UA description...NIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS BÁRBULA

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA EN FUNCIÓN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA empresa TRANSGRANITE C.A.**

**Autora:**

Ascanio, Tirza

Bárbula, Febrero de 2015

UA description...NIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS BÁRBULA

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA EN FUNCIÓN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA empresa TRANSGRANITE C.A.**

**Autora:**

Ascanio, Tirza

Trabajo de Grado presentado para optar al título

de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas

Bárbula, Febrero de 2015

A description...UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA EN FUNCIÓN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA empresa TRANSGRANITE C.A.**

**Tutor:**

Ferrer, Pedro J.

Aceptado en la Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

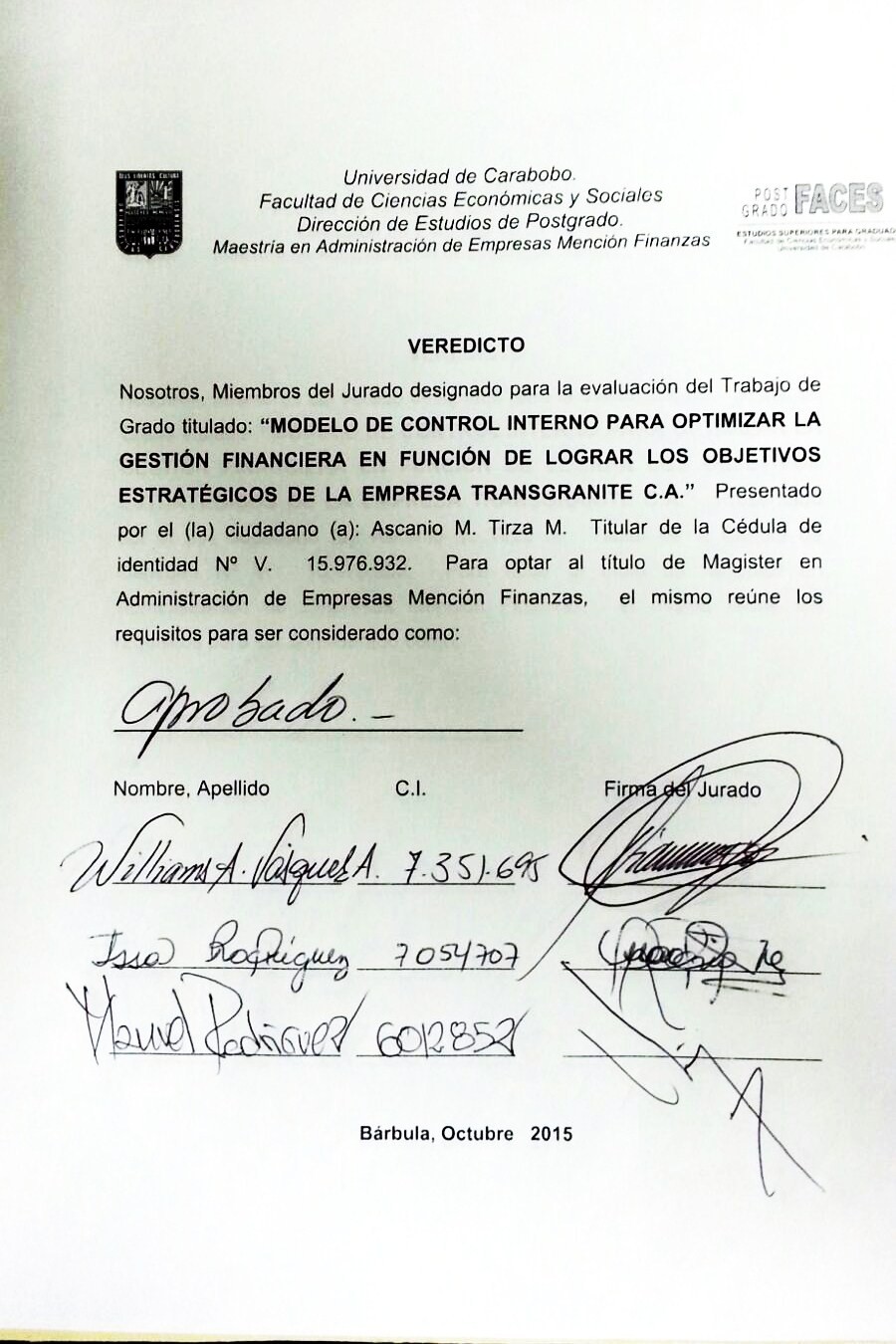
Área de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas

Por: Ferrer, Pedro J.

C.I. 4.568.977

Bárbula, Febrero de 2015



UA description...NIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS BÁRBULA

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA EN FUNCIÓN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA empresa TRANSGRANITE C.A.**

**Autora**: Ascanio, Tirza

**Tutor**: Ferrer, Pedro J

**Fecha**: Febrero, 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivos, primero,describir el estado actual del control interno en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para la consecución de los objetivos estratégicos, segundo, comparar un modelo teórico de control interno, contra lo existente en la empresa, para determinar las diferencias y tercero, diseñar un modelo de control interno que optimice la gestión financiera en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para ello el nivel de la investigación fue, investigación descriptiva y en cuanto al diseño, se clasifica en investigación documental e investigación de campo. Se utilizaron como técnica de recolección de datos, la observación directa, entrevista, el análisis documental y análisis de contenido y como instrumentos se utilizaron, el diario de campo, gráficos de responsabilidad funcional y cuadro comparativo. Entre los resultado destacan el levantamiento del plan estratégico, identificación de los procesos de ventas, cuentas por cobrar, ingresos, compras, egresos y nomina como los procesos a estudiar, para lo cual se realizó su caracterización a través de gráficos con la división de la responsabilidad funcional; seguidamente se detectaron las siguientes debilidades en el control interno actual: deficiencia en la separación de funciones, en algunos casos ausencia de controles documentales necesarios (formatos, sellos), deficiencia en las actividades de correspondencia para cobros a clientes, retiros de pago o realización de depósitos y no se considera necesario el afianzamiento del personal. Finalmente, con base en la determinación de las causas y acciones correctiva o de mejora para cada hallazgo de no cumplimiento, se diseñó el modelo de control adecuado a la empresa, el cual se recomienda implantar.

Palabras claves: planificación, control, gestión.

IV

UA description...NIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS BÁRBULA

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA EN FUNCIÓN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA empresa TRANSGRANITE C.A.**

**Autora**: Ascanio, Tirza

**Tutor**: Ferrer, Pedro J

**Fecha**: Febrero, 2015

**ABSTRACT**

This research has the following objectives, first, describe the current state of internal control processes that affect financial management to achieve strategic objectives, second, comparing a theoretical model of internal control with respect to internal control in the company, to determine differences and third, designing the internal control model that optimizes financial management in terms of meeting the strategic objectives. The level of research was descriptive research and the design is classified in documentary research and field research. It used as a technique for data collection, direct observation, interviews, document analysis and content analysis. Some results are: lifting the strategic plan, identifying the processes of Sales, Accounts Receivable, Income, Fixed Assets and Inventory, Purchasing, Payroll and Expenses, as the processes to be studied, for which, these were described by graphs with the division of functional responsibility; then, the following weaknesses in the current internal control were detected: deficiency in the separation of functions, in some cases the absence of documentary controls required (forms, stamps), deficiency in correspondence activities for billing clients, retreats payment or placing deposits,

and the strengthening of staff is not considered necessary. Finally, based on the determination of the causes and corrective actions or improvement action for each finding of non-compliance, was designed the proper internal control model to the company, which is recommended to implement.

Keywords: planning, control, management.

V

**ÍNDICE GENERAL**

1. RESUMEN EN ESPAÑOL IV

RESUMEN EN INGLÉS V

ÍNDICE GENERAL VI

ÍNDICE DE CUADROS VII

ÍNDICE DE GRÁFICOS VIII

INTRODUCCIÓN IX

[RESUMEN EN ESPAÑOL IV 8](#__RefHeading__3591_1953044432)

[INTRODUCCIÓN 11](#__RefHeading__3593_1953044432)

[CAPITULO I 13](#__RefHeading__3595_1953044432)

[EL PROBLEMA 13](#__RefHeading__3597_1953044432)

[CAPITULO II 19](#__RefHeading__3599_1953044432)

[MARCO TEÓRICO 19](#__RefHeading__3601_1953044432)

[CAPITULO III 68](#__RefHeading__3603_1953044432)

[MARCO METODOLÓGICO 68](#__RefHeading__3605_1953044432)

[CAPITULO IV 74](#__RefHeading__3607_1953044432)

[ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 74](#__RefHeading__3609_1953044432)

[CONCLUSIONES 144](#__RefHeading__3611_1953044432)

[RECOMENDACIONES 146](#__RefHeading__3613_1953044432)

[LISTA DE REFERENCIAS 149](#__RefHeading__3615_1953044432)

**ÍNDICE DE CUADROS**

[CUADRO Nº1. Cuadro Técnico-Metodológico 72](#__RefHeading__3617_1953044432)

[CUADRO 2. Plan Estratégico de la Empresa Transgranite 79](#__RefHeading__3619_1953044432)

[CUADRO 3. Comparación del control interno actual para caja y banco contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto. 104](#__RefHeading__3621_1953044432)

[CUADRO 4. Comparación del control interno actual para inventario contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto 118](#__RefHeading__3623_1953044432)

[CUADRO 5. Comparación del control interno actual para compras contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto 124](#__RefHeading__3625_1953044432)

[CUADRO 6. Comparación del control interno actual para ventas contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto 136](#__RefHeading__3627_1953044432)

VII

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de ventas mediante la división de la responsabilidad funcional…………………..81

GRÁFICO 2. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de cuentas por cobrar mediante la división de la responsabilidad funcional……...82

GRÁFICO 3. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de ingresos mediante la división de la responsabilidad funcional……………...83

GRÁFICO 4. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de compras mediante la división de la responsabilidad funcional…………………84

GRÁFICO 5. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de egresos mediante la división de la responsabilidad funcional………………….85

GRÁFICO 6. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de nómina mediante la división de la responsabilidad funcional………………….86

VIII

INTRODUCCIÓN

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

Los cambios y competencias de los mercados a los que se enfrentaban las empresas en combinación con su fin lógico de crecimiento, imposibilitaba a los propietarios a atender personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control.

