



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES  
RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO DE LA MICRO  
Y PEQUEÑA EMPRESA AGROPECUARIA “SAGUMA”  
PROVINCIA DE SULLANA -2019.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR:

Bach. SANTUR ABAD, FABIAN AUGUSTO  
COD. ORCID: 0000-0002-3508-6831

ASESOR:

Mgtr. CPCC JURADO ROSAS, ADOLFO ANTENOR  
COD. ORCID: 0000-0002-2840-0378

SULLANA-PERÚ  
2019



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES  
RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO DE LA MICRO  
Y PEQUEÑA EMPRESA AGROPECUARIA “SAGUMA”  
PROVINCIA DE SULLANA-2019

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR:

Bach. SANTUR ABAD, FABIAN AUGUSTO  
COD. ORCID: 0000-0002-3508-6831

ASESOR:

Mgtr. CPCC JURADO ROSAS, ADOLFO ANTENOR  
COD. ORCID: 0000-0002-2840-0378

SULLANA-PERÚ

2019

**Equipo de Trabajo**

**AUTOR:**

Bach. San tur Abad, Fabián Augusto

ORCID 0000-0002-3508-6831

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,  
Sullana, Perú

**ASESOR:**

Mgtr. CPCC Jurado Rosas, Adolfo Antenor

ORCID 0000-0002-2840-037

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias  
Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de  
Contabilidad, Sullana, Perú

**JURADO**

Dr. CPCC Landa Machero, Víctor Manuel

ORCID: 0000-0003-4687-067X

Dr. CPCC Ulloque Carrillo, Víctor Manuel

ORCID: 0000-0002-5849-9188

Mg. CPCC Antón Nunura, Mauro

ORCID: 0000-0002-3878-7596

**Hoja de firma de jurado y asesor**

---

Dr. CPCC Landa Machero, Víctor Manuel  
ORCID: 0000-0003-4687-067X  
PRESIDENTE

---

Dr. CPCC Ulloque Carrillo, Víctor Manuel  
ORCID: 0000-0002-5849-9188  
MIEMBRO

---

Mg. CPCC Antón Nunura, Mauro  
ORCID: 0000-0002-3878-7596  
MIEMBRO

---

Mgtr. CPCC Jurado Rosas, Adolfo Antenor  
ORCID 0000-0002-2840-0378  
ASESOR

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por guiar mi camino y a mis padres por su esfuerzo, dedicación y formación en valores, los cuales contribuyeron a culminar con éxito este proyecto de tesis.

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a Dios, a mis padres por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional como personal.

## **Resumen**

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019. El diseño de la investigación fue transversal; la muestra estuvo conformada por el gerente de la Empresa Agropecuaria SAGUMA. Se empleó como técnica e instrumento a la entrevista y guía de entrevista profunda elaborada por el investigador. Los resultados muestran que la empresa agropecuaria SAGUMA no cuenta con políticas de control en forma escrita, manuales de organización y funciones, así como de procedimientos. Así como no se cuenta con los formatos específicos para registrar y brindar los informes respectivos respecto a las operaciones realizadas. Según los resultados obtenidos se presenta la propuesta para el área de almacén el organigrama, los puestos de trabajo y el establecimiento de un manual de organización y funciones.

**Palabras clave:** Control interno, Micro y Pequeña empresa, agropecuaria.

## **Abstract**

This research was carried out with the purpose of determining the internal control opportunities that improve the possibilities in the Micro and Small Agricultural Company “SAGUMA” of the Province of Sullana in the year 2019. The research design was transversal; The sample consisted of the manager of the SAGUMA Agricultural Company. The interview and deep interview guide developed by the researcher were used as a technique and instrument. The results show that the agricultural company SAGUMA does not have control policies in writing, organization manuals and functions, as well as procedures. As well as there are no specific formats to register and provide the respective reports regarding the operations carried out. According to the results obtained, the proposal for the warehouse area is presented, the organization chart, the jobs and the establishment of an organization and functions manual.

Keywords: Internal control, Micro and Small business, agriculture.

## Contenido

Equipo de Trabajo.....	iii
Hoja de firma de jurado y asesor .....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Contenido.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Índice de tablas .....	xi
Índice de cuadros .....	xi
I. Introducción.....	1
II. Revisión de la literatura .....	3
2.1 Antecedentes .....	3
2.1.1 Antecedentes a nivel Internacional .....	3
2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional.....	3
2.1.3 Antecedentes a nivel Regional y Local.....	5
2.2 Bases teóricas de la investigación .....	6
III. Hipótesis .....	13
IV Metodología.....	14
4.1 Diseño de la investigación .....	14
4.2 Población y muestra .....	14
4.3 Definición y Operacionalización de variables e indicadores.....	16
4.5 Plan de análisis.....	17
4.6 Matriz de consistencia .....	18

4.7 Principios éticos.....	19
V. Resultados.....	20
5.1 Resultados.....	20
5.2 Análisis de resultados.....	29
VI. Conclusiones.....	53
Referencias bibliográficas.....	56
ANEXO 1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	59
ANEXO 02: PRESUPUESTO.....	61
ANEXO 03: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	62
ANEXO 04: AUTORIZACIONES.....	64
ANEXO 5: PROPUESTA DE MEJORA.....	65

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Sistema de información de control actual de inventario, compras y ventas	27
Figura 2. Organigrama de Área de Almacén.	34
Figura 3. Flujo grama de las políticas de compras de alimentos e insumos	40
Figura 4. Flujo grama de las políticas de compras de ganado en pie.	41
Figura 5. Flujo grama de la recepción de alimentos e insumos	47
Figura 6. Flujograma de la recepción de ganado en pie.	48
Figura 7. Propuesta de diseño de sistema de información de control integrado de inventario, compras y ventas	51

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz Operacional de Variables	16
Tabla 2. Matriz de consistencia	18
Tabla 3. El control interno en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.	20
Tabla 4. Matriz de priorización para seleccionar el área donde se propondrá mejoras	26
Tabla 5. Distribución de puestos de trabajo en el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.	34
Tabla 6. Cronograma de actividades	56
Tabla 7. Presupuesto	58

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Formato control de stock de alimentos e insumos	41
Cuadro 2. Formato control de stock de ganado en pie	42
Cuadro 3. Formato requerimiento de compra de alimentos e insumos	43
Cuadro 4. Formato requerimiento de compra de ganado en pie	44

Cuadro 5	Formato comprobante de recepción de alimentos e insumos	48
Cuadro 6	Formato comprobante de recepción del ganado en pie	49

## **I. Introducción**

El presente estudio denominado propuesta de mejora de los factores relevantes del control interno de la Micro y Pequeña Empresa Agropecuaria “SAGUMA” - 2019, se plantea como problema: ¿Cuáles son las oportunidades de control interno que mejoran las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019?

En ese sentido, se plantea como objetivo general el siguiente: Determinar las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019. Asimismo, se plantea tres objetivos específicos: 1.- Establecer las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019. 2.- Describir las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019. 3.- Explicar la propuesta de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019

El desarrollo del presente estudio resulta importante porque el Control Interno es un factor relevante para que la empresa logre resultados positivos de eficiencia y efectividad y por ende la productividad de la Empresa, lo cual a su vez tiene relevancia social en sus trabajadores y la comunidad donde se desarrolla.

En ese contexto se pretende contribuir con aportes y sugerencias para la correcta aplicación del control interno en la empresa orientada a mantener actualizada la información de las operaciones que realiza la organización, así como el registro de la entrada y salida de productos e insumos y la correcta aplicación de las políticas y procedimientos de control interno.

En lo referente a la metodología empleada para el desarrollo de la investigación fue mediante un estudio tipo descriptiva porque el investigador no manipulará

las variables de estudio. Asimismo, es transversal porque describirá la variable de estudio en un periodo de tiempo determinado. Asimismo, el estudio es de nivel no experimental porque el responsable del estudio no manipulara las variables de estudio. La información será recopilada a través de la técnica de la entrevista y como instrumento la guía de entrevista, la misma que será aplicada al gerente propietario de la organización.

Los resultados muestran que la empresa agropecuaria SAGUMA no cuenta con políticas de control en forma escrita, manuales de organización y funciones, así como de procedimientos. Así como no se cuenta con los formatos específicos para registrar y brindar los informes respectivos respecto a las operaciones realizadas.

Siendo el área de almacén unos de las más importantes de la empresa, la propuesta de mejora está orientada a mejorar su control mediante: organigrama, Manual de Organización y Funciones administrativas, así como diversos procedimientos administrativos el área de almacén: flujo grama de las políticas de compra, formato de control de stock (entradas y salidas), formato de requerimiento de compra, flujograma de recepción y formato de comprobante de recepción.

## **II. Revisión de la literatura**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Antecedentes a nivel Internacional**

Delgado (2014), en su tesis titulada “El control interno en el departamento de producción y su incidencia en la productividad en la Empresa Fundimega S.A.”. Se planteó como objetivo analizar el control interno en el departamento de producción. El estudio fue desarrollado mediante una investigación descriptiva con diseño simple, tomando como muestra a los trabajadores de la empresa. El estudio concluye que el control interno en el proceso de producción aplicado es inadecuado, porque los objetivos no se cumplen con normalidad por varias falencias en la comunicación interna que tiene la empresa.

Ibarra (2014), en su estudio denominado “El control interno en los procedimientos contables y la información financiera en la Empresa Agro Fértil de la Ciudad Ambato” Dicha investigación tuvo como objetivo analizar el control interno en los procedimientos contables y la información financiera de la empresa. La investigación desarrollada fue de tipo descriptiva, con diseño simple con enfoque transversal, utilizado como instrumento un cuestionario de entrevista. El estudio concluye que: la empresa no cuenta con un Sistema de control interno en los procedimientos contables que describa políticas y estrategias, con el fin de salvaguardar los recursos, disponer de información confiable y cumplir con los objetivos institucionales en términos de eficacia y eficiencia.

#### **2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional**

Herrera (2017), en su tesis titulada “Control Interno y su Efecto en la Rentabilidad de la empresa Agropecuaria Avicasa Norteña S.A.C. Trujillo, 2017”. El estudio tuvo como objetivo determinar el efecto del control interno en la rentabilidad de la empresa. Siendo el tipo de investigación descriptivo, el diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la entrevista, observación y análisis documental. El estudio concluye que las deficiencias del control

interno son la carencia de un manual de organización y funciones, falta de un manual de procedimientos, asimismo las políticas están establecidas de manera verbal.

Albujar y Huamán (2014), en su tesis titulada “Estrategias de control de inventarios para optimizar la producción y rentabilidad de la Empresa Agro Macathon S.A.C.”, planteándose como objetivo diseñar una estrategia de control de Inventarios para optimizar la producción de la empresa. La investigación fue desarrollada mediante una investigación descriptiva, no experimental, los instrumentos utilizados fueron la ficha de información y el cuestionario. El estudio concluye que la empresa no efectúa el control de sus inventarios a través de un Kardex que le permita conocer en tiempo real el número exacto de los insumos que mantiene para la alimentación de las vacas. Asimismo, no cuentan con datos precisos en la preparación de los alimentos, ya que no existe un control de los insumos utilizados ni cuentan con parámetros establecidos sobre las cantidades requeridas. De la misma forma, no cuenta con información precisa de sus suministros, información real de la rentabilidad, la producción real que generan las vacas ya que no hay un control específico para ello.

Canaval (2017), en su tesis titulada “El control interno y su influencia en la gestión de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Empresa Agrícola Sechín S.A.C. Casma 2016”, cuyo objetivo fue determinar y describir la influencia del control interno en la gestión de las empresas. La investigación fue de tipo cualitativo – descriptivo, bibliográfico documental y de caso, para el recojo de la información se utilizó un cuestionario aplicado al gerente de la empresa a través de la técnica de la entrevista. El estudio concluye que es conveniente tener implantado un sistema de control interno dentro de una empresa agropecuaria, pues ayuda a asegurar la conducción de la organización y a mantener correcta la gestión en las distintas áreas de la empresa.

### **2.1.3 Antecedentes a nivel Regional y Local**

Suárez (2015), en su estudio titulado “Caracterización del control interno administrativo en el área de almacén de las empresas agrícolas del Perú. Caso: sociedad agrícola Rapel SAC. Del distrito de Castilla, periodo 2014”, realizada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Sullana, Perú. Cuyo objetivo fue caracterizar el control interno administrativo en el área de almacén. La investigación fue desarrollada mediante una investigación descriptiva, transversal no experimental tomando como muestra a los trabajadores de la empresa objetivo de estudio a quienes se les aplicó un cuestionario con escala de Likert. El estudio concluye que se realiza periódicamente un inventario físico; sin embargo existe una inadecuada de rotación de materiales en el área de almacén por lo que conlleva amerzas y desmedros en los materiales.

Mena (2017), en su investigación denominada “Caracterización del control interno del área de almacén de las empresas del sector agrario del Perú: caso empresa “Puquchi sociedad anónima cerrada” de Sullana y propuesta de mejora, 2017”, realizada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Sullana, Perú. Cuyo objetivo fue determinar y describir las características del control interno del área de almacén de las empresas del sector agrario del Perú. La investigación fue de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental, para el recojo de la información se utilizó una entrevista aplicada al gerente agrícola de la empresa. El estudio concluye que la organización no cuenta con manual de organización y funciones, cada área de la empresa control sus materias primas y materiales, no se realiza inventario físico, no se utiliza un kardex, solo se anota en un cuaderno las entradas y salidas. Así mismo no realiza la programación de compras de insumos y el control de costos lo realiza el área de contabilidad.

García (2018), en su estudio denominado “Caracterización del control de las empresas del sector agropecuario del Perú: caso empresa San Lorenzo Produce Sociedad Anónima Cerrada –Sullana y propuesta de mejora 2018”, realizado en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Sullana, Perú. Cuyo

objetivo fue determinar y describir las principales características del control interno del área de tesorería de las empresas del sector agropecuario del Perú. La metodología que se utilizó fue descriptiva – cuantitativa; la población de la presente investigación está representada por la empresa San Lorenzo Produce Sociedad Anónima Cerrada. Para la recopilación de datos se utilizó como técnica a la entrevista y fichas de recopilación de datos. El estudio concluye que muchas de las empresas no han implementado un adecuado sistema de control interno pues no cuentan con políticas y procedimientos para la gestión de sus diversas áreas.

## **2.2 Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Control interno**

#### **2.2.1.1. Definición**

Estupiñán (2006, p.19) Concibe que el control interno como un proceso integrado en el que interviene procedimientos, planes y políticas orientadas a proteger los activos; así como busca que las operaciones empresariales se desarrollen de acuerdo a las políticas de la dirección de la empresa y, por ende, el flujo de la información contable tenga veracidad. En ese sentido, el control interno contribuye a controlar y a manejar los inventarios físicos de la organización con la finalidad de evitar pérdida o mermas por falta de rotación.

Por su parte Reyes (2013), sostiene que “el control es la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas”.

Por último, Rojas (2007), manifiesta que el control interno está inmerso en las operaciones de cada organización. Desde esta perspectiva se puede decir que las diversas actividades que desarrollan las empresas estas reguladas por acciones de control interno. En la práctica, el control interno se encarga de

vigilar que las actividades que realiza la empresa se desarrolla dentro de las políticas y normas de la empresa con la finalidad de que las operaciones sean óptimas.

#### **2.2.1.2. Clasificación del control interno**

De acuerdo a lo que manifiesta Estupiñán (2015, p.7-8) el control interno se clasifica en: control interno administrativo y control interno contable.

