto se hace al momento de hacer las anotaciones para hacer el pedido al vendedor, ya que en esta actividad, esta pyme no comete errores muy a menudo y las pocas equivocaciones son involuntarias, además de realizar esta diligencia con un grado razonable de compromiso en los conteos realizados, lo cual no genera un gran riesgo. Las pocas equivocaciones podrían generar un riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías.

Los trabajadores solo poseen una imagen vaga de lo que se tiene, y solo en el momento de la venta se acusa alguna falta, ya que existe una cantidad enorme de artículos electrónicos que es imposible que una persona se aprenda las cantidades que se tienen, solo se saben las cantidades de aquellos productos que tiene un volumen demasiado grande o de un valor superior al resto, ya que son fáciles para recordar.

Con respecto a la recepción y revisión de las compras de cada una de las clases de productos solicitados, Servicar tiene un manejo adecuado en la recepción de los productos, por lo que no genera un gran riesgo de daño o deterioro en los productos, además puede ocurrir que por algún error de recepción se ingrese un producto no solicitado por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin darse cuenta. Después de esto, Servicar como al contrario de Servigomas existe un real compromiso de los trabajadores, en la ubicación de productos que son delicados o frágiles, asimismo se agrega también el orden en el sitio y categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega, como en contradicción a lo que sucede en Servigomas.

Una vez almacenados y ubicados los productos, en ventas que se realizan hacia otros lugares, con respecto al embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad, Servicar no realiza esta actividad con regularidad, lo que puede ocasionar el deterioro del producto por embalaje inadecuado, además de destinatarios equivocados y la verificación de la documentación apropiada (boleta, factura).

La manipulación de productos delicados, como espejos y faroles, que existe en Servicar, se debe a que los trabajadores asumen que existe un normal deterioro del producto y del poco crecimiento de mercadería defectuosa, además lo que podría provocar reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones.

Con respecto al almacenamiento y resguardo de productos de precios altos o de gran inversión, Servicar realiza bien esta actividad, que es vigilada con mucho recelo por parte de su dueña y es idéntica para las dos locales, para evitar que existan mayores probabilidades de robo, por personas ajenas al negocio, asimismo su dueña en el ámbito de seguridad y medio ambiente, en esta pyme, no existe hasta la fecha en esta pyme algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores en ninguna de sus pequeñas empresas.

#### **6.3.4 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Servicar**

- ✓ Escaso grado de responsabilidad de los trabajadores, en la anotación de productos faltantes.

- ✓ Poca responsabilidad en la revisión y conteo de mercaderías para el pedido.
- ✓ Inexistencia de algún tipo de inventario de mercaderías.
- ✓ Falta de alguna iniciativa de su dueña en comparar los montos de ventas actuales con los del mes anterior.
- ✓ Debilidad en las políticas de créditos.
- ✓ Riesgos asociados en los créditos “cortos” (Explicado Anteriormente)
- ✓ Olvido o falta de atención en la exigencia de la credencial para facturar a los clientes, por parte de su cajera.
- ✓ Errores o enmiendas en los documentos emitidos, por su cajera.

## **6.4 Empresa N° 3**

### **✓ “Repuestos Chandia”**

#### **6.4.1 Área de Compras**

Esta actividad es realizada mensualmente y al contrario como en las demás pymes se realiza directamente por el dueño y el vendedor, ya que como es una empresa relativamente nueva por cambio de propietario, solo el dueño realiza las compras, pero con el apoyo en el conteo y búsqueda de las existencias de las dos personas que trabajan con él. El vendedor en este caso se dedica a la anotación de las mercaderías faltantes, previa revisión de la bodega de las existencias de mercaderías por parte de su dueño con colaboración de sus dos trabajadores. Luego de terminar la actividad de anotación de las mercaderías faltantes, el vendedor cierra la orden de compra en su computador y la envía a través de un mail a la empresa para que esta haga su recepción y despacho de las mercaderías solicitadas, pero a la vez deja una copia de la orden de compra escrita manualmente por el vendedor al dueño, el trámite que hace el vendedor, es idéntico para todas las pymes ya que todas estas empresas tienen proveedores que son comunes entre ellos.

El Área de Compras se subdividirá, para así realizar un mayor análisis y mejor descripción de cada segmento de las operaciones de esta pyme.

#### **6.4.1.1 Preparación del pedido mensual**

En esta Pyme existen muchas equivocaciones o errores inconscientes, como sucede generalmente en estas empresas, además esta pyme es relativamente nueva y estos errores se acentúan aun más, estas faltas tienen que ver con la carencia de importancia para los trabajadores en las cantidades solicitadas al vendedor, como se da en el caso del conteo y revisión de las mercaderías faltantes, ya que como no existe ningún tipo de inventario computacional o manual, ni algún tipo de registro, lo cual su dueño sabe que es un riesgo no tenerlo, además estos errores suceden en esta pyme, por falta de conocimientos y poca experiencia en el rubro de parte de sus trabajadores junto con su dueño, ya que como se mencionó en el área de compras, la empresa es relativamente nueva y sus empleados no asumen bien sus compromisos. En variadas ocasiones las mercaderías se encuentran en otros lugares, ya sea por desorden o mala ubicación de los trabajadores en las categorías que deberían ir en la bodega, lo cual produce un sobre stock o faltante, además este procedimiento se hace en el momento en que está el vendedor en la empresa, como lo realizan también las otras dos pymes, lo que ocasiona una larga espera y en variadas ocasiones una mala atención al público por estar ocupados de la revisión del stock.

#### **6.4.1.2 Selección del mejor proveedor**

En esta actividad como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, dentro del mismo día se revisan, o cuando se tenga tiempo, ya que esta pyme cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías. Luego se realiza la colocación de precios, después las facturas correspondientes se archivan, pero aun así su dueño no realiza cotizaciones entre empresas proveedoras por su falta de manejo del negocio y poca experiencia en el, ya que el dueño tiene poco tiempo en este rubro, lo cual lo lleva a cometer errores en la elección del proveedor, no realiza comparaciones de precios y además no cotiza los precios de compra de mercadería para comprar al mejor precio y hacer frente a la competencia que hay en el sector, la cual es muy grande, y esto provoca no tomar la mejor decisión, de a que proveedor comprar.

El dueño de Repuestos Chandia sabe, que esto es un riesgo para su negocio, pero está aprendiendo de apoco el manejo de este tipo de negocios, esto es, conociendo mas a los vendedores que tienen las listas a mejores precios y si es algún vendedor nuevo en la zona y de otra firma, tratar en lo posible de cotizar y no comprar a ojos cerrados.

### **6.4.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado que los pedidos no se planifican en esta pyme, ni tampoco existe algún registro de cuáles son las faltas, en ocasiones ocurre que cuando hace su visita algún vendedor, no está la persona encargada, en este caso el dueño, que es el único que da la autorización y aprobación de los pedidos, y por obligación se tiene que realizar el pedido, lo cual genera complicaciones en cosas que su dueño no quiere pedir, ya sea por productos de precios altos, de difícil venta y de cantidades no apropiadas, ya que no se tiene un procedimiento de planeación de pedidos, lo que puede originar escases de algún producto, ya que los vendedores pasan solo una vez al mes, y generalmente andan con poco tiempo, lo que obliga a realizar pedidos por teléfono y siempre ocurren errores de códigos de los productos, lo que se traduce en perder tiempo en hacer devoluciones.

### **6.4.1.4 Recepción de los productos**

En Repuestos Chandia, existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por el motivo que pedidos solo los revisa su dueño, en colaboración de sus trabajadores, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad y a la vez tiene un grado razonable de responsabilidad, ya que solo las revisa su propietario, por lo tanto no ocurre que se salten productos y cantidades no solicitadas y mercadería defectuosa, es decir, existe un buen filtro. Este procedimiento se realiza cotejando la nota de venta dejada por el vendedor, con la factura recibida. La desventaja de este sistema es que si no está su dueño no se pueden abrir las cajas con mercaderías que en situaciones el cliente está en el local y necesita algo que éste sabe que está en las cajas, lo que produce pérdida de la venta.

Existe una verdadera responsabilidad por parte de su dueño, de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas, para hacer los reclamos correspondientes, lo que podría generar para esta empresa ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje, espacio ocioso con productos defectuosos, pero sus trabajadores tratan en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que lo exige la empresa de encomiendas. Con respecto a dónde y cómo almacenar, ya sean por categorías, tipos, orden, marcas no existe un grado razonable de compromiso por parte de los trabajadores.



#### **6.4.1.5 Verificación y aprobación de pagos**

En este punto esta pyme, tiene un proceso donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual.

El dueño de “Repuestos Chandia” realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando. Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías.

En esta actividad las cuatro pymes en estudio tienen un control que a sus dueños les da la confianza suficiente de que los pagos están bien realizados, ya que tratan en lo máximo de cuidar sus dineros y de no despilfarrar, aunque con lo visto en las empresas, igual incurren en gastos innecesarios o bien todavía aún pueden tener un mejor control de sus dineros y pagos.

#### **6.4.2 Área de Ventas y Cobranzas**

La actividad de ventas en esta pymes es diariamente y de lunes a sábado, en esta área se incluyen las ventas diarias y recibir efectivo de los clientes.

##### **6.4.2.1 Ventas diarias**

Este proceso se realiza diariamente, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas y facturas dependiendo las exigencias de los clientes, pero no utilizan guías de despacho, sino que prefieren facturar de forma inmediata, aunque la cantidad sea pequeña, pero sobre el mínimo estipulado por ley, esto es por política de su dueño el de no emitir guías de despacho.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, como en las cuatro pymes, no existe un control sobre descontar lo vendido por los trabajadores, de algún inventario o stock de cualquier tipo, ya que no se tiene conocimiento exacto de las unidades restantes, solo un conocimiento simple de lo que queda en bodega, lo que complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido.

Para la recepción de los pedidos de los clientes vía telefónica, esta pyme al efectuar esta actividad, solo una persona la realiza y le presta especial atención en el pedido y en la anotación,

lo que no sería un riesgo la recepción de la solicitud y son contadas las ocasiones por parte del trabajador que existan errores, y los que hay son errores del cliente.

En la empresa no existe algún tipo de iniciativa por parte de los trabajadores y de su dueño en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, por su enfoque solo a reinvertir lo ganado, provocando una ignorancia y poco control de los trabajadores sobre la efectividad de los procedimientos de ventas.

#### **6.4.2.2 Cobranzas**

Como se menciona en los puntos anteriores, el dueño de Repuestos Chandia, como es nuevo en el rubro de repuestos y accesorios para vehículos, aún no tiene clientes que le compren al crédito y no tiene riesgos asociados a esta actividad, ni menos la existencia de políticas de créditos, ya que todas las ventas las realiza al contado dando boleta o factura en el momento, pero según su propietario a futuro no descarta dar créditos a particulares y a entidades públicas, para aumentar sus clientes y crecer en el tiempo, por lo tanto la parte de cobranzas no corre para esta pyme, ya que todo lo vende al contado.