Luego con el pasar del tiempo, y como una necesidad de las empresas, el control Interno ha cobrado relevada importancia siendo tema en diversos libros de texto, publicaciones por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales, e incluso organizaciones internacionales como el caso de Financial Accounting Standard Board (F. A. S. B.) y Committee Of Sponsoring Organizations Of The Tread Way Commission (C. O. S. O).

En el caso del presente trabajo de investigación se presenta el control interno como una respuesta a la necesidad de la empresa Transgranite de optimizar su gestión financiera para el logro de sus objetivos. Para ello se seguirá la siguiente estructura:

IX

Capítulo I: En el desarrollo de este capítulo formula el problema planteado, demarcándolo en cuanto a tiempo, espacio y población; luego se plantean el objetivo general y los objetivos específicos todos en concordancia entre sí; y por último, se presentan los argumentos que justifican la elaboración de la Investigación.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico que soporta la investigación, exponiendo desde los antecedentes que preceden la temática de investigación hasta las bases teóricas relacionadas.

Capítulo III: Constituido por el marco metodológico, reflejando los procedimientos empleados para el desarrollo de la investigación, compuesto por nivel de la investigación, diseño de la investigación y técnica de recolección de datos.

Capitulo IV: Esta sección contiene la presentación de los resultados de la investigación, el análisis, la discusión e interpretación de los hallazgos a la luz de los referentes teóricos.

Conclusiones y Recomendaciones que surgen luego del alcance de los objetivos planteados en la investigación. Luego para finalizar se especifica la Lista de Referencias.

Al lograr los objetivos señalados en este trabajo, se contribuye con las la Pequeñas y Medianas Empresas, los empresarios y la industria en general del país, y con el sector profesional y educativo, a través del diseño de un modelo adaptado a la realidad económica nacional, basados en la aplicación de controles internos.

X

CAPITULO I

EL PROBLEMA

A continuación se presentan el planteamiento argumentado del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación organizados en general y específicos y la Justificación de la investigación.

* + 1. Planteamiento del Problema

Entre las causas planteadas para el estallido de la crisis financiera en 2008 y su posterior transmisión al resto de la economía mundial, se encuentran la carencia de información precisa, veraz, relevante y a tiempo en los mercados financieros y fallos en el manejo del riesgo; convirtiéndose actualmente en una reflexión que deben tener en cuenta desde las más poderosas entidades hasta las más pequeñas y medianas empresas.

En respuesta a la necesidad de control y con una economía cada vez mas globalizada, los ejecutivos alrededor del mundo hacen fuertes exigencias para optimizar la gestión financiera de las empresas mejorando el control de las mismas. Implantan controles internos para mantener a la compañía en dirección de sus objetivos estratégicos, minimizando así los riesgos. Estos controles le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y necesidades de los clientes y de los accionistas, reestructurándose para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en las organizaciones, competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Actualmente en Venezuela, las empresas viven un ambiente de constantes cambios, con dificultad de permanencia y progreso de los negocios en su entorno. Lo cual hace indispensable que las unidades empresariales estén preparadas para gestionar sus recursos financieros de manera adecuada, de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos estratégicos de la empresa, y así evitar que ~~l~~as organizaciones sean vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, como producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero.

Así las PYMES del estado Carabobo, se encuentran inmersas en una economía cada día más competitiva, donde las leyes del mercado obligan a profundizar o cambiar de estrategias y políticas, a planificar; a crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en este entorno cambiante; sin embargo, estas PYMES están caracterizadas por carecer de controles internos que permitan utilizar eficientemente los recursos y alcanzar mejores prácticas que promuevan el logro de sus objetivos estratégicos.

Un reflejo de esto es que las PYMES están perdiendo mercados, facilidades de créditos y hasta dejan de obtener beneficios, ya que su gestión financiera no reposa sobre sistemas de controles internos adecuados; tal es el caso de la empresa de transporte TRANSGRANITE C.A. la cual es una empresa familiar ubicada en el Municipio Diego Ibarra del Edo. Carabobo, dedicada a transporte de carga pesada.

Actualmente la Gerencia ha observado con preocupación algunas deficiencias en los resultados de la compañía, mayores complicaciones para colocación de la empresa en el mercado, por exigencia de nuevos normativas y aumento en los costos operativos, por lo cual se ha detectado la necesidad de controles internos que optimicen la gestión financiera y orienten a la empresa hacia la eficacia del manejo de recursos, eficiencia operacional y administrativa y la confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones.

* + 1. Formulación del problema
    2. Ante esta situación planteada se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo será el modelo de control interno que pueda contribuir a optimizar la gestión financiera en función de lograr los objetivos estratégicos de la empresa TRANSGRANITE?

***Formulación para cada objetivo específico***

¿Cuál es el control interno actual en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para la consecución de los objetivos estratégicos?

¿Cuales son las diferencias entre el control interno existente en la empresa y el modelo teórico de control interno?

¿Cómo será el modelo de control interno que optimice la gestión financiera en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?

* + 1. *Objetivos*

***Objetivo General***

Diseñar un modelo de control interno para optimizar la gestión financiera, en función de lograr los objetivos estratégicos de la empresa TRANSGRANITE.

***Objetivos Específicos***

Describir el estado actual del control interno en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para la consecución de los objetivos estratégicos.

Comparar un modelo teórico de control interno, contra lo existente en la empresa, para determinar las diferencias entre ambos sistemas.

Diseñar el modelo de control interno que optimice la gestión financiera en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

* + 1. Justificación

En este aparte se expresan los aportes e importancia de los resultados de la investigación, para la teoría o la práctica del área en la cual se adscribe el problema.

Kaplan y otros (2008:59) indican que:

Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales y es necesario integrarlas. Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se le relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. A su vez la excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso. (p.57).

Una característica distintiva entre las organización que logran cumplimiento de sus estrategias, es que han comprendido la relación explicita entre la estrategia a largo plazo con las operaciones diarias.

Hoy en día en el mundo muchas organizaciones utilizan alguna forma de cartera financiera para dar un marco a sus estrategias corporativas, estas carteras presentan un perfil de las características financiera de cada unidad de negocio para encontrar el equilibrio deseado entre el crecimiento, flujo de caja y riesgo. La gestión del riesgo organizacional que incluye a COSO (Committe of Sponsoring Organizations Ofthe Tread Way Commission) y los controles internos se focalizan en la reducción de riesgos financieros, operativos, tecnológicos y del mercado que pueden dañar la capacidad de la compañía para ejecutar la estrategia.

Según Pezzella (2004:1) “Más de 95% de todos los establecimientos productivos del país emplean menos de 100 trabajadores y por lo tanto pertenecen al universo de las PYMES” de modo que con la visión de que son parte importante del engranaje empresarial, pero que a la vez algunas carecen de lineamientos para lograr información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa, que la ayuden al logro de sus objetivos estratégicos, el presente trabajo propone la implementación de un modelo de control interno para la optimización de la gestión financiera en función del logro de los objetivos estratégicos de la empresa en estudio.

Al lograr los objetivos señalados en este trabajo, que de acuerdo a la normativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, pertenece a la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, se contribuye con las la Pequeñas y Medianas Empresas, los empresarios y la industria en general del país, y con el sector profesional y académico, a través del diseño de un modelo adaptado a la realidad económica nacional, basados en la aplicación de controles internos.

Esta investigación es relevante al observar que la crisis económica que ha experimentado Venezuela durante las últimas dos décadas en cierto grado se debe a la falta de control interno y aplicación concreta de principios de contabilidad en el manejo de los fondos públicos y privados, por lo cual toda investigación que conduzca a reforzar el control interno, y hacerlo de obligatorio cumplimiento por parte de los que ejercen la actividad económica, está plenamente justificada.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta la bibliográfica de contenidos de interés relevantes al tópico de investigación propuesto y a los objetivos del estudio- Esta fundamentación debe contiene: Los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y la definición de términos.

* + 1. Antecedentes

A continuación se presentan los antecedentes de la investigación cuya finalidad es respaldar el estudio propuesto, por lo cual se mencionarán resaltando sus principales aportes.

