

Dirección de Área de Conocimiento, Industria y Producción

“Evaluación del control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A, Estelí 2024 ”

**Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniería Industrial**

Elaborado por:

Tutor:

Br. Mabel Janelis
Castillo López
Carnet: 2018- 0122N

Br. Emily Auxiliadora
Cornejo Matute
Carnet: 2018- 0234N

M Sc. Keylin Mayela
Pineda Rodríguez

Dedicatoria

A Dios, siendo nuestro principal guía en este largo camino y por brindarnos la oportunidad, salud e inteligencia para poder alcanzar nuestro objetivo. Además de su infinito amor y bondad hacia con nosotras.

A nuestros padres, porque ellos fueron el mayor motor para llegar a la meta y que gracias a sus esfuerzos, sacrificios y paciencia nos impulsaron en el camino para seguir adelante.

Agradecimiento

A Dios, por ser siempre nuestra compañía y refugio en la vida. Pero, sobre todo, por darnos la oportunidad de llegar hasta donde estamos el día de hoy.

A nuestros padres, por creer y confiar en nosotras, por su amor infinito y por todo lo que hacen y han hecho por nuestro bienestar.

A todas aquellas personas que estuvieron involucradas en el camino y que de una u otra manera con su cariño y apoyo nos ayudaron a ser una Ingeniería Industrial.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACIÓN	6
IV. OBJETIVOS	8
4.1. Objetivo General	8
4.2. Objetivos Específicos.....	8
V. MARCO TEÓRICO.....	9
5.1. Control Interno	9
5.1.1. Inventarios	10
5.1.2 Control interno de inventario.....	11
5.1.3 Objetivos del control interno	12
5.1.4 Componentes del control interno.....	12
5.2 Modelo COSO.....	13
5.2.2 Elementos del modelo COSO.....	14
5.3 Evaluación de riesgos	16
5.3.2 Evaluación de riesgos de control.....	16
5.3.3 Gestión de riesgos.....	17
5.3.4 Actividades de riesgo	18
5.4 Actividades de control interno	19
5.4.2 Normas de actividades de control	20
5.4.3 Principios de las actividades de control.....	22

5.4.4	Tipos de actividades de control	24
5.5	Manual de procedimientos	25
5.5.1	Estructura de manual de procedimientos	25
5.5.2	Procedimiento.....	26
5.5.3	Procesos.....	27
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	28
6.1.	Tipo de investigación	28
6.2.	Universo y muestra	29
6.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	29
6.4.	Etapas de la investigación.....	31
VII.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
VIII.	CONCLUSIONES.....	30
IX.	RECOMENDACIONES	32
X.	BIBLIOGRAFIA.....	34
XI.	ANEXOS	38

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de inventarios.....	10
Tabla 2. Objetivos del marco integrado COSO	13
Tabla 3. Elementos del modelo COSO	14
Tabla 4. Categorización de riesgos	19

CARTA DE PRORROGA



Área de Conocimiento de
Ingeniería y Afines

Managua, 25 de septiembre de 2024

Brs. Mabel Janelis Castillo López

Emily Auxiliadora Cornejo Matute

Por medio de la presente les comunico que esta dirección autoriza PRORROGA de tres meses para la entrega del trabajo monográfico titulado Evaluación del control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A, Estelí 2023., para obtener el título de Ingeniero Industrial, bajo la tutoría de la MSc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez.

La fecha límite, para que presenten concluido su documento final, debidamente revisado por el tutor guía será el 16 de diciembre de 2024.

Esperando puntualidad en la entrega de la Tesis, me despido.

Cordialmente,

Atentamente,

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde
Director de Área de Conocimiento de
Ingeniería y Afines



*Recibido
25-09-24*

CC: Prorroga
Archivo



Teléfono: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso,
Managua, Nicaragua.



luis.chavarria@fti.unl.edu.ni
www.unl.edu.ni

CARTA DE TUTOR

Estelí, 31 de marzo del 2025

MSc. Augusto César Palacios Rodríguez
Director de Área de Conocimiento, Industria y
Producción

Su despacho

Saludo estimado MSc. Palacios:

Por medio de la presente hago constar que el informe de investigación que lleva por título **“Evaluación del control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A, Estelí 2024”** el cual fue realizado por los bachilleres: Emily Auxiliadora Cornejo Matute identificado con carné universitario 2018- 0234N y Mabel Janelis Castillo López identificado con carné universitario 2018- 0122N, se ha completado.

Considero este informe cumple con las normativas de formas de culminación de estudio y revisiones realizadas en pre-defensa, por tanto, lo remito para que los estudiantes procedan a realizar defensa de trabajo monográfico.

Me despido deseándole éxito en sus funciones diarias, esperando una respuesta positiva ante esta solicitud.

Atentamente,



Msc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez
Docente UNI-RUACS

CARTA DE EMPRESA



Estelí, 07 de enero de 2025.

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

Director de Área de Conocimiento, Industria y Producción

Universidad Nacional de Ingeniería

UNI - RUPAP

Por medio de la presente le informamos que se autoriza a los estudiantes abajo detallados, para que en nuestras instalaciones puedan realizar Tesis con el Tema a aplicar: Evaluación del Control Interno de Inventario en el Area de Almacenamiento de Materia Prima y Producto Terminado en la Empresa Tabacalera Perdomo S.A.

- Mabel Janelis Castillo López No. Carnet: 2018-0122N
- Emily Auxiliadora Cornejo Matute No. Carnet: 2018-0234N

Sin más a que hacer referencia, solo me resta agradecer la atención brindada, y me despido deseándole éxitos en sus funciones.

Atentamente,


Miguel Rivera Castillo
Gerente General

TAPSA

Resumen ejecutivo

El presente trabajo monográfico estuvo orientado a la Evaluación de control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A, mediante el análisis de los cinco componentes del modelo COSO.

El avance de este estudio se realizó tomando en consideración el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y de corte transversal. La muestra utilizada fue de diez personas encargadas en las áreas de estudio que son inventario de almacenamiento de materia prima y de producto terminado. La recolección de datos se obtuvo por medio de entrevistas, check list, cuestionarios, estas técnicas dieron un mejor entendimiento de la situación actual sobre los procedimientos en los procesos productivos como en la administración de los recursos y el manejo de los inventarios que se llevan a cabo dentro de la empresa, así mismo como los compromisos y funciones de los colaboradores relacionada con estos procedimientos.

Los resultados obtenidos del estudio revelan que los controles internos que se realizan en la fábrica son un poco ineficientes, por lo tanto, se han propuesto estrategias para fortalecer el control interno, incluyendo la implementación de procedimientos más rigurosos de verificación y auditoría, la capacitación del personal y el uso de tecnologías para mejorar la trazabilidad de los productos. Estas medidas permitirán minimizar riesgos, mejorar la toma de decisiones y garantizar un manejo más eficiente de los recursos.

I. INTRODUCCIÓN

Perdomo Cigars es una empresa manufacturera que fue fundada en el año 1993 por Silvio Perdomo, acompañado de su hijo Nicolás Perdomo, ambos de nacionalidad cubana dedicados a la producción y fabricación de tabaco, así como sus respectivas cajas para exportación. Sus instalaciones están ubicadas en el km 150 carretera Panamericana, 300 metros al oeste de la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Cuenta con tres diferentes áreas, las cuales son: área de preindustria, área de producción y área de empaque. Para realizar su producción tiene en cuenta aspectos importantes tales como: disponibilidad de la materia prima, niveles de inventario, situaciones económicas, fuerza y ambiente laborales, comportamiento de la competencia, demanda y oferta del mercado, siendo estos aspectos estratégicos para tener una buena producción y, por ende, una alta productividad que permita lograr estabilidad en el mercado.

La empresa Perdomo Cigars se encuentra comprometida en el proceso de mejora continua, enfocándose en la calidad de las operaciones. Es evidente la importancia de proteger sus recursos, y el control de los inventarios ya que es la base fundamental para lograr un desarrollo de calidad de las operaciones ejecutadas. Por tanto, es necesario implementar procedimientos de registros adecuados y oportunos para mantener un control de información confiable sobre las entradas y salidas en el proceso de fabricación. Esto permitirá cumplir con las políticas establecidas y mantener un sistema de manejo y control de inventarios eficiente en todas las áreas de la empresa.

El sistema de control interno no es “estático”, se debe monitorear y ajustar de manera constante a los objetivos de la empresa. Actualmente, Perdomo Cigars mantiene un entorno en donde sus operaciones son eficientes y sus recursos están protegidos, no obstante, siempre se debe asegurar que se cumplan las

regularizaciones y los estándares definidos en la industria para así minimizar fallas en el sistema.

La empresa implementará una base eficiente para el manejo de sus inventarios, lo cual desempeñará un papel fundamental en los planes de operaciones. Además, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los controles internos relacionados con los productos terminados y las materias primas, con el fin de evaluar su confiabilidad y determinar si se están cumpliendo las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa en esta área. Con esto se incentivará a la dirección a estar preparada para realizar mejoras en las operaciones.

El alcance de esta investigación se basó en la aplicación de COSO 2013 (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), que es un proceso diseñado para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de las normativas. Su objetivo es mejorar el desempeño y la supervisión de los líderes, reducir fraudes y tomar mejores decisiones para alcanzar el logro de sus objetivos establecidos. Esto se logró a través de los cinco componentes que conforman COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación e información, y monitoreo. Para ello, se propuso la documentación de un manual de procedimientos de control interno de inventario.

II. ANTECEDENTES

Perdomo Cigars produce algunos de los cigarros artesanales más codiciados y que marcan la pauta de calidad alrededor del mundo. Los puros se encuentran bien añejados y poseen sabores complejos que ofrecen calidad a los amantes del tabaco, una experiencia de fumada rica y sobre todo satisfactoria.

Misión: cumplir con efectividad las solicitudes de los clientes, priorizando la calidad, sin importar la cantidad.

Visión: destacar como los mejores del mundo a nivel de empresas tabacaleras, sobresaliendo siempre por la calidad de los productos.

El desarrollo de esta fábrica ha ido acompañado de la necesidad de aplicar procedimientos más complejos en ella para así alcanzar mejorías, lo que puede ocasionar que se complique el manejo de sus recursos. De esta manera, el control de inventarios juega un papel muy importante, ya que gracias a ello se puede obtener un balance correcto en existencias de productos en el almacén.

Debido a que el proceso desde la preindustria, hasta la transformación de la materia prima en producto terminado es muy extenso, existe la necesidad de operar con el suficiente personal, pero, sobre todo, que se encuentre capacitado para cumplir con las tareas que se les son asignadas. La productividad debe ir de la mano con capacitar a los colaboradores, de tal manera que se disminuyan las mermas o en el mejor de los casos, que se eliminen por completo.

Dentro de la empresa no existen políticas que motiven al personal para que laboren con mayor eficiencia y sobre todo con mejor rendimiento, el colaborador realiza su trabajo únicamente porque está en su responsabilidad de hacerlo una vez que ha sido contratado y no porque se le incentive de alguna manera, lo que trae como afectaciones la inestabilidad del personal y las renunciaciones continuas.

Un aspecto importante es la organización, aunque las actividades se establezcan en un orden lógico, existe la obligación de que los responsables de área deban de estar en constante revisión para así verificar el cumplimiento de las tareas. Cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de supervisar, comparar y corregir la producción exactamente. Esto con la finalidad de garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten a los objetivos previamente establecidos.

Perdomo Cigars utiliza los inventarios como parte de la necesidad que tiene de llevar un control en los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de sus productos. Las áreas donde se almacena la materia prima y los productos terminados deben de llevar un buen control, puesto que se debe asegurar el uso eficiente de sus recursos y además protegerlos para así lograr tener la mejor calidad en sus productos a comercializar.