Respecto a la primera clasificación **control Interno Administrativo**, está referido a los procedimientos y métodos operacionales contables que son adoptados por la organización con la finalidad de mantener una información actualizada sobre la operación que realiza la empresa, asegurando de esta forma la eficiencia en su forma de operar y la determinación de eficacia en la aplicación de las políticas.

Es decir, el control interno administrativo busca mantener una información fluida respecto a las operaciones que realiza la organización en sus diferentes áreas, así como determina el grado de aplicación de las normas internas para efectuar dichas operaciones.

Respecto a la segunda clasificación **control interno contable**, está referido a la aplicación de controles y métodos que están orientados a la protección de los activos de la empresa; así como están orientados a proteger las operaciones contables para su registro en forma oportuna para poder elaborar con información confiable los respectivos estados financieros.

Es decir, el control interno contable está orientado a brindar protección al conjunto de activos de la organización y a controlar los ingresos y egresos de materiales e insumos y recursos económicos de la empresa.

### **2.2.1.3. Elementos del control interno**

Teniendo en cuenta lo que establece Estupiñán (2006), el control interno presenta cuatro elementos: Organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión. Estos elementos se describen continuación.

El primer elemento, Organización, hace referencia a que el ingreso debe establecer un plan y el establecimiento de funciones donde se defina la jerarquía de la autoridad y las responsabilidades para cada una de las áreas de la empresa; así como las funciones específicas de los integrantes de las respectivas áreas.

El segundo elemento, Sistemas y procedimientos, hace referencia de la consecución de pasos que se debe desarrollar para la ejecución de transacciones y procedimientos con la finalidad de registrarlos.

El tercer elemento, personal, está referido al nivel de capacitación, tanto personal como profesional de los trabajadores, así como de su idoneidad y experiencia para cumplir las funciones en forma eficaz.

Es decir está referido al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal para el desarrollo de sus funciones, así como el nivel de práctica de valores para asumir responsabilidades dentro de la empresa.

El cuarto elemento, supervisión, está referido a que en las organizaciones debe existir un área de auditoría en caminata a supervisar los procedimientos de las diferentes áreas de la organización con la finalidad de controlarlos y mejorarlos.

### **2.2.1.4. Técnicas del control interno**

De acuerdo a lo que manifiesta Moreno (2014), las técnicas de control interno presentan dos principales: las de prevención y las técnicas de descubrimiento.

Dichas técnicas se describen continuación:

La primera técnica referida a la prevención, están orientadas de brindar la seguridad de que se realice el conocimiento y procesamiento de operaciones únicamente válidas. En la práctica, la técnica de prevención está orientadas a prevenir la pérdida de información y/o a restringir su acceso a través de hoja de control o programas de computadora.

La segunda técnica de descubrimiento, está orientada a generar certeza de identificar algún error de irregularidad en los procedimientos de la organización. Es decir, esta técnica permite realizar auditorías internas en todas las áreas de la empresa, así como en todas las transacciones comerciales y contables que realiza la organización.

#### **2.2.1.5. Componentes del control interno**

De acuerdo a las consideraciones de Fonseca (2013), los componentes del control interno son criterios que están orientados a dar un aseguramiento de la información para preparar los estados financieros sin errores ni fraudes. Basándose en el informe COSO se considera cinco componentes del control interno, los cuales se describen continuación.

El primer componente, denominado ambiente de control, está referido al ambiente del lugar donde se organiza y desarrolla los fundamentos principales de los controles internos de la organización, referido al desarrollo de personas integras a la práctica de valores éticos y a todo lo demás que se requiere que el personal posea para que cumpla cabalmente su responsabilidad de control (Fonseca, 2013). En la práctica se puede evaluar este componente tomando en cuenta indicadores como la idoneidad del personal, la práctica de valores éticos en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; así como las conductas positivas que muestra los trabajadores durante el cumplimiento de sus funciones

El segundo componente denominado evaluación del riesgo, está referido al proceso de identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados a errores relevantes en los estados financieros, así como de las fallas, así como, de las fallas que se presentan en una actividad de control, la cual afecta directamente la finalidad de cumplir los objetivos de control trazados por la organización (Fonseca, 2013). En la práctica los indicadores que se puede considerar para evaluar este componente descrito se puede considerar el proceso de identificar los riesgos de control luego analizarlo y finalmente administrarlo con la finalidad de disminuir dichos riesgos

El tercer componente denominado actividades de control, está referido al diseño e implantación de políticas y procedimientos que establece la gerencia con la finalidad de comprobar que los trabajadores cumplen con las instrucciones establecidas y en consecuencia realizan sus actividades de manera correcta. Así mismo dichas actividades son necesarias para el manejo eficaz de los riesgos (Fonseca, 2013). En la práctica este componente se puede evaluar teniendo encuesta indicadores como las políticas de control que se establece en la organización, las normas de control y los procedimientos que se establece para realizar el control de las actividades de la empresa.

El cuarto componente denominado información y comunicación, está referido a los métodos y procedimientos para realizar el proceso de registro, procesamiento, resúmenes e información respecto a la operación financiera de la organización. La comunicación es un medio que permite dar a conocer a los trabajadores el rol y la responsabilidad de control que debe de asumir. La información y la comunicación están relacionados entre sí para que las operaciones de la organización puedan conducirse, administrarse y controlarse (Fonseca, 2013). En la práctica ese componente puede evaluarse considerando indicadores como los métodos utilizados para registrar los procedimientos, utilizados para cumplir la misma función, así como los procedimientos, para procesar, presumir e informar.

El quinto componente denominado Monitoreo, está referido a la implantación

de un proceso para evaluar la calidad del control interno con la finalidad de identificar si en los demás componentes funciona el control de acuerdo a lo planificado; esto permite además identificar a corregir las deficiencias de control sin que llegue afectar los objetivos de control planteados por la organización (Fonseca, 2013). De la práctica después de evaluar este componente, teniendo en cuenta el plan de monitoreo que establezca la organización, los formatos de evaluación que se diseñan y el registro histórico de la información.

#### **2.2.1.6. Métodos de medición de control interno**

De acuerdo a la concepción de La Peña (2008), se puede identificar tres métodos de medición del control interno, el método descriptivo el de flujogramas y el de cuestionarios. Dichos métodos se describen brevemente a continuación:

El primer método, descriptivo o de memorándums, está referido para la elaboración de memorándums donde se realiza la descripción de procesos que se desarrollan en el interior de la empresa dicha información es manejada por los directivos de la empresa, así como por cada uno de los empleados que asumen la responsabilidad en las diversas áreas de la empresa (De la Peña, 2008).

El segundo método, flujogramas, está referido al procedimiento para la elaboración de una secuencia lógica que permite la identificación de la secuencia de las operaciones a seguir. Es decir, es la representación gráfica del flujo que sigue cada documento u operación, así como se identificar al personal que interviene en cada actividad (De la Peña, 2008).

El tercer método, cuestionario, hace referencia a la obtención de información a través del procedimiento de aplicar un cuestionario en cada una de las áreas de la empresa; el mismo que es cuidadosamente preparado por el personal encargado del control interno en la organización (De la Peña, 2008).

Dichos métodos se constituye en herramientas importantes para que los directivos de las organizaciones puedan gestionar en forma eficaz el control interno, pues le permite obtener información para identificar donde se encuentra las deficiencias, así como le permiten representar la secuencia lógica de las actividades que se realiza para un determinado procedimiento; así también le permiten realizar una descripción en forma clara y precisa de todos los procesos y procedimientos que se realizan en el interior de la empresa con la finalidad de que los responsables y los trabajadores tengan un conocimiento cabal de los mismos.

### **III. Hipótesis**

No aplica por ser una investigación descriptiva

## IV Metodología

### 4.1 Diseño de la investigación

El tipo de investigación, de acuerdo a las consideraciones de Hernández (2015) el presente estudio es descriptivo, transversal. El estudio es descriptivo porque el investigador no manipulará las variables de estudio. Asimismo, es transversal porque describirá la variable de estudio en un periodo de tiempo determinado.

El nivel del estudio es descriptiva, no experimental porque describirá las variables de estudio de acuerdo a los objetivos planteados (Hernández, 2015).

El diseño del estudio se enmarca dentro de un diseño transversal, cuyo esquema es el siguiente:



Donde;

X = Muestra del estudio (Gerente de la Empresa Agropecuaria SAGUMA)

O= Factores relevantes del Control interno de la Empresa Agropecuaria SAGUMA

### 4.2 Población y muestra

#### 4.2.1. Población

15 trabajadores y el gerente de la Empresa Agropecuaria SAGUMA.

#### 4.2.2. Muestra

El gerente de la Empresa Agropecuaria SAGUMA

Criterios de inclusión

- Personal que toma decisiones sobre las políticas de control interno.
- Personal que supervisa y monitorea el control interno en las diversas áreas.

### Criterios de exclusión

- Personal que no decide las políticas de control interno.
- Personal que no tiene la función de supervisar y monitorear el control interno en las diversas áreas.

### 4.3 Definición y Operacionalización de variables e indicadores.

**Tabla 1**

*Matriz Operacional de Variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Factores relevantes del control interno	Son factores relevantes de la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas (Reyes, 2013).	Analizar la situación actual de los factores relevantes del control interno de la empresa	Ambiente de control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoneidad del personal.</li> <li>- Práctica de valores éticos.</li> <li>- Identificación con las metas y objetivos.</li> <li>- Compromiso con la organización.</li> </ul>	Guía de entrevista
			Evaluación de riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de riesgos de control.</li> <li>- Análisis de riesgos de control.</li> <li>- Administración de riesgos de control.</li> </ul>	
			Actividades de control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de control.</li> <li>- Manual de organización y funciones.</li> <li>- Procedimientos de control.</li> </ul>	
			Información y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos para registrar.</li> <li>- Procedimientos para registrar.</li> <li>- Procedimientos para procesar.</li> <li>- Procedimientos para resumir.</li> <li>- Procedimientos para informar.</li> </ul>	
			Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de monitores.</li> <li>- Formato de evaluación.</li> <li>- Registro histórico.</li> </ul>	

Nota: Fuente: elaboración propia.

### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.3.1. Técnicas**

La técnica que se utilizaron para la recopilación de la información para el desarrollo de la investigación fue la Entrevista profunda, debido a que se requirió contar con información que solo la conoce quien dirige la organización.

#### **4.3.2. Instrumentos**

El instrumento que se utilizó en la investigación fue la Guía de entrevista profunda, la misma que fue elaborada por el investigador en función de los objetivos que se pretendieron alcanzar.

### **4.5 Plan de análisis**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento de recolección de información de datos a la guía de entrevista y estuvo dirigida al gerente de la Empresa Agropecuaria SAGUMA, Dichos resultados fueron presentados mediante tablas y gráficos de frecuencias, previamente procesadas mediante los programas de Office (Word y Excel), a partir de lo cual se realizó el análisis respectivo para elaborar la propuesta de mejora.

#### 4.6 Matriz de consistencia

**Tabla 2**

*Matriz de consistencia*

TÍTULO	ENUNCIADO	OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA
Propuesta de mejora de los factores relevantes del control interno de la Micro y Pequeña Empresa agropecuaria “SAGUMA” -2019.	¿Cuáles son las oportunidades de control interno que mejoran las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019?	Determinar las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.</li> <li>• Describir las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.</li> <li>• Explicar la propuesta de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo, transversal.</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo, no experimental.</p> <p><b>Diseño:</b> Trasversal.</p> <p><b>Universo</b> 15 trabajadores y el gerente de la Empresa AGROPECUARIA SAGUMA.</p>

Nota: Fuente: Elaboración propia.

#### **4.7 Principios éticos**

Para el desarrollo del presente estudio se respetaron las normas de escritura estandarizada normas APA, así como se comunicó al gerente de la Empresa Agropecuaria SAGUMA los objetivos de la investigación y se aplicó el principio de confidencialidad de la información recopilada, pues solo se utilizó para efectos del desarrollo de la presente investigación.

## V. Resultados

### 5.1 Resultados

**Tabla 3**

*El control interno en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria "SAGUMA" de la Provincia de Sullana en el año 2019.*

N°	Actividad o áreas / Ítems	Respuesta
	<b>Ambiente de control</b>	
01	¿La empresa cuenta con algún mecanismo para la selección del personal?	No, la empresa solo publica una convocatoria y la selección la realiza el propietario de la empresa, pero sin ningún procedimiento establecido.
02	¿La empresa capacita a sus trabajadores para su desarrollo personal y profesional que contribuya al cumplimiento eficaz de sus funciones?	No, la empresa solo le brinda indicaciones a través del personal antiguo referente a las funciones que va a cumplir el personal nuevo dentro de la organización.
03	¿La empresa promueve la práctica de principios y valores éticos que los trabajadores deben aplicar en el cumplimiento de sus funciones?	Si, la empresa promueve la práctica de la honestidad y responsabilidad de todos los trabajadores cuando realizan sus actividades dentro de la organización.
04	¿Los trabajadores se identifican con los objetivos y metas de control de la organización?	No, a los trabajadores de la organización no les gusta que los controlen y por tanto no tienen plena identificación con los objetivos y metas de control de la empresa.
05	¿Considera que todos los trabajadores están comprometidos con las acciones de control de la organización?	No, solo los trabajadores que son allegados al propietario de la organización se identifican con las acciones de control, pero los demás trabajadores no tienen esa predisposición.
	<b>Evaluación de riesgo</b>	
06	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de compras?	Si, debido a que tanto la alimentación del ganado, así como la medicina que se utiliza

		tienen que ser comprados en proveedores que le garanticen la calidad del producto.
07	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de almacén?	No, la empresa solo se limita a anotar las entradas y salidas de los productos e insumos en un cuaderno de anotaciones.
08	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de producción?	No, la empresa solo se dedica en esta área a anotar en un cuaderno las cantidades de alimentación que se realiza los grupos de animales de engorde en función del tiempo.
09	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de tesorería?	Si, la empresa toma sus precauciones para realizar sus tracciones seguras a través del detector de billetes falsos y la anotación en un cuaderno sobre las cantidades ingresadas y así como de los egresos respectivos.
10	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos ventas?	Si, la empresa constantemente se preocupa por darle mantenimiento a las balanzas para peso de ganado. Asimismo, existe preocupación por mantener limpia el área y que los sistemas de desahueve funcionen eficientemente para la evacuación de eses de los corrales donde se encuentra el ganado.
11	¿La empresa analiza los riesgos de control identificados en cada una de las áreas o procesos?	Sí, la empresa analiza los riesgos de control, pero solo de las áreas identificadas compra, tesorería y ventas.
12	¿La empresa planifica, organiza, dirige y controla acciones orientadas a disminuir los niveles de riesgo en cada una de las áreas o procesos?	No, la empresa solo realiza acciones orientadas a disminuir los riesgos en forma aislada cuando el peligro es inminente pero no los realiza en forma planificada ni mucho menos lo organiza ni controla.
	<b>Actividades de control</b>	
13	¿La empresa cuenta con políticas de control en forma escrita para las diferentes áreas o procesos de la organización (compras, almacenamiento, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa no cuenta con políticas de control en forma escrita, solo los da el propietario/gerente en forma verbal.
14	¿La empresa cuenta con un manual de organizaciones y funciones de las diferentes áreas o procesos de la empresa (compras,	No, la empresa solo le indica las funciones al trabajador en forma verbal a través del propietario/ gerente.