En conclusión las ventas y cobranzas en esta pyme, no cuentan con una gran pérdida de ventas, ya sea por falta de competencia de los trabajadores, ya que todo se realiza al contado, tampoco existe algún documento como guía de despacho, además la sección de cobranzas, no corre para esta pyme las cobranzas, solo contado.

#### **6.4.2.3 Recibo de dinero**

Como en todas las pymes, esta actividad es una de las más sensibles, ya que dependen mucho de las ventas diarias, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos que incurren, ya que como es una pequeña y nueva empresa, no cuenta con un capital para cancelar tranquilamente sus deudas, además el dueño esta recién empezando y solo va dependiendo de lo que venda a diario, además van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno administrativo, en esta pyme no existe algún procedimiento de ingreso de dinero, ya que la única persona que recibe el dinero es su dueño o algún familiar de este, a la vez sus trabajadores sienten un alivio al no tener injerencia en caja y no se preste para malos entendidos. Al cierre, el dueño hace un arqueo, señalando las entradas y salidas de dinero, y las va anotando en un cuaderno personal, respaldado por las numeraciones de boletas y facturas emitidas.

Luego se hace el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente.

#### **6.4.3 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes.

Como se menciona en los otros puntos de análisis, en el área de compras y ventas, en esta pyme no existe un control de inventarios, los dos trabajadores a cargo de esta actividad, no realizan esta diligencia con un grado razonable de compromiso y responsabilidad, además por el desorden en la ubicación de las mercaderías, los conteos realizados no son del todo bien hechos, lo cual generan un gran riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías, solo se apunta en el momento de hacer el pedido al vendedor, y se tiene un recuerdo borroso de lo que se tiene, y solo en el momento de la venta se acusa alguna falta, ya que existe una cantidad enorme de artículos electrónicos que es imposible que una persona se aprenda las cantidades que se tienen, solo se saben las cantidades de aquellos productos que tiene un volumen demasiado grande, ya que son fácil para recordar.

Con respecto a la recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados, Repuestos Chandia tiene un manejo adecuado en la recepción y revisión de los productos, ya que los revisa su dueño en colaboración de sus trabajadores, por lo que no genera un gran riesgo de daño o deterioro, pero en contadas ocasiones existe situaciones en que trabajadores asumen que existen errores en el deterioro del producto y del crecimiento de mercadería defectuosa en bodega que no es devuelta a tiempo, lo cual no hay control sobre lo que está dañado, además de los reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones. (Al no darse cuenta de vender algún producto con defectos)

Además puede ocurrir que por algún error de recepción se ingrese un producto no solicitado por confusión o culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin darse cuenta, también, no existe riesgo en la verificación de descuentos ni en la mercadería realmente solicitada.

En Repuestos Chandia, en el almacenamiento de la mercadería, no existe un real control en esta actividad en esta pyme. La mala ubicación de productos por parte de los trabajadores de esta empresa, en productos que son delicados o frágiles, lo que se agrega también el desorden en el sitio y categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega. También sucede que en ocasiones esta pyme realiza ventas de productos sobrantes o faltantes a sus clientes, por motivos que sus trabajadores tienen

poca experiencia en el rubro y de despachos erróneos de productos similares o de procedencias distintas.

Cuando se realizan ventas a clientes de los alrededores de la ciudad, esta pyme, no realiza esta actividad con regularidad, lo que podría ocasionar un pequeño riesgo y deterioro del producto por embalaje inadecuado, además de destinatarios equivocados y la verificación de la documentación apropiada (boleta, factura)

La actividad de almacenamiento, resguardo de productos de precios altos, es vigilado con mucho recelo por parte de su dueño, lo que no ocasiona la existencia de mayores probabilidades de robo, por personas ajenas al negocio, además de la constante preocupación del propietario en caso de algún accidente en cualquier área del negocio lo que se traduce que hasta la fecha en esta pyme no existe algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.

#### **6.4.4 Sistema Contable**

El sistema contable que se aplica en Repuestos Chandia es el sistema contabilidad completo, es decir, exige un libro de compra – ventas que está a cargo de este un solo trabajador, que se preocupa de ingresar solo las ventas con boletas y con facturas, pero las compras o alguna nota de crédito existente son ingresadas por su contadora la cual el dueño de esta pyme le lleva toda las facturas, para que ella las ingrese, además de confeccionar el libro caja americano y también el libro F.U.T.

También su contadora realiza la confección del formulario 29 y asimismo el 22 que es de renta, además de hacer el balance a fin de año, como también sus trabajadores cumple con la obligación de hacer el inventario a la fecha más próxima de fin de año.

La debilidad de esta pyme, es que como es prácticamente nueva en el rubro, sus trabajadores no tienen un comportamiento adecuado en el sentido legal como negocio, ya que en variadas oportunidades no dan boleta haciendo como descuento al cliente el mismo IVA, tampoco realizan la exigencia de la credencial del S.I.I para facturar y en ocasiones se equivocan en ceder las copias que corresponden para el cliente, lo cual todo esto genera una mala administración, lo que puede causar ser sorprendidos por algún inspector de S.I.I.

#### **6.4.5 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Repuestos Chandia**

- ✓Inexistencia de una preparación o planificación de los pedidos mensuales.
- ✓Escaso grado de responsabilidad de los trabajadores, en la anotación de productos faltantes, en un cuaderno.
- ✓Poca responsabilidad en la revisión y conteo de mercaderías para el pedido.
- ✓Inexistencia de algún tipo de inventario de mercaderías.
- ✓Inexistencia de cotización o comparaciones de precios con otros proveedores.
- ✓Carencia de procedimientos o políticas para la autorización en la adquisición de mercaderías.
- ✓Poca atención en los pedidos recepcionados por escrito, vía telefónica.
- ✓Falta de alguna iniciativa de su dueña en comparar los montos de ventas actuales con los del mes anterior.
- ✓Mala ubicación de las mercaderías que son delicadas o frágiles en bodega.
- ✓Errores en los despachos y deterioro de productos por embalajes inadecuados para clientes externos
- ✓Poco conocimiento de las normas legales de funcionamiento de un negocio, en la emisión y entrega de la documentación, por parte de su dueño y personal.
- ✓Olvido o falta de atención en la exigencia de la credencial para facturar a los clientes.

#### **6.5 Empresa N° 4**

✓“Go – Car”

##### **6.5.5 Área Compras:**

En esta actividad y en todas las que se mencionan más adelante existe una persona a cargo del negocio, ya que su dueño posee otras actividades y en la realidad permanece muy poco tiempo en su negocio y delega todas las responsabilidades sobre esta persona.

Esta actividad es realizada mensualmente y con la persona encargada del local y un vendedor, ya que solamente esta persona tiene la autorización del dueño de realizar esta tarea.

El vendedor en este caso se dedica a la anotación de productos nuevos, ya que las faltas las acusa el sistema computacional que ellos tienen, esto se realiza por la persona encargada del negocio

y con la ayuda del otro trabajador. Luego de que el vendedor haga anotación de las mercaderías faltantes, este cierra la orden de compra en su computador y la envía a través de un mail a la empresa para que esta haga su recepción y despacho de las mercaderías solicitadas, pero a la vez deja una copia de la nota de venta escrita manualmente por el vendedor a la persona encargada, este procedimiento es idéntico para todas las pymes ya que todas estas empresas tienen proveedores que son comunes entre ellos.

El área de compras se subdividirá, para así realizar un mayor análisis y mejor descripción de cada segmento de las operaciones de esta pyme.

#### **6.5.1.1 Preparación del pedido Mensual**

En esta actividad en esta Pyme, las equivocaciones son casi nulas, ya que el antiguo dueño implemento hace 5 años un sistema computacional, en donde a cada producto se le asignó un código, lo que cada vez que se produzca una venta, se descuenten del inventario. Los errores que se cometen en oportunidades son equivocaciones de tecleo por parte de la persona encargada, y que son involuntarios. Su dueño sabe que es una ventaja frente a la competencia y no tenerlo sería un riesgo, además de que el reporte generado por el sistema no esté de acuerdo con la existencia física. En esta pyme cuando hace visita el vendedor, no se realiza el conteo de mercaderías en bodega ya que la información la tienen al instante, para así pedir las cantidades y productos que realmente sean necesarias. Solo dictan los productos nuevos que se necesitan y que nunca se han pedido, pero existe poca responsabilidad de los trabajadores en la anotación de los nuevos productos por traer en algún cuaderno o registro y que son productos de mucha venta. Lo que por el contrario a las demás pymes no se genera en los demás aspectos, una mala atención por estar ocupados revisando lo que hay en existencias ya que el tiempo estimado para la atención de un vendedor es más corto, por tener la información al instante.

#### **6.5.1.2 Selección del mejor proveedor**

En Go – Car, como las facturas se reciben junto con el pedido de mercaderías, se trata de revisar dentro del mismo día, ya que la persona encargada de revisar las mercaderías es la misma que está a cargo del computador y el otro trabajador solo se encarga de la venta y los pedidos se revisan cuando se tenga tiempo, ya que esta pyme cuenta con una gran bodega para almacenar sus mercaderías. Luego se realiza el ingreso al sistema y la colocación de precios, después las facturas

correspondientes se archivan y quedan en el negocio, la cual se tiene la información rápida para optar a un elección mejor de precios o proveedor, además de tener en el sistema la información sobre los costos y el nombre del proveedor asociados al producto, lo que origina para el siguiente mes tener la información a la mano para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar, asimismo no ocurre generalmente lo que sucede con las otras tres empresas, en que la facturas se archivan y no se tiene información rápida para optar a un mejor elección de precios o proveedor, ya que en el sistema se tiene los costos para ver si existe un tipo de alza o baja de precios y poder tener la posibilidad de tomar la mejor decisión de a que proveedor comprar.

### **6.5.1.3 Autorización para la adquisición de mercadería**

Dado a que los fines de mes se tiene información real de lo que falta, por la existencia de un inventario computacional, existe registro de cuáles son las faltas, además el dueño de esta pyme delega a la persona encargada del sistema computacional total autorización para realizar los pedidos cuando pasen los vendedores que regularmente visitan el negocio, en caso que sean proveedores nuevos, la autorización y aprobación de compras las realiza el dueño.

### **6.5.1.4 Recepción de los Productos.**

En esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por la responsabilidad de la persona encargada, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por ser la única responsable, ya que el otro trabajador solo le colabora con la revisión de mercaderías, en donde se cotejan la nota de venta dejada por el vendedor, con la factura recibida, para después ingresar los productos al sistema y luego la colocación de precios.

Existe una verdadera responsabilidad por parte de sus 2 trabajadores, de que se pasen productos y cantidades no solicitadas y mercadería defectuosa, es decir, existe un buen filtro, además de verificar si las mercaderías recibidas, sean de baja calidad o defectuosas, también existe un grado razonable de compromiso por parte del personal, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca y que no suceda ocupar espacios físicos en mercadería innecesaria para ella, lo cual aumenta los costos de almacenaje y espacio ocioso con productos defectuosos.