Este proceso debería de monitorearse de manera periódica, debido a que permite un orden dentro del almacén y así mismo ayuda al desarrollo satisfactorio de las actividades. A continuación, se describen estudios que servirán de referencia para la solución del problema actual que se encuentra en la empresa:

Según Molina Picado (2015), en su tesis para optar por el título de Master “Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015” planteo un estudio de los diversos aspectos en la gestión de los riesgos financieros de la tabacalera mencionada, principalmente la identificación y medición de los riesgos en los inventarios. En donde se presentan los riesgos inherentes a las operaciones que se realizan normalmente y se complementa con la realización de una matriz de riesgos y la elaboración de un mapa de riesgos para los inventarios.

Como afirman Gómez Figueroa, Torrez Ríos y Mendoza Arteaga (2016) en su trabajo monográfico para optar por el título de Ing. Industrial denominado “Realizar

propuesta de plan de mejora Tabacalera Perdomo Cigars S.A, para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 en la ciudad de Estelí” donde se realizó un diagnóstico de la situación que atravesaba la empresa con respecto a la norma, en donde se determinó su cumplimiento en diferentes procesos establecidos por la tabacalera. Se identificaron las causas del incumplimiento de las ISO 9001 y junto con ello se realizó una propuesta de plan de mejora con un plazo a efectuarse en 18 meses.

Cabe mencionar que los estudios descritos anteriormente brindan aportes relacionados con la gestión de riesgo de inventarios y la propuesta de plan de mejora, siendo esto el principal objetivo de analizar la incidencia de los grandes inventarios en la situación financiera de la empresa. También, incluyen factores como la variabilidad en la demanda de productos, fluctuaciones en los precios de las materias primas y cambios en las regulaciones gubernamentales.

De igual manera, proporcionan una visión integral sobre la gestión de riesgo de inventarios quedando demostrado que los estudios hacen referencia al tema; este se diferencia porque se pondrá en práctica el método de COSO, que es fundamental para evaluar los controles internos de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A de la ciudad de Estelí en el año 2024.

III. JUSTIFICACIÓN

Se cataloga el inventario de Perdomo Cigars como uno de los activos más importantes, complejo y de mayor valor dentro de la empresa. Su importancia radica en cuatro sencillos elementos: ofrecer un excelente servicio, reducir costos, optimizar espacio y aumentar las ganancias. Además de permitir tener controlados los recursos y evaluar periódicamente la situación económica real de la empresa.

Las características de los inventarios que se abordarán en esta investigación hacen que sean más susceptibles a la manipulación, lo que puede resultar en su deterioro o daños debido a un manejo inadecuado, entre otros problemas. Por lo tanto, es crucial considerar si los controles físicos y el registro que se lleva a cabo actualmente es el adecuado para garantizar una preparación precisa de la información financiera y facilitar la toma de decisiones.

Durante la evaluación se detectó que la empresa, aunque se encuentre bastante en orden con respecto a sus registros, debe de estar más al pendiente de su personal, de tal manera que se ubiquen a los colaboradores en dependencia a sus habilidades en los puestos de trabajo. También, es importante que el personal de producción este preparado ante cualquier eventualidad con respecto a los pedidos, ya que depende de ellos cumplirlos, según la orden del jefe de producción.

La dirección debe de estar más presente para encargarse de motivar a los empleados, orientar las actividades, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se puedan presentar entre las áreas. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de la comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

Con respecto a los recursos que se manejan, sería apropiado contener la información adecuada sobre movimientos de la producción y los inventarios, de igual manera una notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc., de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios pueden ser debidamente ajustados en los registros.

Desde una perspectiva teórica, el método COSO proporcionara un marco de referencia integral reconocido a nivel mundial para evaluar y mejorar el control interno en todas las áreas de la empresa. Este método de COSO, será aplicado al control de inventario, el cual se enfoca en cinco componentes clave: el entorno de control, la identificación y evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión. Estos componentes se complementan entre sí y permiten una visión holística del control interno de inventario, abordando tanto aspectos operativos como contables.

Con la realización de este estudio beneficia principalmente a los dueños de la empresa, debido a que les proporciona una base eficiente para gestionar sus inventarios. Esto les permitirá cumplir con las funciones primordiales en sus planes de operaciones. Además, se analizarán los controles internos relacionados con los productos terminados y las materias primas para evaluar su fiabilidad y determinar si se están cumpliendo las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa. También, esta evaluación incentivará a los directivos a estar preparados y realizar mejoras que estén alineadas con el crecimiento continuo de la empresa.

Se tiene la confianza de que este estudio servirá como guía y referencia para otros investigadores y estudiantes que se interesen por este importante tema. Tomando en cuenta la satisfacción de explorar en áreas nuevas de conocimiento, el tema de investigación proporcionará valor a la formación profesional; y que mejor forma de hacerlo sobre uno de los rubros (tabaco) más importantes y de mayor trascendencia económica de la ciudad de Estelí.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Evaluar los controles internos de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A. de la ciudad de Estelí en el año 2024.

4.2. Objetivos Específicos

1. Describir el ambiente de control interno en el área de inventarios de almacenamiento de materia prima y producto terminado mediante el modelo COSO.
2. Analizar los riesgos de control interno en el área de inventario a los que se enfrenta la empresa.
3. Determinar actividades de control interno que se llevan a cabo para la toma de medidas necesarias que permitan la disminución de los riesgos.
4. Documentar un plan de mejora del control interno de inventario que permita el establecimiento de los procedimientos de información y comunicación entre las áreas operativas de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

V. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se muestran conceptos fundamentales relacionados con los objetivos planteados en la investigación y posteriormente para la discusión de los resultados obtenidos.

5.1. Control Interno

Según Arens, Elder y Beasley (2007), un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad (pág. 270).

El propósito principal de estos controles es reducir el riesgo de errores y fraudes para garantizar el cumplimiento de las metas y normativas establecidas por las empresas, y es por eso que controles internos son una herramienta clara y precisa para los sistemas contables ya que deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Por otro lado, González Martínez (2013) lo define como:

Un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (pág. 8)

Se dice que el control interno comprende el conjunto de políticas y procedimientos adoptados por una organización y coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, llevados a cabo por la dirección y demás miembros de

la empresa con el objetivo de proporcionar la seguridad de manera que se logre asegura la eficiencia de la empresa.

5.1.1. Inventarios

Moya Navarro (1999) define un inventario como “La acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o bien artículos de mantenimiento) que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura” (pág. 19)

El propósito principal de mantener inventario es poder satisfacer la demanda futura de manera eficiente. Esto se logra asegurando que los materiales necesarios estén disponibles cuando se necesiten, evitando retrasos en la producción o la entrega de productos o servicios a los clientes.

- **Tipos de inventario**

Según Muller (2005) los inventarios básicamente se clasifican en las siguientes categorías generales:

Tabla 1. Tipos de inventarios

Tipo de inventario	Definición
Inventario de materia prima	Son utilizados para producir artículos parciales o productos terminados, es decir son los materiales que se usan directamente para la fabricación del producto.
Inventario de producto en proceso	Se considera que los artículos son productos en procesos durante el tiempo en que las materias primas se convierten en productos parciales, suben samblajes y productos

Tipo de inventario	Definición
	terminados, por lo tanto, son los que se acumulan por demoras, tiempos prolongados de movilización entres operaciones.
Inventario de producto terminado	Son los productos listos para su venta a los clientes, conformados por aquellos productos que han pasado con éxito el proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Muller (pág. 5)

5.1.2 Control interno de inventario

Barajas Herrera (2020) lo define como “Un elemento del control, que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra perdida, fraude o ineficiencia: promover la exactitud y la confiabilidad de informes contables y administrativos” (Párr. 3)

Es un plan que se da entre todo el sistema de las áreas involucradas y funciones desempeñadas por los empleados dentro de una organización con la finalidad de lograr salvaguardar las mercancías para producir los productos y así cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Además, se menciona que el control también tiene como objetivo promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos. Esto implica asegurarse de que la información financiera y administrativa sea precisa y confiable, lo cual es fundamental para la toma de decisiones y la gestión eficiente de la organización.

De igual manera, el control es un elemento importante para las organizaciones, porque les permite proteger sus recursos y promover la exactitud y confiabilidad de

los informes contables y administrativos. Esto contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en general.

5.1.3 Objetivos del control interno

De acuerdo con Estupiñán Gaitán (2006) el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. Los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (pág. 19)

5.1.4 Componentes del control interno

El control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquéllos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros. Los componentes del control interno del COSO¹ incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del riesgo.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo. (Arens, Elder, & Beasley, pág. 274)

¹ **COSO:** Según sus siglas en inglés Committe of Sponsoring Organizations

Los 5 componentes de control interno deben estar presentes, funcionando y operando de manera conjunta.

5.2 Modelo COSO

Lafuente (2016) afirma que:

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en el año 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia (Párr.1).

El modelo "COSO" un instrumento eficaz en la evaluación del control interno, ya que incluye todos los aspectos a ser considerados, tales como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, así como el monitoreo. El informe COSO destaca la importancia de que el control interno sea un proceso integrado en los negocios, su finalidad es garantizar que los controles sean efectivos, se adapten a los procesos comerciales y contribuyan a la ejecución de los objetivos de una organización.

A continuación, se describen los objetivos del marco integrado de COSO:

Tabla 2. *Objetivos del marco integrado COSO*

Objetivo	Descripción
Efectividad y eficiencia en las operaciones de los activos	Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las actividades son ejecutadas con efectividad, es decir tal y como fueron planeadas.
Confiabilidad de la información financiera	Este objetivo se refiere a las políticas métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la

Objetivo	Descripción
	información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales.
Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables	Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Fuente: Fonseca, (2011, pág. 42)

5.2.2 Elementos del modelo COSO.

Estos elementos están integrados en los procesos administrativos y se clasifican generalmente de la siguiente manera:

Tabla 3. Elementos del modelo COSO

Componente	Definición
1. Entorno de control	Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. Es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.

Componente	Definición
2. Evaluación de riesgos	Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.
3. Actividades de control	Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.
4. Información y comunicación	El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.
5. Monitoreo	Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las

Componente	Definición
	circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Elaboración propia a partir de (González Martínez , 2013, pág. 15)

5.3 Evaluación de riesgos

Los riesgos se incrementan a medida en que los objetivos difieren conscientemente del desempeño pasado. Estupiñán Gaitán (2006) define la evaluación de riesgos como:

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de esta. (pág. 31)

La evaluación de riesgos también se aplica a los cambios, ya sea cambios en el entorno de la organización o cambios internos, estos pueden generar nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes. Es esencial para ayudar a las organizaciones a proteger sus activos, alcanzar sus objetivos y tomar decisiones informadas en un entorno empresarial en constante evolución.

5.3.2 Evaluación de riesgos de control

Aguilar, Estrada y Palacios (2018), indican que: “La evaluación del sistema de control de inventario tiene por objeto conocer las debilidades que este posee y de qué manera está afectando a la empresa” (pág. 10).

Por ende, evaluar los riesgos es en una actividad fundamental en cualquier organización, ya que con ello se minimizan y controlan los riesgos que no han podido ser eliminados y que afectan en el cumplimiento de las utilidades planteadas. Además, con esta implementación se logran establecer medidas preventivas pertinentes.

Cabe señalar que la evaluación de riesgos de control es un proceso que tiene como objetivo identificar y analizar los riesgos asociados al sistema de control de inventario de una empresa. Esta evaluación permite conocer las debilidades del sistema y cómo están afectando a la organización.

Es decir que, al evaluar los riesgos, se busca minimizar y controlar aquellos que no han podido ser eliminados, para así asegurar el cumplimiento de las metas y utilidades establecidas. Además, esta evaluación permite establecer medidas preventivas adecuadas para mitigar los riesgos identificados.

También, es importante destacar que la evaluación de riesgos de control debe ser una actividad fundamental en cualquier organización, ya que ayuda a garantizar la eficiencia y efectividad del sistema de control de inventario. Por lo tanto, al conocer las debilidades del sistema, se pueden implementar acciones correctivas y mejoras para optimizar su funcionamiento.