	almacenamiento, producción, tesorería y ventas)?	
15	¿En la empresa existen procedimientos para la compra de alimentos e insumos?	No, en la empresa solo se registra la compra de alimentos e insumos en un cuaderno de anotación, pero no se establece un procedimiento estandarizado para dicho fin.
16	¿En la empresa existen procedimientos para el ingreso de alimentos e insumos en el almacén?	No, en la empresa solo se registra el ingreso de alimentos e insumos en un cuaderno de anotación, pero no se establece un procedimiento estandarizado para dicho fin.
17	¿En la empresa existen procedimientos para la producción engorde de ganado?	Si, la empresa dispone los pasos necesarios a seguir para engordar el ganado en forma escrita pero no esquematizada.
18	¿En la empresa existen procedimientos para el registro de ingreso y salida de dinero?	Si, la empresa cuenta con procedimiento que debe realizarse el ingreso y salida de dinero.
19	¿En la empresa existen procedimientos para la venta de ganado en pie?	No, la empresa vende el ganado según el pedido del cliente con el visto bueno del propietario/gerente de la empresa.
	<b>Información y comunicación.</b>	
20	¿La empresa aplica diferentes métodos para registrar información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa utiliza como único método el registro de información en un cuaderno de anotaciones en lo referido a las diferentes áreas.
21	¿La empresa cuenta con procedimientos para registrar información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa registra información según la experiencia de los trabajadores o las indicaciones del propietario/gerente.
22	¿La empresa cuenta con procedimientos para procesar información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa procesa la información en forma manual de acuerdo a la experiencia de los trabajadores y a las indicaciones del propietario/gerente, pero no cuenta con algo estandarizado.
23	¿La empresa cuenta con procedimientos para resumir información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa resume la información en forma manual de acuerdo a la experiencia de los trabajadores y a las indicaciones del propietario/gerente, pero no cuenta con algo estandarizado.
24	¿La empresa cuenta con procedimientos para realizar informes en las diferentes áreas o	No, en la empresa cada área tiene su forma de realizar sus respectivos informes, pero no existen procedimientos uniformizados para realizar.

	procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	
	<b>Monitoreo</b>	
25	¿La empresa cuenta con un plan de monitoreo de las actividades y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas o procesos de la organización (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa no cuenta con un plan de monitoreo de las actividades de las diferentes áreas. El monitoreo lo realiza el propietario/gerente de la organización cuando tienen algún indicio de falla; sin embargo, no hay nada planificado.
26	¿La empresa cuenta con formatos para evaluar las actividades y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas o procesos de la organización (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	No, la empresa no cuenta con ningún formato para evaluar las actividades o procedimientos. Cuando se realiza alguna evaluación, solo se realiza algunas anotaciones en un cuaderno.
27	¿La empresa cuenta con registro histórico de los diferentes registros que se realizan en las áreas o procesos de la organización (¿compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?	Sí, pero solo en cuaderno de anotaciones en los últimos años. Sin embargo, no son completos y no tienen un formato establecido.

Nota. Fuente: Entrevista aplicada al propietario/gerente de la empresa.

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la información recopilada a través del instrumento aplicado se puede observar que la empresa agropecuaria “SAGUMA” no cuenta con políticas de control en forma escrita en sus diversas áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas), lo cual significa que los colaboradores no tienen una guía específica para la toma de decisiones respecto a los controles internos específicos en las áreas de compras, almacén, producción, tesorería y ventas; es decir, las políticas son verbales a manera de indicación en cada una de las áreas de la empresa. Asimismo, los colaboradores no cuentan con la asignación de funciones específicas debido a que no existe un manual de organización y funciones en cada una de las áreas de la organización (compras, almacén, producción, tesorería y ventas), lo cual dificulta la determinación de responsabilidades y delimitación de funciones específicas para cada área de la empresa. Si bien es cierto las áreas están integradas en función a la actividad principal de la empresa que es compra y venta de ganado de engorde, cada área no presenta en forma física sus funciones específicas. De

la misma forma, no existen los procedimientos específicos de las principales actividades que realiza la empresa agropecuaria “SAGUMA” tales como la compra de alimentos e insumos, compra de ganado en pie, almacenamiento de alimentos e insumos, registro de entrada de ganado en pie y venta de ganado en pie, lo cual significa que los colaboradores no cuentan con una guía que indique los pasos lógicos a seguir para realizar una determinada actividad dentro de cada una de las áreas de la empresa (compras, almacén, producción, tesorería y ventas). De la misma forma, se puede observar que no existen los formatos respectivos para registrar información tanto para la compra de alimentos e insumos, así como de ganado en pie y de la misma forma, tampoco existe para la recepción de los mismos. Por consiguiente, en estas circunstancias no es posible tener un control de Stock de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie.

Los resultados encontrados de acuerdo a la recopilación recopilada en cada una de las áreas se tienen lo siguiente:

### **Área de almacén**

En el área de Almacén no se identifica los riesgos, ni realiza acciones en forma planificada para superarlas, la empresa solo se limita a anotar las entradas y salidas de los productos e insumos en un cuaderno de anotaciones. Asimismo, el área de almacén no cuenta con un Manual de organización de funciones, políticas de control, ni los procedimientos para realizar un control de las entradas y salidas de bienes y productos. Del mismo modo, no cuenta con los formatos para registrar, procesar, resumir y realizar informes referentes a información que se maneja en el área. Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades de control en el área de almacén.

### **Área de compras**

En el área de compras no cuenta con un Manual de organización de funciones, políticas de control, ni los procedimientos para realizar un control de la compra de alimentos, insumos y ganado en pie. También se observa que el área de compras, no cuenta con los formatos para registrar, procesar y realizar informes referentes al movimiento de las ventas diarias, mensuales y anuales. Asimismo, el área de ventas, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control en el área de compras.

### **Área de producción**

El área de producción no se identifica los riesgos, ni realizan las acciones para administrarlos y superar las deficiencias, pues la empresa solo se limita a anotar en una libreta la dosis de la alimentación del ganado, asimismo cuando le toca sus vacunas respectivas. Así también, el área de producción no cuenta con un Manual de organización de funciones, políticas de control, ni los procedimientos adecuados para elaborar las dietas alimenticias según la etapa de engorde de ganado. Asimismo, no cuenta con los formatos para registrar, procesar, resumir y realizar informes referente al engorde de ganado relacionando la cantidad de alimentos con el peso adquirido por cada cabeza de ganado. Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control en el área de producción.

### **Área de ventas**

En el área de ventas no se cuenta con un Manual de organización de funciones, políticas de control, ni los procedimientos para el control de las ventas por unidad vendida, por día, por semana, por mes, etc. Asimismo, no se cuenta con los formatos respectivos para registrar, procesar y resumir informes de la información que se maneja en el área de ventas. Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control en el área de ventas.

### **Área de tesorería**

En el área de tesorería no se cuenta con un Manual de organización de funciones, políticas de control, ni los procedimientos para el control de la entrada y salida de dinero producto de las ventas de ganado y el dinero requerido para las compras requeridas. Asimismo, no se cuenta con los formatos respectivos para registrar, procesar y resumir informes de la información que se maneja en el área de tesorería. Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control en el área de tesorería.

Para priorizar el área de la empresa agropecuaria “SAGUMA” en la cual se establecerá una propuesta de mejora se elaboró una matriz de priorización, evaluados a partir de los factores de decisión: relevancia de la información que registran, riesgo de pérdida de

productos/bienes y relación con otras áreas. El calificativo considerado para cada factor es: Muy bueno con 10 puntos, Bueno 7 a 9 puntos, Regular 4 a 6 puntos, Malo con 1 a 3 puntos y Deficiente con un calificativo de 0 puntos. Los resultados de la matriz de priorización realizada se obtienen como resultado que el área de almacén es el área más relevante para realizar una propuesta de mejora de control interno en la empresa agropecuaria “SAGUMA”, tal como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 4**

Matriz de priorización para seleccionar el área donde se propondrá mejoras

Factores de decisión	Ponderado	Área de compras		Área de almacén		Área de producción		Área de tesorería		Área de ventas	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Relevancia de la información que registran	35%	7	2.45	9	3.15	8	2.8	8	2.8	8	2.8
Riesgo de pérdida de productos/bienes	35%	7	2.45	9	3.15	8	2.8	7	2.45	9	3.15
Relación con otras áreas	30%	8	2.4	10	3	8	2.4	8	2.4	8	2.4
<b>Puntaje total</b>	100%		7.3		9.3		8		7.65		8.35

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la priorización realizada, se hace necesario elaborar el manual de organización y funciones y de procedimientos del área del almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”, debido a que es una de las áreas más importante porque controla las entradas y salidas de alimentos e insumos, así como del ganado en pie en los cuales se presentan diversos riesgos de pérdida en forma física o de manipulación de datos en desmedro de la empresa. En ese sentido se plantea el Manual de Funciones y Procedimientos del Área de Almacén con la finalidad de mejorar el control interno en dicha área, bajo los parámetros de eficiencia y de efectividad.

Después de analizar los resultados y aplicada la matriz de Operacionalización se seleccionó el área de almacena como el área donde debe efectuarse las mejoras, debido a que dicha área no tiene como función principal almacenar alimentos e insumos sino hacer que circulen; es decir, además de almacenarlos y velar por su seguridad, se encarga de

registrar los movimientos de entrada y salida de los mismos. Asimismo, en la empresa agropecuaria “SAGUMA” el área de almacén registra la entrada y salida del ganado en pie, debido a que la empresa se dedica a la compra de ganado, los mismos que son sometidos a un proceso de engorde, para posteriormente ser vendidos. En consecuencia, el área de almacena tiene una gran importancia para la empresa por lo que se justifica la propuesta de mejoramiento. La relación del flujo de información del área de almacén con las otras áreas es la siguiente:

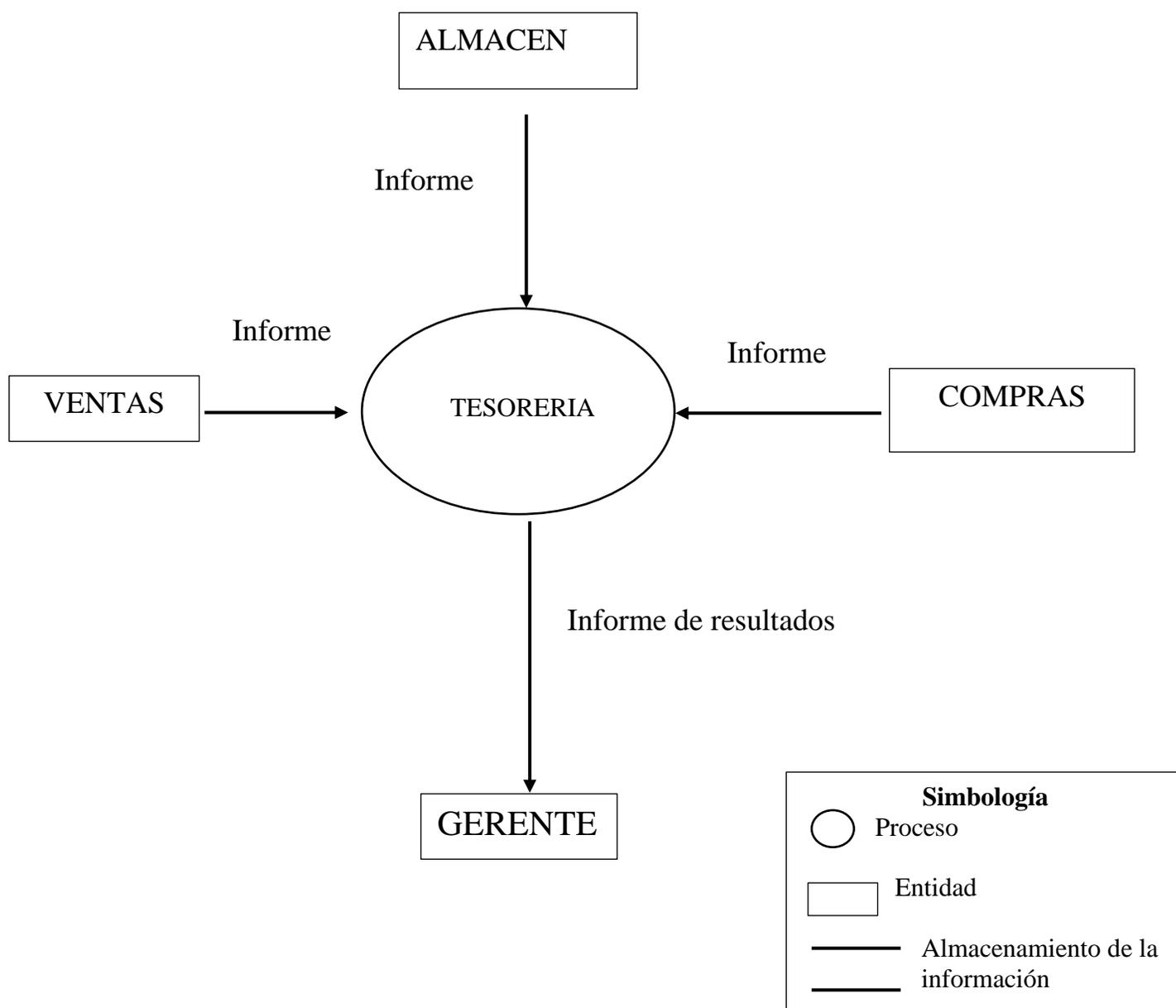


Figura 1. Sistema de información de control actual de inventario, compras y ventas

Nota. Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Análisis de resultados

**O1:** Establecer las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.

De acuerdo a la información recopilada a través del instrumento aplicado, existen oportunidades de mejora en la dimensión ambiente de control debido a que la empresa no cuenta con un mecanismo para la selección de personal, no capacita a sus trabajadores para su desarrollo personal y profesional, los trabajadores no se identifican con los objetivos y metas de control de la organización, así como los trabajadores no están comprometidos con las acciones de control.

En lo referente a la dimensión evaluación de riesgo existen oportunidades de mejora debido a que, en la empresa en sus diferentes áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas) no identifican los riesgos de control, así como no planifican, organizan, dirigen y no controlan acciones orientadas a disminuir los niveles de riesgo de las diferentes áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas).

En lo referente a la dimensión actividades de control existen oportunidades de mejora debido a que en la empresa en sus diferentes áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas) no cuentan con políticas de control en forma escrita, no cuenta con un manual de organizaciones y funciones, además, no existen procedimientos para la compra e ingresos de alimentos e insumos en el almacén, así como no existen procedimientos para la venta de ganado en pie. De acuerdo a lo descrito, se identifica una oportunidad de mejora de establecer un organigrama, manual de organización y funciones, procedimientos administrativos y formatos respectivos de control en el área priorizada: área de almacén.

En lo referente a la dimensión información y comunicación existen oportunidades de mejora debido a que en la empresa de sus diferentes áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas) no aplican diferentes métodos y procedimientos para registrar información, además, no cuentan con procedimientos para procesar y resumir

información, así como no cuenta con procedimientos para realizar informes en las diferentes áreas o procesos.

En lo referente a la dimensión monitoreo existen oportunidades de mejora debido a que en la empresa en sus diferentes áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas) no cuentan con un plan de monitoreo de las actividades y procedimientos, no cuentan con formatos para evaluar las actividades y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas o procesos de la organización.