Lo que hace que la encargada de local, traten en el mínimo tiempo, hacer la devolución correspondiente con una carta, detallando lo que se devuelve y con una copia de la factura, que la exige la empresa de encomiendas.

#### **6.5.1.5 Verificación y Aprobación de Pagos**

En este punto esta pyme, tiene un procedimiento donde se hacen los respectivos pagos y se documentan a los mismos vendedores, en cada visita mensual. Pasa en ocasiones que como su dueño no permanece mucho tiempo en el local, el vendedor tiene que esperar hasta que se le cancelen las facturas pendientes, o que el dueño deposite a la cuenta corriente de la empresa, lo que origina que el vendedor no deje en poder del encargado el recibo de los pagos, con el detalle de lo cancelado, lo cual se puede extraviar este recibo y no habría evidencia del pago, lo que puede originar un problema de control sobre lo que se tiene o no cancelado a la empresa importadora, lo que origina que el vendedor o el mismo dueño llamen a la empresa para realizar una actualización de todos los pagos.

El dueño de esta pyme y como en todas las demás, realiza todos sus pagos con cheques nominativos, para así tener un control en sus talonarios de todos los pagos realizados, ya que anota al reverso del documento el número de la factura que está cancelando.

Otra actividad que realizan es la revisión de los cálculos y sumatorias de la factura del proveedor, es decir si está estipulado algún descuento, ya sea por cantidad o por porcentajes a determinadas mercaderías.

### **6.5.2 Área de Ventas y Cobranzas**

La actividad de ventas en esta pymes es diariamente y de lunes a sábado, en esta área vamos a incluir, las ventas diarias, cobranzas y recibir efectivo de los clientes.

#### **6.5.2.1 Ventas Diarias**

Este proceso se realiza todos los días, cada vez que se realiza una venta, sus trabajadores emiten boletas y facturas dependiendo de las exigencias de los clientes, este proceso es regular para las cuatro pymes.

Del punto de vista de las mercaderías vendidas, en esta pyme existe un control



sobre descontar lo vendido en el sistema por la persona a cargo, la cual tiene un conocimiento exacto de las unidades restantes, lo que no complica al momento de buscar un producto o al momento de revisar las existencias para su próximo pedido, se suma además que en esta empresa existe iniciativa por parte de su dueño, en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores, provocando un control sobre estas y conocimiento de los trabajadores sobre la efectividad eficiencia de los procedimientos de ventas.

Con respecto a la recepción de los pedidos de los clientes vía telefónica, esta pyme al efectuar esta actividad, solo una persona encargada de local la realiza y le presta especial atención en el pedido y en la anotación, lo que no sería un riesgo la recepción de la solicitud. Son contadas las ocasiones por parte de la encargada de local en que puedan existir errores, y los que hay son errores del cliente.

#### **6.5.2.2 Cobranzas**

Como norma general, esta área se preocupa de cobrar a sus clientes los pedidos hechos al crédito.

También se debe mencionar que como política interna y por orden del dueño de Go – Car, no da crédito a ninguna institución fiscal, o clientes particulares, ya que todas las ventas que se realizan, se hacen al contado y en efectivo solamente, ya que tampoco reciben cheques como forma de pago. En casos excepcionales cuando se encuentra el dueño en el negocio y la persona es un cliente muy conocido y con la previa autorización del dueño se reciben documentos, pero solo en ese tipo de casos.

Como se menciona anteriormente en Go – Car, no existe debilidad o riesgo en las políticas de créditos, ya que todas sus operaciones las realiza al contado, por decisión de su dueño, para no tener problemas a futuro.

Las dos personas que trabajan en esta pyme cuentan con años de experiencia en el rubro con lo que tienen una buena relación y confianza con los clientes para el proceso de ventas y cobranzas, por lo tanto, no existe en la empresa una gran pérdida de ventas, por falta de competencia de los trabajadores, pero en las ventas al contado y que se facturan a fin de mes, tampoco existe algún documento como guía de despacho, solo se anota en un cuaderno, lo que ocasiona también una ilegalidad y a la vez un riesgo para su control, en el retiro de las especies del local comercial.

### **6.5.2.3 Recibo de Dinero**

Esta actividad es una de las más sensibles como en toda empresa pequeña, ya que dependen mucho de las ventas diarias, para hacer frentes a sus obligaciones con los proveedores y gastos fijos que incurren, ya que el dueño no le gusta mezclar dineros con las otras actividades que realiza, que son el arriendo de maquinarias, además esta pyme no cuenta con un capital para cancelar tranquilamente sus deudas, sino que van reinvertiendo a medida que crecen.

Como control interno, en esta pyme tienen una persona a cargo del negocio que es la misma encargada de la caja, es decir, al cierre se hace un arqueo, señalando las entradas y salidas de dinero, respaldado por las boletas y facturas emitidas, las que son anotadas en un cuaderno interno y luego son entregadas a la dueño del negocio, la que hace el depósito en su cuenta bancaria al día hábil siguiente.

### **6.5.3 Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. De la calidad del inventario dependerá el abastecimiento del mercado local y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad de los clientes.

Como se mencionó en el área de compras y ventas, en esta pyme existe un control de inventario ya que se recurre al sistema para saber cuáles son las faltas para hacer el pedido al vendedor, y se tiene una imagen clara de lo que se tiene, es decir las equivocaciones son casi nulas, ya que el antiguo dueño implemento hace 5 años un sistema computacional, que solo lo utiliza la persona encargada del negocio, en donde a cada producto se le asignó un código, lo que cada vez que se produzca una venta, se descuenten del inventario. Las pocas equivocaciones generan un riesgo de sobre stock o un déficit de mercancías.

Con respecto al ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos, en ocasiones puede existir algún error de tecleo, por parte de la persona encargada y confusión de códigos y de números al ingresar la información al sistema.

Por otro lado la recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados, en esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por la responsabilidad de la persona encargada, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por ser la única responsable, ya que el otro trabajador solo le coopera con la revisión de mercaderías, lo cual no genera un gran riesgo de daño o deterioro. Además puede ocurrir que por

algún error de recepción se ingrese al sistema un producto no solicitado, ya sea por confusión, culpa de la empresa proveedora o del vendedor en terreno, sin percatarse.

Para el almacenamiento del producto, existe un grado razonable de compromiso por parte de los dos trabajadores, sobre dónde y cómo almacenar las mercaderías, ya sean por categorías, tipos, orden, marca, lo que podría suceder que se genere un desorden en las categorías de almacenaje de mercaderías en su bodega. Para el almacenamiento, resguardo de productos delicados y productos de precios altos, esta actividad es vigilada con mucho recelo por parte de su dueño y se comparte la opinión para las cuatro pymes en estudio, ya que existe la probabilidad de robo, por personas ajenas al negocio.

En la manipulación de productos delicados, como espejos y faroles, ya que son demasiados frágiles, sus trabajadores asumen que existe un normal deterioro del producto y no produce un crecimiento de mercadería defectuosa, ni tampoco demasiados reclamos de los clientes, lo que provoca devoluciones.

Para extraer los productos desde la bodega para la venta, los errores que se producen, son de sus trabajadores, en la codificación manual que se les hace a los productos o equivocación en tomar los productos equivocados de bodega, lo cual hace que se produzcan errores involuntarios.

El embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad, esta pyme, no realiza esta actividad con regularidad, lo que puede ocasionar el deterioro del producto por embalaje inadecuado, además de destinatarios equivocados y la verificación de la documentación apropiada (boleta, factura)

La Seguridad y Medio Ambiente, en Go – Car y en como todas las empresas en investigación, su dueño, se preocupa de tener las condiciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio, además no existe a la fecha, algún tipo de accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.

#### **6.5.4 Sistema Contable**

El sistema contable que se aplica en Go – car, es de contabilidad completa, es decir, exige un libro de compra – ventas, que está a cargo de un solo trabajador, que en este caso es la encargada de local, que se preocupa de ingresar las ventas con boletas y con facturas, pero las facturas de compras o alguna nota de crédito recibida existente son ingresadas por su contadora la cual el dueño de esta pyme, se preocupa de llevar todas las facturas, para que ella las ingrese, además de confeccionar el libro caja americano y el libro F.U.T.

También su contadora realiza la confección del formulario 29 y asimismo el 22 que es de renta, además de hacer el balance a fin de año, como también sus trabajadores cumplen con la obligación de hacer el inventario a la fecha más próxima de fin de año.

Las debilidades en esta pyme son pocas ya que sus trabajadores tienen una buena concepción de lo legal en este ámbito, es decir actúan de buena forma en la parte legal, para no tener problemas a futuro, lo cual es inculcado directamente por su dueño.

#### **6.5.4 Resumen de las Principales debilidades detectadas en Go – Car**

- ✓ Poca responsabilidad por sus trabajadores en la anotación de productos nuevos.
- ✓ Debilidad en la recepción de los recibos de cancelaciones dejadas por el vendedor, en algunos casos a su dueño y no a la encargada.
- ✓ La nula existencia en el uso y emisión de guías de despachos en ventas que se cancelan en el instante y se facturan a fin de mes.
- ✓ Errores de tecleo por la persona encargada, confusión de códigos y de números al ingresar la información al sistema.
- ✓ Errores en el despacho de mercaderías desde la bodega, por equivocaciones de sus trabajadores en la codificación manual puesta en el producto o confusión en tomar productos si previa revisión del código.

#### **6.6 Propuestas de Mejoramiento**

Estas propuestas de mejoramiento al control interno administrativo de estas cuatro pymes, se realizó en forma particular para cada una de ellas, estas serán descritas por áreas, estas son: compras, ventas y cobranzas e inventario (Bodega), las que tendrán subdivisiones para hacer más detallado este análisis.

## Empresa N° 1

✓Nombre de Fantasía: “Servigomas”

### 6.6.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras

Los objetivos en esta área, es que las transacciones de compras de mercaderías se ejecuten adecuadamente (Eficiencia operativa).

Además de garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de las Pymes, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo)

#### **6.6.1.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual**

✓Planificar los pedidos de compras, con anticipación a la visita del vendedor, ya sea manual, o electrónicamente en este caso manual en una planilla de pedidos, extrayendo la información de los saldos de los kardex de existencias, ya que no existe un sistema computacional. Esta planilla se muestra en el siguiente formato.