5.3.3 Gestión de riesgos

El Consejo Nacional de Seguridad Social (2017), nos explica que: “La gerencia del riesgo, es el proceso sistemático de identificación, análisis y respuesta a los riesgos de los proyectos, disminuyendo o neutralizando los efectos negativos y aumentando los positivos” (pág. 4).

Este proceso es continuo, no se limita a un momento en específico o a una periodicidad preestablecida. Involucra a todo el personal de la organización y se

relaciona directamente con el establecimiento y seguimiento de la estrategia corporativa.

5.3.4 Actividades de riesgo

Hay actividades que suelen generar riesgos o daños de diferente gravedad en los trabajadores que las desempeñan. Esto dependerá del lugar y de la naturaleza de esta.

Para SURA (2023), estas actividades pueden ser: “Las tareas de alto riesgo son todas las actividades que por su naturaleza o lugar donde se realiza, implica la exposición o intensidad mayor a las normalmente presentes en la actividad rutinaria las cuales pueden causar accidentes laborales severos y en muchas ocasiones, mortales”.

Las actividades dentro de las empresas en donde se tiene un ambiente principalmente industrial suelen ser de peligro, es por lo que los accidentes ocurren con mayor frecuencia por diferentes variables.

Para evitar o minimizar el peligro, se pueden tomar diversas acciones al momento de realizar alguna actividad laboral, las que pueden ser:

- ✓ Adaptar el trabajo al colaborador que lo realizara.
- ✓ Brindar instrucciones adecuadas al trabajador.
- ✓ Tomar medidas de protección colectiva, pero brindando prioridad a las medidas de protección individual.
- ✓ Mantener la limpieza y el orden en el lugar de trabajo.
- ✓ Utilizar los equipos de protección adecuados.

Tabla 4. Categorización de riesgos

Categoría	Descripción
Financieros	Tiende a ser la incertidumbre ocasionada por la posible pérdida del valor económico y que afecta de manera negativa a la empresa.
Operacional	Pueden asociarse a errores humanos, fallas en procesos o bien, fallas tecnológicas.
Reputacional	Es la probabilidad de que ocurran eventos que afecten negativamente a la reputación de la empresa. Es el riesgo más difícil de gestionar debido a su naturaleza.
Estratégicos	Se asocia con los objetivos estratégicos que son determinados por la junta directiva. Pueden provocar un menoscabo en la consecución de los mismos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez (2022).

5.4 Actividades de control interno

En su estudio Sandoval y Flores (2017) afirman que:

Son acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos de la entidad, que contribuyen a la mitigación de los riesgos a los que están expuestos los objetivos institucionales. Se llevan a cabo por personas con ayuda de la tecnología y mecanismos de control, estas deben ejecutarse con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos a la evaluación. (pág. 55)

Las actividades de control son un proceso continuo, son fundamentales para garantizar que una organización pueda identificar y gestionar de manera efectiva

los riesgos a los que se enfrenta, contribuyendo a la mejora constante de los procesos y la eficiencia operativa en la organización.

Por consiguiente, analizar la información implica llevar a cabo acciones específicas que permiten mitigar los riesgos a los que se enfrenta una entidad, por tanto, se utiliza tecnología y mecanismos de control, con el objetivo de proteger los objetivos de la organización.

5.4.2 Normas de actividades de control

Según Luna (2011), las normas de actividades de control son:

a) Separación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

b) Coordinación entre áreas

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

c) Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

d) Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección.

e) Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

f) Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

g) Rotación del personal en las tareas claves

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

h) Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad

descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

i) Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. (pág. 50)

5.4.3 Principios de las actividades de control

“El modelo de control interno COSO 2013 está compuesto por 17 principios que la administración de toda organización debería implementar” (ASF.Cámara de Diputados, 2014)

- **Ambiente de control**

Principio 1 – Mostrar actitud de respaldo y compromiso.

Principio 2 – Ejercer la responsabilidad de vigilancia.

Principio 3 – Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad.

Principio 4 - Demostrar compromiso con la competencia profesional.

Principio 5 – Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas.

- **Administración de Riesgos**

Principio 6 – Definir objetivos y tolerancias al riesgo.

Principio 7 – Identificar, analizar y responder a los riesgos.

Principio 8 – Considerar el riesgo de corrupción.

Principio 9 – Identificar, analizar y responder al cambio.

- **Actividades de Control**

Principio 10 – Diseñar actividades de control.

Principio 11 – Diseñar actividades para los sistemas de información.

Principio 12 – Implementar actividades de control.

- **Información y comunicación**

Principio 13 – Usar información de calidad.

Principio 14 – Comunicar internamente.

Principio 15 – Comunicar externamente.

- **Supervisión**

Principio 16 - Realizar actividades de supervisión.

Principio 17 – Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.

Como se menciona anteriormente las actividades de control contribuye a tres principios que ayudan a garantizar la integridad, confiabilidad y seguridad de los datos y procesos de la organización estos se detallan de la siguiente manera:

Principio 10. Diseñar actividades de control: Se refiere a la importancia de diseñar actividades de control efectivas para garantizar la integridad y confiabilidad de los procesos de una organización. Estas actividades deben ser diseñadas de manera adecuada, considerando los riesgos y objetivos de la organización

Principio 11. Diseñar actividades para los sistemas de información: Se centra en la necesidad de diseñar actividades de control específicas para los sistemas de información de una organización. Estas actividades deben asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Principio 12. Implementar actividades de control: Este principio destaca la importancia de implementar de manera efectiva las actividades de control diseñadas. Esto implica asignar responsabilidades claras, establecer procedimientos adecuados, capacitar al personal y monitorear continuamente la efectividad de los controles implementados. (pág. 12). Estos principios se centran en la importancia de diseñar e implementar actividades de control efectivas tanto para los procesos de una organización como para sus sistemas de información.

5.4.4 Tipos de actividades de control

Las actividades de control pueden ser: Preventivas y de detección: “Las preventivas son diseñadas para evitar eventos no deseados, mientras que los controles de detección son diseñados para detectar y descubrir eventos no deseados después de que han ocurrido” (Centeno, 2017).

- Manuales automatizados o informatizados, de acuerdo a la complejidad y características específicas del riesgo a mitigar.
- Gerenciales y Operativas: Las actividades de controles gerenciales son diseñadas para determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos de la entidad y detectar eventos relevantes para la oportuna toma de decisiones. Mientras que las Operativas, son diseñadas para mitigar de manera específica eventos que se desarrollan en su área de competencia de acuerdo a sus responsabilidades y autoridad. (pág. 81)

Las entidades deben realizar actividades de control que por su necesidad puedan requerir de uno o la combinación de diferentes tipos de control, estos pueden ser:

- Autorizaciones y aprobaciones: Las autorizaciones confirman que una transacción es válida, si se convierten en aprobaciones a nivel de la administración. Las transacciones y tareas más relevantes para la Entidad solo deben ser autorizadas y ejecutadas por personal al que se le asignó la responsabilidad dentro de sus competencias.
- Verificaciones: Las verificaciones comprenden comparaciones de dos o más ítems, para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes.
- Gestión directa de funciones por actividades: Los responsables de las diversas funciones o actividades en la Entidad deben revisar los informes sobre resultados alcanzados.
- Proceso de información: Se debe realizar una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Así

mismo, se debe controlar el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas.

- Controles físicos: Los equipos, inversiones financieras, tesorería, y demás activos, son objeto de protección y supervisión constante para comparar los recuentos físicos con las cifras que aparezcan en los registros de control. (pág. 82)
- Indicadores de rendimiento: el análisis de diferentes datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen Actividades de Control. (pág. 83)

Los métodos de medición de desempeño deben estar presentes en toda entidad. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utilizará para tomar medidas correctivas en las actividades y, de esta manera, mejorar el rendimiento que contribuya al sustento de las decisiones.

5.5 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. (Reinoso, 2014, pág. 25)

5.5.1 Estructura de manual de procedimientos

Existen diversas maneras de presentar este tipo de manuales, esto debido a que no se limita a un único formato para presentarlo. En cuanto al contenido del manual y su orden, tampoco existe alguna convención estricta, ya que dependerá de los objetivos y propósitos de cada organización. (Mil formatos , 2022) La estructura del Manual de procedimientos se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Título
- Índice
- Introducción
- Objetivo del Manual
- Procedimientos
- Objetivo del Procedimiento
- Normas de Operación
- Alcance
- Descripción de la narrativa
- Análisis de la información
- Diagrama de Flujo
- Anexo
- Glosario. (Anastacio Carvajal , 2021)

5.5.2 Procedimiento

- **Definir los elementos o la estructura que conformará nuestro manual:** Esto será de ayuda para contemplar la información que se quiera plasmar en él. Además, si fuera necesario tener más de un manual, todos tendrán la misma estructura y estética.
- **Establecer el alcance y los involucrados en los procedimientos:** Este punto dependerá de las necesidades particulares de cada organización. Ya sea que quieras establecer los procedimientos de toda la organización o los de alguna de las distintas áreas por separado. Los involucrados serán las áreas y personas que llevan a cabo las actividades.
- **Detallar los procesos y procedimientos:** Aquí se debe definir los procesos y procedimientos que se van a incluir en el manual. Se deben incluir todos los procesos que se consideren importantes.

- **Completar el manual:** Se obtendrá la información pertinente para definir con detalle los procesos y procedimientos que se identificaron con anterioridad.
- **Validar el manual:** Una vez concluida la primera versión del manual se debe corroborar que la información expuesta coincida con la realidad de los procedimientos. Existen diversas maneras de validar la información, por ejemplo: enviar el manual al encargado del área u organizar una reunión para presentar el manual y recibir retroalimentación. (2022) (Párr.14)

5.5.3 Procesos

Un proceso se refiere a una secuencia lógica y planificada de etapas o actividades que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Los procesos son fundamentales en la gestión y operación de organizaciones, ya que permiten estructurar y controlar las tareas de manera eficiente para lograr resultados deseados.

a) Diagramas de procesos ASCII o ANSI²

El diagrama de flujo estándar de la ANSI es el que ayuda a comprender de una mejor manera un proceso, siendo el punto de partida el diagrama de bloque. El diagrama ANSI estándar se emplea como tal para ampliar todas las actividades dentro de cada bloque con un gran nivel de detalle.

Este diagrama que permite detallar todo hasta el punto en el cual el diagrama de flujo estándar se puede usar como parte del manual de procedimientos ya que proporciona una guía valiosa para los nuevos empleados y garantiza la consistencia en la forma en que se realizan las tareas, siendo una herramienta útil para la mejora continua de los procesos y la capacitación del personal.

² **ANSI:** Acrónimo en inglés de American National Standards Institute (Instituto Nacional de Estándares Americanos)

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Este estudio se realizó en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A ubicada en el Km 150 carretera panamericana, 300 metros al oeste la ciudad de Estelí, Departamento de Estelí. Esta investigación estuvo enfocada en obtener datos en contexto en que ocurren los hechos.

6.1. Tipo de investigación

Por la naturaleza de los datos y la información la presente investigación es de tipo cualitativa, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014): “también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos” (pág. 7).

Se utilizó la recolección y el análisis de los datos para precisar las preguntas de la investigación, de tal manera que también puedan surgir nuevas interrogantes durante la interpretación de los resultados. La recolección de datos implica recopilar información relevante y precisa relacionada con el tema de investigación. Esto puede incluir encuestas.

Según la profundidad de los objetivos de estudio la investigación es de tipo descriptiva. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) mencionan en su libro de Metodología de la investigación que: “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 80).

Es decir, que la presente investigación busca reunir y analizar información sobre los conceptos y las variables que se están estudiando, con el propósito de relacionarlas entre sí y así especificar propiedades y características importantes en el análisis preliminar de la organización.

Por el periodo de tiempo en que se realizara este estudio es de corte transversal debido a que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 154), para ello, se realiza el análisis en el proceso administrativo y en las estrategias para ejecutar un plan de acción.