Alastre, V y otros (2011) desarrollaron la investigación titulada, “Diseño de un Sistema de Control Interno de Inventario en Productos Terminados basado en la Estructura Conceptual Integrada COSO, Caso De Estudio: Industrias Diana C.A,” la cual tiene como finalidad diseñar un sistema de control interno de inventario en productos terminados, basados en la estructura conceptual integrada COSO de Industrias Diana C.A. Este estudio se realizó por la necesidad que tiene la empresa de aumentar su productividad y mejorar sus controles internos, debido a los problemas financieros y a la pérdida de mercado, además del crecimiento acelerado y la alta demanda de los productos, llevó a la industria a evaluar sus procesos valorando procedimientos que garanticen la ejecución de las funciones y responsabilidades en el despacho, control físico y registro de mercancías. Para ello fue necesario realizar un análisis de las operaciones de la empresa, para identificar sus deficiencias en el control interno de inventario de los productos terminados utilizándose la combinación de un conjunto de técnicas para la recolección de información, entre las cuales se puede citar: Revisión documental y la observación, las cuales se complementaron con la aplicación de un instrumento de recolección de datos, consistente en una encuesta de veintiún (21) preguntas utilizando la escala de Licker como alternativas que consta de cinco (5) posibilidades de respuestas. Su validez y confiabilidad se estableció mediante el instrumento del Alfa de Cronbach; Metodológicamente, consistió en una investigación de campo de diseño no experimental transaccional descriptiva, el cual se obtuvo seleccionando una muestra de catorce (14) personas, pertenecientes al almacén de productos terminados. Palabras claves: COSO, inventario, control interno, productos terminados, procedimientos, verificación, revisión, evaluación, sistema.

Este trabajo de grado fue realizado por las autoras para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la universidad de Carabobo , teniendo como resultado general que Industrias Diana C.A., presenta deficiencias en el manejo de los inventarios de productos terminados, además reconoce que carece de revisiones periódicas con el objeto de encontrar mercancías obsoletas o de poco movimiento, de la misma manera tiene escasa documentación de procedimientos y controles para comprobar la pérdida de valor de inventarios físicos y registro de estimaciones correspondientes, asimismo, no posee por escrito los procedimientos del área de almacén de productos terminados así como ningún procedimiento establecido para determinar y controlar los movimientos de los productos.

Luego concluyen que La existencia de controles internos dentro de una empresa manufacturera es de gran importancia para el uso, manejo y conservación de los inventarios, ya que proporciona seguridad razonable de la eficiencia de los procesos y la obtención de información oportuna para la toma de decisiones.

Esta investigación sirve como antecedente debido que se centra en el control interno, y más aun específicamente de inventarios, el cual es una de las operaciones básica contables para las empresas de servicios de transporte, que es el caso de la empresa en estudio.

Cruz, R y otros (2011) desarrollaron el trabajo de investigación titulado “Lineamientos de control interno para el proceso de Crédito y Cobranzas de la empresa Hidrolab Toro Consultores, C.A.” para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la universidad de Carabobo. En esta investigación se plantea como objetivo general establecer lineamientos de control interno para el proceso de Crédito y Cobranzas de la empresa Hidrolab Toro Consultores, C.A. El diseño de la investigación se clasifica como no experimental, y la tipificación de la misma es de campo, documental y en modalidad de proyecto factible. La recolección de datos se efectuó mediante la entrevista semi-estructurada.

Entre las principales conclusiones se encuentran que la empresa no posee políticas de crédito y cobranzas, los créditos son otorgados a criterio de los vendedores, no existe proceso de registro de garantías ni condiciones establecidas para su solicitud, el proceso de cobranzas se inicia cuando las facturas ya poseen un tiempo considerable de haberse vencido, nunca se han realizado auditorías en los departamentos de Contabilidad y Cobranzas y la comunicación intra e interdepartamental es buena. Entre las principales recomendaciones se pueden mencionar la elaboración de políticas, normas y procedimientos de crédito y cobranzas, el seguimiento y control de las cuentas por cobrar antes de que las facturas se encuentren vencidas, la implementación de medios de seguridad electrónica para el resguardo de la información, la aplicación de auditorías para la detección de fallas administrativas en los procesos de crédito y cobranzas y detección de información errónea, la elaboración de procedimientos para la solicitud y registro de garantías y la aplicación de la propuesta desarrollada en esta investigación.

De manera que esta investigación sirve como antecedente debido que se centra en el control interno del proceso de crédito y cobranza, el cual es una de las operaciones básica contables para las empresas de servicios de transporte, que es el caso de la empresa en estudio

Guerrero, M. y otros (2011) “Propuesta de Estructuración Integral de Control Interno en el Ciclo de Compras, Cuentas por Pagar y Pagos de la empresa Smurfit Kappa, Cartón de Venezuela, S.A., división Cartoenvases Valencia” para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la universidad de Carabobo”. Es un estudio de campo, descriptivo, desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible. Sus autoras plasman la importancia que tiene la gestión de compras, ya que por medio de esta se puede llevar un control sobre las operaciones y transacciones financieras, en especial las relacionadas con el pago de las obligaciones generadas de la adquisición de bienes y/o servicios.

En este sentido el objetivo de este trabajo es proponer una estructuración integral al ciclo de compras, cuentas por pagar y pagos de la empresa Smurfit Kappa, Cartón de Venezuela, S.A. División Cartoenvases Valencia; lo cual va a permitir al control administrativo ejecutar de una manera más rápida y eficaz el proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de las actividades. La investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos de una investigación de campo, proyecto factible con apoyo documental y bibliográfico, tomando como población a los empleados de la empresa en estudio y como muestra el personal de los departamentos relacionados, almacén, compras y cuentas por pagar para la aplicación del instrumento de recolección de datos, basado en una encuesta de preguntas cerradas. Concluyendo que la empresa debe contar con mecanismos para proveer y administrar cambios orientados hacia el futuro, de manera de anticipar lo más significativo a través de alarmas complementados con planes para un abordaje adecuado a las variaciones, cumpliendo así con los cinco componentes del Informe COSO.

Esta investigación sirve como antecedente debido que se centra en el control interno del proceso de relacionados, almacén, compras y cuentas por pagar, el cual es una de las operaciones básica contables para las empresas de servicios de transporte, que es el caso de la empresa en estudio

Parra, R (2011) trabajo de grado titulado “Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo”. Presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Este trabajo de grado tiene como finalidad Proponer un Plan Estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) Familiares del municipio Valencia del estado Carabobo.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de 10 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC). Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación. Luego de haber obtenido los datos se presentaron las conclusiones entre ellas: Las PyMEs familiares carecen de herramientas gerenciales que le permitan optimizar sus procesos administrativos, y por ende las hagan más eficientes, productivas y competitivas en el mercado carabobeño, no cuentan con manuales de normas y procedimientos que plasmen de manera clara y precisa la manera en que debe realizarse las actividades administrativa, la gerencia de la PyME familiar compuesta por miembros de la familia carecen de técnicas y capacitación gerencial. Por lo que se recomienda capacitar a la gerencia en el área de la planificación estratégica y técnicas gerenciales que le permitan mejorar su gestión financiera.

Esta investigación sirvió de antecedente ya que la empresa Transgranite, también es una PYME familiar, ubicada en el estado Carabobo, compartiendo así parte de su realidad empresarial con los hallazgos que plantean los autores bajo el enfoque de la Planificación estratégica para PYMES.

Por otra parte, se encuentra el trabajo de ascenso presentado por **Rivas, G (2008),** titulado “Tendencias del control interno desde la perspectiva de su papel en el entorno empresarial. Una visión retrospectiva de su evolución cronológica”. Presentado para optar a la categoría de Profesor Asociado de acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Personal Docente e Investigación de la Universidad de Carabobo. Esta investigación se basa en el estudio del control interno como uno de los sistemas de mayor trascendencia en una organización, ya que encauza la realización de actividades a través de un marco de eficiencia, existiendo por su propia naturaleza y propiciando la obtención de los objetivos organizacionales. En esta investigación se hace mención del desarrollo de diferentes modelos en el campo del control.

En la investigación se realiza un análisis de las características de la concepción de control interno en la dimensión cronológica, desde la perspectiva de su papel en el entorno empresarial. Entre sus objetivos específicos se establecieron: el desarrollo de los basamentos teóricos que sustentan el **significado** del control interno en el contexto empresarial; la determinación del **alcance** y las **aplicaciones** del control interno en el contexto empresarial; la descripción de las **características** de la concepción de control interno en la **dimensión cronológica**; la descripción los **parámetros** establecidos en los enfoques contemporáneos del control interno en los modelos publicados por organizaciones internacionales (Modelo COSO – Modelo COCO – modelo MICIL) y el contraste del **grado de seguridad** razonable esbozado en los enfoques contemporáneos de control interno. El diseño de la investigación fue eminentemente teórica enmarcada dentro de la perspectiva del diseño de investigación del tipo bibliográfica para plasmar el significado y la evolución de la concepción de control desde los inicios de la humanidad hasta llegar a los enfoques contemporáneos de control interno y realizar un análisis comparativo de los mismos.

Esta investigación es de gran aporte debido a que se basa en el estudio de las tendencias del control interno y su papel en el entorno empresarial, dejando claro que este es uno de los sistemas de mayor trascendencia en una organización, y que tiene entre sus funciones el promover la eficiencia de las operaciones, la cual conlleva a la confiabilidad y trasparencia de la información financiera que genera la organización. Por otro lado estudia el enfoque COSO, en donde se le da mayor importancia y trascendencia a los Comité de auditoría.

**Bases Teóricas**

Las bases teóricas que se desarrollan en este capítulo servirán de soporte para la consecución de los objetivos planteados.

***Planificación estratégica***

Según el autor Sallenave, J. (2007) planeación estratégica es:

La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y planeación están ligados, pues tanto el uno como el otro designan una serie de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos (p. 102).