#### Planilla de Pedidos

N° 01						
<b>Planilla de Pedidos</b>						
<b>Empresas: Servigomas y Servicar</b>				<b>Firma de Aprobación:</b> _____		
<b>Accesorios</b>						
Fecha	Detalle del Producto	Código	Proveedor	Cantidad	Procedencia	Teléfono Proveedor

- ✓ Crear una conducta responsable, inculcada por su dueña, en la anotación de productos faltantes en una planilla de pedidos, con la información dada de los kardex.
- ✓ Infundir una responsabilidad y compromiso en los conteos de las existencias, creando políticas o un plan de conteo de inventario para los pedidos.
- ✓ Cada solicitud o pedido que sea aprobada con anticipación por una persona o supervisor, en caso de ausencia de su dueño.
- ✓ Implantar un sistema de inventario en lo posible computacional o de kardex, esto dependiendo de las exigencias y de las necesidades requeridas por Servigomas, que arroje como mínimo, las existencias y las faltas de productos.

#### **6.6.1.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor**

- ✓ Servigomas realiza la búsqueda de la mejor fuente de abastecimiento con solo dos proveedores, pero en relación a artículos importantes será necesario pedir cotizaciones, por lo menos a tres proveedores.
- ✓ Delegar la autoridad de su dueña, en caso de ausencia, en uno de los dos trabajadores, para elegir al mejor proveedor
- ✓ Se deben establecer estándares o políticas para potenciales proveedores.

#### **6.6.1.3 Propuestas de Mejoramiento en la Autorización para la Adquisición de Mercadería.**

- ✓ Aprobación de pedido por una persona encargada y autorizada.
- ✓ Delegar la autorización del pedido a un trabajador con responsabilidad y conocimiento, en caso de ausencia de su dueña.

#### **6.6.1.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos**

- ✓ Realizar el conteo físico de los productos llegados con un grado razonable de responsabilidad, por parte de sus dos trabajadores.
- ✓ Comparar con más detalle la factura de compra, versus la nota de venta dejada por el vendedor.

- ✓ Separar y anotar en una lista o planilla especial para productos no solicitados o llegados con fallas para tener registro de las notas de crédito que se tienen que recibir y descontar, para luego realizar la devolución oportunamente y dentro del mismo día, como se muestra en el siguiente formato.

**Planilla de Mercadería Defectuosa o Equivocada**

PLANILLA DE RECEPCION DE MERCADERIA DEFECTUOSA O EQUIVOCADA					
EMPRESAS : <b>SERVIGOMAS Y</b>					
<b>SERVICAR ACCESORIOS</b>					
Fecha	Proveedor	Nº Factura	DETALLE		Nº Nota de crédito
			Defecto	Mal despacho	

- ✓ Las devoluciones deben estar siempre a cargo de una sola persona, manteniendo evidencia de ello y supervisada por el otro trabajador o por su dueña.
- ✓ Realizar un plan de recepción de mercaderías donde se cumplan ciertos requisitos, como los nombrados anteriormente y que sea supervisado por su dueña.
- ✓ Registro de los productos recepcionados, por una sola persona en un auxiliar, como son los kardex de existencias, donde se indique todos los detalles del producto, como se muestra en el siguiente formato.

## Kardex de Existencias

<b>KARDEX DE EXISTENCIAS</b>		<b>EMPRESAS: <span style="color: red;">SERVIGOMAS</span></b>				
Artículo:		<b><span style="color: red;">SERVICAR ACCESORIOS</span></b>				
Código:		Proveedor:				
		Teléfono:				
Fecha	DETALLE			Entradas	Salidas	Saldos
	Procedencia	P. Costo	P. Venta			

### 6.6.1.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos

*(Estas propuestas de mejoras son iguales para las dos Pymes, pero esta actividad se realiza en Servicar, donde está la oficina de la dueña)*

- ✓ Esta acción se realiza con especial cuidado por su dueña, pero de igual manera se dan propuestas para dar un mejor control a esta actividad y sin riesgos.
- ✓ Crear una planilla anillada de anotación de facturas de compras y de sus cancelaciones, donde se estipule el nombre del proveedor, número de factura, monto de la factura, fecha de vencimiento de la factura, cancelación (donde va el número de cheque), fecha de pago del documento y número del comprobante de cancelación.



## Planilla de Cancelaciones A Proveedores

PLANILLA DE CANCELACIONES		EMPRESAS: <b>SERVIGOMAS Y SERVICAR ACCESORIOS</b>					
HOJA N°							
Proveedor	N° Factura	Monto Factura	Vencimiento de Factura	V° B° Cancelado	N° Cheque	Fecha de pago Cheque	N° Comprobante de Cancelación

- ✓ Verificar en detalle y con ayuda de algún trabajador y al momento del pago, la existencia de algún descuento, o nota de crédito recibida.
- ✓ La autorización de pagos de mercaderías y servicios solo las realiza su dueña, y culmina con el cheque firmado por su dueña.
- ✓ Los documentos deben ser nominativos y cruzados y a nombre de la empresa, anotando su dueña en el talonario, el número de factura que se está cancelando.
- ✓ Cotejar la factura de compras con la con la planilla de recepción de mercaderías con defectos o erróneos, para saber si existen descuentos en el pago por las notas de créditos recibidas.
- ✓ Para culminar este procedimiento se deberán archivar todos los comprobantes de pago de los proveedores en una carpeta especial de cancelaciones, con la respectiva firma del vendedor.

### **6.6.1.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras.**

- ✓ La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las anotaciones en un kardex de inventarios y estos serán utilizados por una persona a cargo y deben tener una descripción precisa de los saldos de los artículos y

servicios que se pedirán, cantidades, precios, y nombre del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas. Estos kardex deben ser archivados en muebles como se indica en las siguientes imágenes dependiendo de los espacios del negocio.



- ✓Las órdenes de compra recibidas por entidades fiscales deben estar debidamente archivadas por fecha y cuando sean canceladas deben tener el timbre “cancelado”
- ✓Todas las planillas del área de compras como son: Planilla de pedidos, planilla de mercadería defectuosa o equivocada, planilla de cancelación a proveedores, además de las notas de ventas, facturas recibidas, notas de créditos recibidas, comprobantes de cancelaciones y órdenes de compra de entidades fiscales, deberán ser guardados en archivadores individuales con su nombre y fechas y colocados en una estantería, para su mejor ordenamiento y control, como se muestra en las siguientes imágenes.



✓Registrar las facturas de las transacciones de compras y ventas en el libro estipulado y los demás registros en los otros libros, lo cual es responsabilidad de la contadora.

#### **6.6.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas.**

Estas transacciones deben de estar debidamente ejecutadas (eficiencia operativa)

##### **6.6.2.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.**

- ✓Implantación de un sistema informático o de kardex, donde se tenga el inventario, para que cuando se realice una venta se descuenten del sistema los artículos vendidos.
- ✓Nombrar a un trabajador para que se dedique exclusivamente a la recepción y anotación en un cuaderno especial de pedidos de clientes vía telefónica.
- ✓Revisión y corrección de parte de otro trabajador con mayor jerarquía, de las mercancías despachadas de los pedidos telefónicos.
- ✓Establecer por su dueña, comparaciones en las ventas, con las de otros periodos anteriores y efectividad de los procedimientos de ventas.
- ✓Facturar a precios y términos autorizados por ley o por la persona encargada.
- ✓Emitir recibo por cada pago realizado por los clientes, ya sea boleta o factura y que se especifique realmente el código del producto vendido, la cantidad y valor

en el documento, para que al día siguiente se descuenta lo vendido de los kardex de existencias.

✓ Los ingresos deben registrarse en contabilidad en forma correcta.

#### 6.6.2.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas.

- ✓ Aprobación de ventas al crédito de acuerdo a límites y políticas establecidas.
- ✓ Aceptación de órdenes de compra de clientes de acuerdo con autorización de la dueña y con la aceptación por parte de los clientes de las condiciones de pago implantados en las políticas de la empresa, estos deberán presentarse al cliente en forma escrita y con su firma.
- ✓ Anotación en una planilla de cobranzas los datos de los clientes y la información de la guía de despacho, como son: el nombre del cliente, Rut, fecha, detalle de los artículos, numero de guía de despacho, esto para resumir la información y facturar a fin de mes.

#### Planillas de Cobranzas

<b>PLANILLA DE COBRANZAS</b>						
<b>EMPRESAS: <span style="color: red;">SERVIGOMAS Y SERVICAR</span></b>						
<b>Nombre Cliente</b>	<b>R.U.T</b>	<b>Fecha Compra</b>	<b>Detalle</b>	<b>Nº Guía</b>	<b>Fecha Facturación</b>	<b>Nº Factura Cancelada</b>

- ✓ Todas las ventas al crédito deben ser respaldadas por la documentación respectiva.
- ✓ Habilitar un archivador, para todas las órdenes de compra cuando son entidades fiscales.

### 6.6.2.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero.

- ✓ El dinero recibido por las ventas, tiene que ser manejado por una sola persona, autorizada y nombrada por la dueña.
- ✓ Anotación en una planilla de uso interno, donde se anoten todas las ventas con boletas, facturas, en forma detallada, es decir con los números desde y hasta, además de la anotación de algún egreso, para presentarlo al fin del día, a su dueña, la cual debe ir la firma del cajero y la dueña. Como se muestra en el siguiente formato.

#### Planilla de Ventas Diarias

PLANILLA DE VENTAS DIARIAS			N°
<b>EMPRESAS: SERVIGOMAS Y SERVICAR</b>			
<b>ACCESORIOS</b>			
	Número de Boletas		Cantidad \$
	Desde	Hasta	
<b>Ventas con Boletas:</b>			
<b>Ventas con Facturas:</b>			
<b>SUB TOTAL</b>			
\$			
<b>( - ) EGRESOS</b>			
<b>TOTAL \$</b>			
_____			_____
<b>Firma Cajero</b>			<b>Firma Dueña</b>

- ✓El efectivo retirado del negocio al fin del día, deberá depositarse intacto e íntegro a más tardar el día hábil siguiente.

#### **6.6.2.4 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas.**

- ✓Seguridad de que la facturación se produzca al momento en que se recibe el efectivo si la venta es al contado, y que se remitan las copias de facturas a donde correspondan.
- ✓Seguridad además en la emisión de boletas y si es crédito, de las guías de despachos.
- ✓Existencia o uso de notas de créditos, para la devolución mercaderías dentro de 30 días.
- ✓Realizar diariamente el cotejo de la cartola bancaria con los cheques depositados, para saber su pago o su rechazo. (Se realiza en Servicar, donde está la oficina)
- ✓Revisión de la planilla de cobranzas, para cobro a los clientes por ventas al crédito.
- ✓El almacenamiento de las planillas de cobranzas y de ventas diarias, deberán archivarse en un archivador especial para ellas, de la misma forma que las planillas del área de compras.
- ✓El almacenamiento de la documentación utilizada en las ventas como son las boletas, facturas y guías de despachos, deberán ser almacenadas en la bodega en cajas con las especificaciones necesarias y una estantería especial, en caso de alguna revisión, como se muestra en la siguiente imagen.