6.2. Universo y muestra

La investigación consiste en un estudio sobre la evaluación de control interno de inventarios para Perdomo Cigar's. S.A. ubicada en la ciudad de Estelí. En la presente investigación el universo de estudio está constituido por el número total de 1081 trabajadores que actualmente, labora en toda la empresa.

En tanto a la población objeto de estudio corresponde a un total de 10 personas encargadas en las áreas de estudio que son inventario de almacenamiento de materia prima y de producto terminado, los cuales se dividen en: el responsable del área de horno, responsable del área de pesado, responsable del área de capa, jefe de área, responsable de inventarios, encargada del sistema, dos responsables del producto terminado y dos jefes de producción.

6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Es de gran importancia utilizar los instrumentos correctos para asegurarse de obtener la información relevante a fin de solucionar correctamente el problema mediante el estudio de los datos verdaderamente relevantes. En esta investigación se utilizaron técnicas como entrevista y observación:

Entrevistas: “La Entrevista es una técnica para obtener información que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información, el entrevistado es una persona relevante para la investigación” (Schettini & Cortazzo, 2016, pág. 18)

Se realizaron cuestionarios de entrevistas al personal para conocer cómo se desarrollan los diferentes procesos administrativos en las áreas de materia prima y producto terminado para así identificar la situación actual, determinar los requerimientos de los empleados, como se relacionan las áreas organizativas, con respecto a la ejecución de los procesos, esta información recopilada se convertirá en datos cualitativos que serán utilizados para sustentar la investigación.

Observación con instrumento como check list

Ramos Morán y Morán Pacheco (2018) señalan el check list como: “Un instrumento que revisa de forma ordenada el cumplimiento de procedimientos que se llevan a cabo, mediante el cual se constata el cumplimiento de un conjunto de controladores de seguridad” (pág. 7)

Se utilizaron la técnica check list para constatar que se estén realizando de manera adecuada los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, mediante varios ítems que pueden contener una o varias preguntas para que la información sea ordenada y de forma sistemática para un orden establecido.

6.4. Etapas de la investigación

6.4.1. Primera etapa

Describir el ambiente de control interno en el área de inventarios de almacenamiento de materia prima y producto terminado mediante el modelo COSO por medio de la evaluación de entrevistas y de observación.

- Identificar y coordinar a las personas que serán entrevistadas para llevar a cabo el levantamiento de la información.
- Recolección de información, esta actividad consta de la indagación de la situación actual de empresa en relación con el manejo de control de sus inventarios mediante un Check-List
- Ordenar la información recolectada tomando en cuenta los aspectos más relevantes dentro de las áreas de materia prima y producto terminado.
- Medición de los estándares de conductas para evaluar el desempeño de los empleados en función del estándar de conducta esperados por la organización.
- Valoración de la situación en la empresa según el grado de probabilidad de riesgos presentes.

6.4.2. Segunda etapa

Analizar los riesgos de control interno en el área de inventario a los que se enfrenta la empresa haciendo uso de guía de observación y entrevistas.

- Recopilar toda la información necesaria y comunicarle a la empresa los riesgos a los que están expuestos con ayuda de la técnica del check list.

- Identificar cual de toda la información recopilada es de importancia y relevancia para el proceso.
- Evaluar los riesgos internos como externos tomando en cuenta los factores influyentes para la toma de medidas correctivas inmediatas por medio de la técnica de entrevistas.
- Valorar los riesgos que pueden estar pasando en la empresa o que ya han pasado.

6.4.3. Tercera etapa

Establecer las actividades de control interno que se llevan a cabo para la toma de medidas necesarias que permitan la disminución de los riesgos por medio de guía de observación, cuestionarios y revisiones sorpresivas.

- Desarrollar actividades congruentes con los riesgos que se pretende administrar lo que conlleva al comportamiento de estos tomando en cuenta consideraciones económicas, técnicas y humanas.
- Verificar que se tomen las acciones necesarias para abordar los riesgos con la finalidad de alcanzar objetivos de la organización.
- Revisar si los controles existentes son suficientes para evitar problemas potenciales.
- Identificar las políticas o procedimientos externos establecidos para compensar los riesgos potenciales.
- Evaluar las funciones de cada empleado y funcionario para aumentar la eficiencia en la operación.
- Clasificar las actividades en productivas y no productivas.
- Aplicación de técnicas del interrogatorio sometiendo cada actividad registrada en una serie sistemática y progresiva de preguntas.

6.4.4. Cuarta etapa

Documentar un manual de procedimientos del control interno de inventario que permita el establecimiento de los procedimientos de información y comunicación entre las áreas operativas de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos utilizando la aplicación de diagramas de flujo y cuestionarios de control interno.

- Realizar un análisis previo de la información con el objetivo que apoyen el proceso de toma de decisiones, de manera que se logren obtener los modelos y parámetros para el manejo adecuado de los inventarios con la ayuda de un diagrama de SIPOC.
- Ejecutar procedimientos que logren validar el cumplimiento de las funciones por parte del personal de la empresa.
- Ofrecer información a los directivos de la organización sobre aplicar un manual de procesos para mitigar los riesgos presentes en los inventarios por medio de un cuestionario de control interno.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo aborda el análisis y la discusión de los resultados obtenidos durante la evaluación del control interno de inventarios en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado de la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A., Estelí, en el año 2024.

El estudio se desarrolló con el propósito de examinar la eficacia de los controles internos existentes mediante la aplicación del modelo COSO, identificando riesgos potenciales y determinando las actividades de control implementadas.

A partir de los hallazgos, se establecen propuestas orientadas a optimizar los procedimientos internos, mejorar la comunicación entre las áreas operativas y minimizar posibles riesgos asociados al manejo de inventarios. El análisis permite valorar la gestión actual, evidenciar oportunidades de mejora y sentar bases sólidas para la formulación de una propuesta de un plan de mejora de procedimientos que fortalezca la administración eficiente de los recursos.

En la gestión de inventarios de Tabacalera Perdomo Cigars S.A, se han identificado diversas fortalezas, como el uso de herramientas tecnológicas como sistemas de gestión, escáneres de códigos de barras y software ERP, así como la capacitación del personal y la realización de auditorías internas periódicas.

Además, se cuenta con documentación estandarizada y un control estricto de acceso. Sin embargo, también se han detectado áreas de oportunidad, entre las cuales destacan la inconsistencia en la aplicación de políticas durante temporadas de alta demanda, la dependencia de métodos manuales que generan una carga laboral significativa, la supervisión irregular y la falta de retroalimentación constructiva, así como documentos físicos poco actualizados y una resistencia al cambio tecnológico. En cuanto a los desafíos en la gestión de sobrantes y desperdicios, se observa una acumulación de desperdicios y una falta de control en algunos casos, lo que resalta la necesidad de auditorías más frecuentes.

Para mejorar la situación, se propone implementar un sistema de supervisión formal con un cronograma regular, automatizar completamente la gestión de inventarios

utilizando inteligencia artificial para revisar los procedimientos secundarios y establecer límites claros de responsabilidades.

Ambiente de control interno en el área de inventarios de almacenamiento de materia prima y producto terminado mediante el modelo COSO.

El análisis llevado a cabo a partir de las entrevistas con el personal de Tabacalera Perdomo Cigars S.A. ofrece una visión enriquecedora del contexto de la investigación, especialmente en relación con la evaluación de los controles internos de inventario. Muchos de los entrevistados expresaron una valoración positiva hacia los controles existentes, lo que sugiere que estos están alineados con los objetivos de la empresa de garantizar la precisión y confiabilidad de sus registros de inventario.

Sin embargo, también surgieron comentarios que señalaron áreas de mejora, lo que resalta la importancia de realizar evaluaciones continuas y de implementar mejoras basadas en las mejores prácticas del sector. Al conectar estos hallazgos con el modelo COSO, se establece un marco conceptual sólido que permite comprender el ambiente de control interno y los riesgos asociados.

Adicionalmente, la propuesta de utilizar un mapa de calor, mencionada por varios entrevistados, facilita la priorización de los riesgos identificados y la definición de acciones correctivas específicas. Este enfoque no solo responde a los objetivos de la investigación, sino que también contribuye a fortalecer el marco de control interno de la empresa, alineándose con las tendencias actuales en la gestión de inventarios y las recomendaciones de los estudios mencionados.

En definitiva, las entrevistas han proporcionado una perspectiva valiosa que complementa el análisis inicial, subrayando la importancia de la participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora y en el fortalecimiento de los controles internos.

Descripción de las tareas del personal de inventarios

El análisis realizado a partir de las entrevistas con el personal de Tabacalera Perdomo Cigars S.A. revela una notable solidez en los sistemas de registro de

inventario, lo cual es un hallazgo alentador y coherente con los objetivos de la investigación. Muchos entrevistados expresaron que las políticas y procedimientos establecidos son, en general, adecuados y efectivos, lo que sugiere un buen alineamiento con las metas de la empresa.

Sin embargo, también surgieron comentarios que señalaron áreas de oportunidad, aunque estas no comprometen la integridad del sistema representan un potencial significativo para mejorar la eficiencia y precisión de los procesos. La identificación de estas áreas de mejora se alinea con el objetivo de analizar los riesgos de control interno y establecer actividades para mitigarlos.

Varios entrevistados propusieron recomendaciones específicas, como la optimización de los sistemas de información y la implementación de controles adicionales lo cual hace que estas sugerencias contribuyan directamente a la meta de desarrollar un plan de mejora de procedimientos que refuerce el control interno.

Frecuencia de supervisión

La supervisión se presenta como un componente esencial dentro de cualquier sistema de control interno, y su frecuencia y calidad son determinantes en la detección y corrección de errores, así como en el cumplimiento de los procedimientos establecidos. A través de las entrevistas realizadas, se ha podido captar cómo se distribuye la atención supervisora en diversos aspectos del proceso de inventario. Los entrevistados mencionaron la frecuencia de las inspecciones, la calidad de estas, la documentación y retroalimentación, la aplicación de criterios y la planificación de las actividades de supervisión.

Al relacionar esta información con los objetivos de la investigación, se desprenden varias observaciones significativas. En primer lugar, los comentarios de los participantes permiten visualizar el ambiente de control interno por medio de la recolección de información se destacó el compromiso con la vigilancia continua de las actividades de inventario, lo que sugiere que la frecuencia de supervisión es alta y se considera una prioridad.

Sin embargo, también se identificaron áreas de riesgo, algunos entrevistados mencionaron que la documentación y retroalimentación durante las supervisiones no siempre se registran adecuadamente. Esta falta de registro puede dificultar la identificación de tendencias y la implementación de medidas correctivas, lo que representa una oportunidad clara para mejorar.

Por otro lado, las entrevistas revelaron que la planificación de la supervisión podría ser más robusta, los entrevistados sugirieron que, si se fortaleciera este aspecto, se podrían implementar herramientas y procedimientos que mejoren la programación de las inspecciones, asegurando así una cobertura adecuada de todas las áreas del inventario.

Valoración sobre control interno en el manejo de inventario

La valoración sobre el control interno en el manejo de inventario ofrece una perspectiva detallada sobre la situación actual de Tabacalera Perdomo Cigars S.A. en relación con los objetivos de la investigación. A través de las entrevistas, se ha podido captar el sentir del equipo respecto a su entorno de trabajo y las herramientas disponibles.

Los participantes destacaron un equilibrio notable entre la colaboración dentro del equipo y la implementación de herramientas tecnológicas. Muchos expresaron que, aunque el compromiso del personal es evidente, la adopción de tecnologías para mejorar la gestión de inventarios aún está en sus primeras etapas. Este entusiasmo por la tecnología sugiere que la empresa tiene un equipo dispuesto a innovar y a buscar mejoras en sus procesos.

Sin embargo, varios entrevistados señalaron que la dependencia de métodos manuales sigue siendo significativa. Esta realidad indica que, a pesar de los esfuerzos por modernizarse, existen áreas donde la automatización podría optimizar los procesos y reducir el riesgo de errores. La percepción general es que los métodos manuales, aunque familiares, pueden dificultar el seguimiento eficiente de los inventarios.