En ese contexto y realizada la priorización del área de mejora, la propuesta de mejora está orientada al control interno del área de almacén, el mismo que contiene: organigrama del área de almacén, el Manual de Organización y Funciones administrativas, así como diversos procedimientos administrativos el área de almacén: flujo grama de las políticas de compra, formato de control de stock (entradas y salidas), formato de requerimiento de compra, flujograma de recepción y formato de comprobante de recepción de los alimentos e insumos así como del ganado en pie.

El área de almacén fue priorizada, teniendo en cuenta que es una de las más importantes de la empresa agropecuaria “SAGUMA”, debido a la cantidad de entrada y salidas de alimentos e insumos para el engorde.

**O2:** Describir las oportunidades de control interno que mejoren las posibilidades en la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.

El hecho de que la empresa agropecuaria “SAGUMA” no cuenta con políticas de control en forma escrita en sus diversas áreas (compras, almacén, producción, tesorería y ventas), trae como consecuencia que los colaboradores no tengan una guía que indique que camino a seguir y, en consecuencia, se toman decisiones no adecuadas respecto al control interno de cada una de las áreas. Por otro lado, no existe un manual de organización y funciones que indique las funciones y atribuciones que los colaboradores tienen dentro de la organización: esto a la vez, dificulta la determinación de responsabilidades. Igualmente,

no existen procedimientos específicos para los procesos que realiza la empresa como compras, registro de información de entradas y salidas de productos de almacén, proceso de venta, de producción, etc. Estas deficiencias no es posible tener un control de Stock de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie.

En ese sentido, el área seleccionada a partir de la matriz de Operacionalización es el área de almacén, debido a que es una de las áreas más importante porque controla las entradas y salidas de alimentos e insumos, así como del ganado. La propuesta 03 partes importantes que se detallan a continuación:

a. Organigrama del área de almacén:

Contiene la distribución y jerarquización de los puestos de trabajo del área de almacén, el mismo que estará dirigido por (01) jefe de almacén e integrada por tres secciones, recepciones, despacho, revisión y entrega de productos, las mismas que estarán a cargo de 01 persona en cada sección.

b. El Manual de Organización y Funciones administrativas:

Contiene la dependencia jerárquica funciones específicas del jefe del área y los responsables de las respectivas secciones del área de almacén.

c. Procedimientos administrativos

- Flujo grama de las políticas de compra:

Estable los diferentes pasos que debe de realizarse para una compra de acuerdo a las necesidades de almacén, según informe del auxiliar de Kardex al jefe de área almacén, el mismo que previo análisis realiza el requerimiento respectivo al área de compras.

- Formato de control de stock

Es utilizada para controlar las entradas y salidas de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie- El formato contiene la Fecha, tipo de documento, nombre del proveedor/cliente, cantidad precio unitario y total.

- Formato de requerimiento de compra  
Es utilizado para realizar el requerimiento de compra por parte del jefe almacén al área de compra de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie. El formato contiene fecha, nombre del solicitante, nombre quien va dirigido, cantidad, unidad, detalle, importe unitario y total.
- Flujograma de recepción  
Estable los diferentes pasos que debe de realizarse para la recepción de los productos e insumos, así como de los animales en pie. El flujograma estable ceta secuenciación de pasos en el que se relaciona el recepcionista con el jefe del área de almacén y este con el auxiliar de Kardex.
- Formato de comprobante de recepción  
Es utilizado para generar la recepción de los productos e insumos, así como de los animales en pie. El formato contiene Fecha, el nombre de la persona que recepciona, entrega y del proveedor, cantidad, unidad, detalle e importe unitario y total.

Asimismo, al no existir un sistema integrado de información que relaciónela información de las áreas de almacén, compras, ventas y tesorería que permita tomar decisiones rápidas y optimas se hace necesario proponer un diseño de información que integre esa información.

**O3:** Explicar la propuesta de mejora del control interno que mejoren las posibilidades de la Micro y Pequeña empresa agropecuaria “SAGUMA” de la Provincia de Sullana en el año 2019.

La propuesta de mejora acuerdo a la realidad de la empresa agropecuaria “SAGUMA” el área de almacena ha sido organizada en tres secciones, recepciones, despacho, revisión y entrega de productos, para lo cual se asigna los puestos de trabajo, 01 jefe de almacén, 01 recepcionista y 01 despachador, 01 auxiliar de Kardex. Asimismo, a cada uno de los

puestos de trabajo se le asignan funciones y se establece su línea de dependencia respectiva.

Como complemento al organigrama y manual de organización de funciones administrativos del área de almacén. Asimismo, se plantea el flujo grama de las políticas de compra de alimentos e insumos, así como las políticas de compra de ganado en pie. Así también, se presenta el formato de control de stock de alimentos e insumos, así como de ganado en pie. De la misma forma se propone el formato de requerimiento de compra de alimentos, así como de compras de ganado en pie.

Para la recepción se presenta el flujograma de recepción de alimentos e insumos, así como de recepción de ganado de pie. Asimismo, se presentan un comprobante de recepción de alimentos e insumos, así como de recepción del ganado en pie. Dicha propuesta se detalla a continuación:

## **Propuesta de mejora del control interno del área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA” de la provincia de Sullana en el año 2019**

### **1. Introducción**

La empresa agropecuaria “SAGUMA”; se dedica a la cría y engorde de ganado, la misma que actualmente presenta un mal manejo en el control de su almacén de los alimentos e insumos; así como de los datos de las crías y ganado de engorde para el cual se ha creído conveniente diseñar un sistema de control interno para dicha área; este sistema servirá de control y ayuda para evitar los desfalcos, pérdida de alimentos e insumos, así como se registre en forma incompleta información de la entrada y salida de crías y ganado de engorde. A través de la propuesta se crearán cargos y funciones para las personas que intervienen en los procedimientos que se realizan en el almacén de esta manera poder controlar de una manera efectiva las entradas y salidas de los alimentos e insumos, así como de las crías y ganado de engorde.

El diseño de esta estructura se espera que el nivel de control en el área de almacén sea lo más eficiente y eficaz para la toma de decisiones de la gerencia.

## **2. Objetivo**

Diseñar un manual de funciones y de procedimientos administrativos que detalle de manera explícita lo que cada colaborador deberá desempeñar basados en el orden y disciplina para lograr el eficaz control en el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.

### **2.1. Alcance**

El presente se aplicará en los diversos procedimientos a realizarse en el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.

### **2.2. Nivel de acceso**

El manual de funciones y de procedimientos administrativos será accesible como se detalla a los siguientes:

- Gerencia
- Administración
- Contabilidad
- Personal de almacén

## **3. Organigrama del área del almacén**

Se constituye en el instrumento que tendrá por finalidad y representar en forma gráfica la estructura orgánica del área de almacén.

El organigrama tendrá forma vertical, vale decir los niveles de jerarquía estarán representados de arriba hacia abajo. El organigrama siempre estará sujeto a revisión y análisis, haciéndose la reestructuración necesaria. Específicamente para el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA” se plantea el siguiente organigrama:



Figura 2. Organigrama de Área de Almacén.  
Nota. Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Manual de organización y funciones:

##### 4.1. Puestos de trabajo

El personal del área de almacén será agrupado en los siguientes puestos de trabajo:

**Tabla 5**

*Distribución de puestos de trabajo en el área de almacén de la empresa agropecuaria "SAGUMA".*

PUESTO	Nº DE COLABORADORES
Jefe de almacén.	1
Recepcionista.	1
Despachador	1
Auxiliar de Kardex	1

##### 4.2. Funciones de los puestos de trabajo

A cada puesto de trabajo se le asignado las siguientes funciones:

###### a. Jefe de almacén:

Es el responsable de dirigir y supervisar las actividades que se realizan en el área de almacén, y de realizar un seguimiento de las actividades que ejecutan los colaboradores dentro de esta área. Depende directamente de la gerencia de la empresa.

###### Funciones

- Supervisar la coordinación de las actividades de recepción de alimentos e insumos, así como de ganado en pie.
- Supervisar las acciones que ejecuta la sección de despacho.
- Firmar diariamente los documentos y reportes de entrada y salida de ganado de engorde, así como de los productos que entran y salen de almacén.

- Coordinar con el área de producción sobre los stocks mínimos de alimentos e insumos para evitar que se originen faltantes para la alimentación y cuidado eficaz del ganado.
- Coordinar con el área de ventas sobre el nivel óptimo de peso del ganado para evitar costos innecesarios de mantenimiento de ganado.
- Realizar inventarios periódicamente de las existencias de productos en almacén.
- Controlar el personal bajo su responsabilidad ejecute sus labores asignadas de manera adecuada.
- Otras funciones asignadas por el jefe inmediato.

#### **b. Recepcionista**

- Recepcionar los productos e insumos que ingresa al almacén, así como el ganado en pie que ingresa al establecimiento.
- Revisar cuidadosamente los alimentos e insumos, así como el ganado en pie ingresado que coincidan con el detalle de los documentos tanto en calidad como en cantidad.
- Brindar informes al jefe de almacén sobre resultados de verificación de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie recepcionado.
- Clasificar los alimentos e insumos según tipo.
- Otras funciones que le asigne el jefe de almacén

### **c. Despachador**

- Comprobar la descripción y la cantidad de alimentos e insumos solicitada por el área de producción para su despacho.
- Comprobar la descripción y la cantidad de ganado en pie solicitada por los clientes para su despacho.
- Informar al jefe de almacén que lo solicitado está conforme según la nota de pedido.
- Solicitar al jefe de almacén un visto bueno de conformidad para pasar el ganado en pie al área de revisión y entrega.
- Otras funciones que le asigne el jefe de almacén.

### **d. Auxiliar de kardex**

- Comprobar que el área de despacho tenga los alimentos e insumos, así como los animales en pie solicitados tanto en calidad como en cantidad.
- Coordinar con el jefe de almacén la autorización para la salida de los alimentos e insumos, así como de los animales en pie.
- Con la ayuda del jefe de área de almacén retirar los productos e insumos del almacén y ponerlos en disposición del área de producción.
- Con la ayuda del jefe de área de almacén retirar el ganado en pie del establecimiento y ponerlos en disposición del cliente.
- Registrar los ingresos de alimentos e insumos, así como de ganado en pie en forma ordenada cronológicamente.

- Informar al jefe de almacén de manera oportuna el stock de los alimentos e insumos según clasificación.
- Otras funciones que le asigne el jefe de almacén.

## **5. De normas y procedimientos administrativos del área de almacén:**

En el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos del Área de Almacén se plasma de manera escrita los procedimientos que cada colaborador realizara en las principales acciones dentro del área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.

El presente manual tiene por finalidad lograr un control adecuado de las entradas y salidas de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie que son realizados por el área de almacén y generar a su vez resultados confiables para el control de stock de alimentos e insumos, así como del ganado en pie.

### **5.1. Descripción de los procedimientos ADMINISTRATIVOS**

A continuación, se detallan los procedimientos administrativos del área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”; como sigue:

#### **5.1.1. Procedimiento en la política de compras**

1. El auxiliar de Kárdex presenta al Jefe de Almacén un informe conteniendo el formato “Control de Stock de alimentos e insumos” y “Control de Stock de ganado en pie”; dando a conocer en este, los alimentos e insumos que se requieren en el área, así como el ganado de engorde disponibles.
2. El jefe de almacén después de analizar el informe otorgado por el auxiliar de Kárdex realiza el “Requerimiento de Compra de alimentos e insumos y de ganado en pie” con el asesoramiento del jefe de producción, el mismo que es enviado al área de compras.

3. El requerimiento deberá estar pre numerado y por triplicado, y expresará la cantidad y descripción de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie requeridos según clasificación. El original se envía al área de compras para su aprobación, la primera copia al área de contabilidad para que tenga conocimiento de la futura transacción y la segunda copia se conserva en el archivo del área de almacén.
4. El jefe de almacén esperara un día para obtener respuesta del área de compras; de no ser atendido su requerimiento en el plazo establecido, procederá a presentar un nuevo requerimiento de compra de alimentos e insumos, así como de ganado en pie, anexando una carta simple en la que se especifique, que es la segunda vez que se presenta dicho requerimiento, adjuntando una copia del mismo.
5. De darse el caso que el segundo requerimiento no sea atendido, el jefe de almacén tiene la obligación de presentar a la gerencia de la empresa un tercer requerimiento, adjuntando las copias de los dos anteriores, de esta manera queda liberado de toda responsabilidad en caso no se puedan atender los pedidos del área de producción y el área de ventas por falta de alimentos e insumos o de ganado en pie.

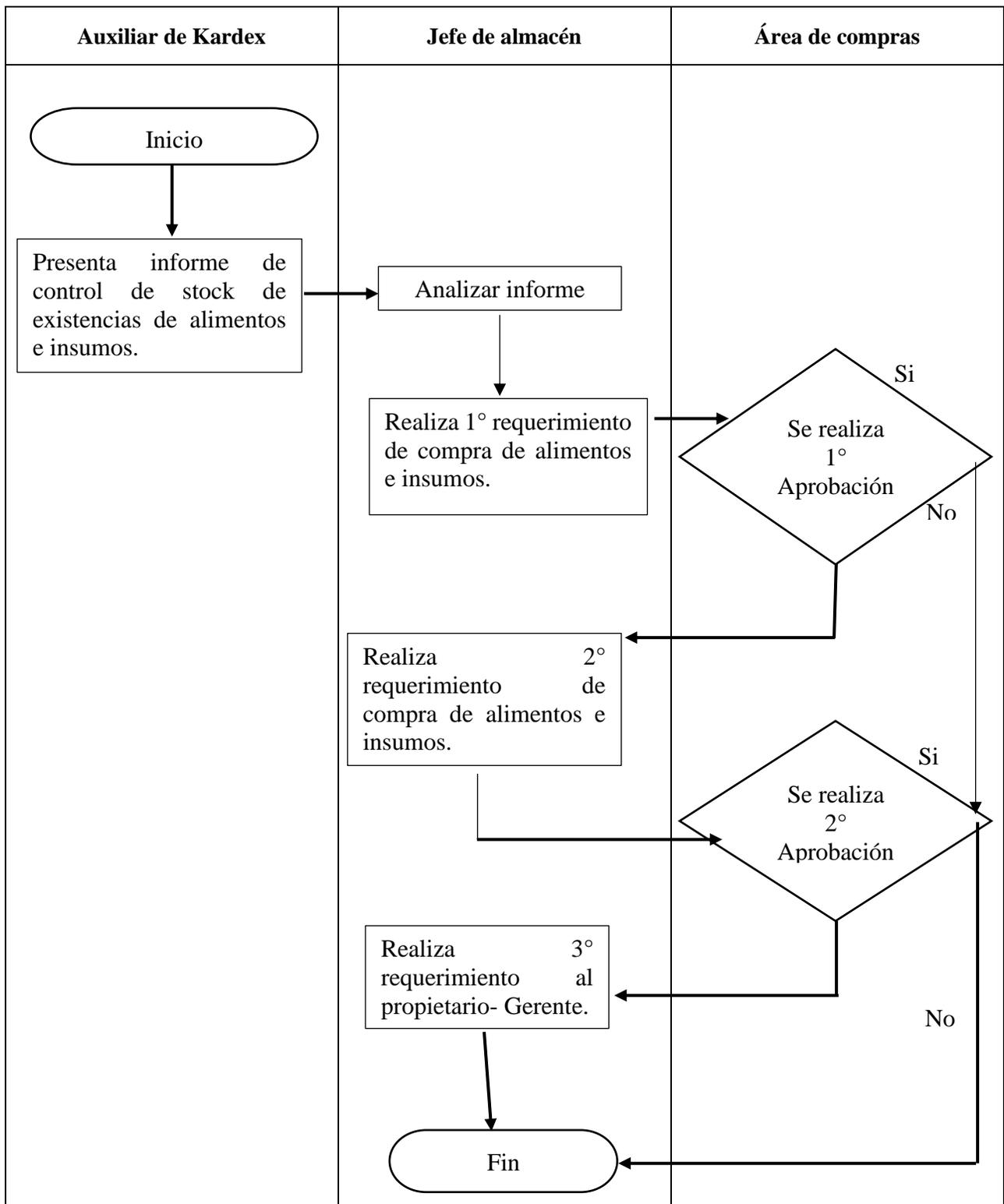


Figura 3. Flujo grama de las políticas de compras de alimentos e insumos  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