Kaplan y otros (2008:58) indican que:

La planificación estratégica a nivel corporativo ha recibido muchas críticas por ser burocrática, del tipo comando y control, inflexible, jerárquica e, incluso, autoritaria. A pesar de las críticas y quejas en su contra, la planificación estratégica sigue siendo la herramienta de gestión favorita de los ejecutivos senior. La Encuesta de Herramientas de Gestión 2007 *[Survev of Management Tools)* de Bain & Company demostró que la planificación estratégica era la herramienta más ampliamente utilizada: el 88 por ciento de las organizaciones informaron que la utilizaban de manera formal. Además, la planificación estratégica ocupó el primer puesto del *ranking* de satisfacción del usuario -3,93 en una escala de 1 a 5- entre las 25 herramientas de gestión analizadas. Una encuesta reciente de McKinsey confirmó los hallazgos de Bain & Company: el 79 por ciento de las 800 organizaciones encuestadas informó que utiliza un proceso formal de planificación estratégica. Entre estas compañías, más de la mitad dijo que esta herramienta desempeñaba un papel significativo a la hora de desarrollar la estrategia corporativa. El número es todavía mayor cuando se trata de organizaciones satisfechas con su proceso de planificación.

Las compañías comienzan desarrollando o reafirmando su misión, valores y visión. Luego, consideran las fuerzas externas e internas que afectan a la estrategia. Este paso fluye de manera natural hacia la identificación y análisis de los puntos claves, seguido por la formulación de la estrategia en especial de las estrategias nuevas de índole transformacional creando los fundamentos del cambio en toda la organización.

La planificación estratégica, es el presuceso mediante el cual el gobierno corporativo de una entidad establece las guías o cursos de acción y desplazamiento que la empresa debe seguir para lograr su visión y objetivos a largo plazo, definiendo su misión o razón de ser. Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en la producción de los bienes y servicios que se proveen.

**Clarificar las declaraciones de misión, valores y visión**

Antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). La misión y valores de la compañía generalmente permanecen estables con el paso del tiempo. Aunque la visión no es tan estable como la misión y los valores, suele ser constante durante el plan estratégico de tres a cinco años de una compañía. A pesar de su estabilidad, la mayoría de las organizaciones todavía comienzan sus procesos de desarrollo anual de la estrategia revisando y reafirmando las declaraciones de misión, valores y visión.

***Declaración de misión***

La *declaración de misión* es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

***Declaración de valores***

Los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía, definen su actitud, comportamiento y carácter. Los valores reflejan lo que es realmente importante para la compañía y no cambian con el tiempo, ni con la situación o la persona, sino que son los fundamentos de la cultura de la compañía

***Declaración de visión***

La *declaración de visión* define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar con frecuencia en términos visionarios cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. Una declaración como "Estaremos entre las primeras tres compañías de transporte de pro ductos y personas para el año 2012 en América del Norte" brinda una aspiración clara y específica.

***Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades*** ***y amenazas (FODA)***

Una vez desarrollados los análisis externos e internos, los participantes de la planificación estratégica realizan un análisis FODA. Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía.

Los atributos externos se clasifican como oportunidades o amenazas y los atributos internos como fortalezas o debilidades. Los atributos seleccionados para la posterior clasificación y evaluación se determinan durante el proceso de planificación estratégica.

Un análisis externo e interno realizado correctamente genera una gran cantidad de información para el equipo de gestión, pero muchas veces puede ser confuso cuando se lo examina en su totalidad. La tabla FODA resume estas condiciones en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia. Por ejemplo, se pueden mejorar las fortalezas persiguiendo las oportunidades y evitando las amenazas. A su vez, los gerentes pueden estar alertas ante las debilidades internas y las amenazas externas que la estrategia debe superar.

***Selección de indicadores para los objetivos estratégicos***

En el entendido de que la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, de largo plazo, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos: el próximo paso es establecer los indicadores y metas de cada objetivo.

Kaplan y otros (2008:58) indican que: “ Si las empresa desean mejorar la gestión de sus relaciones con los clientes, sus procesos operacionales y de innovación así como sus activos intangibles (su gente, sistemas y cultura), deben integrar la métrica de estos a sus sistemas de gestión”.

El acto de medir reduce la ambigüedad inherente del lenguaje, los indicadores y las metas asociadas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico.

***La información financiera: idioma de los negocios***

El objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, así como de otros públicos interesados en la situación financiera de una organización. Es conveniente aclarar que en el caso de las organizaciones económicas lucrativas, uno de los datos más importantes que genera la contabilidad, y del cual es conveniente informar, es la cifra de utilidad o pérdida. En efecto, la cuantificación de los resultados (beneficios netos) de las actividades comerciales o industriales o de la prestación de servicios a los clientes y su correspondiente efecto en el valor de la organización económica es un dato de suma importancia para los accionistas y acreedores de un negocio.

***La información financiera como herramienta de competitividad***

En la actualidad, las empresas no pueden competir si no cuentan con sistemas de información eficientes y entre ellos destaca el de contabilidad. Básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen y utilizan los recursos; estos se consiguen de dos fuentes principales: de la operación del negocio, lo que implica decisiones de operación, y de las aportaciones de los socios o préstamos bancarios, lo que supone decisiones relativas al financiamiento; además de que el uso de los recursos también implica tomar decisiones correspondientes a la inversión. Veamos algunos ejemplos de estos tipos de decisiones de negocios:

*Decisiones de operación*: actividades como la producción y venta de bienes o la prestación de servicios y otras más, son propias de la operación del negocio. Algunas interrogantes al respecto son:

¿Cuál es el monto de ventas que generó el negocio?

¿Cuál es el costo de la mercancía vendida, producida o de los servicios realizados?

¿Cuál es el margen de utilidad?

¿Cuál es el rendimiento del capital invertido por los accionistas?

*Decisiones de financiamiento*: un negocio requiere de financiamiento para comenzar a operar y continuar de acuerdo con sus planes. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son:

¿Cuál es la proporción de deuda con respecto al capital aportado por los accionistas?

¿Cuál opción de financiamiento es más conveniente?

*Decisiones de inversión*: implican la adquisición de nuevos bienes como terrenos, maquinaria, equipo de transporte, etc. Ejemplos de este tipo de decisiones son:

¿Cuántos recursos se tienen invertidos en maquinaria y equipo?

¿Es conveniente comprar maquinaria adicional para aumentar las ventas?

¿Qué alternativa de inversión es la que más conviene al negocio?

Lo anterior es una breve muestra de los diferentes tipos de decisiones que se pueden tomar basándose en la información proporcionada por el sistema contable, cuyo fin no es solo generar información, sino que esta se aproveche para lograr la meta del negocio y la realización de los objetivos, planes y proyectos de los distintos usuarios de dicha información, tanto internos como externos.

Solo así puede dársele a la información financiera un sentido y uso verdaderamente estratégico. Al darle este tipo de uso a la información financiera, se percibirá de inmediato que apoya la estrategia de la organización y será también una poderosa herramienta de competitividad para los negocios.

***Contabilidad***

Según Perdomo (2004:13) contabilidad es "Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica."

***Clasificación de la contabilidad***

*En términos generales se puede clasificar la contabilidad en*

*Contabilidad financiera*

*Contabilidad de costos*

*Contabilidad fiscal*

*Contabilidad Administrativa*

Según Perdomo (2004:16) *Contabilidad Financiera* es un"Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una empresa, orientado a terceros relacionados con la misma."

La Contabilidad Financiera de hecho, es un sistema de información orientado a terceros relacionados con la empresa, tal es el caso de accionistas, Instituciones de Crédito, inversionistas, clientes, proveedores, etcétera. Ahora bien, la Contabilidad Financiera proporciona información sobre el pasado, es decir, hechos históricos de la empresa, para diagnosticar la situación actual, que servirá de base para fijar las rutas y estrategias a seguir.

La Contabilidad Financiera está regulada por principios de contabilidad generalmente aceptados de observancia universal, e informa sobre todos los sucesos ocurridos en la empresa y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, a fin de facilitar a los diversos interesados, la toma de decisiones acertadas, en relación con dicha empresa; asimismo, verifica globalmente la responsabilidad sobre la administración de los bienes y recursos puestos al cuidado y manejo de los administradores y ejecutivos de la empresa.

Según Perdomo (2004:17) *Contabilidad de Costos* es una "Rama de la contabilidad que tiene por objeto registrar, clasificar, resumir y presentar información de operaciones que realiza una empresa, para conocer lo que cuesta producir y distribuir un producto o un servicio, a fin de facilitar a usuarios internos, la toma acertada de decisiones."

La Contabilidad de Costos informa de operaciones exclusivamente de lo que cuesta producir o distribuir un producto o un servicio; la información es de usos internos, destinada a la toma acertada de decisiones; es decir, determina los costos como un fin, analizándolos en todos sus aspectos, para facilitar la toma de decisiones.

*Según Perdomo (2004:17) Contabilidad Fiscal* es la"Rama de la contabilidad que tiene por objeto registrar, clasificar, resumir y presentar información orientada a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de la empresa."

*Según Perdomo (2004:17) Contabilidad Administrativa* es un"Sistema de información para usuarios internos, destinada a la toma acertada de decisiones."

La Contabilidad Administrativa, de hecho, es un sistema de información gerencial, que tiene por objeto elegir de diversas alternativas factibles, la mejor, para solucionar problemas en una empresa, y alcanzar las metas y objetivos preestablecidos por la entidad económica. El sistema de información administrativa que produce la Contabilidad Administrativa, es para usuarios internos, tales como administradores, ejecutivos y personal de la empresa.

***Teoría de Control Interno***

Para Perdomo (2004:3)el concepto de control interno es"Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa".

*Plan de organización.* Es decir, el control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

*La Contabilidad.* Que tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente información verídica y confiable, al efecto se implantará un sistema de registro y de contabilidad

apropiado y práctico que permita registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la empresa.