### **6.6.3 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado al área de compras y ventas.

- ✓Asignación por parte de la dueña, a una persona encargada de bodega.
- ✓Implantar un sistema de kardex, ideal que fuese informático, donde en su base de datos o kardex, estén registrados todos los productos de la bodega y del negocio, donde arroje las faltas y existencias, con la asignación de códigos únicos para cada producto.
- ✓Crear un espacio en la bodega, especial para productos delicados y de precios altos.
- ✓Esta bodega deberá estar custodiado por una persona de confianza, o por la dueña.
- ✓Almacenamiento de productos frágiles o delicados forma ordenada, por tipo, marca, y características del producto, es decir, crear políticas de almacenaje.
- ✓Despachar pedidos en forma eficiente y revisado por el encargado de bodega o dueña.
- ✓Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a las políticas establecidas por su dueña y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario de que el encargado de la bodega almacén establezca:
  - Que la cantidad de productos despachada ese de acuerdo a la del pedido.
  - Que la cantidad solicitada exista físicamente en el negocio.
  - Que los códigos de los productos estén correctos.
  - Que el producto despachado sea el solicitado.
- ✓Inventario físico y revisión de productos debe realizarse de acuerdo a los procedimientos establecidos por su dueña.
- ✓Normas de seguridad establecidas por su dueña en el negocio y bodega, para evitar algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.

### **6.6.4 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable**

- ✓Incorporación al sistema contable de las notas de créditos, para realizar las devoluciones legalmente.
- ✓Inculcar de la jefatura el ingreso diario y por una sola persona, las boletas y facturas al

- libro compra – venta, para evitar errores o enmiendas
- ✓Cumplir con todos los requisitos necesarios en la emisión de facturas (exigir credencial)
  - ✓Revisar o supervisar los montos y desglose de los totales, antes de enviar a la contadora.
  - ✓Integrar los gastos que realmente sean del negocio como “gastos”

## **Empresa N° 2**

- ✓Nombre de Fantasía: “Servicar”

### **6.6.5 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras**

Los propósitos en esta área, es que las actividades de compras de mercaderías se ejecuten adecuadamente (Eficiencia operativa).

Asimismo de garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de las Pymes, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).

#### **6.6.5.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual.**

- ✓Realizar la anotación de los pedidos de compras en una planilla de pedidos, con anticipación a la visita del vendedor, ya sea manual o electrónicamente, en este caso manual, y que dos de los cuatro trabajadores se dediquen exclusivamente a la anotación de faltantes, a partir de los saldos de los kardex de existencias.  
(El formato de esa planilla es el mismo que en Servigomas)
- ✓Inculcar por su dueño, una responsabilidad y compromiso en los conteos de las existencias, de las dos personas, creando políticas o un plan de conteo de inventario para cada pedido.
- ✓Cada solicitud o pedido que sea aprobada con anticipación por una persona o supervisor, que sea diferente a las dos personas a cargo de los pedidos, en caso de ausencia de su dueño.



- ✓ Implantar en lo posible un sistema de inventario computacional o de kardex de existencias, esto dependiendo de las exigencias y de las necesidades requeridas por Servicar, que arroje como mínimo, las existencias y las faltas de productos.

#### **6.6.5.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor.**

- ✓ Servicar realiza la búsqueda de la mejor fuente de abastecimiento con solo dos proveedores, pero en relación a artículos importantes será necesario pedir cotizaciones, por lo menos a tres proveedores.
- ✓ Solo su dueña maneja la información de los precios con las facturas anteriores, pero como mejora, esta información deberá estar a la mano de todos los trabajadores, o sea que la información sea transversal.
- ✓ Se deben establecer estándares o políticas para potenciales proveedores.

#### **6.6.5.3 Propuestas de Mejoramiento en la Autorización para la Adquisición de Mercadería.**

- ✓ Delegar la autorización del pedido a un trabajador con responsabilidad y conocimiento, en caso de ausencia de su dueña.

#### **6.6.5.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos.**

- ✓ En esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por el motivo que en ella trabajan cuatro personas, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, de igual manera se apuntan las medidas de mejoras para un mejor control interno en esta área.
- ✓ Realizar el conteo físico de los productos llegados, por dos trabajadores designados por la jefatura y con un grado razonable de responsabilidad, por parte de ellos.
- ✓ Comparar dos veces por distintos trabajadores y con detalle la factura de compra, versus la nota de venta dejada por el vendedor.
- ✓ Separar y anotar en una lista los productos no solicitados o con fallas y realizar la devolución oportunamente y dentro del mismo día.

- ✓Las devoluciones deben estar siempre a cargo de una sola persona, manteniendo evidencia de ello y supervisada por el otro trabajador o por su dueña.
  - ✓Registro de los productos recepcionados en un auxiliar, como son los kardex de existencias, donde se indique todos los detalles del producto.
- (Como se mostró el formato en Servigomas)
- ✓Realizar un plan de recepción de mercaderías donde se cumplan ciertos requisitos, como los nombrados anteriormente y que sea supervisado por su dueña.

#### **6.6.5.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos.**

*(Estas propuestas de mejoras son iguales para las dos Pymes, pero esta actividad se realiza en esta pyme, donde está la oficina de la dueña)*

- ✓Esta acción se realiza con especial cuidado por su dueña, pero de igual manera se dan propuestas para dar un mejor control a esta actividad y sin riesgos.
  - ✓Crear una planilla anillada de anotación de facturas de compras y de sus cancelaciones, donde se estipule el nombre del proveedor, número de factura, monto de la factura, fecha de vencimiento de la factura, cancelación (donde va el número de cheque ), fecha de pago del documento y numero del comprobante de cancelación.
- (El formato de la planilla, es el mismo que en Servigomas)
- ✓Verificar en detalle y con ayuda de algún trabajador y al momento del pago, la existencia de algún descuento, o nota de crédito recibida.
  - ✓La autorización de pagos de mercaderías y servicios solo las realiza su dueña, y culmina con el cheque firmado por su dueña.
  - ✓Los documentos deben ser nominativos y cruzados y a nombre de la empresa, anotando su dueña en el talonario, el número de factura que se está cancelando.
  - ✓Para culminar este procedimiento se deberán archivar todos los comprobantes de pago de los proveedores en una carpeta especial de cancelaciones, con la respectiva firma del vendedor.

### **6.6.5.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras.**

- ✓ La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las anotaciones en un kardex de inventarios y estos serán utilizados por una persona a cargo y deben tener una descripción precisa de los saldos de los artículos y servicios que se pedirán, cantidades, precios, y nombre del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas
- ✓ Todas las planillas del área de compras como son: Planilla de pedidos, planilla de mercadería defectuosa o equivocada, planilla de cancelación a proveedores, además de las notas de ventas, facturas recibidas, notas de créditos recibidas, comprobantes de cancelaciones y órdenes de compra recibidas por entidades fiscales, deberán ser guardados en archivadores individuales con su nombre y fechas y colocados en una estantería, para su mejor ordenamiento y control, como se muestro en las imágenes de Servigomas.
- ✓ Registrar las facturas de las transacciones de compras y ventas en el libro estipulado y los demás registros en los otros libros, lo cual es responsabilidad de la contadora.

### **6.6.6 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas.**

Estas transacciones deben de estar debidamente ejecutadas (eficiencia operativa)

#### **6.6.6.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.**

- ✓ Implantación en lo posible de un sistema informático o kardex, donde se tenga el inventario, para que cuando se realice una venta se descuenten del sistema los artículos vendidos.
- ✓ Nombrar a 2 de los cuatro trabajadores, para que se dediquen exclusivamente a la recepción y anotación en un cuaderno especial de pedidos de clientes vía telefónica.
- ✓ Revisión y corrección de parte de otro trabajador con mayor jerarquía, de las mercancías despachadas de los pedidos telefónicos.

- ✓ Establecer por parte de su dueña, hacia sus trabajadores, una comparación de las ventas, con los de otros periodos anteriores y efectividad de los cuatro trabajadores en los procedimientos de ventas.
- ✓ Facturar a los precios establecidos y por la cantidad vendida.
- ✓ Emitir recibo por cada pago realizado por los clientes, ya sea boleta o factura y que se especifique realmente el código del producto vendido, la cantidad y valor en el documento, para que al día siguiente se descuente lo vendido de los kardex de existencias.
- ✓ Los ingresos deben registrarse en contabilidad en forma correcta.

#### **6.6.6.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas.**

- ✓ Aprobación de ventas al crédito de acuerdo a límites y políticas establecidas por la dueña.
- ✓ Aceptación de órdenes de compra de clientes de acuerdo con autorización de la dueña y con la aceptación por parte de los clientes de las condiciones de pago implantados en las políticas de la empresa, estos deberán presentarse al cliente en forma escrita y con su firma.
- ✓ Anotación en una planilla de cobranzas los datos de los clientes y la información de la guía de despacho, como son: el nombre del cliente, Rut, fecha, detalle de los artículos, numero de guía de despacho, esto para resumir la información y facturar a fin de mes.  
(El formato de la planilla de cobranzas, es el mismo que en Servigomas)
- ✓ Todas las ventas al crédito deben ser respaldadas por la documentación respectiva.
- ✓ Anotación en un cuaderno anexo, con el fin de resumir la información de las guías donde van los montos de las ventas con guías de despachos, numero de la guía, fecha y todo esto separado por proveedores, para luego hacer factura a fin de mes.
- ✓ Habilitar un archivador, para todas las órdenes de compra cuando son entidades fiscales.

### **6.6.6.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero.**

- ✓El dinero recibido por las ventas, tiene que ser manejado por una sola persona, autorizada y nombrada por la dueña.
- ✓Anotación en una planilla de ventas diarias, donde se anoten todas las ventas con boletas, facturas o guías de despachos, en forma detallada, además de la anotación de algún egreso, para presentarlo al fin del día, a su dueña, la cual debe ir su firma.

(Es el mismo formato de la planilla de Ventas de Servicar)

- ✓El efectivo retirado del negocio al fin del día, deberá depositarse intacto e íntegro a más tardar el día hábil siguiente.

### **6.6.6.4 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas.**

- ✓Seguridad de la persona a cargo de la caja, que la facturación se produzca al momento en que se recibe el efectivo si la venta es al contado, y que se remitan las copias de facturas a donde correspondan.
- ✓Seguridad además en la emisión de boletas y si es crédito, de las guías de despachos.
- ✓Existencia o uso de notas de créditos, para la devolución mercaderías dentro de 30 días.
- ✓Realizar diariamente el cotejo de la cartola bancaria con los cheques depositados, para saber su pago o su rechazo.
- ✓Revisión de la planilla de cobranzas, para cobro a los clientes por ventas al crédito.
- ✓El almacenamiento de las planillas de cobranzas y de ventas diarias, deberán archivarse en un archivador especial para ellas, de la misma forma que las planillas del área de compras.
- ✓El almacenamiento de la documentación utilizada en las ventas como son las boletas, facturas y guías de despachos, deberán ser almacenadas en la bodega en cajas con las especificaciones necesarias y una estantería especial, en caso de alguna revisión, como se mostró en la imagen de Servigomas.