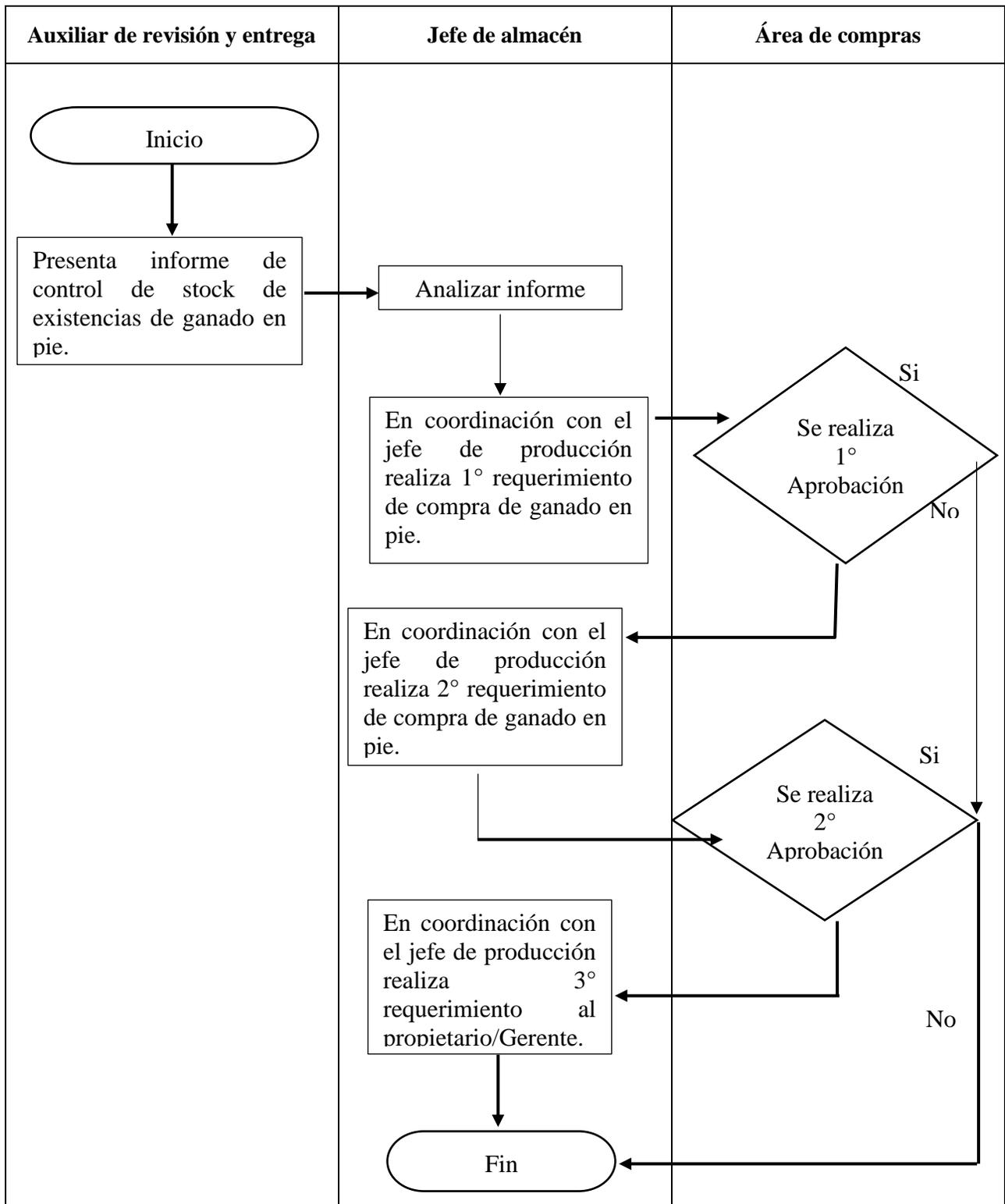


Figura 4. Flujo grama de las políticas de compras de ganado en pie.  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1: Formato control de stock de alimentos e insumos

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</p> <p>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371 A.H. 09 DE OCTUBR- SULLANA</p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>							
<p><b>CONTROL DE STOCK DE ALIMENTOS E INSUMOS</b></p>									
<p>PRODUCTO: _____ FECHA: _____</p>									
<p>METODO:</p>									
FECHA	N° DOC	PROVEEDOR /CLIENTE	ENTRADA			SALIDA			SALDOS
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
<p>_____</p>			<p>FIRMA</p>						

**Cuadro 2: Formato control de stock de ganado en pie**

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b> <b>A.H. 09 DE OCTUBR- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>							
<p><b>CONTROL DE STOCK DE GANADO EN PIE</b></p>									
<p><b>PRODUCTO:</b> _____ <b>FECHA:</b> _____</p>									
<p><b>METODO:</b></p>									
FECHA	N° DOC	PROVEEDOR /CLIENTE	ENTRADA			SALIDA			SALDOS
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
<p>_____</p>			<p><b>FIRMA</b></p>						

Cuadro 3: Formato requerimiento de compra de alimentos e insumos

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b> <b>A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>		
<b>REQUERIMIENTO DE COMPRA DE ALIMENTOS E INSUMOS</b>				
SOLICITADO POR: _____		FECHA: _____		
DIRIGIDO A: _____				
SOLICITO POR LA PRESENTE LA PROVISION DE ALIMENTOS E INSUMOS QUE ACONTINUACION SE DETALLA EN LAS CANTIDADES SEGÚN CORRESPONDA QUE SE ENUMERAN: A SABER:				
CANTIDAD	UNIDAD	DETALLE	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL
_____ <b>FIRMA</b>		TOTAL ESTIMADO _____		

Cuadro 4: Formato requerimiento de compra de ganado en pie

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b> <b>A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>	
<b>REQUERIMIENTO DE COMPRA DE GANADO EN PIE</b>			
SOLICITADO POR: _____		FECHA: _____	
DIRIGIDO A: _____			
SOLICITO POR LA PRESENTE LA PROVISION DE ALIMENTOS E INSUMOS QUE ACONTINUACION SE DETALLA EN LAS CANTIDADES SEGÚN CORRESPONDA QUE SE ENUMERAN: A SABER:			
CANTIDAD	DETALLE	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL
_____ <b>FIRMA</b>		<b>TOTAL ESTIMADO</b> _____	

### **5.1.2. Procedimiento de recepción de alimentos e insumos, así como de ganado en pie**

1. El recepcionista, verifica con la hoja de requerimiento de compra, bajo la supervisión del jefe de almacén, que los alimentos e insumos, así como el ganado en pie recepcionado en esta área coincida en cantidad, clasificación, descripción y calidad con la guía de remisión del proveedor y/o su hoja de requerimiento.
2. Una vez recepcionados los alimentos e insumos, así como el ganado en pie se procederá a esperar el V<sup>a</sup> B<sup>a</sup> de recepción de los alimentos e insumos, así como el ganado en pie a cargo del jefe de almacén; después de ello se emitirá el “comprobante de recepción de alimentos e insumos” o “comprobante de recepción del ganado en pie”. El mismo que será por triplicado, cada copia pasará como sigue: una copia al área de compras, una al área de contabilidad y una se conservará en el área de almacén.
3. El jefe de almacén registra el comprobante de recepción de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie en el parte diario de almacén de cada producto recepcionado y emitirá su V<sup>a</sup> B<sup>a</sup>.
4. El auxiliar de Kárdex recibirá la guía de remisión de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie recibidos y la comparará con el comprobante de recepción de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie, ambos deberán estar conforme a lo solicitado. Posteriormente, se realizará el registro de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie en los Kardex respectivos de cada producto recepcionado, tomando los valores de compra de la factura correspondiente.

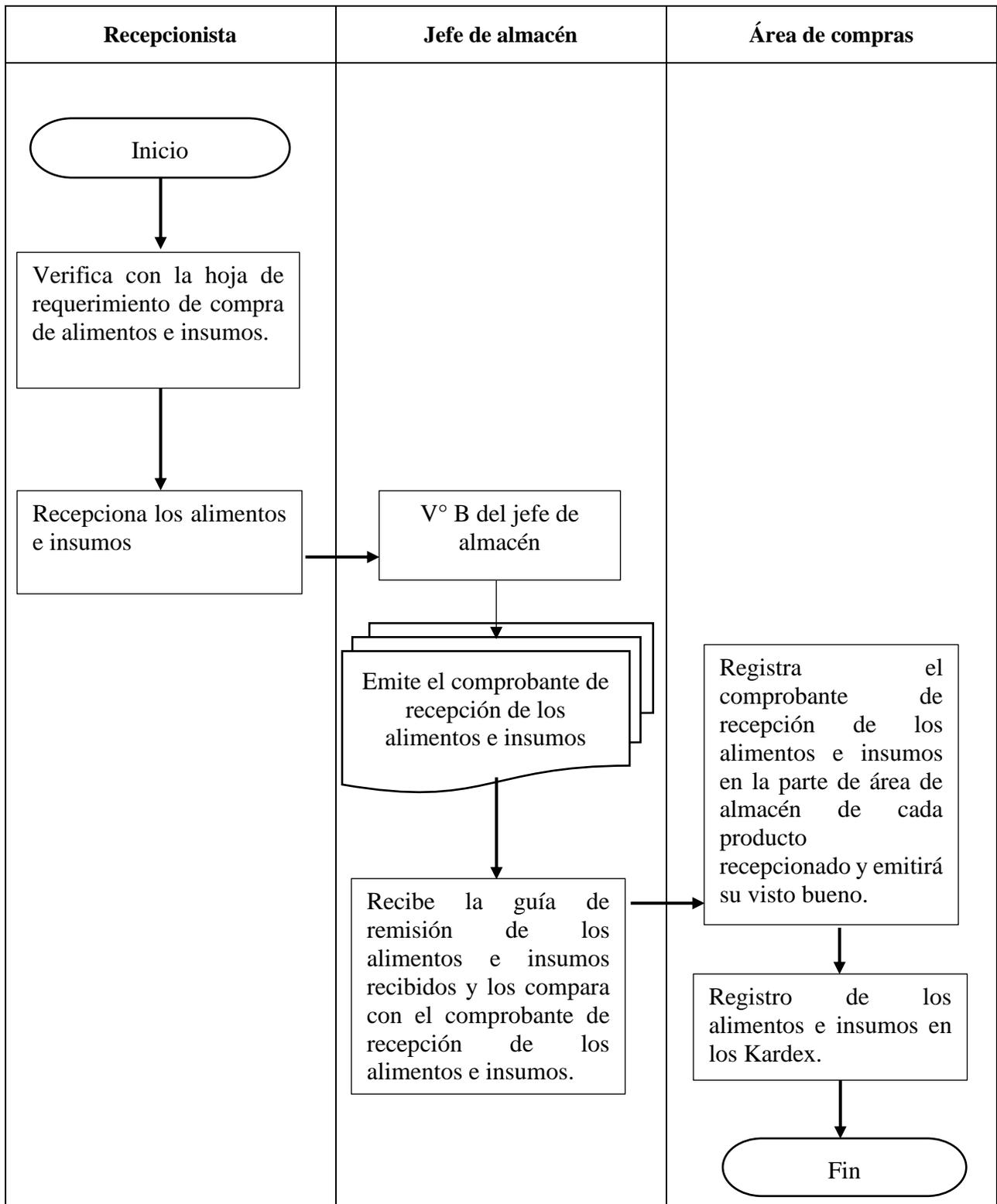


Figura 5. Flujograma de la recepción de alimentos e insumos  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

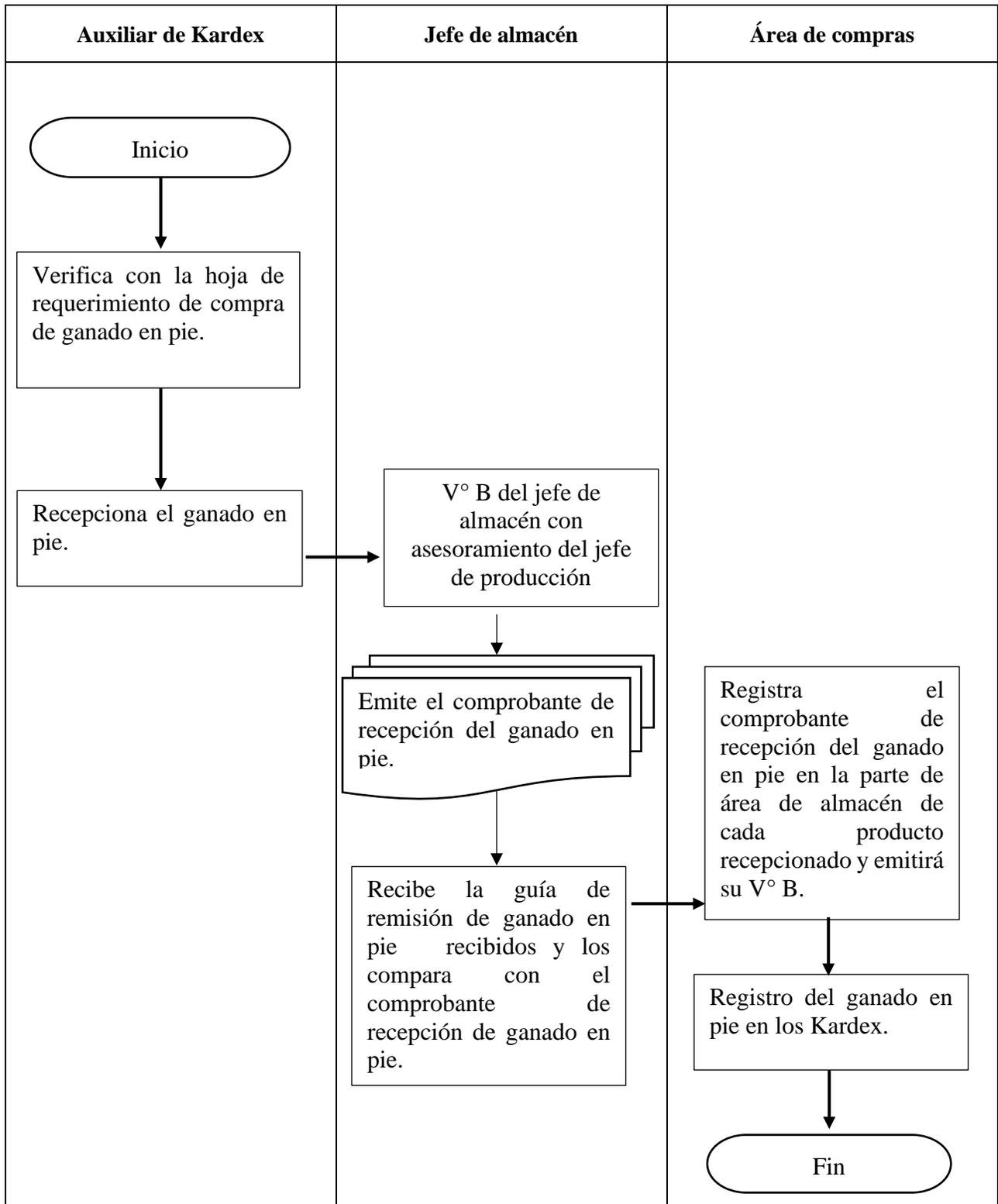


Figura 6. Flujo grama de la recepción de ganado en pie.  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Formato comprobante de recepción de alimentos e insumos