*Funciones de empleados.* Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados; funciones de complemento, no de revisión.

*Procedimientos coordinados.* Procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizados entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

*Empresa pública, privada o mixta.* Empresa pública u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad.

Empresa privada u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc., cuyo objetivo natural es la de obtener utilidades.

Empresa mixta u organismo social integrado por elementos humanos. técnicos, materiales, inmateriales, etc., cuyo objetivo natural es la de prestar servicios a la colectividad y obtener utilidades.

*Obtener información confiable.* Uno de los objetivos del control interno, es la de obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

*Salvaguardar sus bienes.* Otro objetivo del control interno, es la de proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc., de la empresa. Dificultando y tratando de evitar los malos manejos, fraudes, robos, etc.  *Promover la eficiencia de operaciones.* Otro objetivo del control interno es la promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la empresa.

*Adhesión a su política administrativa.* Otro objetivo del control interno es facilitar que las reglas establecidas por la administración, se cumplan eficientemente.

***Objetivos***

Los objetivos del control interno son:

* Prevenir fraudes,
* Descubrir robos y malversaciones,
* Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna,
* Localizar errores administrativos, contables y financieros,
* Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa, ·
* Promover la eficiencia del personal,
* Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
* Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

***Importancia***

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo dé cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

**Clasificación**

Según PERDOMO (2004:6) el control interno se clasifica en:

Control Interno Administrativo.

Control Interno Contable.

***Control Interno Administrativo.***

Cuando los objetivos fundamentales son:

a) Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.

b) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

***Control Interno Contable****.*

Cuando los objetivos fundamentales son:

a) Protección de los activos de la empresa.

b) Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

El control Interno Contable comprende el *Plan de Organización y* los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

1. Las operaciones se realizan de acuerdo de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
2. Las operaciones se registran:
   * + 1. Para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable.
       2. Para mantener datos relativos a la custodia de los activos
3. El acceso a los activos solo se permitirá de acuerdo con autorizaciones de la administración de la empresa.
4. Los datos registrados relativos a la custodia de los activos, son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

**Modelo de control interno que plantea el autor Perdomo en su libro titulado Fundamento del Control Interno**

A continuación se presenta el modelo teórico de control interno que será utilizado para comparar contra lo existente actualmente en la empresa y lograr identificar las diferencias, para dar respuesta a los objetivos 2 y 3 de este trabajo**.**

Perdomo (2004:81-100)

***Control Interno de Caja y Banco***

*A. Concepto:*

"Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar el efectivo en cajas y bancos, así como fomentar la eficiencia de operaciones y adhesión a la política administrativa de cualquier empresa pública, privada o mixta".

B. *Caja:*

"Conjunto de medios legales de pago, representados por dinero, giros postales, telegráficos, etc., de disposición libre e inmediata".

C. *Bancos*:

"Conjunto de medios legales de pago, sustitutos del dinero, representado por saldos disponibles en cuentas de cheques o depósitos a la vista que se convierten en dinero a su presentación".

D. *principios*:

1. Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de caja y bancos.
2. En cada operación de caja y bancos, deben intervenir cuando menos dos personas.
3. Ninguna persona que interviene en caja y bancos, debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
4. El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones de caja y bancos será exclusivo del departamento de contabilidad

E. *Objetivos*:

1. Prevenir fraudes de caja y bancos.
2. Descubrir robos y malversaciones de caja y bancos.
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de caja y bancos.
4. Localizar errores de caja y bancos.
5. Proteger y salvaguardar el efectivo en caja y bancos.
6. Promover la eficiencia del personal de caja y bancos.
7. Detectar desperdicios y filtraciones de caja y bancos.

*F. Bases del control interno***:**

ENTRADAS

1. Control para cada origen de entradas a caja y bancos.
2. Depósito integro en Instituciones de Crédito de todas las entradas a caja.

SALIDAS

1. Creación de un fondo de caja chica.
2. Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas.

EXISTENCIAS

1. Conciliación periódica de cuentas de cheques.
2. Cortes y Arqueos de caja periódicas y de sorpresa.
3. Afianzamiento del personal de caja.
   1. *Control para cada origen de entradas a caja y banco*
4. Cobros por ventas al contado directo
5. Cobros por ventas al contado C.O.D. en plaza
6. Cobros por venta al contado COD fuera de Plaza
7. Cobros por ventas a crédito en plaza
8. Cobros por ventas a crédito fuera de plaza
9. Cobros a empleados y deudores
10. Entradas diversas a caja

*Cobros por ventas al contado directo.* El control para esta fuente de entradas a caja y bancos se lleva a efecto estableciendo una rutina de labores y de operaciones tanto para la *atención,* como para el *empaque , cobro y entrega* de la mercancía; asimismo, utilizando máquinas registradoras y expedición de notas de venta debidamente requisitadas.

Ahora bien, cada día laborable se provee a los vendedores de las notas de venta foliadas progresivamente y requisitadas fiscalmente, llevando un control de las entregadas a cada vendedor. Cuando se realiza la venta, el vendedor formula la nota de venta por triplicado, de las cuales el *original* se le entrega al cliente para que pase a la caja a liquidarla y sea operada en la máquina registradora; el vendedor envía la mercancía y el *duplicado a Empaques,* ahí el cliente recoge su mercancía contra la entrega del original de la nota de venta. El *triplicado* queda en poder del vendedor.

Con lo anterior se comprueban los cobros por ventas al contado directo

* Con el efectivo cobrado en poder del cajero.
* Con la suma total de la caja registradora.
* Con la suma de los duplicados de las notas de venta.
* Con la suma de los triplicados de las notas de venta.

Cada día deberá efectuarse auditoría de caja, conciliando cualquier discrepancia; asimismo, deberá coordinarse el depósito bancario del dinero diariamente.

*Cobros por ventas al contado* C.O.D. *(cobro o devolver) en plaza.* Para estos cobros se establecen notas de venta especiales, numeradas progresivamente y requisitadas fiscalmente; también se formularán notas de salida de almacén y utilizando una cuenta global, colectiva o genérica "Clientes C.0.D. en Plaza" con su correspondiente auxiliar; dicha cuenta deberá quedar saldada cada día, salvo que algún cliente no haya liquidado la nota de venta especial, o bien, que no se hubiere registrado el cobro de la venta o también por una anotación incorrecta. Cualquiera de los casos anteriores será objeto de investigación y corrección. Cada día se coordinará el depósito bancario correspondiente.

*Cobros por ventas al contado C.O.D. fuera de plazo.* Para el control de estos cobros, habrá notas de venta especiales, requisitadas y numeradas en forma progresiva, notas de salida de almacén cuenta colectiva en el libro mayor general, con su auxiliar correspondiente donde se analizará el saldo de la cuenta colectiva "Clientes COD fuera de plazo", además de datos tales como fecha de la operación, número de nota de venta, nombre del comprador o cliente, forma y fecha de cobro (cheque, giro, etc.) con lo cual es posible investigar y verificar cuáles ventas no se han cobrado o las causas por las cuales no ha entrado a caja el importe relativo. Se coordinará el depósito diario correspondiente.

*Cobros por ventas a crédito en plaza.* Estos cobros se realizan por cobradores u otras personas que trabajan en la empresa, controlándose con listas o relaciones por triplicado, numeradas de contra recibos, documentos, títulos de crédito o facturas a cobrar en el día, firmando el original el cobrador de *recibido;* el duplicado con los documentos al cobro se le entregan al cobrador al iniciarse el día; el triplicado y original quedan en el departamento de crédito y cobranzas y cajero respectivamente. Al finalizar el día, los cobradores rendirán cuentas. Ahora bien, para los cobros no relacionados en las listas correspondientes, se formulará por escrito una *orden de cobro eventual,* quedando tramitada contra la entrega del dinero el mismo día. Los cobros por ventas a crédito en plaza coincidirán con la suma de las liquidaciones de cobro y las órdenes de cobro eventual; cualquier discrepancia se investiga y se aclara, coordinándose diariamente el depósito bancario.

*Cobros por ventas a crédito fuera de plaza.* El control encauza al manejo eficiente de la correspondencia por personal de confianza afianzado, ajeno a contabilidad e información oportuna íntegra y eficaz de la cobranza realizada por agentes y personal de la empresa. Se establecerá un libro donde se registrarán la fecha en que se recibe la correspondencia, remitente, cheque, giro, título de crédito, etc., fecha de vencimiento, nombre del cliente a quien se hará el abono o acreditamiento, etc. A todos los documentos recibidos se les estampará el sello de endoso con la leyenda "Para abono en cuenta" "Páguese al banco", "Para depósito únicamente", etcétera.

Una vez registrados, los documentos se entregarán al cajero quien firmará la relación de *recibido de conformidad;* deberá coordinarse y verificarse el depósito bancario correspondiente. Para los cobros por conducto de agentes, se formularán recibos por cuadruplicado, numerados progresivamente de los cuales el original y duplicado se. le entregan al cliente, el original como constancia del pago, el duplicado para que lo envíe a la empresa como confirmación de su entrega; el triplicado lo envía el cobrador a la empresa con los documentos e importe del cobro; el cuadruplicado queda en poder del agente para su protección y salvaguarda. Resulta práctico que la empresa confirme por escrito el importe del pago del cliente o deudor. Ahora bien, la suma de los documentos y comprobantes de cobro será igual a las entradas a caja y al depósito bancario por este concepto.

La revisión y verificación encausará a comprobar que *todos* los documentos, cheques, giros, etc., hayan sido depositados íntegramente en el Banco con quien trabaja la empresa, de acuerdo con los registros y listas correspondientes.