### **6.6.7 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado al área de compras y ventas.

- ✓ Asignación por parte de la dueña, a dos personas encargadas de bodega.
- ✓ Implantar un sistema en lo posible informático o de kardex, donde en su base de datos estén registrados todos los productos de la bodega y del negocio, donde arroje las faltas y existencias, con la asignación de códigos únicos para cada producto.
- ✓ Crear un espacio en la bodega, especial para productos delicados y de precios altos.
- ✓ Esta bodega deberá estar custodiado por una persona de confianza, o por la dueña.
- ✓ Creación de políticas de almacenaje, es decir, Almacenamiento de productos frágiles o delicados forma ordenada, por tipo, marca, y características del producto.
- ✓ Despachos de pedidos en forma eficiente y con la revisión de otra persona o su dueña.
- ✓ Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a las políticas establecidas por su dueña y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario de que el encargado de la bodega almacén establezca:
  - Que la cantidad de productos despachada ese de acuerdo a la del pedido.
  - Que la cantidad solicitada exista físicamente en el negocio.
  - Que los códigos de los productos estén correctos.
  - Que el producto despachado sea el solicitado.
- ✓ Inventario físico y revisión de productos debe realizarse de acuerdo a los procedimientos establecidos por su dueña.
- ✓ Normas de seguridad establecidas por su dueña en el negocio y bodega, para evitar algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.

### **6.6.8 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable.**

- ✓ Incorporación al sistema contable de las notas de créditos, para realizar las devoluciones legalmente.
- ✓ Inculcar de la jefatura el ingreso diario y por una sola persona, las boletas y facturas al

libro compra – venta, para evitar errores y enmendaduras.

- ✓ Revisar o supervisar los montos y desglose de los totales del libro de compra, antes de enviar a la contadora.
- ✓ Cumplir con todos los requisitos necesarios en la emisión de facturas (exigir credencial)
- ✓ Integrar los gastos que realmente sean del negocio como “gastos”

### **Empresa N° 3**

✓ **Nombre de Fantasía: “Repuestos Chandia”**

#### **6.6.9 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras**

Los propósitos en esta área, es que las actividades de compras de mercaderías se ejecuten adecuadamente (Eficiencia operativa).

Asimismo de garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de las Pymes, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo)

##### **6.6.9.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual**

- ✓ Realizar la anotación de los pedidos de compras en una planilla de pedidos, con anticipación a la visita del vendedor, ya sea manual o electrónicamente, en este caso manual, ya que no existe sistema computacional, pero con la información dada de los kardex.

El formato de la planilla de pedidos para repuestos Chandia sería el siguiente:

## Planilla de Pedidos

Nº 01						
<b>Planilla de Pedidos</b>						
Empresa: <b>Repuestos Chandia.</b>				Firma de Aprobación: _____		
Fecha	Detalle del Producto	Código	Proveedor	Cantidad	Procedencia	Teléfono Proveedor

- ✓ Inculcar por su dueño, una responsabilidad y compromiso en sus dos trabajadores, en los conteos de las existencias, creando políticas o un plan de conteo de inventario para los pedidos.
- ✓ Cada solicitud o pedido que sea aprobada con anticipación por su dueño.
- ✓ Implantar un sistema de inventario computacional, o de kardex, esto dependiendo de las exigencias y de las necesidades requeridas por Servigomas, que arroje como mínimo, las existencias y las faltas de productos.

### **6.6.9.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor**

- ✓ Realizar la búsqueda de la mejor fuente de abastecimiento con dos proveedores, pero en relación a artículos importantes será necesario pedir cotizaciones, por lo menos a tres proveedores.
- ✓ Solo su dueño deberá tomar la decisión, para elegir al mejor proveedor, ya que sus dos trabajadores tienen poco conocimiento en el rubro.



- ✓ Conocer, más las características de cada empresa proveedora y sus vendedores en terreno.
- ✓ Su dueño debe establecer estándares o políticas para potenciales proveedores.

#### **6.6.9.3 Propuestas de Mejoramiento en la Autorización para la Adquisición de Mercadería.**

- ✓ Aprobación de pedido por una persona encargada y autorizada por el propietario.
- ✓ Delegar la autorización del pedido a un trabajador con responsabilidad y conocimiento, en caso de ausencia de su dueña.

#### **6.6.9.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos.**

- ✓ Este procedimiento tiene pocos errores, ya que siempre lo realiza su dueño con ayuda de un trabajador, lo que origina no tener muchos errores, pero de igual forma se dan propuestas para mejorar aún más este procedimiento.
- ✓ Realizar el conteo físico de los productos llegados con un grado razonable de responsabilidad, por parte de sus dos trabajadores.
- ✓ Comparar con más detalle la factura de compra, versus la nota de venta dejada por el vendedor.
- ✓ Separar y anotar en una planilla especial, los productos no solicitados o con fallas y realizar la devolución oportunamente y dentro del mismo día.

A continuación se muestra el formato de esta planilla.

**Planilla de Recepción de Mercadería Defectuosa o Errónea**

PLANILLA DE RECEPCION DE MERCADERIA DEFECTUOSA O EQUIVOCADA					
EMPRESA: <b>REPUESTOS CHANDIA</b>					
Fecha	Proveedor	N° Factura	DETALLE		N° Nota de crédito
			Defecto	Mal despacho	

- ✓ Las devoluciones deben estar siempre a cargo de una sola persona, manteniendo evidencia de ello y supervisada por el otro trabajador o por su dueño.
- ✓ Registro de los productos recepcionados en un auxiliar, como son los kardex de existencias, donde se indique todos los detalles del producto como se muestra en el siguiente formato.

**kardex de Existencias**

KARDEX DE EXISTENCIAS						EMPRESA: <b>REPUESTOS CHANDIA</b>	
Artículo:							
Código:				Proveedor:			
				Teléfono:			
Fecha	DETALLE			Entradas	Salidas	Saldos	
	Procedencia	P. Costo	P. Venta				

- ✓ Realizar un plan de recepción de mercaderías donde se cumplan ciertos requisitos, como los nombrados anteriormente y que sea supervisado por su dueño.

#### 6.6.9.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos

- ✓ Esta acción se realiza con especial cuidado por su dueño, pero de igual manera se dan propuestas para dar un mejor control a esta actividad y sin riesgos.
- ✓ Crear una planilla anillada de anotación de facturas de compras y de sus cancelaciones, donde se estipule el nombre del proveedor, número de factura, monto de la factura, fecha de vencimiento de la factura, cancelación (donde va el número de cheque), fecha de pago del documento y numero del comprobante de cancelación, como se muestra a continuación.

#### Planilla de Cancelaciones a Proveedores

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: left;"> <p><b>PLANILLA DE CANCELACIONES</b></p> <p><b>CHANDIA</b></p> </div> <div style="text-align: right;"> <p><b>EMPRESA: REPUESTOS</b></p> <p><b>HOJA</b></p> <p><b>N°</b></p> </div> </div>							
Proveedor	N° Factura	Monto Factura	Vencimiento de Factura	V° B° Cancelado	N° Cheque	Fecha de pago Cheque	N° Comprobante de Cancelación

- ✓ Verificar en detalle, con ayuda de algún trabajador y al momento del pago, la existencia de algún descuento, o nota de crédito recibida.
- ✓ La autorización de pagos de mercaderías y servicios solo las realiza el dueño, y culmina con el cheque firmado por este.
- ✓ Los documentos deben ser nominativos y cruzados y a nombre de la empresa, anotando su dueño en el talonario, el número de factura que se está cancelando.
- ✓ Para culminar este procedimiento se deberán archivar todos los comprobantes de pago de los proveedores en una carpeta especial de cancelaciones, con la respectiva firma del vendedor.

#### **6.6.9.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras**

- ✓ La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las anotaciones en un kardex de inventarios y estos serán utilizados por una persona a cargo y deben tener una descripción precisa de los saldos de los artículos y servicios que se pedirán, cantidades, precios, y nombre del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas.
- ✓ Todas las planillas del área de compras como son: Planilla de pedidos, planilla de mercadería defectuosa o equivocada, planilla de cancelación a proveedores, además de las notas de ventas, facturas recibidas, notas de créditos recibidas, comprobantes de cancelaciones, deberán ser guardados en archivadores individuales con su nombre y fechas y colocados en una estantería, para su mejor ordenamiento y control, como se muestra en las siguientes imágenes.



- ✓ Registrar las facturas de las transacciones de compras y ventas en el libro estipulado y los demás registros en los otros libros, lo cual es responsabilidad de la contadora.

#### **6.6.10 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas**

Estas transacciones deben de estar debidamente ejecutadas (eficiencia operativa)

##### **6.6.10.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas.**

- ✓ Implantación de un sistema informático o de kardex, donde se tenga el inventario, para que cuando se realice una venta se descuenten del sistema los artículos vendidos.
- ✓ Nombrar a un trabajador para que se dedique exclusivamente a la recepción y anotación en un cuaderno especial de pedidos de clientes vía telefónica.
- ✓ Revisión y corrección de parte de otro trabajador con mayor jerarquía, de las mercancías despachadas de los pedidos telefónicos.
- ✓ Crear una iniciativa por parte de su dueño, hacia sus trabajadores, en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores y efectividad de los procedimientos de ventas.
- ✓ Facturar a precios y términos autorizados por ley o por la persona encargada.
- ✓ Emitir recibo por cada pago realizado por los clientes, ya sea boleta o factura y que se especifique realmente el código del producto vendido, la cantidad y valor en el documento, para que al día siguiente se descuente lo vendido de los kardex de existencias.
- ✓ Incorporar a la empresa la utilización de guías de despachos.
- ✓ Los ingresos deben registrarse en contabilidad en forma correcta.

##### **6.6.10.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas.**

- ✓ Esta pyme no realiza esta actividad, ya que no realiza ventas al crédito.

### 6.6.10.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero.

- ✓El dinero recibido por las ventas, tiene que ser manejado por una sola persona, autorizada y nombrada por el dueño.
- ✓Anotación en una planilla de ventas diarias, donde se anoten todas las ventas con boletas y facturas, en forma detallada, además de la anotación de algún egreso, para presentarlo al fin del día, a su dueño, la cual debe ir su firma.

El formato de la planilla de ventas diarias para repuestos Chandia, es el que se muestran a continuación.

#### Planilla de Ventas Diarias

PLANILLA DE VENTAS DIARIAS			N°
<b>EMPRESA: REPUESTOS CHANDIA</b>			
	Numero de Boletas		Cantidad \$
	Desde	Hasta	
<b>Ventas con Boletas:</b>			
<b>Ventas con Facturas:</b>			
	<b>SUB TOTAL \$</b>		
<b>( - ) EGRESOS</b>			
	<b>TOTAL \$</b>		
Firma Cajero _____			Firma Dueño _____

- ✓El efectivo retirado del negocio al fin del día, deberá depositarse intacto e íntegro a más tardar el día hábil siguiente.