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b>  <b>A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>		
<b>COMPROBANTE DE RECEPCION DE ALIMENTOS E INSUMOS</b>				
ENTREGADO POR: _____		FECHA: _____		
RECEPCIONADO POR: _____				
PROVEEDOR: _____				
N° DE DOCSUSTENTATORIO: _____				
<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE UNITARIO</b>	<b>IMPORTE TOTAL</b>
_____ <b>FIRMA</b>				

Cuadro 6: Formato comprobante de recepción del ganado en pie

	<p><b>“SAGUMA”</b>                  CRIA Y ENGORDE DE GANADO                  DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371                  A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>	
<p><b>COMPROBANTE DE RECEPCION DE GANADO EN PIE</b></p>			
ENTREGADO POR: _____		FECHA: _____	
RECEPCIONADO POR: _____			
PROVEEDOR: _____			
N° DE DOCSUSTENTATORIO: _____			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALE</b>	<b>IMPORTE UNITARIO</b>	<b>IMPORTE TOTAL</b>
_____ <b>FIRMA</b>			

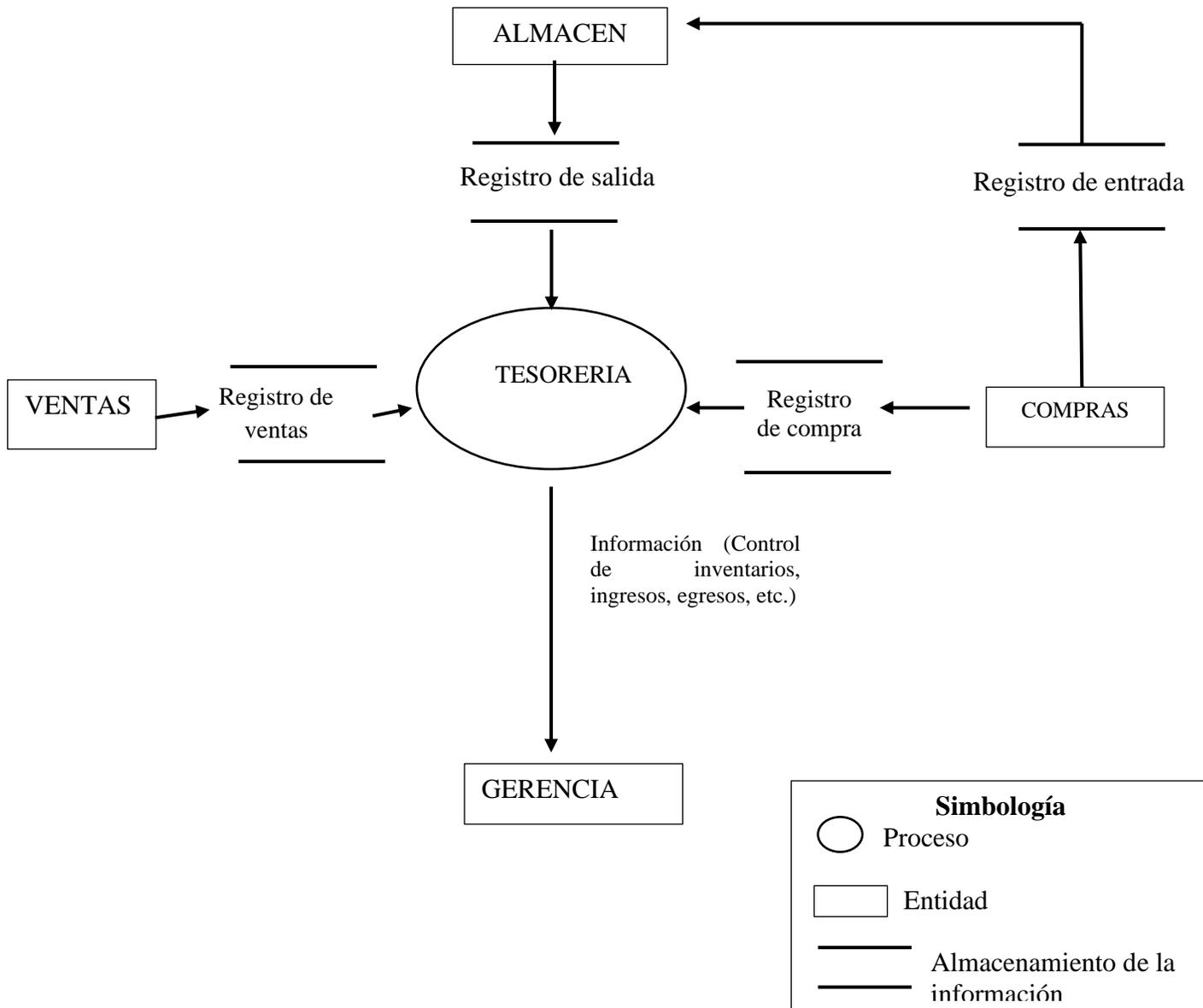


Figura 7. Propuesta de diseño de sistema de información de control integrado de inventario, compras y ventas  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

## VI. Conclusiones

1. Las oportunidades de mejora del control interno teniendo en cuenta las áreas de la empresa agropecuaria SAGUMA son las siguientes:

En el área de Almacén no se identifica los riesgos, de pérdida o alteración de información ni se realiza acciones para superarles. Asimismo, no se cuenta con un Manual de organización de funciones, ni políticas y procedimientos de control. Del mismo modo, no cuenta con los formatos para registrar, procesar, resumir y realizar informes de almacén, así como para monitorear y supervisar las actividades control.

En el área de compras no cuenta con un Manual de organización de funciones, así como políticas y procedimientos de control. También se observa que no cuenta con los formatos para registrar, procesar y realizar informes de las compras, Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control.

En el área de producción no se identifica los riesgos, de pérdida o alteración de información ni se realiza acciones para superarles. Asimismo, no se cuenta con un Manual de organización de funciones, ni políticas y procedimientos de control de la producción. Del mismo modo, no cuenta con los formatos para registrar, procesar, resumir y realizar informes de producción, así como para monitorear y supervisar las actividades control respecto al área.

En el área de venta no cuenta con un Manual de organización de funciones, así como políticas y procedimientos de control de las actividades del área. Del mismo modo no cuenta con los formatos para registrar, procesar y realizar informes de las ventas, Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control de dicha área.

En el área de tesorería cuenta con un Manual de organización de funciones, así como políticas y procedimientos de control de las actividades ingreso y salida de dinero. Del mismo modo no cuenta con los formatos para registrar, procesar y realizar informes sobre las entradas y salidas de dinero, Asimismo, no se cuenta con los formatos para monitorear y supervisar las actividades control de dicha área.

Siendo el área de almacén de la empresa agropecuaria SAGUMA, una de las áreas más importantes de la empresa, de acuerdo a la priorización realizada, la propuesta de mejora está orientada a mejorar su control mediante: organigrama, Manual de Organización y Funciones administrativas, así como diversos procedimientos administrativos del área de almacén: flujo grama de las políticas de compra, formato de control de stock (entradas y salidas), formato de requerimiento de compra flujograma de recepción y formato de comprobante de recepción de compra de alimentos e insumos, así como de ganado en pie. Asimismo, se integra la información el área de almacén con la de compras, ventas y tesorería.

2. A partir de la priorización realizada, las oportunidades de mejora en el área de almacén en la empresa agropecuaria SAGUMA son relevantes, debido a que en el área de almacén se realizan procedimientos de registro de información de los alimentos, insumos y ganado en pie y por consiguiente, existe riesgo de pérdida de información o pérdida física. Así como, los procedimientos que se realizan dentro del área de almacén se relacionan con otras áreas de la empresa. En tal sentido, existe oportunidad de mejora en el control interno del área de almacén, tanto en el control de la entrada como en la salida de alimentos e insumos, así de ganado en pie con la finalidad de evitar procedimientos o registros deficientes o pérdidas en forma física. Asimismo, existe la necesidad de integrar la información de las áreas de almacén, compras, ventas y tesorería.

3. La propuesta de mejora del área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”, de acuerdo a las oportunidades de mejora identificada en el área de almacén, consiste en establecer un organigrama, los puestos de trabajo y el establecimiento de un manual de organización y funciones. Asimismo, se plantea los procedimientos administrativos, los mismo que contienen: flujogramas de las políticas de compra, los formatos de control de stock y formatos de requerimiento de compra; así como los flujogramas y comprobantes de recepción de alimentos e insumos, así como de ganado en pie respectivamente. Asimismo, para facilitar la toma de decisiones de gerencias se presenta el diseño que integra la información de las áreas de almacén, compras, ventas y tesorería.

### **Referencias bibliográficas**

- Albujar, M. y Huamán, S. (2014). Estrategias de control de inventarios para optimizar la producción y rentabilidad de la Empresa Agro Macathon S.A.C. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Canaval, S. (2017). El control interno y su influencia en la gestión de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Empresa Agrícola Sechín S.A.C. Casma 2016. Casma, Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- De La Peña, A. (2008). Auditoría. Un enfoque práctico. Madrid, España: Paraninfo.
- Delgado, A. (2014). El control interno en el departamento de producción y su incidencia en la productividad en la Empresa Fundimega S.A. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Estupiñán, R. (2006). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales análisis del informe COSO I y II. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). Control Interno y fraudes análisis del informe COSO I,II y III con base a los ciclos transaccionales (3ra ed.). Bogotá, Colombia: ECOE ediciones.
- Fonseca, O. (2013). Sistemas de control interno para organizaciones (1ra ed.). Lima, Perú: IICO- Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Herrera, Y. (2017). Control Interno y su Efecto en la Rentabilidad de la empresa Agropecuaria Avicasa Norteña S.A.C. Trujillo, 2017. Trujillo, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Ibarra, P. (2014). El control interno en los procedimientos contables y la información financiera en la Empresa Agro Fértil de la Ciudad Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Moreno, C. (2014). Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Proavec de la ciudad de Latacunga año 2012. (Tesis pregrado). Recuperado

de <http://repositorio.uta.edu.ec/>.

- Reyes, A. (2013). Administración de Empresa. Teoría y Práctica. Segunda Parte. Perú: Limusa.
- Rojas, O. (2007). Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Guatemala.
- Mena, A. (2017). Caracterización del control interno del área de almacén de las empresas del sector agrario del Perú: caso empresa “Puquchi sociedad anónima cerrada” de Sullana y propuesta de mejora, 2017. Sullana, Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Suárez (2015). “Caracterización del control interno administrativo en el área de almacén de las empresas agrícolas del Perú. Caso: sociedad agrícola Rapel SAC. Del distrito de Castilla, periodo 2014”. Sullana, Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Andina (2019). Sector agropecuario creció 5.3% en marzo del 2019. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-agropecuario-crecio-53-marzo-del-2019-751231.aspx>.
- Estudio de desempeño ambiental (ESDA) (2013 - 2019). Sector agropecuario y forestal. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/esda/10-1-1-caracteristicas-del-sector-agropecuario/>.
- Agencia andina (2019). Presupuesto 2019 para sector agropecuario asciende a S/ 2,153 millones. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-2019-para-sector-agropecuario-asciende-a-s-2153-millones-734255.aspx>.
- García, L. (2018). Caracterización del control interno del área de tesorería de las empresas del sector agropecuario del Perú: caso del área de tesorería de la empresa San Lorenzo Produce Sociedad Anónima Cerrada –Sullana y propuesta de mejora 2018 (Tesis grado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Sullana, Perú.



## ANEXO 1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 6**

*Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	NOVIEMBRE
Generación de la idea de investigación	X						
Generación del título de investigación	X						
Redacción de la problemática encontrada		X					
Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis		X					
Redacción de justificación			X				
Estructuración del marco teórico y antecedentes			X				
Redacción de la metodología a aplicar				X			
Construcción de los instrumentos a aplicar				X			
Validación por expertos del instrumento					X		
Presentación del anteproyecto					X		
Presentación y ejecución de la prueba piloto					X		
Aplicación del instrumento					X		
Recojo de datos					X		
Procesamiento de datos					X		
Tabulación de resultados						X	
Presentación e interpretación de resultados						X	

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SETIEMBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Presentación e interpretación análisis de resultados						X	
Elaboración de la propuesta de mejora						X	
Elaboración de las conclusiones							X
Presentación del informe final							X
Presentación del artículo científico							X

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 02: PRESUPUESTO

**Tabla 7**  
*Presupuesto*

Descripción del material	Unidad	Precio	Cantidad	Subtotal	Total
<b>MATERIAL DE OFICINA</b>					
Hojas DIN A 4	Millar	10.00	01	10.00	99.00
Lapiceros	Unidad	0.8	5	4.00	
Cartucho de tinta	Unidad	60	01	50.00	
USB	Unidad	30.00	01	30.00	
Libreta de apuntes	Unidad	5.00	01	5.00	
<b>SERVICIOS</b>					
Anillado	Unidad	15.00	01	15.00	710.00
Pasajes				300.00	
Internet				130.00	
Fotocopias				50.00	
Impresiones	Unidad	0.10	150	15.00	
Asesoría				200.00	
<b>LIBROS</b>					
Especialidad	Unidad	40.00	01	40.00	40.00
<b>TOTAL</b>					849.00

## ANEXO 03: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### SOBRE CONTROL INTERNO DIRIGIDA A PROPIETARIO – GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA “SAGUMA”

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	SI	NO
	<b>Ambiente de control</b>		
01	¿La empresa cuenta con algún mecanismo para la selección del personal?		
02	¿La empresa capacita a sus trabajadores para su desarrollo personal y profesional que contribuya al cumplimiento eficaz de sus funciones?		
03	¿La empresa cuenta con principios y valores éticos que los trabajadores deben aplicar en el cumplimiento de sus funciones?		
04	¿Los trabajadores se identifican con los objetivos y metas de control de la organización?		
05	¿Considera que los trabajadores están comprometidos con las acciones de control de la organización?		
	<b>Evaluación del riesgo</b>		
06	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de compras?		
07	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de almacén?		
08	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de producción?		
09	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos de tesorería?		
10	¿La empresa identifica los riesgos de control en el área o procesos ventas?		
11	¿La empresa analiza los riesgos de control identificados en cada una de las áreas o procesos?		
12	¿La empresa planifica, organiza, dirige y controla acciones orientadas a disminuir los niveles de riesgo en cada una de las áreas o procesos?		