*Cobros a empleados y deudores.* Cuando existan entradas por este concepto, la empresa expedirá recibos especiales numerados progresivamente, el original para el deudor, el duplicado para la empresa, donde constará la firma de conformidad del deudor. La suma de los recibos especiales por este concepto, deberá ser igual al ingreso a caja y depósito bancario diario.

*Entradas diversas a caja.* Para entradas diversas, tales como ventas, regalías, primas de seguros cancelados, ventas de activo fijo, dividendos, etc., requiere atención especial por parte del gerente o personal de alta gerencia; para cada entrada diversa se expide recibo numerado progresivamente, original para la persona o empresa que efectúa la entrada, duplicado para la empresa con la firma de conformidad de quien efectuó la entrada. La suma diaria de estos recibos, será igual al ingreso a caja y depósito bancario diario.

2. *Depósito integro en instituciones de crédito de todas las entradas a caja*:

Todas las entradas diarias a caja deberán ser depositadas en una Institución de crédito al día siguiente de su percepción, el depósito lo deberá realizar un empleado ajeno al cajero; empleo en contabilidad de una cuenta transitoria denominada "Control de Depósitos al Banco donde se cargará por todas las entradas del día, con abono a la fuente del ingreso, tales como Clientes, Documentos por cobrar, Deudores , Ingresos por Intereses, renta, etc., la cuenta transitoria se abonará con cargo al Banco por el importe del depósito diario; cualquier saldo en la cuenta se investigará exhaustivamente, ya que indicará que no fueron depositadas todas las entradas a caja.

Resulta práctico solicitar al banco algunas copias de las fichas de depósito, para cotejarlas con las que tiene en su poder la empresa, para determinar si coinciden con las entradas a caja y evitar los fraudes y robos.

3. *Creación de un fondo fijo de caja chica:*

Como regla general todas las entradas a caja se depositan en banco y las salidas y desembolsos se hacen por medio de cheques nominativos, se hace necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no excedan al importe establecido como máximo por la empresa. Ahora bien cuando el fondo fijo de caja chica está por agotarse, se suman los comprobantes pagados, por el que se expide cheque nominativo a nombre del encargado de manejar el fondo, con lo cual se efectúa lo que se conoce como “reembolso de caja chica”

4. *Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas*

Como regla general nunca se expedirán cheques al portador, es decir, los pagos se harán por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas, con lo que la responsabilidad recaerá cuando menos en dos personas, de preferencia funcionarios de alta gerencia ajenos a contabilidad y cajeros. Es de hacer mención que quien confirma el pago en el cheque, deberá tener una jerarquía superior a quien revisa y aprueba comprobantes y pago; asimismo, los comprobantes de desembolso deberán sellarse con la palabra "PAGADO" para que no sean aprovechados y se paguen nuevamente.

Todos los pagos por medio de cheques, presupone un proceso de aprobaciones con firmas parciales que no dejan dudas sobre la corrección e integridad del desembolso.

5. *Conciliación periódica de cuentas de cheques:*

Por regla general, los saldos y estados de cuenta que remiten los bancos a la empresa cada mes, deberán conciliarse por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros.

Todas las diferencias y partidas de conciliación se investigan y comprueban amplia y satisfactoriamente; los asientos de contabilidad para corregir las diferencias entre el saldo según el estado de cuenta bancaria y los libros de contabilidad, se harán cuando se determinen las cuentas que serán afectadas.

**FORMULAS DE CONCILIACION**

------------------------------------------------------------------

Saldo del estado de cuenta enviada por el banco

MAS:

Depósitos no abonados por el banco

MENOS:

Cheques no pagados por el banco

IGUALA:

*Saldo del banco conciliado 1*

Saldo a cargo del banco según contabilidad

MAS:

Abonos del banco no cargados por la empresa

MENOS:

Cargos del banco no abonados por la empresa

IGUALA:

*Saldo conciliado a cargo del banco* 2

---------------------------------------------------------------------------------

Saldo del banco conciliado = Saldo conciliado del banco

1 IGUAL A 2

-------------------------------------------------------------------------------

**6.** C*ortes y arqueos de caja periódicos y de sorpresa:*

Cada día deberán cortarse los registros de caja, con el objeto de conocer la existencia a esa fecha, la cual se comprueba con arqueos efectuados por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros.

Cuando se efectúan arqueos de sorpresa, evita que los cajeros manejen indebidamente los documentos, efectivo y valores de caja, observando una conducta honesta

Cualquier discrepancia, se investigará amplia y satisfactoriamente.

**7.** *Afianzamiento del personal de caja***:**

El afianzamiento del personal de caja, evita que la empresa sufra pérdidas en caso de robos, fraudes, desfalcos y abusos de confianza, por parte de cajeros, ya que la afianzadora reintegrará el importe del daño a la empresa.

El personal afianzado sabe que en caso del manejo delictivo del efectivo, documentos y valores de caja, la compañía afianzadora denunciará a los tribunales competentes con la pena correspondiente, por tal motivo su comportamiento deberá ser intachable.

***Control interno de Inventarios***

A*. Concepto:*

"Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original de compra o después de transformados".

B*. Inventarios:*

"Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima) transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados) .

C*. Principios:*

1. Separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
2. Ninguna persona que interviene en Inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados de almacén de inventarios será de complemento y no de revisión.
4. La base de valuación de inventarios será constante y consistente.

D*. Objetivos:*

1. Prevenir fraudes de inventarios
2. Descubrir robos y substracciones de inventarios
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
4. Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
5. Proteger y salvaguardar los inventarios.
6. Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios
7. Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

E. *Valuación de inventarios:*

Los inventarios de mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados se valúan generalmente a precio de *costo* o *mercado* el que sea más bajo.

Ahora bien, el precio de *costo* puede ser de adquisición y de producción. El costo de adquisición, conocido también como costo de compra, puede ser costo promedio, costo PEPS (Primeras en entrar, Primeras en salir), costo UEPS (Ultimas en entrar, Primeras en salir), costo específico, etc. El costo de producción, conocido también como costo de fabricación o transformación, puede ser absorbente y marginal, y estos a su vez, pueden ser de costo histórico, costo estimado y costo estándar.

*Precio de mercado,* aquél que permite reponer el inventario en una fecha determinada; es aplicable únicamente cuando es inferior al precio de costo.

*Costo de adquisición.* El *costo de compras* de mercancías, materias primas, materiales, etc. se forma por el precio neto de factura más los gastos de compra.

Precio de compra = precio neto de factura + gastos de compra

*Costo promedio,* cuando se divide la suma del importe del inventario inicial más el costo de compra de cada artículo, entre la suma de unidades compradas más las unidades del inventario inicial.

Costo promedio = Importe del inventario inicial + costo de compra

Unidades compradas + unidades del inventario inicial

*Costo PEPS* (Primeras en Entrar, Primeras en Salir) cuando el precio del inventario se forma con el precio de costo de las últimas compras, es decir, cuando se sigue el criterio de que las compras son para reponer existencias consumidas o vendidas, por lo que el inventario queda valuado a precios actuales.

*Costo UEPS* (Ultimas en Entrar, Primeras en Salir) cuando el precio del inventario se-forma con el precio de costo de las primeras compras, es decir, cuando se sigue el criterio de que las mercancías, productos terminados, etc., que primero se venden, son las últimas que se han comprado, por lo que el inventario queda valuado a precios pasados.

*Costo especifico,* cuando los artículos son de fácil y plena identificación, es decir, cuando los artículos del inventario se identifican finalmente contra las facturas que indican su costo de compra, asignándoles específicamente su costo correspondiente.

*Costo de Producción absorbente,* formado por el costo de los materiales directos o materia prima, salarios directos y cargos indirectos fijos y variables de producción que requiere la fabricación de un artículo.

*Costo de Producción Marginal,* formado por el costo de los materiales directos o variables, salarios directos o variables y cargos directos o variables de producción que requiere la fabricación de un artículo; ésta base de valuación de inventarios también recibe el nombre de "Costos de producción variable" y "Costo o Costeo Directo de Producción".

*Costo Histórico,* se determina y conoce cuando termina el período, ejercicio o proceso de fabricación; las hojas de costos de la empresa indicarán el precio para la valuación del inventario de producción en proceso y producción -terminada; ésta base de valuación también recibe el nombre de "Costo Real" y "Costo Post Morten", pudiendo ser absorben te o Marginal.

*Costo Estimado,* cuando el precio se determina antes de la fabricación de un artículo, es decir, se calcula, anticipadamente sobre bases empíricas el material, salarios y cargos indirectos o directos que prevalecerán en el futuro, con el objeto de pronosticar el costo histórico o real; esta base de valuación de inventarios puede ser absorbente o marginal.

*Costo Estándar,* cuando el precio se determina anticipadamente a la fabricación de un artículo, es decir, se calcula anticipadamente sobre bases científicas el material, salarios y cargos indirectos o directos que demandará la producción de un artículo. Esta base de valuación de inventarios también recibe el nombre de "Costo Normal" y "Costo Tipo", pudiendo ser absorbente o Marginal.

F. *Bases del control interno:*

1. Control contable de inventarios
2. Autorización de compra, producción y venta de inventarios
3. Inventarios físicos periódicos.

*Control Contable de Inventarios,* mediante el establecimiento del sistema de inventario perpetuo. La cuenta de Almacén, tiene el carácter de colectiva, y su saldo es analizado por subcuentas, una para clase de artículo, formando el auxiliar de almacén con hojas sueltas, o soporte electrónico, donde se registran todas las entradas, salidas y existencias de cada clase de artículo, tanto en unidades como en importes a precio de costo, ahora bien, la suma de saldos de las subcuentas del auxiliar de almacén, será igual al saldo global de la cuenta de mayor "Almacén"; cualquier discrepancia se investiga y corrige.