Al relacionar estos hallazgos con los objetivos de la investigación, se pueden identificar puntos clave. Primero, las entrevistas reflejan la importancia que se le otorga a la colaboración y al uso de tecnología, elementos cruciales para un ambiente de control interno efectivo. En segundo lugar, la dependencia de métodos manuales se percibe como un riesgo, ya que estos procesos son más propensos a errores y pueden complicar la gestión del inventario.

Así mismo los participantes sugirieron que la empresa podría beneficiarse de implementar más actividades de control interno enfocadas en la optimización de procesos y en la reducción de la dependencia de métodos manuales. Finalmente, muchos coincidieron en que un manual de procedimientos actualizado debería incluir directrices claras sobre la implementación de herramientas tecnológicas.

Valoración sobre la documentación utilizada para el control del inventario

La valoración sobre el control interno en el manejo de inventario ofrece una visión profunda de la situación actual de Tabacalera Perdomo Cigars S.A. en relación con los objetivos de la investigación. A través de las entrevistas, se ha podido recoger el sentir del equipo sobre su entorno laboral y las herramientas que utilizan en su día a día.

Los participantes expresaron un notable equilibrio entre la colaboración del equipo y la implementación de tecnologías. Muchos destacaron que, aunque el compromiso del personal es palpable, la adopción de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de inventarios aún se encuentra en sus inicios. Este entusiasmo por la innovación sugiere que la empresa cuenta con un equipo abierto al cambio y deseoso de mejorar sus procesos.

No obstante, varios entrevistados señalaron que la dependencia de métodos manuales sigue siendo considerable. Esta realidad evidencia que, a pesar de los esfuerzos por modernizarse, persisten áreas donde la automatización podría optimizar significativamente los procesos y mitigar el riesgo de errores. La

percepción general es que, aunque los métodos manuales son familiares, pueden complicar el seguimiento eficaz de los inventarios.

Al relacionar estos hallazgos con los objetivos de la investigación, emergen puntos clave. En primer lugar, las entrevistas subrayan la relevancia de la colaboración y el uso de tecnología, elementos esenciales para un ambiente de control interno sólido. En segundo lugar, la dependencia de métodos manuales se identifica como un riesgo, dado que estos procesos son más susceptibles a errores y pueden entorpecer la gestión del inventario.

Además, los participantes sugirieron que la empresa podría beneficiarse al implementar más actividades de control interno enfocadas en la optimización de procesos y en la reducción de la dependencia de métodos manuales. Muchos coincidieron en que un manual de procedimientos actualizado debería incluir directrices claras sobre la implementación de herramientas tecnológicas y un plan para disminuir gradualmente el uso de procesos manuales.

Valoración sobre los procedimientos de control que se aplican cuando hay sobrantes, desperdicios de productos defectuosos

Los datos obtenidos ofrecen un panorama mixto sobre la efectividad de los procedimientos de control aplicados en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. en relación con la gestión de sobrantes, desperdicios y productos defectuosos. Durante las entrevistas, los participantes compartieron sus percepciones sobre el sistema de control interno, revelando una diversidad de opiniones que refleja la complejidad de la situación.

Por un lado, un cuarto de los encuestados expresó confianza en que los procedimientos existentes son efectivos. Sin embargo, un porcentaje similar manifestó su preocupación, señalando que estos procedimientos son insuficientes y que existen brechas significativas en las áreas de detección, registro y resolución de problemas. Esta dualidad en las percepciones sugiere que, aunque algunos

aspectos del sistema están funcionando, hay un reconocimiento general de la necesidad de mejoras.

Además, los entrevistados coincidieron en que la capacitación del personal es un área crítica que requiere atención, señalaron que la inconsistencia en la aplicación de los procedimientos puede deberse a una falta de formación adecuada, lo que a su vez impacta directamente en la eficacia del control interno. Este hallazgo resalta la importancia de no solo contar con procedimientos, sino también de asegurarse de que todo el personal esté debidamente capacitado para aplicarlos de manera consistente.

Los participantes sugirieron varias acciones concretas: fortalecer la capacitación del personal, revisar y actualizar los procedimientos existentes, y establecer actividades de control interno más específicas. Estas medidas no solo podrían minimizar las pérdidas, sino que también garantizarían la calidad de los productos ofrecidos.

En resumen, las entrevistas no solo reflejan un diagnóstico del estado actual de los procedimientos de control, sino que también destacan la urgencia de implementar cambios que fortalezcan la gestión interna y aseguren la excelencia en la producción.

Valoración de cómo se realizan los inventarios dentro de la empresa

Los resultados obtenidos nos ofrecen una visión reveladora sobre la percepción de los empleados en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. respecto a la efectividad de los procesos de inventario. Durante las entrevistas, se evidenció que, si bien un porcentaje significativo de los participantes considera que los procedimientos establecidos son efectivos, también existe una preocupación palpable sobre la necesidad de mejoras en áreas clave como la capacitación y la consistencia en la aplicación de dichos procesos.

Los entrevistados señalaron que, aunque algunos controles están en su lugar, muchos de ellos son percibidos como insuficientes. Esta percepción resuena con los objetivos de la investigación, subrayando la urgencia de fortalecer el sistema de control interno de inventarios. Al analizar los resultados, se hace evidente que,

aunque hay mecanismos básicos de control, también hay áreas significativas donde se puede mejorar la eficiencia y la precisión de los procesos.

Los participantes sugirieron varias estrategias para abordar estas áreas de oportunidad. Entre las recomendaciones más destacadas se encuentra la necesidad de realizar una evaluación exhaustiva de los procedimientos actuales. Además, se enfatizó la importancia de implementar un programa de capacitación que asegure que todo el personal esté bien preparado para manejar los procesos de inventario de manera efectiva.

Así mismo, se propuso desarrollar un plan de mejora en los procedimientos actualizado que sirva como guía clara para el equipo, así como establecer indicadores clave de desempeño que permitan medir y monitorear la efectividad de los controles implementados. Estas acciones no solo contribuirían a optimizar el manejo de inventarios, sino que también fomentarían un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.

Análisis de los riesgos de control interno en el área de inventario a los que se enfrenta la empresa

El análisis de la gestión de inventarios revela hallazgos tanto positivos como áreas de mejora por medio de los cuestionarios aplicados se identificaron una serie de riesgos que se presentan en los controles internos de inventarios, a continuación, se detallan:

1. Riesgos Operativos

- **Errores en el registro de inventarios:** Datos incorrectos o desactualizados en los sistemas de control
- **Falta de documentación y procedimientos estandarizados:** Uso inconsistente de formatos y registros
- **Pérdida de materia prima por mala manipulación:** Daños en el tabaco debido a mal almacenamiento o manejo inadecuado.

- **Deficiencias en la rotación de inventarios:** Uso ineficiente del sistema FIFO (First In, First Out) que puede generar obsolescencia.
- **Falta de controles en la recepción y despacho:** Riesgo de recibir productos defectuosos o enviar productos incorrectos.

2. Riesgos de seguridad y fraude

- **Robo o extravío de inventario:** Pérdidas de materia prima o producto terminado debido a falta de control en accesos y monitoreo.
- **Manipulación indebida de registros:** Alteración intencional de cantidades en el inventario.
- **Falta de segregación de funciones:** Riesgo de que una sola persona maneje todo el proceso sin supervisión, aumentando la posibilidad de fraude.

3. Riesgos Tecnológicos y de Información

- **Uso inadecuado del sistema de gestión de inventarios:** Falta de capacitación que genere errores en el registro de datos.
- **Fallas en el sistema de control de inventarios:** Caídas del sistema que dificultan la actualización en tiempo real.
- **Ausencia de copias de seguridad de la información:** Pérdida de datos clave en caso de fallas técnicas o ciberataques.

4. Riesgos de Almacenamiento

- **Condiciones inadecuadas en las bodegas:** Humedad, temperatura o ventilación deficientes que afecten la calidad del tabaco.
- **Riesgo de incendios o daños por plagas:** Falta de control en la prevención de incendios o infestaciones en el área de almacenamiento.

5. Riesgos en la Distribución y Logística

- **Errores en el despacho de producto terminado:** Envíos incorrectos a clientes o distribuidores.
- **Demoras en la entrega de materia prima:** Retrasos que afecten la producción y la planificación.

El control interno de inventarios en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. enfrenta una serie de riesgos operativos, de seguridad, tecnológicos, ambientales y logísticos que pueden afectar la eficiencia, trazabilidad y calidad del producto. Entre los principales desafíos se encuentran los errores en el registro de inventarios, la falta de controles en accesos y supervisión, la vulnerabilidad tecnológica, el impacto de factores ambientales en la materia prima y las deficiencias en la distribución.

Para mitigar estos riesgos, es fundamental fortalecer los procedimientos internos, implementar tecnología avanzada en la gestión de inventarios, mejorar la seguridad física y digital, y establecer auditorías y controles periódicos. Con estas medidas, la empresa podrá reducir pérdidas, mejorar la calidad del producto y optimizar su cadena de suministro, garantizando un control de inventarios más seguro y eficiente.

Este análisis proporciona una visión general de la gestión de inventarios de la empresa, pero es necesario profundizar en la investigación a través de la recopilación de datos cuantitativos, la realización de entrevistas a los actores clave y el análisis de los procesos actuales. Esto permitirá identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de inventarios, así como diseñar recomendaciones específicas para mejorar su eficiencia y eficacia.

Riesgos de control interno en el área de inventario

La gestión de inventarios es un componente crítico para la eficiencia operativa y la rentabilidad de cualquier empresa. En este análisis, se explorarán los riesgos asociados al control interno en el área de inventarios de Tabacalera Perdomo Cigars S.A.

Se observo que hay una diversidad de enfoques en la supervisión y monitoreo de los procesos de inventario en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. Si bien existe una implementación efectiva de monitoreo en tiempo real en algunos casos, también se evidencian dificultades en la supervisión periódica, lo que sugiere una variabilidad en la efectividad de los controles.

Estos hallazgos, al relacionarse con los objetivos de la investigación, permiten concluir que, aunque existen mecanismos de supervisión, el ambiente de control interno presenta áreas de oportunidad. La presencia de supervisión periódica con dificultades y de monitoreo inefectivo señala un riesgo potencial de errores en los inventarios.

La dependencia de métodos manuales aumenta el riesgo de errores y pérdidas, mientras que la falta de integración de sistemas dificulta la detección y corrección de discrepancias. Para fortalecer el control interno, se recomienda estandarizar los procedimientos, aumentar el uso de tecnologías como RFID y códigos de barras, integrar los sistemas de gestión de inventario y capacitar al personal.

El análisis centrado en la coordinación general de la empresa, aporta valiosas perspectivas para evaluar el control interno de inventario. La diversidad de métodos, desde reuniones interdepartamentales hasta sistemas ERP indica un esfuerzo por coordinar las operaciones.

Por consiguiente, la persistencia de métodos tradicionales y la posible falta de actualización tecnológica podrían generar ineficiencias y riesgos en la gestión del inventario. La existencia de protocolos bien definidos es positiva, pero su efectividad depende de su cumplimiento y actualización.

Para mejorar el control interno, es crucial fortalecer la comunicación entre áreas, especialmente entre producción, compras y almacén. Esto implica estandarizar procesos, utilizar sistemas integrados y capacitar al personal. Un manual de procedimientos detallado, que incluya protocolos claros y responsabilidades

definidas, es esencial para garantizar la consistencia y la eficiencia en la gestión del inventario.

Al prevenir errores y garantizar la calidad del producto final, tienen un impacto directo en la gestión del inventario, evitando sobrantes o faltantes. Sin embargo, es crucial evaluar si estos mecanismos están integrados con los sistemas de gestión de inventario y si se realiza un análisis de causa raíz de las desviaciones detectadas.