	<b>Actividades de control</b>		
13	¿La empresa cuenta con políticas de control para las diferentes áreas o procesos de la organización (compras, almacenamiento, producción, tesorería y ventas)?		
14	¿La empresa cuenta con un manual de organizaciones y funciones de las diferentes áreas o procesos de la empresa (compras, almacenamiento, producción, tesorería y ventas)?		
15	¿En la empresa existen procedimientos para la compra de productos e insumos?		
16	¿En la empresa existen procedimientos para el ingreso productos e insumos en el almacén?		
17	¿En la empresa existen procedimientos para la producción engorde de ganado?		
18	¿En la empresa existen procedimientos para el registro de ingreso y salida de dinero?		
19	¿En la empresa existen procedimientos para la venta de carne o ganado en pie?		
	<b>Información y comunicación.</b>		
20	¿La empresa cuenta con métodos para registrar información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
21	¿La empresa cuenta con procedimientos para registrar información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
22	¿La empresa cuenta con procedimientos para procesar información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
23	¿La empresa cuenta con procedimientos para resumir información de las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
24	¿La empresa cuenta con procedimientos para informar realizar informes en las diferentes áreas o procesos (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
	<b>Monitoreo</b>		
25	¿La empresa cuenta con un plan de monitoreo de las actividades y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas o procesos de la organización (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
26	¿La empresa cuenta con formatos para evaluar las actividades y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas o procesos de la organización (compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		
27	¿La empresa cuenta con registro histórico de los diferentes registros que se realizan en las áreas o procesos de la organización (¿compras, almacén, producción, tesorería y ventas)?		

## ANEXO 04: AUTORIZACIONES

### CARTA DE AUTORIZACION

Sullana 02 de agosto del 2019

Yo, Andrés Avelino Saguma Jiménez, propietario de Agropecuaria SAGUMA identificado con número DNI, 36498868 autorizo, al SR. Fabian Augusto Santur Abad con documento DNI, 47054121, Bachiller de la carrera de contabilidad en Universidad ULDECH – SULLANA, para que se le brinde información de la empresa con el fin que realice su proyecto de tesis enfocado en su crecimiento profesional.



DNI: 36498868

## **ANEXO 5: PROPUESTA DE MEJORA**

### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ALMACÉN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA “SAGUMA” DE LA PROVINCIA DE SULLANA EN EL AÑO 2019**

#### **6. INTRODUCCIÓN**

La empresa agropecuaria “SAGUMA”; se dedica a la cría y engorde de ganado, la misma que actualmente presenta un mal manejo en el control de su almacén de los alimentos e insumos; así como de los datos de las crías y ganado de engorde para el cual se ha creído conveniente diseñar un sistema de control interno para dicha área; este sistema servirá de control y ayuda para evitar los desfalcos, pérdida de alimentos e insumos, así como se registre en forma incompleta información de la entrada y salida de crías y ganado de engorde. A través de la propuesta se crearán cargos y funciones para las personas que intervienen en los procedimientos que se realizan en el almacén de esta manera poder controlar de una manera efectiva las entradas y salidas de los alimentos e insumos, así como de las crías y ganado de engorde.

El diseño de esta estructura se espera que el nivel de control en el área de almacén sea lo más eficiente y eficaz para la toma de decisiones de la gerencia.

#### **7. OBJETIVO**

Diseñar un manual de funciones y de procedimientos administrativos que detalle de manera explícita lo que cada colaborador deberá desempeñar basados en el orden y disciplina para lograr el eficaz control en el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.

##### **7.1. ALCANCE**

El presente se aplicará en los diversos procedimientos a realizarse en el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.

## 7.2. NIVEL DE ACCESO

El manual de funciones y de procedimientos administrativos será accesible como se detalla a los siguientes:

- Gerencia
- Administración
- Contabilidad
- Personal de almacén

## 8. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DEL ALMACÉN

Se constituye en el instrumento que tendrá por finalidad y representar en forma gráfica la estructura orgánica del área de almacén.

El organigrama tendrá forma vertical, vale decir los niveles de jerarquía estarán representados de arriba hacia abajo. El organigrama siempre estará sujeto a revisión y análisis, haciéndose la reestructuración necesaria. Específicamente para el área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA” se plantea el siguiente organigrama:



Figura 1. Organigrama de Área de Almacén.  
Nota. Fuente: Elaboración propia.

## 9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:

### 9.1. PUESTOS DE TRABAJO

El personal del área de almacén será agrupado en los siguientes puestos de trabajo:

**Tabla 4**

*Distribución de puestos de trabajo en el área de almacén de la empresa agropecuaria "SAGUMA".*

PUESTO	Nº DE COLABORADORES
Jefe de almacén.	1
Recepcionista.	1
Despachador	1
Auxiliar de Kardex	1

### 9.2. FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A cada puesto de trabajo se le asignado las siguientes funciones:

**e. JEFE DE ALMACÉN:**

Es el responsable de dirigir y supervisar las actividades que se realizan en el área de almacén, y de realizar un seguimiento de las actividades que ejecutan los colaboradores dentro de esta área. Depende directamente de la gerencia de la empresa.

**Funciones**

- Supervisar la coordinación de las actividades de recepción de alimentos e insumos, así como de ganado en pie.
- Supervisar las acciones que ejecuta la sección de despacho.
- Firmar diariamente los documentos y reportes de entrada y salida de ganado de engorde, así como de los productos que entran y salen de almacén.

- Coordinar con el área de producción sobre los stocks mínimos de alimentos e insumos para evitar que se originen faltantes para la alimentación y cuidado eficaz del ganado.
- Coordinar con el área de ventas sobre el nivel óptimo de peso del ganado para evitar costos innecesarios de mantenimiento de ganado.
- Realizar inventarios periódicamente de las existencias de productos en almacén.
- Controlar el personal bajo su responsabilidad ejecute sus labores asignadas de manera adecuada.
- Otras funciones asignadas por el jefe inmediato.

**f. RECEPCIONISTA**

- Recepcionar los productos e insumos que ingresa al almacén, así como el ganado en pie que ingresa al establecimiento.
- Revisar cuidadosamente los alimentos e insumos, así como el ganado en pie ingresado que coincidan con el detalle de los documentos tanto en calidad como en cantidad.
- Brindar informes al jefe de almacén sobre resultados de verificación de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie recepcionado.
- Clasificar los alimentos e insumos según tipo.
- Otras funciones que le asigne el jefe de almacén

#### **g. DESPACHADOR**

- Comprobar la descripción y la cantidad de alimentos e insumos solicitada por el área de producción para su despacho.
- Comprobar la descripción y la cantidad de ganado en pie solicitada por los clientes para su despacho.
- Informar al jefe de almacén que lo solicitado está conforme según la nota de pedido.
- Solicitar al jefe de almacén un visto bueno de conformidad para pasar el ganado en pie al área de revisión y entrega.
- Otras funciones que le asigne el jefe de almacén.

#### **h. AUXILIAR DE KARDEX**

- Comprobar que el área de despacho tenga los alimentos e insumos, así como los animales en pie solicitados tanto en calidad como en cantidad.
- Coordinar con el jefe de almacén la autorización para la salida de los alimentos e insumos, así como de los animales en pie.
- Con la ayuda del jefe de área de almacén retirar los productos e insumos del almacén y ponerlos en disposición del área de producción.
- Con la ayuda del jefe de área de almacén retirar el ganado en pie del establecimiento y ponerlos en disposición del cliente.
- Registrar los ingresos de alimentos e insumos, así como de ganado en pie en forma ordenada cronológicamente.

- Informar al jefe de almacén de manera oportuna el stock de los alimentos e insumos según clasificación.
- Otras funciones que le asigne el jefe de almacén.

## **10. DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE ALMACÉN:**

En el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos del Área de Almacén se plasma de manera escrita los procedimientos que cada colaborador realizara en las principales acciones dentro del área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”.

El presente manual tiene por finalidad lograr un control adecuado de las entradas y salidas de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie que son realizados por el área de almacén y generar a su vez resultados confiables para el control de stock de alimentos e insumos, así como del ganado en pie.

### **10.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

A continuación, se detallan los procedimientos administrativos del área de almacén de la empresa agropecuaria “SAGUMA”; como sigue:

#### **10.1.1. PROCEDIMIENTO EN LA POLÍTICA DE COMPRAS**

6. El auxiliar de Kárdex presenta al Jefe de Almacén un informe conteniendo el formato “Control de Stock de alimentos e insumos” y “Control de Stock de ganado en pie”; dando a conocer en este, los alimentos e insumos que se requieren en el área, así como el ganado de engorde disponibles.
7. El jefe de almacén después de analizar el informe otorgado por el auxiliar de Kárdex realiza el “Requerimiento de Compra de alimentos e insumos y de ganado en pie” con el asesoramiento del jefe de producción, el mismo que es enviado al área de compras.

8. El requerimiento deberá estar pre numerado y por triplicado, y expresará la cantidad y descripción de los alimentos e insumos, así como del ganado en pie requeridos según clasificación. El original se envía al área de compras para su aprobación, la primera copia al área de contabilidad para que tenga conocimiento de la futura transacción y la segunda copia se conserva en el archivo del área de almacén.
  
9. El jefe de almacén esperara un día para obtener respuesta del área de compras; de no ser atendido su requerimiento en el plazo establecido, procederá a presentar un nuevo requerimiento de compra de alimentos e insumos, así como de ganado en pie, anexando una carta simple en la que se especifique, que es la segunda vez que se presenta dicho requerimiento, adjuntando una copia del mismo.
  
10. De darse el caso que el segundo requerimiento no sea atendido, el jefe de almacén tiene la obligación de presentar a la gerencia de la empresa un tercer requerimiento, adjuntando las copias de los dos anteriores, de esta manera queda liberado de toda responsabilidad en caso no se puedan atender los pedidos del área de producción y el área de ventas por falta de alimentos e insumos o de ganado en pie.

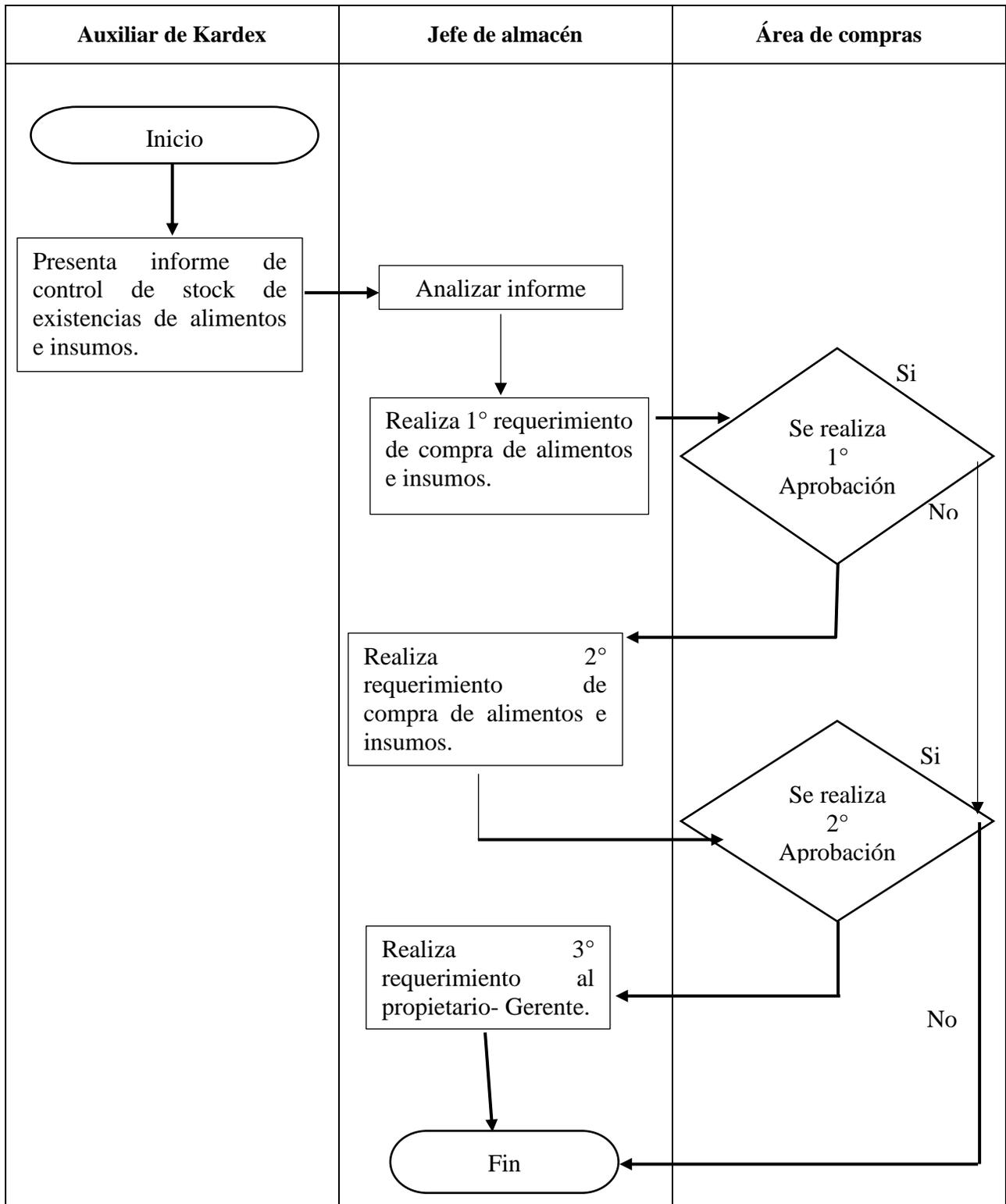


Figura 2. Flujo grama de las políticas de compras de alimentos e insumos  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