En el departamento de almacén, se llevará control en unidades tanto de entradas, como de salidas y existencias para clase de artículo.

La fuente de información para el registro tanto en contabilidad, como en el departamento de almacén, deberá ser distinto, de tal forma que las facturas de compra, pedido de compras y notas de entrada al almacén (que estarán numeradas progresivamente), servirán a contabilidad para los cargos a la cuenta de almacén; las notas de remisión del proveedor servirán para anotar las entradas en unidades del departamento de almacén.

Para los créditos o abonos en contabilidad, se tomarán las copias de facturas de venta y copias de las notas de salida de almacén; para anotar las salidas de unidades en el departamento de almacén, se tomarán las notas firmadas de salidas de almacén, así como las notas de entrega o embarque, todas ellas numeradas progresivamente.

Para los inventarios de mercancías en comisión y consignación, podrá establecerse un sistema de inventario perpetuo tanto para las operaciones en comisión, como para las operaciones en consignación.

*Autorización de compra, producción y venta de inventarios.*

El control de entradas, será controlado por las compras y producción; el control de salidas, será el control de las ventas; luego entonces, para el control de compras se requiere:

Pedido de compra al proveedor - requisitada-

Orden de compra

Orden de producción

Recepción de unidades por el almacenista

Nota de entrada al almacén

Nota de remisión del proveedor

Factura del proveedor

Registro de compra

Para el control de ventas se requiere:

Pedido del cliente -requisitado-

Orden de entrega ú

Orden de embarque

Nota de remisión de venta

Factura de venta

Registro de ventas

Todas las operaciones de compra, producción y venta deberán sujetarse a rutinas que asegure la integridad y calidad del inventario, de tal forma que las operaciones estarán autorizadas desde su origen por funcionarios y empleados designados para ello.

*Inventarios Físicos Periódicos,* para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc., mediante la comparación del inventario físico contra el auxiliar de la cuenta del libro mayor "Almacén".

La forma del inventario físico se sujetará a instrucciones por escrito según

"Instructivo", observando indicaciones, tales como:

El recuento sea ordenado

El recuento se hará periódicamente

De preferencia cuando el movimiento de almacén sea menor

El recuento se hará con personal que conozcan las mercancías

Se calificará el estado de conservación y antigüedad.

Al departamento de almacén, solo tendrán acceso el personal de dicho almacén, quien deberá estar afianzado; resulta práctico asegurar el inventario con una compañía aseguradora, contra robo e incendio; también se tomarán medidas para el cierre absoluto de bodegas en horas y días no laborables, y la vigilancia efectiva de veladores y guardianes.

El recuento físico del inventario, deberá compararse con el máximo o mínimo que indican el auxiliar de almacén, para poder determinar y efectuar un control administrativo y tomar las decisiones acertadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

***Control Interno de Compras***

*Concepto*

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

*Principios:*

1. Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
2. Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
4. La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

*Objetivos:*

1. Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, etc.
2. Localizar errores administrativos, contables y financieros
3. Obtener información segura, oportuna y confiable de compras
4. Promover la eficiencia del personal de compras.

*Bases del control interno:*

* + 1. Requisición de compra.
    2. Autorización de compra.
    3. Cotización de precios de compra.
    4. Orden de compra y pedido al proveedor.
    5. Recepción de mercancías y materiales.
    6. Revisión y autorización de la factura de compra
    7. Registro de la compra.
    8. Ajustes a compras.

1. *Requisición de compra.* Cuando se necesitan las mercancías, materiales. etc. se formula una requisición de compras por triplicado, numeradas progresivamente, donde constará cantidad, clase, calidad y especificación de las mercancías, materiales, etc., ahora bien, el original es para el departamento de compras, duplicado para archivo o contabilidad y triplicado para el departamento que la emitió.

2. *Autorización de compra.* En ocasiones, resulta práctico que el departamento de Finanzas o funcionario de alta gerencia, autorice cada compra, firmando la requisición correspondiente, generalmente para efectos de control de presupuesto.

3. *Cotización de precios de compra.* El departamento de compras, una vez recibido autorizada la requisición de compra, consulta su archivo de proveedores, donde determinará nombre, dirección, precios, condiciones. entregas fechas, así como la información necesaria para formular la orden de compra y pedido al proveedor seleccionado.

4. *Orden de compra y Pedido al Proveedor.* Una vez seleccionado el proveedor, se procede a formular la orden de compra o pedido al proveedor, donde se anotará el nombre, dirección, condiciones, fechas del pedido, entrega, etc., así como cantidad, clase, calidad, precios, etc.

Ahora bien, el departamento de compras emite la orden y pedido numerados progresivamente, por cuadruplicado; original para el proveedor; duplicado sin precios, para recepción en almacén; triplicado para contabilidad, para efectos de control y registro en cuentas de orden; el cuadruplicado que da en el departamento de compras, archivándolo en unión con la requisición de compras que le dio origen, con las indicaciones pertinentes. En ocasiones, si existe en la empresa Departamento de Tráfico, se formulará una copia extra, de tal manera que este departamento solucione los problemas de tráfico en relación

a compras.

5. *Recepción de mercancías y materiales,* almacén, una vez que recibe copia del pedido al proveedor, hará los preparativos necesarios para la recepción de las mercancías y materiales.

Cuando se reciben las mercancías, se comprobará, clase, cantidad, calidad y demás características, contra la requisición y pedido de compra por un lado y contra la remisión y mercancías del proveedor.

Una vez comprobadas y verificadas, se formula la "Nota de Entrada al Almacén", por cuadruplicado, debidamente numeradas progresivamente. Original para el Departamento de compras; duplicado para contabilidad; triplicado para el departamento de tráfico y el cuadruplicado para almacén; tanto el original, como las copias, estarán firmadas por las personas que intervienen.

6. *Revisión y autorización de la factura de compras,* cuando el proveedor envía la factura y copias, tanto el departamento de compras como el de contabilidad, proceden a verificarlas como sigue:

El Departamento de compras compara unidades, precio, clase, calidad, etc., contra la copia del pedido de compras, nota de remisión y copia de la factura del proveedor, sellando la copia de factura donde constará:

1. Fecha de recepción de mercancías.
2. Fecha del pedido.
3. Fecha de la promesa de entrega del proveedor.
4. Firma de quien verificó, etc.

El Departamento de contabilidad, con la copia de factura verificada por compras, pedido al proveedor y nota de entrada al almacén, procederá a verificar los cálculos, ajustándola con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, acarreos, etc., sellándola; donde constará.

1. Número de la póliza de contabilidad.
2. Firma de quien autoriza el pago de la factura.
3. Número del cheque a favor del proveedor.
4. Firma de quien verificó, etc.

7. *Registro de la compra,* Contabilidad, con la factura verificada, requisición, pedido y nota de entrada al almacén, procede al registro correspondiente, cargando la cuenta de "almacén" si tiene procedimiento de Inventario Perpetuo, "Compras" si tiene procedimiento analítico y la cuenta "Mercancías Generales", si tiene procedimiento global, en todo caso, con cargo a la cuenta de "Impuesto al Valor Agregado por Acreditar", con abono a Proveedores.

Al efectuar el pago, se cargan Proveedores, con abono a Bancos.

8. *Ajustes a compras,* las compras pueden ser objeto de ajustes, por concepto de:

1. Devoluciones
2. Rebajas
3. Descuentos

*Devoluciones sobre compras,* las tramitará el Departamento de compras, quién expedirá "Nota de devolución de mercancías" por cuadruplicado con numeración progresiva; original para el proveedor; duplicado para contabilidad, triplicado para almacén y cuadruplicado para el departamento de compras.

*Rebajas sobre compras,* con la intervención del departamento de compras y vigilancia del departamento de Finanzas o funcionario encargado para ello, con la información correspondiente a contabilidad

*Descuentos sobre compras,* igual que las rebajas, intervendrá el departamento de compras, Finanzas o funcionario, con el reporte correspondiente al departamento de contabilidad.

***Control interno de Ventas***

A. CONCEPTO:

"Plan de organización entre el sistema de contabilidad funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna, confiable y promover la eficiencia de operaciones de ventas".

B. PRINCIPIOS:

1. Separación de funciones de ventas, cobro y registro en contabilidad.
2. Ninguna persona que interviene en ventas debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados que intervienen en ventas, será de complemento y no de revisión.
4. La función de registro de operaciones de ventas será exclusivo del departamento de contabilidad.

C. OBJETIVOS:

1. Prevenir fraudes en ventas.
2. Localizar errores administrativos, contables y financieros.
3. Obtener información segura, oportuna y confiable de ventas.
4. Promoverla eficiencia del personal de ventas.

**D. BASES DEL CONTROL INTERNO:**

1. Ventas de Contado.
2. Directo.
3. C.O.D en plaza.
4. C. O. D. Fuera de plaza.
5. Ventas a crédito.
6. En plaza.
7. Fuera de plaza.
8. Registro en contabilidad.
9. Ajuste a Ventas y clientes
   1. Devolución sobre ventas.
   2. Rebajas sobre ventas.
   3. Descuentos sobre ventas.
   4. *Ventas de contado.* El control interno aplicable a ventas de contado directo, C. O. D. (cobrar o devolver) en plaza y fuera de plaza, fueron tratados control interno de caja y bancos.
   5. *Ventas a crédito.* El control interno de ventas a crédito en plaza y fuera de plaza, también se trató control interno de caja y bancos, en el renglón correspondiente al control para cada origen de entradas a caja y bancos, por lo que veremos algunos trámites por ventas a crédito:

a) Recepción del pedido.

b) Aceptación y autorización del pedido.

e) Envío de la mercancía.

d) Expedición de factura o comprobante de venta.