#### **6.6.10.4 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas.**

- ✓Seguridad de que la facturación se produzca al momento en que se recibe el efectivo si la venta es al contado, y que se remitan las copias de facturas a donde correspondan.
- ✓Seguridad además en la emisión de boletas y si es crédito, de las guías de despachos.
- ✓Incorporar a la empresa el uso de notas de créditos, para la devolución mercaderías dentro de 30 días.
- ✓Incorporar el uso de guías de despachos.
- ✓El almacenamiento de la planilla de ventas diarias, deberán archivarse en un archivador especial para ellas, de la misma forma que las planillas del área de compras.
- ✓El almacenamiento de la documentación utilizada en las ventas como son las boletas y facturas y guías de despachos, deberán ser almacenadas en la bodega en cajas con las especificaciones necesarias y una estantería especial, ubicada en bodega, en caso de alguna revisión, como se muestra en la siguiente imagen.



- ✓ Realizar diariamente el cotejo de la cartola bancaria con los cheques depositados, para saber su pago o su rechazo.

#### **6.6.11 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado al área de compras y ventas.

- ✓ Asignación por parte del dueño, a una persona encargada de bodega.
- ✓ Implantar en lo posible un sistema informático o de kardex, donde en su base de datos estén todos los productos de la bodega y del negocio, donde arroje las faltas y existencias, con la asignación de códigos únicos para cada producto.
- ✓ Crear un espacio en la bodega, especial para productos delicados y de precios altos.
- ✓ Esta bodega deberá estar custodiado por una persona de confianza, o por la dueña.
- ✓ Manipulación en cajas bien selladas en caso de caídas de los artículos.
- ✓ Realizar devoluciones en forma rápida de productos defectuosos en bodega.
- ✓ Almacenamiento de productos frágiles o delicados en forma ordenada, por tipo, marca, y características del producto, es decir, crear políticas de almacenaje.
- ✓ Despachos de pedidos en forma eficiente, para la venta.
- ✓ Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a las políticas establecidas por su dueño y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario de que el encargado de la bodega almacén establezca:
  - Que la cantidad de productos despachada ese de acuerdo a la del pedido.
  - Que la cantidad solicitada exista físicamente en el negocio.
  - Que los códigos de los productos estén correctos.
  - Que el producto despachado sea el solicitado.
- ✓ Inventario físico y revisión de productos debe realizarse de acuerdo a los procedimientos establecidos por su dueña.
- ✓ Normas de seguridad establecidas por su dueña en el negocio y bodega, para evitar algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.



#### **6.6.12 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable.**

- ✓ Su dueño y trabajadores se deben informar y aprender las normas, para la emisión de documentos cuando realicen ventas, además de la entrega correcta de las copias de las facturas y la exigencia de la credencial para facturar.
- ✓ Incorporación al sistema contable de las notas de créditos, para realizar las devoluciones legalmente.
- ✓ Inculcar de la jefatura el ingreso diario y por una sola persona, las boletas y facturas al libro compra – venta.
- ✓ Revisar o supervisar los montos y desglose de los totales en el libro de compras, antes de enviar a la contadora.

#### **Empresa N° 4**

- ✓ **Nombre de Fantasía: “Go – Car”**

#### **6.6.13 Propuestas de mejoramiento al Área de Compras**

Los propósitos en esta área, es que las actividades de compras de mercaderías se ejecuten adecuadamente (Eficiencia operativa).

Asimismo de garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de las Pymes, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo)

##### **6.6.13.1 Propuestas de Mejoramiento en la Elaboración del Pedido Mensual**

- ✓ Anotación responsable de los trabajadores, en una planilla de pedidos de productos nuevos a pedir, ya que las faltas de los demás productos los arroja su sistema de inventario computacional.

## Planilla de pedidos de productos Nuevos

Nº 01						
<b>Planilla de Pedidos de Productos Nuevos</b>						
Empresa: <b>Go - Car.</b>				Firma de Aprobación: _____		
Fecha	Detalle del Producto	Código	Proveedor	Cantidad	Procedencia	Teléfono Proveedor

- ✓Delegación total en la elaboración de los pedidos, y realizarlos con anticipación por la encargada del negocio.
- ✓Conteo físico de las existencias en físico de tal forma que esté de acuerdo al reporte generado por el sistema.
- ✓Mejorar el manejo de todo el sistema computacional y tener la mejor rapidez en el arrojado de las faltas para el pedido.

### **6.6.13.2 Propuestas de Mejoramiento en la Selección del Mejor Proveedor**

- ✓Esta actividad se realiza casi sin riesgos ya que toda la información la obtienen de la base de datos del sistema computacional, pero de igual manera se dan las mejoras, para una mayor eficiencia en las operaciones.
- ✓Comparación de los precios actuales dados por algún proveedor, contra los registrados en el sistema con respecto a las compras de meses anteriores

- ✓ Realizar la búsqueda de la mejor fuente de abastecimiento con dos proveedores, pero en relación a artículos importantes será necesario pedir cotizaciones, por lo menos a tres proveedores.
- ✓ Solo la encargada de negocio, toma la decisión, para elegir al mejor proveedor.
- ✓ Conocer más las características de cada empresa proveedora y sus vendedores en terreno.
- ✓ Su dueño debe informar a la persona a cargo y establecer estándares o políticas para potenciales proveedores.

#### **6.6.13.3 Propuestas de Mejoramiento en la Autorización para la Adquisición de Mercadería**

- ✓ La aprobación de los de pedidos debe ser por una persona encargada y autorizada por el propietario.
- ✓ Delegar la autorización del pedido a un trabajador con responsabilidad y conocimiento, en caso de ausencia de la encargada.

#### **6.6.13.4 Propuestas de Mejoramiento en la Recepción de los Productos**

- ✓ En esta pyme existe un real control sobre la recepción de las mercaderías, por la responsabilidad de la persona encargada, lo cual hace que se esté más pendiente de esa actividad, por ser la única responsable, por lo que no genera muchos riesgos, pero de igual forma se dan las propuestas de mejora a esta actividad.
- ✓ Realizar el conteo físico de los productos llegados con un grado razonable de responsabilidad, por parte de sus dos trabajadores.
- ✓ Comparar con más detalle la factura de compra, versus la nota de venta dejada por el vendedor.
- ✓ Separar y anotar en una lista los productos no solicitados o con fallas y realizar la devolución oportunamente y dentro del mismo día.
- ✓ Las devoluciones deben estar siempre a cargo de una sola persona, manteniendo evidencia de ello y supervisada por el otro trabajador o por su dueño.

- ✓ Realizar un plan de recepción de mercaderías donde se cumplan ciertos requisitos, como los nombrados anteriormente y que sea supervisado por su dueño.
- ✓ Registro de los productos recepcionados en un auxiliar, como son los kardex de existencias, donde se indique todos los detalles del producto como se muestra en el siguiente formato.

**Kardex de Existencias**

<b>KARDEX DE EXISTENCIAS                      EMPRESA : GO - CAR</b>						
Artículo:						
Código:					Proveedor:	
					Teléfono:	
Fecha	DETALLE			Entradas	Salidas	Saldos
	Procedencia	P. Costo	P. Venta			

**6.6.13.5 Propuestas de Mejoramiento en la Verificación y Aprobación de Pagos**

- ✓ Crear una planilla de cancelaciones, donde se estipule el nombre del proveedor, número de factura, monto cancelado, numero de cheque, fecha de pago del documento y numero del comprobante de cancelación.

## Planilla de cancelaciones a Proveedores

<b>PLANILLA DE CANCELACIONES</b>							
<b>EMPRESA: GO - CAR</b>							
<b>HOJA</b>							
<b>N°</b>							
<b>Proveedor</b>	<b>N° Factura</b>	<b>Monto Factura</b>	<b>Vencimiento de Factura</b>	<b>V° B° Cancelado</b>	<b>N° Cheque</b>	<b>Fecha de pago Cheque</b>	<b>N° Comprobante de Cancelación</b>

- ✓ Verificar en detalle, con ayuda de algún trabajador y al momento del pago, la existencia de algún descuento, o nota de crédito recibida.
- ✓ La autorización de pagos de mercaderías y servicios solo las realiza el dueño, y culmina con el cheque firmado por este.
- ✓ El dueño debe tener mayor comunicación con el vendedor, para que este reciba el pago de las facturas pendientes y además, dejar el recibo de cancelación en el negocio, con la encargada.
- ✓ Aprobación y firma a los documentos, de por lo menos dos personas de mayor jerarquía dentro de la empresa, este puede ser el dueño y su esposa.
- ✓ Los documentos deben ser nominativos y cruzados y a nombre de la empresa, anotando su dueño en el talonario, el número de factura que se está cancelando.
- ✓ Para culminar este procedimiento se deberán archivar todos los comprobantes de pago de los proveedores en una carpeta especial de cancelaciones, con la respectiva firma del vendedor.

#### **6.6.13.6 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de Compras**

- ✓La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las anotaciones en un kardex de inventarios y estos serán utilizados por una persona a cargo y deben tener una descripción precisa de los saldos de los artículos y servicios que se pedirán, cantidades, precios, y nombre del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas
- ✓Las notas de venta dejadas por el vendedor, deben estar apropiadamente archivadas en una carpeta única para estas.
- ✓Registrar las facturas de las transacciones de compras y ventas en el libro estipulado y los demás registros en los otros libros, lo cual es responsabilidad de la contadora.

#### **6.6.14 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas y Cobranzas**

Estas transacciones deben de estar debidamente ejecutadas (eficiencia operativa)

##### **6.6.14.1 Propuestas de mejoramiento al Área de Ventas**

- ✓Implantación de un sistema informático, donde se tenga el inventario, para que cuando se realice una venta se descuenten del sistema los artículos vendidos.
- ✓Nombrar a un trabajador para que se dedique exclusivamente a la recepción y anotación en un cuaderno especial de pedidos de clientes vía telefónica.
- ✓Revisión y corrección de parte de otro trabajador con mayor jerarquía, de las mercancías despachadas de los pedidos telefónicos.
- ✓Establecer, por parte de su dueño, hacia sus trabajadores, en comparar las ventas, con las de otros periodos anteriores y efectividad de los procedimientos de ventas.
- ✓Facturar a precios y términos autorizados, por la persona encargada.
- ✓Emitir recibo por cada pago realizado por los clientes, ya sea boleta o factura.
- ✓Incorporar a la empresa la utilización de guías de despachos.
- ✓Los ingresos deben registrarse en contabilidad en forma correcta.

### 6.6.13.2 Propuestas de mejoramiento al Área de Cobranzas

✓Esta pyme no realiza esta actividad, ya que no realiza ventas al crédito.

### 6.6.14.3 Propuestas de mejoramiento en el Recibo de dinero.

✓El dinero recibido por las ventas, tiene que ser manejado por una sola persona, autorizada y nombrada por el dueño.

✓Anotación en una planilla de ventas diarias, donde se anoten todas las ventas con boletas y facturas, en forma detallada, además de la anotación de algún egreso, para presentarlo al fin del día, a su dueño, la cual debe ir su firma.