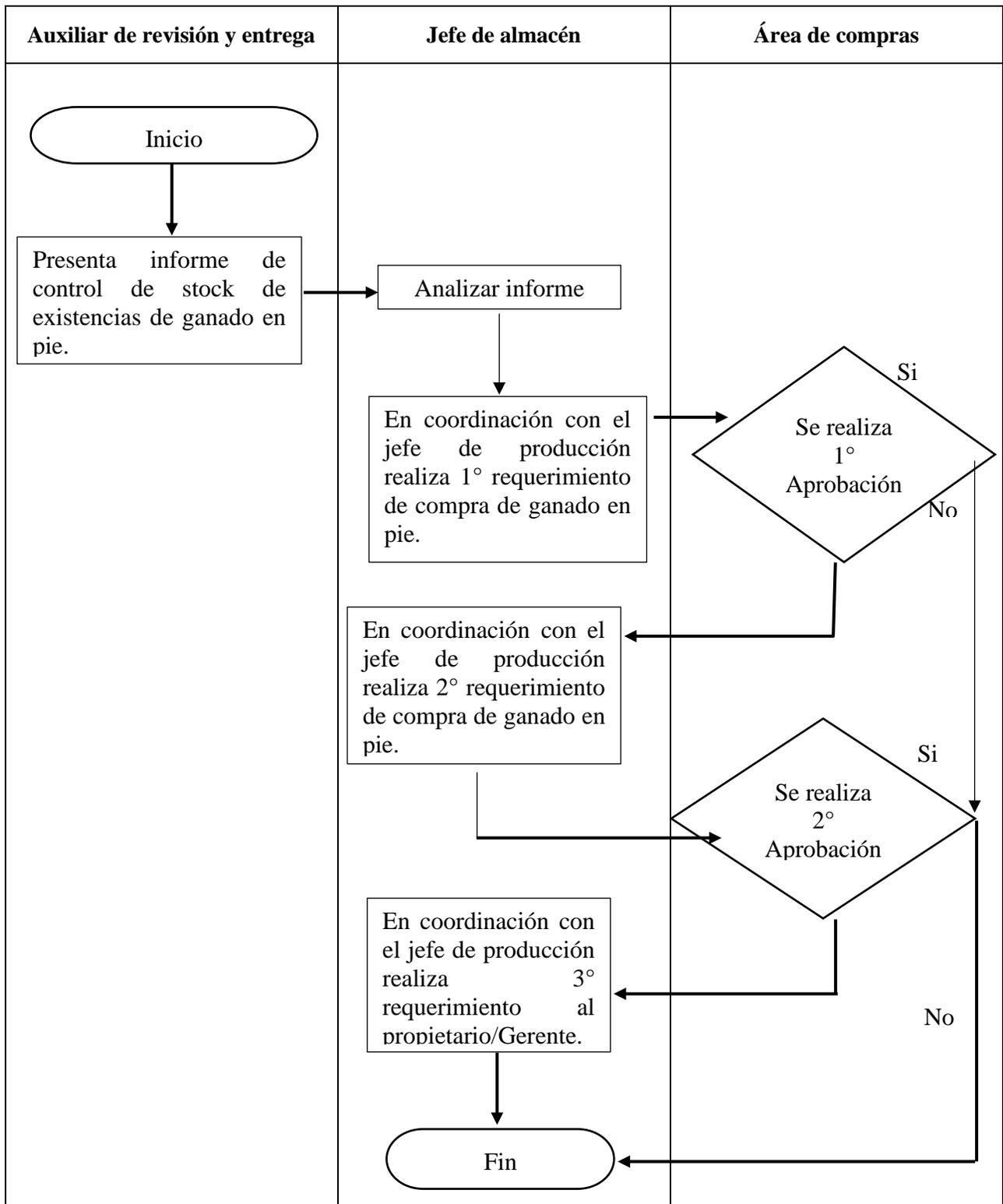


Figura 3. Flujo grama de las políticas de compras de ganado en pie.  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 1: FORMATO CONTROL DE STOCK DE ALIMENTOS E INSUMOS**

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</p> <p>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371 A.H. 09 DE OCTUBR- SULLANA</p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>							
<p><b>CONTROL DE STOCK DE ALIMENTOS E INSUMOS</b></p>									
<p><b>PRODUCTO:</b> _____ <b>FECHA:</b> _____</p>									
<p><b>METODO:</b></p>									
FECHA	N° DOC	PROVEEDOR /CLIENTE	ENTRADA			SALIDA			SALDOS
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
<p>_____</p>			<p><b>FIRMA</b></p>						

**CUADRO 2: FORMATO CONTROL DE STOCK DE GANADO EN PIE**

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b> <b>A.H. 09 DE OCTUBR- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>							
<p><b>CONTROL DE STOCK DE GANADO EN PIE</b></p>									
<p><b>PRODUCTO:</b> _____ <b>FECHA:</b> _____</p>									
<p><b>METODO:</b></p>									
FECHA	N° DOC	PROVEEDOR /CLIENTE	ENTRADA			SALIDA			SALDOS
			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
<p>_____</p> <p><b>FIRMA</b></p>									

**CUADRO 3: FORMATO REQUERIMIENTO DE COMPRA DE ALIMENTOS E INSUMOS**

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b> <b>A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>		
<p><b>REQUERIMIENTO DE COMPRA DE ALIMENTOS E INSUMOS</b></p>				
<p><b>SOLICITADO POR:</b> _____</p>		<p><b>FECHA:</b> _____</p>		
<p><b>DIRIGIDO A:</b> _____</p>				
<p>SOLICITO POR LA PRESENTE LA PROVISION DE ALIMENTOS E INSUMOS QUE ACONTINUACION SE DETALLA EN LAS CANTIDADES SEGÚN CORRESPONDA QUE SE ENUMERAN: A SABER:</p>				
CANTIDAD	UNIDAD	DETALLE	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL
<p>_____</p> <p><b>FIRMA</b></p>		<p><b>TOTAL ESTIMADO</b> _____</p>		

**CUADRO 4: FORMATO REQUERIMIENTO DE COMPRA DE GANADO EN PIE**

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b> <b>A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>	
<p><b>REQUERIMIENTO DE COMPRA DE GANADO EN PIE</b></p>			
<p><b>SOLICITADO POR:</b> _____</p>		<p><b>FECHA:</b> _____</p>	
<p><b>DIRIGIDO A:</b> _____</p>			
<p>SOLICITO POR LA PRESENTE LA PROVISION DE ALIMENTOS E INSUMOS QUE ACONTINUACION SE DETALLA EN LAS CANTIDADES SEGÚN CORRESPONDA QUE SE ENUMERAN: A SABER:</p>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE UNITARIO</b>	<b>IMPORTE TOTAL</b>
<p>_____</p> <p><b>FIRMA</b></p>		<p>_____</p> <p><b>TOTAL ESTIMADO</b></p>	

### **10.1.2. PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS E INSUMOS, ASÍ COMO DE GANADO EN PIE**

5. El recepcionista, verifica con la hoja de requerimiento de compra, bajo la supervisión del jefe de almacén, que los alimentos e insumos, así como el ganado en pie recepcionado en esta área coincida en cantidad, clasificación, descripción y calidad con la guía de remisión del proveedor y/o su hoja de requerimiento.
6. Una vez recepcionados los alimentos e insumos, así como el ganado en pie se procederá a esperar el V<sup>a</sup> B<sup>a</sup> de recepción de los alimentos e insumos, así como el ganado en pie a cargo del jefe de almacén; después de ello se emitirá el “comprobante de recepción de alimentos e insumos” o “comprobante de recepción del ganado en pie”. El mismo que será por triplicado, cada copia pasará como sigue: una copia al área de compras, una al área de contabilidad y una se conservará en el área de almacén.
7. El jefe de almacén registra el comprobante de recepción de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie en el parte diario de almacén de cada producto recepcionado y emitirá su V<sup>a</sup> B<sup>a</sup>.
8. El auxiliar de Kárdex recibirá la guía de remisión de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie recibidos y la comparará con el comprobante de recepción de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie, ambos deberán estar conforme a lo solicitado. Posteriormente, se realizará el registro de los alimentos e insumos, así como de ganado en pie en los Kardex respectivos de cada producto recepcionado, tomando los valores de compra de la factura correspondiente.

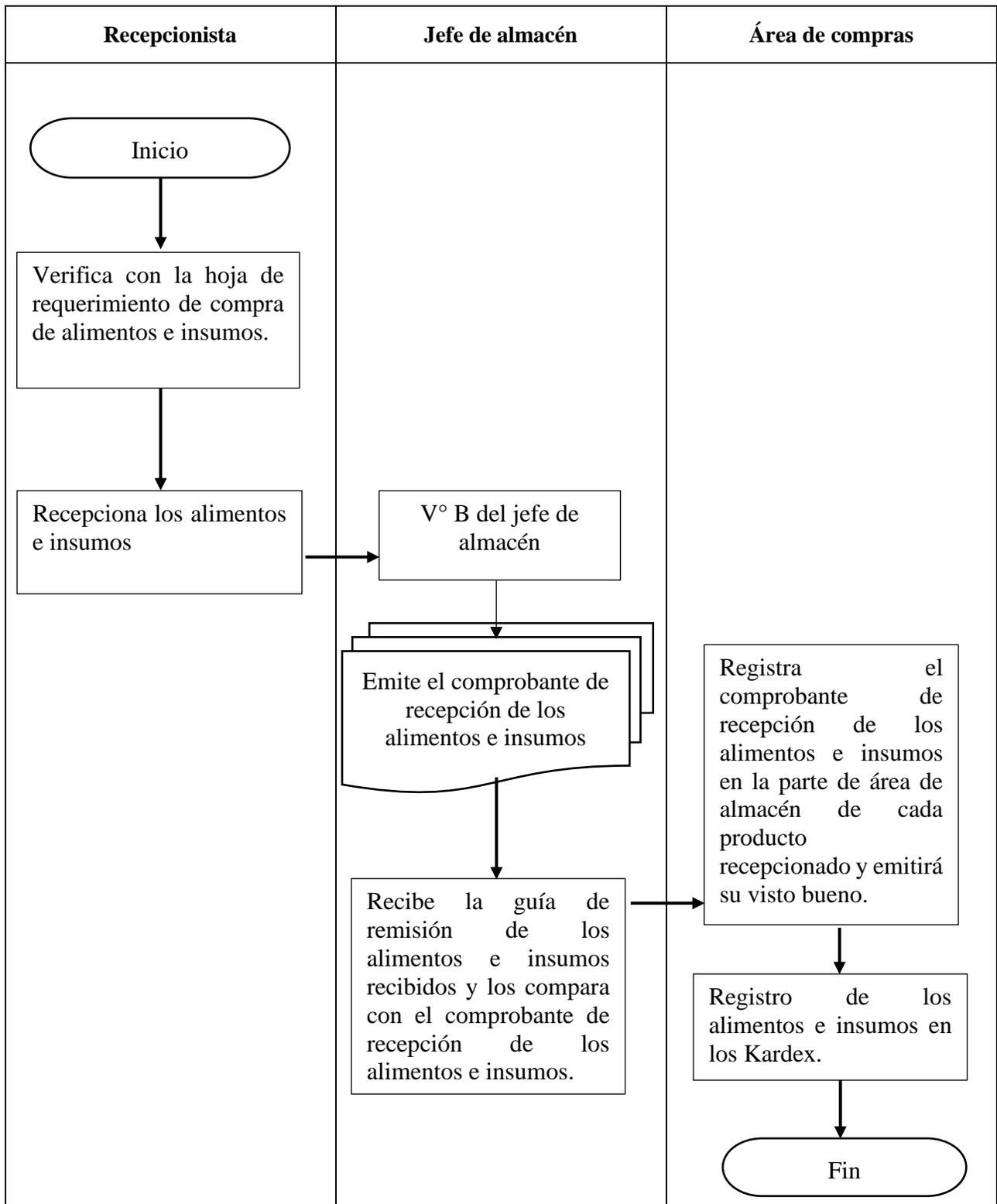


Figura 4. Flujograma de la recepción de alimentos e insumos  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

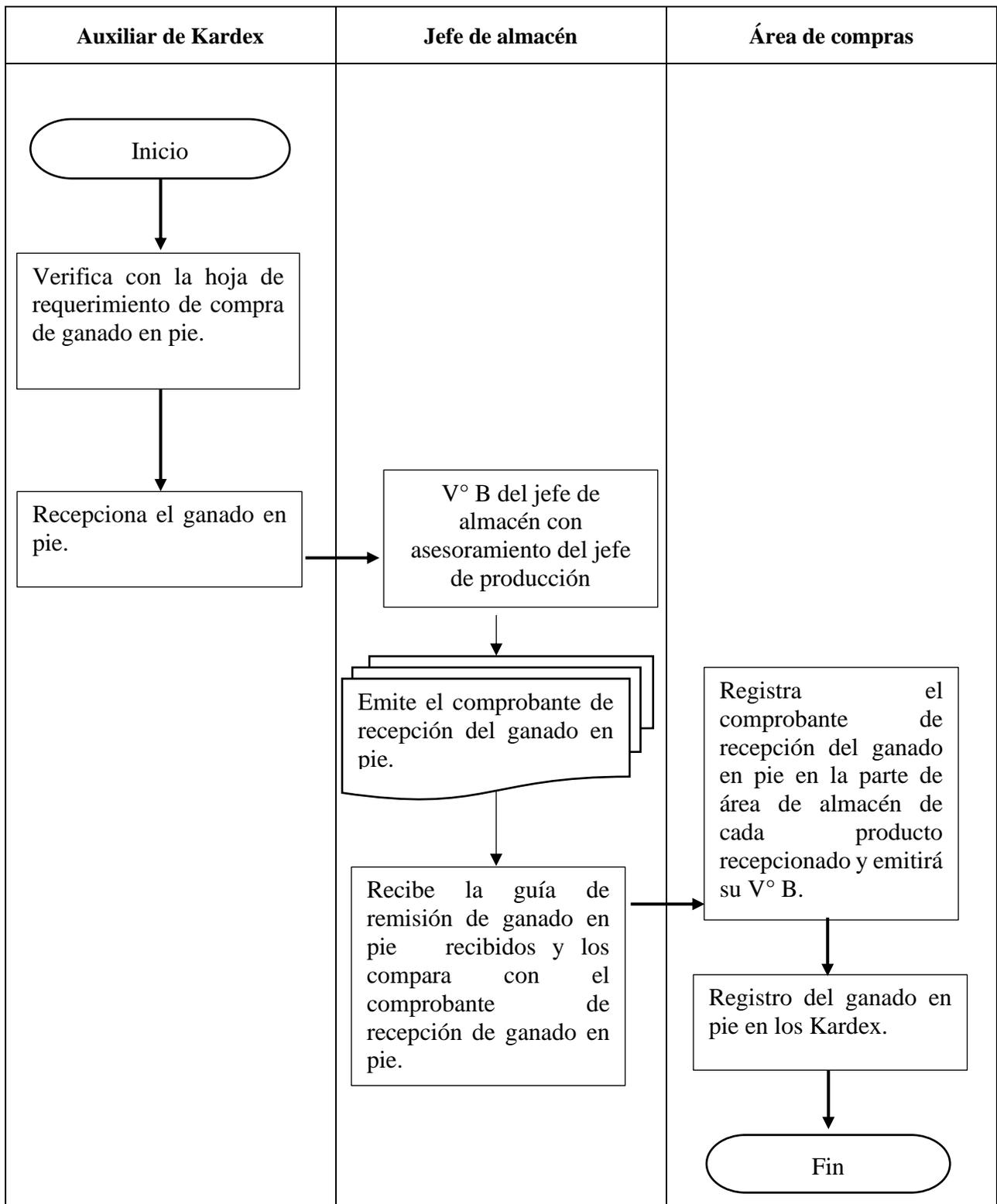


Figura 5. Flujo grama de la recepción de ganado en pie.  
 Nota. Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 5: FORMATO COMPROBANTE DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS E INSUMOS**

	<p><b>“SAGUMA”</b></p> <p><b>CRIA Y ENGORDE DE GANADO</b></p> <p><b>DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371</b></p> <p><b>A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA</b></p>	<p><b>RUC 10036498868</b></p>		
<b>COMPROBANTE DE RECEPCION DE ALIMENTOS E INSUMOS</b>				
ENTREGADO POR: _____		FECHA: _____		
RECEPCIONADO POR: _____				
PROVEEDOR: _____				
N° DE DOCSUSTENTATORIO: _____				
<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE UNITARIO</b>	<b>IMPORTE TOTAL</b>
_____				
<b>FIRMA</b>				

**CUADRO 6: FORMATO COMPROBANTE DE RECEPCIÓN DEL GANADO EN PIE**



**“SAGUMA”**

**CRIA Y ENGORDE DE GANADO**

**DIRECCION: CAL. J M RAYGADA NRO. 371  
A.H. 09 DE OCTUBRE- SULLANA**

**RUC 10036498868**

**COMPROBANTE DE RECEPCION DE GANADO EN PIE**

**ENTREGADO POR:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**RECEPCIONADO POR:** \_\_\_\_\_

**PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_

**Nº DE DOCSUSTENTATORIO:** \_\_\_\_\_

CANTIDAD	DETALLE	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL

\_\_\_\_\_

**FIRMA**