Por lo antes expuesto, el análisis de los sistemas de control en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. revela una sólida base en cuanto a la gestión de calidad y cumplimiento de estándares. La empresa ha implementado un sistema de gestión de calidad que, junto con auditorías regulares, garantiza que los procesos se lleven a cabo de acuerdo con las normas establecidas.

Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, como la necesidad de un seguimiento más riguroso en algunos procesos y una mayor profundidad en el análisis de datos para identificar y abordar ineficiencias. En el área de control de inventario, se observa un reconocimiento de la importancia de contar con sistemas actualizados y herramientas tecnológicas, pero también se identificaron desafíos en la implementación consistente y la integración de los diferentes métodos de control.

En general, la empresa muestra un compromiso con la mejora continua, pero es necesario fortalecer los sistemas de control existentes y adoptar nuevas tecnologías para optimizar los procesos y garantizar la eficiencia en todas las áreas de operación.

Actividades de control interno que se llevan a cabo para la toma de medidas necesarias que permitan la disminución de los riesgos

El objetivo tres, centrado en las actividades de control interno para la disminución de riesgos, busca evaluar la efectividad de las medidas implementadas por Tabacalera Perdomo Cigars S.A. para mitigar las amenazas y vulnerabilidades que

puedan afectar sus operaciones. A través de este análisis, se pretende determinar si los controles internos establecidos están funcionando como se espera y si están logrando reducir los riesgos identificados.

El análisis de los sistemas de control en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. revela una base sólida en cuanto a la gestión de calidad y cumplimiento de normas, pero también identifica áreas de mejora significativas: A continuación, se detallan:

Ética y comportamiento: La empresa cuenta con un marco ético bien definido, pero se requiere una mayor capacitación y aplicación consistente de las normas para garantizar un comportamiento ético en todos los niveles.

Requerimiento de materia prima: Los procesos de solicitud de materia prima son eficientes en general, pero presentan desafíos relacionados con la burocracia y los tiempos de aprobación. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos son clave para mejorar la eficiencia.

Gestión de inventario: Se utilizan herramientas tecnológicas y se realizan auditorías periódicas, pero existen desafíos en la sincronización de datos y la coordinación entre departamentos. La implementación de un sistema ERP centralizado y la mejora de la integración de datos son fundamentales.

Prioridades y objetivos: La empresa ha definido metas claras para mejorar el control de inventario, pero enfrenta desafíos como la falta de recursos y la necesidad de estandarizar procedimientos. A largo plazo, se busca implementar un sistema de gestión digital y establecer mejores prácticas.

Cumplimiento de actividades en el control interno: Existe un compromiso con la mejora continua, pero se requiere un mayor seguimiento y rigor en la aplicación de los procedimientos. La introducción de nuevas herramientas de monitoreo y la capacitación del personal son esenciales.

Sincronización del inventario: La empresa utiliza una combinación de herramientas digitales y manuales, pero la falta de integración tecnológica y un flujo de

información en tiempo real son desafíos. La implementación de un sistema ERP centralizado y el uso de tableros digitales colaborativos son clave.

Planificación del producto terminado: Se utilizan herramientas avanzadas de software y se han implementado nuevos sistemas de planificación, pero persisten desafíos en la comunicación interdepartamental y la flexibilidad para manejar cambios inesperados en la demanda.

El análisis realizado revela que Tabacalera Perdomo Cigars S.A. cuenta con una base sólida para fortalecer sus sistemas de control interno. Sin embargo, es necesario consolidar los avances logrados y abordar las áreas de mejora identificadas. Para ello, se recomienda optimizar los procesos, simplificando tareas y reduciendo burocracia, así como implementar tecnologías digitales que permitan una mejor gestión de la información y una toma de decisiones más eficiente.

Además, es fundamental fomentar la colaboración entre departamentos para asegurar un flujo de información fluido y preciso. Invertir en la capacitación del personal es crucial para garantizar que cuenten con las habilidades necesarias para utilizar las nuevas herramientas y cumplir con los estándares establecidos.

La alineación con los objetivos específicos de la investigación, como la descripción del ambiente de control interno y la propuesta de un plan de mejora de procedimientos, demuestra la relevancia y el impacto de este trabajo. Al actualizar la información, profundizar en áreas clave y ofrecer recomendaciones prácticas, este estudio aporta un valor significativo al conocimiento existente sobre el control interno en la empresa, contribuyendo a fortalecer sus operaciones y garantizar la calidad de sus productos.

Documentar un manual del control interno de inventario que permita el establecimiento de los procedimientos de información y comunicación entre las áreas operativas de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Plan de Mejora de Procedimientos del Control Interno de Inventario

Empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A.

Estelí, Nicaragua – 2024

1. Introducción

El control interno de inventario es un componente crítico en la gestión empresarial, ya que garantiza la correcta administración de los recursos, la precisión en los registros y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este manual tiene como propósito establecer procedimientos claros para la información y comunicación entre las áreas operativas, específicamente en el manejo de materias primas y productos terminados en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A.

2. Objetivos del Manual

Objetivo General

Establecer procedimientos eficientes y documentados para el control interno de inventarios que fortalezcan la comunicación y la coordinación entre las áreas operativas, promoviendo la transparencia y eficiencia en el manejo de materias primas y productos terminados.

Objetivo Específico

Aplicar procedimientos que permitan el control adecuado del ingreso, almacenamiento y salida de inventarios.

3. Alcance

El manual aplica a todas las áreas involucradas en la gestión de inventarios de la empresa, incluyendo:

- **Almacén de Materia Prima**
- **Almacén de Productos Terminados**
- **Producción**
- **Contabilidad**

4. Marco Normativo y Legal

En Nicaragua, las siguientes leyes y normativas son relevantes para el control interno de inventarios:

1. **Código de Comercio de Nicaragua:** Regula la obligación de llevar registros contables y de inventarios exactos en las empresas comerciales.
2. **Ley No. 822 – Ley de Concertación Tributaria:** Establece la obligación de reportar de manera adecuada los bienes almacenados para fines fiscales.
3. **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** Aplicables al registro contable y presentación de inventarios en los estados financieros.
4. **Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo:** Incluye regulaciones sobre el manejo seguro de materiales en los almacenes.
5. **Código de Trabajo de Nicaragua:** Considera aspectos relacionados con la seguridad laboral en la gestión de inventarios.

5. Procedimientos de Control Interno

5.1 Recepción de Inventarios

- Verificar la documentación de ingreso (facturas, órdenes de compra).
- Realizar inspección física de las materias primas o productos terminados

Formato 1. Inspección Física

Inspeccion fisica			
Datos generales			
Fecha de inspeccion			
Area de inspeccion			
Inspector			
Materia prima			
Actividad a verificar	Estado		Observaciones
	Cumple	No cumple	
Estado del embalaje			
Cantidad recibida			
Documentacion			
Aparencia			
Color			
Olor			
Textura			
Humedad			
Tamaño			
Peso			
Pureza			
Productos terminados			
Actividad a verificar	Estado		Observaciones
	Cumple	No cumple	
Estado del embalaje			
Etiqueta			
Integridad del producto			
Color			
Olor			
Textura			
Sabor			
Dimensiones			
Peso			
Humedad			
Observaciones y Acciones correctivas			
Observaciones			
Acciones correctivas			
Fecha de reinspeccion			
Firma			
Inspector		Supervisor	

Fuente: Elaboración propia

- Registrar el ingreso en el sistema informático de inventarios

Formato 2. Registro de Ingreso en el Sistema Informático

Registro de Ingreso en el Sistema Informático					
Datos generales					
Fecha de registro					
Responsable de registro					
Area de inventario					
Lote					
Proveedor					
Información del producto					
Codigo	Descripcion	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Valor total
Verificación de datos					
Actividad a verificar	Estado		Observaciones		
	Cumple	No cumple			
Estado del producto					
Documentación de soporte					
Condiciones de almacenamiento					
Registro en el sistema					
Fecha de ingreso al sistema					
Usuario que realiza registro					
Número de registro					
Observaciones					
Firma					
Responsable del registro		Supervisor			

Fuente: Elaboración propia

5.2 Almacenamiento

- Clasificar y organizar los materiales según tipo, fecha de recepción y prioridad de uso
- Implementar controles de acceso al área de almacenamiento

Formato 3. Hoja de Control de Inventario

Hoja de control de inventario							
ID del Material	Tipo de Material	Descripción	Fecha de Recepción	Prioridad de Uso	Cantidad Disponible	Ubicación en el Almacén	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

- Realizar inventarios físicos periódicos para comparar con registros contables

Formato 4. Control de Acceso al Área de Inventario

Control de Acceso al Área de Almacenamiento	
Registro de Acceso al Almacén	
Descripción: Un registro físico o digital que documenta quién entra y sale del área de almacenamiento, incluyendo la hora y el propósito del acceso.	
Nombre del colaborador:	
ID del colaborador:	
Fecha y hora de entrada:	Fecha y hora de salida:
Propósito del acceso:	
Observaciones:	
Firma del colaborador	

Fuente: Elaboración propia

5.3 Salida de Inventarios

- Documentar todas las salidas mediante órdenes firmadas por el área correspondiente

Formato 5. Inventarios Físicos Periódicos

Inventarios Físicos Periódicos						
Lista de verificación de Inventario Físico						
Descripción: Lista de verificación que permite realizar inventarios físicos periódicos para comparar con los registros contables y asegurarse de que las cantidades coincidan.						
ID del material	Tipo de material	Descripción	Cantidad registrada	Cantidad física	Discrepancia (Si/No)	Comentarios

Fuente: *Elaboración propia*

- Registrar en tiempo real las salidas en el sistema informático.
- Supervisar que la salida corresponda a un uso planificado (producción o ventas)

Formato 6. Orden de Salida de Materiales

Orden de Salida de Materiales	
Descripción: formulario físico o digital utilizado para documentar cada salida de materiales, que debe ser firmada por el área correspondiente para validar la transacción.	
No. de orden:	Fecha de salida:
Área solicitante:	
Nombre del solicitante:	
Descripción del material:	
Cantidad solicitada:	
Motivo de salida:	
Observaciones:	
Firma del solicitante	Firma del responsable de almacén

Fuente: Elaboración propia

5.4 Monitoreo y Auditoría Interna

- Realizar auditorías internas trimestrales para evaluar la efectividad del control.
- Identificar discrepancias y proponer medidas correctivas.

5.5 Comunicación entre Áreas

- Establecer reportes semanales de inventarios compartidos con las áreas de producción, ventas y contabilidad.
- Implementar reuniones mensuales para coordinar estrategias relacionadas con la gestión de inventarios.
- Utilizar herramientas digitales para facilitar la comunicación y seguimiento en tiempo real.

6. Roles y Responsabilidades

- **Encargado de Almacén:** Supervisar el ingreso, almacenamiento y salida de inventarios.
- **Jefe de Producción:** Coordinar los requerimientos de materias primas con el almacén.
- **Contador:** Registrar las transacciones relacionadas con inventarios y verificar los registros.
- **Auditor Interno:** Evaluar periódicamente el cumplimiento de los procedimientos.

7. Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de discrepancias detectadas en auditorías internas.
- Tiempo promedio de actualización de registros de inventarios.
- Niveles de pérdidas por deterioro o extravío.

8. Capacitación y Actualización

Se programarán talleres semestrales para capacitar al personal involucrado en el manejo de inventarios sobre las políticas, normativas y mejores prácticas en el control interno.

9. Evaluación y Mejora Continua

El manual será revisado y actualizado anualmente para adaptarse a cambios en las operaciones, normativas legales o necesidades estratégicas de la empresa.