#### Planilla de ventas Diarias

PLANILLA DE VENTAS DIARIAS			N°
<b>EMPRESA: GO - CAR</b>			
	Numero de Boletas		Cantidad \$
	Desde	Hasta	
<b>Ventas con Boletas:</b>			
<b>Ventas con Facturas:</b>			
	<b>SUB TOTAL \$</b>		
<b>( - ) EGRESOS</b>			
	<b>TOTAL \$</b>		
Firma Cajero			Firma Dueño

✓El efectivo retirado del negocio al fin del día, deberá depositarse intacto e íntegro a más tardar el día hábil siguiente.

#### **6.6.14.4 Propuestas de Mejoramiento en la documentación en el Área de ventas y Cobranzas**

- ✓ Seguridad de que la facturación se produzca al momento en que se recibe el efectivo si la venta es al contado, y que se remitan las copias de facturas a donde correspondan.
- ✓ Seguridad además en la emisión de boletas y facturas, sin enmiendas o errores
- ✓ Incorporar a la empresa el uso de notas de créditos, para la devolución mercaderías dentro de 30 días.
- ✓ Incorporar el uso de guías de despachos.
- ✓ Realizar diariamente el cotejo de la cartola bancaria con los cheques depositados, para saber su pago o su rechazo.

#### **6.6.15 Propuestas de mejoramiento al Área de Inventario (Bodega)**

Es un rubro estrechamente ligado al área de compras y ventas.

- ✓ Asignación por parte del dueño, a una persona encargada de bodega.
- ✓ Establecer normas de almacenamiento e instruir al personal la forma de almacenar los productos.
- ✓ Almacenamiento de productos frágiles o delicados en forma ordenada, por tipo, marca, y características del producto, es decir, crear políticas de almacenaje.
- ✓ Capacitar a los trabajadores para poder identificar cada uno de los productos y uso.
- ✓ Manipulación en cajas bien selladas en caso de caídas de los artículos en bodega.
- ✓ Realizar una correcta codificación manual en el envase del producto, por parte de sus empleados.
- ✓ Contar y verificar los productos con detalle y precio, en su sistema de inventario y ver si corresponde a lo vendido.
- ✓ Realizar devoluciones en forma rápida de productos defectuosos en bodega.
- ✓ Crear un espacio en la bodega, especial para productos delicados y de precios altos.
- ✓ Esta bodega deberá estar custodiado por una persona de confianza, o por la dueña.
- ✓ Despachos de pedidos en forma eficiente, para la venta, revisados por la encargada.



✓ Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a las políticas establecidas por su dueño y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario de que el encargado de la bodega almacén establezca:

- Que la cantidad de productos despachada ese de acuerdo a la del pedido.
- Que la cantidad solicitada exista físicamente en el negocio.
- Que los códigos de los productos estén correctos.
- Que el producto despachado sea el solicitado.

✓ Inventario físico y revisión de productos debe realizarse de acuerdo a los procedimientos establecidos por su dueña.

✓ Normas de seguridad establecidas por su dueña en el negocio y bodega, para evitar algún accidente, incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores.

#### **6.6.16 Propuestas de mejoramiento al Sistema Contable.**

✓ Incorporación al sistema contable de las notas de créditos, para realizar las devoluciones legalmente.

✓ Inculcar de la jefatura el ingreso diario y por una sola persona, las boletas y facturas al libro compra – venta.

✓ Incorporación al sistema contable de las guías de despachos, para realizar las ventas de forma correcta y legal para luego realizar la facturación.

✓ Revisar o supervisar los montos y desglose de los totales en el libro de compras, antes de enviar a la contadora.

## Conclusiones

1. Antes de iniciar la preparación de las propuestas de mejoramiento al control interno administrativo, se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de cada pyme, el tipo de organización, el sistema de control que poseen, la entrevista con los trabajadores, la inspección de documentos que revelen lo que se hace en las empresas, el tiempo para observar en el lugar de los hechos, la realización de los procesos, análisis de alternativas y la elaboración de las propuestas de mejoramiento.
2. El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada pyme, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas aplicables a cada organización, ya que un excesivo control puede ser a veces costoso y contraproducente. Además, se debe tener cuidado al plantear las propuestas de mejoramiento, porque si son muy estrictas, pueden limitar la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados, en dar otras ideas que den un mejor aporte a sus controles internos.
3. La elaboración y aplicación de las propuestas de mejoramiento, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.
4. Las propuestas de mejoras que se elaboran, están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que estén relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de jefatura y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.
5. El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de acatamiento de la propuestas de mejoras al control interno administrativo conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten costosos para estas pymes.

6. Con respecto a la investigación, los resultados del cuestionario aplicado a las pymes en estudio, se reveló que no existe una diferencia enorme en la escasa forma o manera de controlar y en la utilización de herramientas y mecanismos, ya que todas las empresas en estudio, son organizaciones que tienen un control familiar sobre sus bienes.
7. Una de las principales coincidencias entre estas pymes, es la falta de políticas y métodos de controlar, que sean efectivos y que puedan lograr un grado razonable de seguridad de sus bienes y recursos, además de que sus mismos trabajadores y dueño, asumen que existe algún tipo de control, solo cuando existe alguna contingencia.
8. Una herramienta donde todas las pymes de la investigación concuerdan, es en el recibo del dinero de las ventas y de los pagos realizados a sus proveedores, ya que estas dos actividades son demasiado sensibles en este tipo de empresas, son casi nulos los errores cometidos en donde se realizaron propuestas de mejoras en el tipo de anotaciones, para su mayor ordenamiento.
9. Las diferencias encontradas en la investigación, hacen referencia principalmente en el tipo y cultura de cada trabajador, ya que algunos no tienen el incentivo de cumplir las pocas normas internas y legales, además del escaso compromiso de algunos en asumir responsabilidades en operaciones que requieren un real control administrativo y solo se aplican bajo la vigilancia de un superior o dueño.
10. La condición de la mayoría de las pymes encuestadas cae bajo la descripción de empresa familiar donde la cultura es el motor más poderoso, después de los incentivos, para que el personal realice las tareas encomendadas. El control por resultado es relativo, si bien algunas de las herramientas se encuentran presentes en estas empresas, el modo en que son implementadas hace que discrepen mucho del objetivo de ser una herramienta útil de control. En general, las estimaciones realizadas para la definición de objetivos para tener un mejor control interno, terminan siendo una especulación de lo que “debería ser”, motivo por el cual el objeto del control se ve disipado en la falta de metas precisas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- W. Cook John, Winkle Gary M, Auditoria, Mc. Graw-Hill, México, 1987, tomado el 4 de abril, de [www.descargarlibropdf.com/auditoria-john-cook](http://www.descargarlibropdf.com/auditoria-john-cook)
- (AICPA) Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados publicado en 1949, tomado el 4 de abril de [www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3150.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3150.pdf).
- Holmes, Arthur W., Auditoría, principios y procedimientos, México, Limusa, 1992, Tomo I y II, 800 pp, tomado el 22 de abril, de [www.descargarlibropdf.com/auditoria-principios-y-procedimientos-de-arthur-holmes/](http://www.descargarlibropdf.com/auditoria-principios-y-procedimientos-de-arthur-holmes/) -
- Santillana, Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno, 2ª. Edición, México, Thomson, 2003, 323 pp.  
Tomado el 02 de mayo, de [www.fca.unam.mx/.../SISTEMAS\\_D\\_CTROL\\_INTERNO.doc](http://www.fca.unam.mx/.../SISTEMAS_D_CTROL_INTERNO.doc)
- Catácora F. (1997). Sistemas y Procedimientos Contables. Mc Graw Hill. Venezuela, tomado el 08 de mayo, de [www.descargarlibropdf.com/contabilidad-catacora/4/](http://www.descargarlibropdf.com/contabilidad-catacora/4/)
- “Informe COSO” (Committee of Sponsoring Organizations), Treadway commission, National commission on Fraudulent Financial Reporting, Estados Unidos, 1992, tomado el 14 de mayo, de [www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/ensayos/marconesrf.doc](http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/ensayos/marconesrf.doc)
- Cabrera A., De la Cuadra S., Gatelovic, A. Sanhueza R. “Las pyme: Quiénes son, Cómo son y qué Hacer con Ellas”. Chile, Enero 2002, tomado el 18 mayo, de [www.cepchile.cl/dms/archivo\\_4545\\_2690/rev116\\_AGaletovic\\_otros.pdf](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4545_2690/rev116_AGaletovic_otros.pdf)
- Ministerio de Economía. “Desarrollo se Escribe con pyme: el Caso Chileno”. 2002, tomado el 22 de mayo, de [www.cipyme.cl/Cipyme\\_Otras\\_Proyectos.htm](http://www.cipyme.cl/Cipyme_Otras_Proyectos.htm)

## **ANEXOS**

## Cuestionario

Área de	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
<b>Compras</b>	1. ¿Se realiza una revisión de las existencias en el sistema al efectuar un pedido? <i>( No corre para esta Pyme, ya que no tiene inventario computacional)</i>				
	2. ¿Se realiza la cotización con cada uno de los posibles proveedores para solicitar la mercadería?				
	3. ¿Existe algún tipo de autorización para realizar los pedidos?				
	4. ¿Se realiza con responsabilidad la recepción de la mercadería y comparación con la orden de compra?				
	5. ¿Se efectúa en forma inmediata las Reclamaciones por artículos dañados o faltantes?				
	6. ¿Las cancelaciones a los proveedores son realizadas por su dueño(a)?				

<b>Área de Ventas y Cobranzas</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	1. ¿En la Solicitud de crédito de un cliente, existen políticas crediticias?				
	2. ¿Se realiza con responsabilidad la recepción escrita de los pedidos de los clientes vía telefónica?				
	3. ¿Existe consistencia en las Políticas de Crédito?				
	4. ¿Se realizan con éxito las ventas al crédito y sus cobranzas?				
	5. ¿Existe algún control de las ventas con otro periodos?				
<b>Área de Bodega</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	1. ¿Se realiza con compromiso el conteo físico de cada uno de los artículos para solicitar un nuevo pedido de productos?				
	2. ¿Existe una correcta recepción y revisión de las compras de cada una de clases de productos solicitados, para ser almacenados?				
	3. ¿Se realiza con responsabilidad el ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos? <i>( No corre para esta Pyme, ya que no tiene inventario</i>				

	<i>computacional)</i>				
	4. ¿Existe un adecuado almacenamiento de los productos en bodega?				
	5. ¿Se realizan correctamente la extracción de los productos de bodega para la venta?				
	6. ¿Se realiza con responsabilidad el embalaje y envío de productos a los clientes de alrededores de la ciudad?				
	7. ¿Existe una correcta manipulación de productos delicados o frágiles?				
	8. ¿Por parte de la jefatura, existe un razonable almacenamiento y resguardo de productos delicados y de precios altos?				
	9. ¿Existe preocupación por la seguridad y el medio ambiente en la pyme?				