10. Anexos

Formatos de Registro

Formulario para Ingreso de Inventarios

Nombre del Instrumento: Formulario de Ingreso de Inventarios

Secciones del Instrumento:

- Número de Ingreso
- Fecha de Ingreso
- Proveedor
- Descripción del Material
- Cantidad
- Ubicación en el Almacén
- Firma del responsable de Almacén
- Observaciones

Formato 7. Formulario para Ingresos de Inventarios

Formulario para Ingresos de Inventarios					
No.	Fecha de ingreso	Proveedor	Cantidad	Ubicación en almacén	Observaciones
					Firma del responsable

Fuente: (American Society of Safety Professionals (ASSP)., 2021)

Formulario para Salida de Inventarios

1. Nombre del Instrumento: Formulario de Salida de Inventarios

2. Secciones del Instrumento:

- Número de Salida
- Fecha de Salida
- Área Solicitante
- Descripción del Material
- Cantidad
- Motivo de la Salida
- Firma del Solicitante
- Firma del responsable de Almacén
- Observaciones

Formato 8. Formulario para Salida de Inventarios

Formulario para Salida de Inventarios			
Fecha de salida:			
No. de salida:			
Area solicitante:			
Descripcion del material	Cantidad	Motivo de salida	Observaciones
Firma del solicitante		Firma del Resp. Almacen	

Fuente: (American Society of Safety Professionals (ASSP)., 2021)

Diagrama de Flujo de Procesos

Nombre del Instrumento: Diagrama de Flujo del Ciclo de Manejo de Inventarios

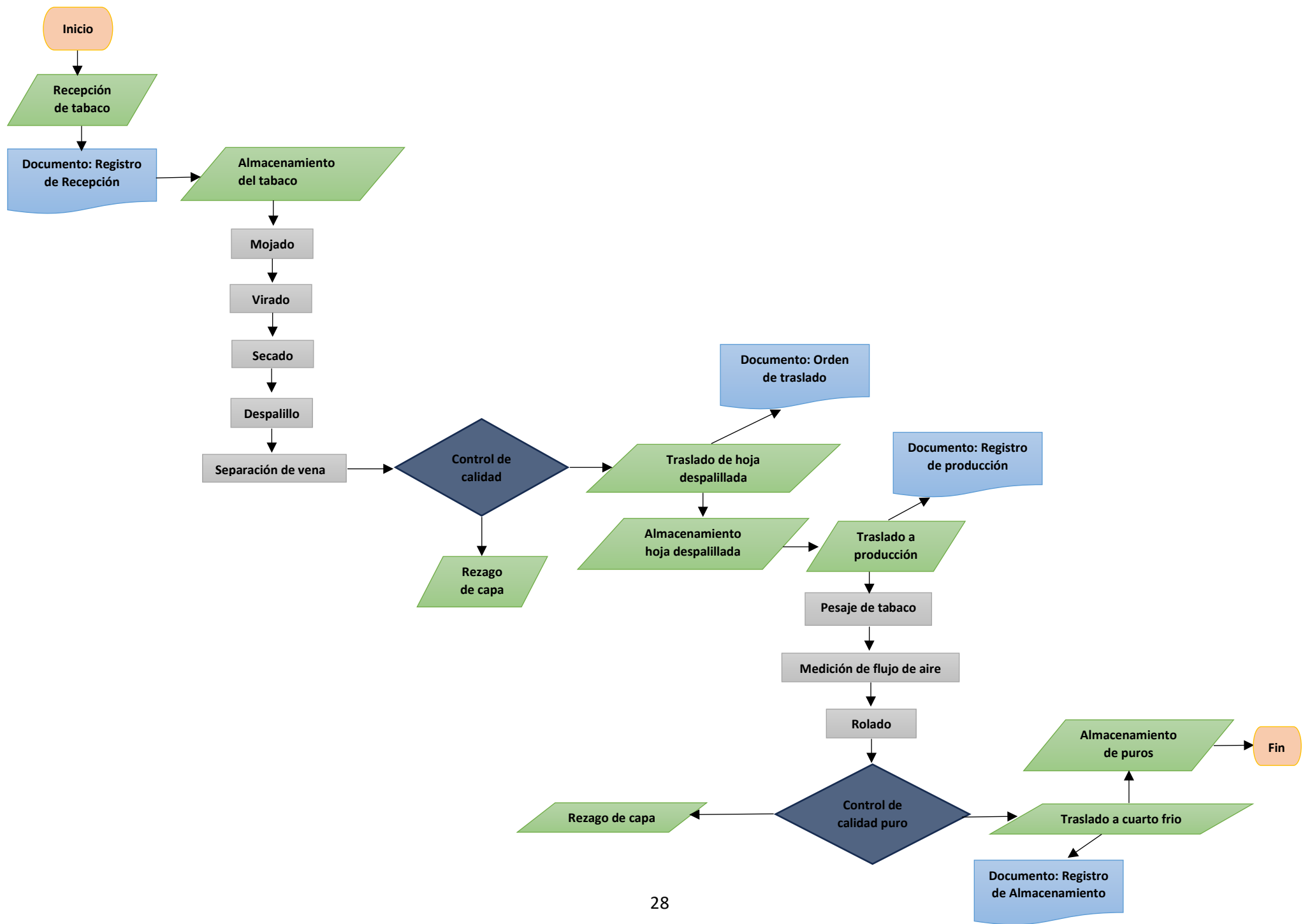
Descripción: Un diagrama visual que representa el ciclo completo del manejo de inventarios, desde la recepción hasta la salida de materiales.

Proceso:

- **Recepción de Materiales:** Registro de ingreso de inventarios.
- **Almacenamiento:** Clasificación y ubicación de materiales.
- **Control de Inventarios:** Registro y control periódico.
- **Solicitud de Materiales:** Solicitudes desde diferentes áreas.
- **Aprobación:** Validación de solicitudes.
- **Salida de Materiales:** Registro de salida de inventarios.
- **Revisión y Auditoría:** Comparación de inventarios físicos y registros.

Ilustración 1. Diagrama de Flujo

Fuente: Elaboración propia



Checklist de Auditoria

Formato 9. *Lista de Verificación para Auditorías Internas de Inventarios*

Lista de Verificación para Auditorías Internas de Inventarios.		
Fecha de la Auditoria		
Auditor Responsable		
Area Auditada		
Items de Verificación	Cumple (Si/No)	Observaciones
Verificacion de Cantidades Fisicas VS Registros Contables		
Revisión de Registros de Ingreso		
Revisión de Registros de Salida		
Control de acceso y seguridad		
Cumplimiento de Procesos de Almacenamientos		
Observaciones y Recomendaciones		

Fuente: (American Society of Safety Professionals (ASSP)., 2021)

VIII. CONCLUSIONES

El presente capítulo sintetiza los hallazgos más relevantes del estudio realizado sobre la gestión de inventarios en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. Se presentan los principales hallazgos, descritos a continuación:

Los objetivos planteados en la investigación se han cumplidos de manera satisfactoria. Al describir el ambiente de control interno, identificar áreas de mejora y proponer soluciones concretas, el estudio ha logrado evaluar de manera efectiva el control interno de inventario en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. y ha proporcionado una hoja de ruta para futuras mejoras.

Mediante la aplicación de la herramienta Modelo COSO se logró describir que el ambiente de control interno en el área de inventarios presenta fortalezas y debilidades, si bien ya la empresa cuenta con sus normas y políticas establecidas se encontraron oportunidades de mejora en la supervisión de los procesos y la capacitación del personal para garantizar el cumplimiento efectivo de los controles internos.

Por otro lado, se identificaron diferentes riesgos que afectan la eficiencia del control de inventarios entre ellos mal registro, pérdida de materia prima por mal almacenamiento, atraso en el proceso de producción y falta de herramientas tecnológicas para la trazabilidad de los inventarios. Estos riesgos pueden generar costos adicionales y afectar la operatividad de la empresa por lo tanto es de suma importancia la mitigación de estos mismos para mejorar la gestión del almacenamiento.

Por medio del análisis de las actividades del control interno se determinó que, aunque la empresa si implementa ciertas actividades como verificación y supervisión estas no son suficientes para lograr mitigar los riesgos identificados.

Como parte de las recomendaciones se realizó la documentación de un manual de procedimientos del control interno de inventario, en el cual se establecen los

procesos claros para la información y comunicación de las áreas operativas. La implementación de este manual reducirá errores humanos, fortalecerá la coordinación interna y facilitará la estandarización de los procesos lo que ayudará al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La investigación demuestra la importancia de un control interno sólido para reducir riesgos y optimizar la gestión de los inventarios, los resultados obtenidos pueden tener un impacto positivo en la empresa al mejorar la eficiencia, reducir costos, aumentar la precisión y garantizar el cumplimiento de las regulaciones. Además, puede servir como modelo para otras empresas del sector.

IX. RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado y las conclusiones obtenidas, se proponen en este capítulo una serie de recomendaciones estratégicas para optimizar la gestión de inventarios en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. Estas sugerencias buscan abordar las áreas de oportunidad identificadas y fortalecer los aspectos positivos del sistema actual.

Fortalecimiento del ambiente de control

- Implementar programas de capacitación continua para el personal del área de almacenamiento de materia prima y producto terminado enfocándose en buenas prácticas de control interno y manejo de inventarios.
- Establecer una cultura organizacional basada en la transparencia y rendición de cuentas, promoviendo la importancia del cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Gestión y mitigación de riesgos

- Desarrollar e implementar una matriz de riesgos para identificar, evaluar y monitorear posibles amenazas en el control de inventarios, con el fin de reducir pérdidas o irregularidades.
- Mejorar los sistemas de seguridad y monitoreo en las bodegas de almacenamiento, incorporando tecnología como cámaras de vigilancia y controles de acceso.

Optimización de las actividades de control

- Estandarizar los procesos de registro, recepción y salida de inventarios mediante formatos digitales o sistemas ERP para reducir errores humanos y mejorar la trazabilidad.
- Implementar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los controles establecidos y detectar oportunidades de mejora.

Desarrollo y actualización de un manual de procedimientos

- Elaborar y socializar un manual de procedimientos que describa de manera clara las responsabilidades, funciones y flujos de información en el control de inventarios.
- Incluir en el manual los protocolos de comunicación entre las áreas operativas para garantizar una correcta coordinación en la gestión de la materia prima y productos terminados.

Uso de tecnología y automatización

- Evaluar la implementación de sistemas de gestión de inventarios automatizados que permitan un mejor control en tiempo real y reduzcan la posibilidad de errores manuales.
- Implementación de copias de seguridad en los sistemas de software para garantizar la disponibilidad, integridad y recuperación de la información ante posibles incidentes como fallos técnicos, errores humanos, ataques cibernéticos o desastres naturales.

X. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Chinchilla, Betania Junieth; Estrada Morales, Valeria Ivonne; Palacios Matamoros, Dilson Wilfredo. (2018). *Evaluación del Sistema de Control de Inventarios de la Empresa Sueros, S.A. mediante la aplicación del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 en el periodo 2016*. UNAN-MANAGUA, Departamento de Contaduría Pública y Finanzas. MANAGUA: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA. Recuperado el 12 de 10 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8510/1/18681.pdf>
- American Society of Safety Professionals (ASSP). (2021). *Manual de inventario de materiales*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2024, de [Recuperado de https://www.assp.org](https://www.assp.org)
- Anastacio Carvajal , Y. A. (2021). *Diseño de manual de procedimientos para el control de inventario de la empresa Plasticoconsumo S.A. .* Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). Auditoría. Un enfoque integral. En A. A. Arens, R. J. Elder, & M. S. Beasley, *Auditoría. Un enfoque integral* (Decimoprimera edición ed., pág. 832). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvscl/1569/Auditor%C3%ADa%20%20un%20enfoque%20integral%20by%20Alvin%20A.%20Arens.pdf?sequence=1>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). Auditoría. Un enfoque integral. En A. A. Arens, R. J. Elder, & M. S. Beasley, *Auditoría. Un enfoque integral* (Decimoprimera edición ed., pág. 832). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvscl/1569/Auditor%C3%ADa%20%20un%20enfoque%20integral%20by%20Alvin%20A.%20Arens.pdf?sequence=1>
- ASF.Cámara de Diputados. (2014). *Marco Integrado del Control Interno*. Estados unidos, México: Auditoria superior de la federación.
- Barajas Herrera, A. A. (diciembre de 2020). *Control Interno de Inventarios*. Obtenido de Impuestos.info: <https://impuestos.info/control-interno-de-inventarios/>
- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización*. Obtenido de pdcahome: www.pdcahome.com
- Bustamante Solís, A. L., Medina Chávez, B. N., & Morales, N. E. (2022). *La comunicación organizacional como herramienta administrativa*. Managua:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 14 de 10 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/17413/1/17413.pdf>

Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (06 de marzo de 2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 436. Recuperado el 14 de 10 de 2023, de file:///C:/Users/Windows%2010%20Pro/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791%20(2).pdf

Cañedo Iglesias , Carlos Manuel; Curbelo Hernández , Mario Alberto; Núñez Chaviano , Kirenia ; Zamora Fonseca , Raquel ;. (2012). *Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos*. Lima, Perú: Biblios. Recuperado el 14 de octubre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/161/16124393005.pdf>

Centeno, L. F. (2017). *Evaluación del control interno y su incidencia en la gestión de la alcaldía municipal de San Rafael del Norte, departamento de Jinotega en el año 2016*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Consejo Nacional de Seguridad Social. (2017). *Metodología de Valoración y Administración de Riesgos*. Santo Domingo: Consejo Nacional de Seguridad Social. Obtenido de <https://www.sismap.gob.do/Central/uploads/evidencias/636631128931184547-Metodologa-Valoracin-y-Administracin-de-Riesgos,-Res.-Admr.-GGCNSS-No....pdf>

Cordova, F. G. (2002). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario*. Sonora: Universidad de Sonora.

Estupiñán Gaitán , R. (2006). Control interno y fraudes. En E. G. Rodrigo, *Control interno y fraudes con base a los ciclos tradicionales. Análisis de Informe COSO I y II* (pág. 464). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fonseca, O. L. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones* . Lima Perú: Primera edición Imprenta Publicidad .

García Cornacava, A. S., Gutiérrez Alaniz, B. A., & Quintero Castro, I. K. (2018). *Metodología para la constante mejora continua en el proceso de producción y exportación del café orgánico en la "Promotora de Desarrollo Cooperativo de Las Segovias" PRODECOOP R.L en el segundo semestre del año 2017*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 14 de 10 de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8932/1/18785.pdf>

Gomez Figueroa, Joheman Joel; Torrez Rios, Carlos Miguel; Mendoza Arteaga, Markos Antonio;. (2016). *Realizar propuesta de plan de mejora Tabacalera*

Perdomo Cigars S.A, para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 en la ciudad de Esteli. Esteli: Universidad Nacional de Ingeniería.

González Martínez , R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.* Qualpro Consulting, S.C. .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación Quinta edición.* Distrito Federal: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación Sexta edición.* Distrito Federal: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://www.academia.edu/24753853/Metodologia_de_la_Investigacion_Sampieri_6ta_edicion_

Lafuente, A. S. (21 de julio de 2016). *AUDITOOL.* Recuperado el 14 de octubre de 2023, de Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/ques-es-coso>

Luna Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones.* Lima Perú: Primera Edición.

Mantilla, S. A. (2005). *Auditorias de control interno* (Cuarta ed.). Colombia: ECO EDICIONES. Recuperado el 14 de 10 de 2023

Mil formatos . (01 de enero de 2022). *Mil formatos* . Obtenido de Manual de Procedimientos : <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/manual-de-procedimientos/>

Molina Picado, M. d. (2015). *Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015.* Managua: Universidad Autónoma de Nicaragua.

Montes Salazar, C. A., & Porras Cuellar, C. (2015). *Los mapas de riesgos en la auditoría interna.* Punta Cana, República Dominicana: Conferencia Interamericana de Contabilidad.

Moya Navarro , M. J. (1999). *Investigación de operaciones, Fascículo N° 4.* Costa Rica: EUNED.

Muller , M. (2005). Fundamentos de administración de inventarios . En M. Muller, *Fundamentos de administración de inventarios* (pág. 246). Norma .

Occhiuzzi, M. (27 de Marzo de 2019). *Control interno y Gestión de riesgos.* Recuperado el 16 de octubre de 2023, de Instituto de Auditores Internos de

Argentina: <https://iaia.org.ar/wp-content/uploads/2019/04/Clase-2-Magal%C3%AD-Occhiuzzi.pdf>

- Pérez, G. D. (2022). *Los riesgos extra-financieros en las empresas: importancia y métricas*. España: Universidad de Valladolid. Recuperado el 16 de 10 de 2023, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/54014/TFG-O-2088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos Morán, Valeria Cristina; Morán Pacheco, Jomayra Alejandra;. (2018). *El Checklist como herramienta del sistema de gestión de calidad y la competitividad en la operadora de transporte terrestre urbano del canton milagro*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Reinoso, I. L. (2014). *Diseño de un manual de procedimientos para la administración y control de inventarios, con base en el riesgo operativo, aplicado a la empresa eléctrica azogues C.A.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca.
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llanos Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 21. Recuperado el 16 de Octubre de 2023, de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-MapaDeRiesgos-4744304%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-MapaDeRiesgos-4744304%20(3).pdf)
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & Monelos, P. d. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Universidad de A Coruña.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Suárez Sandoval, Perla Eduarda; Flores Leiva, Mariela del Carmen ;. (2017). *Modelo de Sistema de Control Interno COSO*. Managua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua.
- SURA. (2023). *Tareas de alto riesgo en empresa Pymes*. Obtenido de ARL SURA: <https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/66-centro-de-documentacion-anterior/prevencion-de-riesgos-/484--sp-28338#:~:text=Las%20tareas%20de%20alto%20riesgo,y%20en%20muchas%20ocasiones%2C%20mortales>.
- Universidad Tecnológica de Chile. (2018). *Guía de aprendizaje de áreas funcionales de la empresa*. Santiago de Chile: INACAP. Recuperado el 14 de 10 de 2023, de https://www.inacap.cl/web/material-apoyocedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf
- Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2016). *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*. Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Recuperado el 14 de 10 de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>

XI. ANEXOS

Anexo N° 1

Formato de entrevista



Soy estudiante de Ingeniería en la Universidad Nacional de Ingeniería Augusto Cesar Sandino Estelí. Estoy realizando una investigación sobre la gestión de inventarios y me gustaría conocer más sobre las prácticas actuales en Tabacalera Perdomo Cigars S.A. Específicamente, mi estudio se centra en la **Evaluación del control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado**. ¿Podría usted compartir conmigo su experiencia y conocimientos sobre este tema? De ante mano, se le agradece su colaboración en esta investigación.

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo que ejerce en la Empresa: _____

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Fecha: _____

Objetivo 1. Describir el ambiente de control interno en el área de inventarios de almacenamiento de materia prima y producto terminado mediante el modelo COSO.

1. ¿La empresa utiliza políticas y procedimientos específicos para el registro de los inventarios?
2. ¿Están claramente descritas las tareas del personal de inventario?

3. ¿Se supervisan regularmente las actividades en las distintas áreas para evaluar el desempeño de los trabajadores?
4. ¿La empresa aplica un control interno en el manejo de inventarios?
5. ¿Qué documentos se utilizan para registrar la materia prima directa?
6. ¿Qué procedimientos de control se aplican cuando hay sobrantes, desperdicios o productos defectuosos?
7. ¿Cómo se realizan los inventarios dentro de la empresa?

Objetivo 2. Analizar los riesgos de control interno en el área de inventario

1. ¿Se implementa algún tipo de supervisión o monitoreo en los procedimientos de inventario?
2. ¿Cómo se verifican las especificaciones y cantidades de la materia prima adquirida?
3. ¿Qué mecanismos utilizan para controlar la cantidad de materia prima trasladada entre áreas?
4. ¿Cómo se asegura la coordinación y sincronización entre las distintas áreas de la empresa?
5. ¿Qué parámetros se emplean para la gestión del inventario en el área de producción?
6. ¿De qué manera verifica que los procesos productivos se ejecuten eficientemente?
7. ¿Cómo asegura el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y tiempos de producción?
8. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios?
9. ¿Qué métodos se emplean para mantener un control del stock de inventario?

Objetivo 3. Establecer las actividades de control interno para la toma de medidas necesarias que permitan la disminución de los riesgos

1. ¿Conoce las normas éticas y de comportamiento que exige la empresa?

2. ¿Cuál es el procedimiento para requerir materia prima en esta área?
3. ¿Cuál es el enfoque de la empresa para gestionar el inventario en las diferentes etapas de producción?
4. ¿Qué políticas de calidad se implementan para asegurar la excelencia del producto final?
5. ¿Cuáles son las prioridades y objetivos a corto y largo plazo para el área bajo su responsabilidad?
6. ¿Cómo asegura el cumplimiento de las actividades dentro del área?
7. ¿Cómo se coordina la comunicación entre las áreas para alinear el inventario con la demanda?
8. ¿Cómo se gestiona la planificación y programación del producto terminado?
9. ¿De qué manera se verifica el cumplimiento de las tareas en el área de producto terminado?
10. ¿Qué herramientas se implementan para mejorar continuamente la gestión del inventario?

Anexo N° 2

Formato de Cuestionario

Tema: Evaluación del control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A, Estelí 2024

Cuestionario de Control Interno

Componente: Evaluación de control interno en las áreas de almacenamiento de materia prima y producto terminado

1. Ambiente de Control

No	Preguntas	Si	No
1	¿El departamento cuenta con un reglamento debidamente aprobado para el manejo de los inventarios?		
2	¿Posee el departamento un proceso operativo?		
3	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos en las distintas áreas?		

2. Evaluación de Riesgos

1	¿Se evalúan los riesgos constantemente para conocer la forma en que estos afectan a los objetivos de los departamentos?		
2	¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		
3			

¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan afectar a la empresa?

4 ¿Se manejan controles para mitigar los riesgos?

5 ¿Se manejan procedimientos de almacenamientos?

6 ¿Se manejan procedimientos de seguridad de los inventarios?

7 ¿Existen obsolescencia de inventarios en la empresa?

3. Actividades de Control

1 ¿Se ha adoptado algún método de valoración de inventarios?

2 ¿El lugar donde se encuentran ubicadas las áreas cuentan con toda la seguridad necesaria?

3 ¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?

4 ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos para llevar a cabo las actividades diarias?

5 ¿Dentro de la empresa se encuentra claramente establecido el manejo adecuado de información entre los distintos departamentos?

6 ¿Se considera que los procedimientos vigentes en la empresa son los apropiados para enfrentar las necesidades de la empresa?

4. Información y Comunicación

- 1** ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?
 - 2** ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?
 - 3** ¿Existen informes de cumplimientos de indicadores y estándares en el área?
 - 4** ¿Existen los reportes de inventarios necesarios para llevar un mejor control en el área?
-

5. Supervisión y Monitoreo

- 1** ¿Evalúan que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en las distintas áreas administrativas?
 - 2** ¿Comunican las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?
 - 3** ¿Se aseguran que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?
-

Anexo N°3

Guía de observación

Tema: Evaluación del control interno de inventario en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado en la empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A, Estelí 2024.

Objetivo: Analizar el ambiente y los procesos que se llevan a cabo dentro del área de materia prima y de producto terminado para lograr las metas propuestas y de igual manera alcanzar la eficacia en el control de los inventarios.

Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
¿El personal cuenta con los conocimientos suficientes para un trabajo optimo?			
¿Se elaboran de manera efectiva los horarios y las actividades del personal?			
Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
¿Existen responsables que supervisen el trabajo?			
¿Se ha diseñado algún sistema o técnica que mejore la gestión de inventarios?			
¿La empresa optimiza la materia prima sin que exista algún tipo de desperdicio?			

Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
¿Cuándo se solicita materia prima existe la cantidad necesaria para la producción?			
¿Se realizan inventarios periódicamente?			
¿Las estrategias que se aplican por la empresa para la gestión de inventarios son efectivas?			

Anexo N° 4

Área de procesamiento y almacenamiento



Área de bodega y horno



Área de selección y almacenaje