*Recepción del pedido.* El pedido del cliente, es recibido en la empresa, por correo, telégrafo, visita personal, teléfono, por agente de ventas, etc., e inmediatamente se formula el pedido en formas impresas numeradas progresivamente, donde conste cuando menos:

Fecha

Número del pedido

Nombre del cliente dirección del cliente

Artículos, cantidades y precios unitarios y totales

Nombre del vendedor

Forma de pago y descuentos especiales

Instrucciones y vía de embarque, etc.

*Aceptación y autorización del pedido.* El departamento de ventas revisa cuidadosamente todos los datos, precios y cálculos del pedido.

El departamento de crédito, con base en el historial, situación financiera, solvencia, seriedad, etc. del cliente, procederá a autorizar el pedido correspondiente, con lo cual se autoriza el embarque, pudiendo acusar recibo el cliente.

*Envío de la mercancía,* El almacenista y ayudantes, con la autorización del pedido y embarque, proceden a surtir los artículos, revisando y comparando la mercancía con las anotaciones del pedido, con lo que podrá formularse la nota de empaque y la nota de remisión correspondiente, debidamente numeradas en forma progresiva.

El almacenista embarcará o entregará la mercancía, elaborando la nota de salida de almacén.

En caso de no poder surtir todo el pedido, el departamento de almacén y el de ventas, se llevará un control y registro de pedidos surtidos en forma parcial.

*Expedición de factura o comprobante de ventas.* El facturador, que puede depender del almacén, contabilidad o ventas,, cuando se han cumplido con los trámites establecidos, tales como recepción, aceptación, revisión del pedido, autorización del crédito, firmas de quienes revisaron, autorizaron y enviaron o entregaron la mercancía, procede a formular la factura de venta, con base en el pedido, nota de remisión y nota de embarque o entrega.

Funcionario encargado, revisará las facturas, para cerciorarse que las órdenes del cliente han sido cumplidas y que no existe error en datos, números, cálculos, descuentos, impuestos, etc.

3. *Registro en contabilidad.* El departamento de contabilidad, con base en:

Copia u original de la factura

Copia de la nota de remisión, copia del pedido del cliente

Copia de la nota de salida de almacén

Copia del talón de embarque o entrega

se procede a registrar el cargo al cliente con crédito a ventas, y el registro al auxiliar tanto de clientes como de ventas -libro-cerciorándose que todas las facturas sean registradas en el auxiliar; cualquier factura cancelada, deberán anexársele todas las copias de facturas selladas con la palabra CANCELADA.

Ahora bien, las facturas originales se archivarán en el expediente de cada cliente, con lo que en cualquier momento, la suma de facturas no cobradas, será igual al saldo de la cuenta colectiva de mayor "Clientes".

1. *Ajustes a ventas y clientes*, estos ajustes pueden ser por: Devoluciones, Rebajas y Descuentos sobre ventas.

*Devoluciones sobre ventas*. Toda devolución de mercancías por el cliente, ocasionará una "nota de devolución sobrevenías", numeradas progresivamente, donde constará fecha y nombre del cliente, unidades, precio y detalle de los artículos devueltos, así como las condiciones en que se reciben las mercancías. El gerente de ventas revisará, aprobará y autorizará la "nota de devolución sobre ventas" por cuadruplicado, original para el cliente, duplicado para el departamento de ventas, triplicado para contabilidad y cuadruplicado para almacén. Esta nota de devolución de mercancías puede hacer las veces de nota de crédito para el cliente, o bien, podrá expedirse específicamente una nota de crédito numerada progresivamente, tanto para devoluciones, como para rebajas y descuentos sobre ventas, revisadas, aprobadas y autorizadas por funcionario encargado para ello. Si la devolución de mercancías implica devolución de efectivo al cliente, se seguirá el control para los pagos y salidas de efectivo.

*Rebajas sobre ventas*. Por las rebajas sobre ventas por mercancía en mal estado, dañada, etc., se expedirá nota de crédito, donde se anotará el concepto detalladamente. Original para el cliente, duplicado para el Depto. de Ventas y triplicado para contabilidad.

*Descuentos sobre Ventas*, por pronto pago de clientes, ocasiona la formulación de nota de crédito, revisada, aprobada y autorizada por funcionario de alta gerencia. Original para el cliente, duplicad o para contabilidad y triplicado para quien la expide.

* + 1. Bases legales

A continuación se citarán los basamentos aceptados y emitidos por los gobiernos para regular las actividades económicas y financieras, con especial atención en el control interno.

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999:124). Artículo 117

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y Servicios de calidad… La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos ---

*Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del sistema del control fiscal*

*Articulo 9.- Están sujetos a las disposiciones de la presente ley y al control, vigilancia, y fiscalización de la contraloría general de la república.*

*Numeral 12. las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables de conformidad con el código orgánico tributario o que en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones con cualquiera de los organismos o entidades mencionadas en los numerales anteriores o que reciban aportes, subsidios, otras transferencias o incentivos fiscales o que en cualquier forma intervengan en la administración, manejo o custodia de recursos públicos.*

*PÁRRAFO ÚNICO. Constituyen instrumentos del sistema del control fiscal las políticas, leyes, reglamentos, normas, procedimientos e instructivos adoptado para salvaguardar los recursos de los entes sujetos a esta ley, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; promover la eficiencia, economía y calidad de las operaciones y lograr el cumplimiento de su misión objetivos y metas, así como los recursos económicos, humanos y materiales destinados al ejercicio del control.*

*CAPITULO ll*

*Artículo* 35. El control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley. Para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa.

Promover la eficiencia económica y calidad en sus operaciones estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión objetivos y metas.

Artículo 36. Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, restablecer, mantener y evaluar el sistema de control interno el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

*Normas generales de Control Interno sector Público.*

Resolución número 01-00-00-015, Articulo 3.

El Control Interno de cada organización o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistemas y estar constituidos por las políticas y normas formalmente dictadas los métodos y procedimientos financieros y materiales cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los siguientes objetivos

a. Salvaguardar el patrimonio público

b. Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.

c. Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.

Artículo 5. El Control Interno Contable corresponde las normas, procedimientos y mecanismos concernientes a la protección de los recursos y a la confiabilidad de los registros de las operaciones presupuestarias y financieras. A sí como a la producción de información atinente a los mismos.

Código Orgánico Tributario (2002) en sus artículos 127 literal a: “Llevar libros y registros; Los contribuyentes, responsables y terceros están obligados: a llevar en forma debida y oportunamente los libros y registros especiales, referentes a actividades y operaciones que se vinculen a la tributación…….”.

*Ley del Impuesto Sobre la Renta* (2002:40).

Esta ley expresa en él artículo 91:

Los contribuyentes están obligados a llevar en forma ordenada y ajustada a principios de contabilidad generalmente aceptada en la República Bolivariana de Venezuela, los libros y registros que esta ley, su reglamento y las demás Leyes especiales determinen. De manera que constituyan medios integrados de control y comprobación de todos sus bienes activos y pasivos, muebles e inmuebles, corporales e incorporales, relacionados o no con el enriquecimiento que se declara, a exhibirlos a los funcionarios fiscales competentes y a adoptar normas expresas de contabilidad que con ese fin se establezcan.

**Aspectos legales de los estados financieros.**

Código de Comercio, (1982) Artículo 117 deberes formales de los contribuyentes, responsables y terceros. Del código orgánico tributario párrafo 1 literal a llevar libros y registros referentes a las actividades y operaciones que se vinculen con la tributación.”

Artículo 145 los contribuyentes, responsables y terceros están obligados.

Párrafo 1 Llevar en forma debida y oportuna los libros y registros especiales, conforme a las normas legales y los Principios de contabilidad generalmente aceptados, referentes a actividades que se vinculen a la tributación...

Artículo 35. “Todo comerciante al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos, y pasivos vinculados o no con su comercio”.

El inventario debe cerrarse con el balance y las cuentas de ganancias y pérdidas; esta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas: se ara mención....

Artículo 304 al 308 del balance

Los administradores presentaran a los comisarios....

“*El balance con los documentos justificativos; el balance demostrara con evidencia*

*y exactitud los beneficios realmente obtenidos y las perdidas experimentadas.”.*

*Ley del impuesto sobre la renta*

Capítulo I de la fiscalización y las reglas de control fiscal.

Artículo 91. Los contribuyentes están obligados a llevar en forma ordenada y ajustados a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en la República Bolivariana de Venezuela, los libros y registros que esta ley, su reglamento y las demás leyes especiales determinen. De manera que constituyan medios integrados de control y comprobación de todos sus bienes activos y pasivos, muebles e inmuebles, corporales e incorporales, relacionados o no con el enriquecimiento que se declara,

a exhibirlos a los funcionarios fiscales competentes y a adoptar normas expresas de contabilidad que con ese fin se establezcan.

* + 1. Definición de Términos

Flujo del efectivo: El estado de flujo del efectivo proporciona información relevante sobre los ingresos y desembolsos de efectivo o equivalente de efectivo de una entidad durante un periodo determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por los otros estados financieros.

Gráfico: Dicho de una descripción, de una operación o de una demostración: que se representa por medio de figuras o signos.

Indicador: relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas

Normas Básicas: Son los supuestos fundamentales, conceptos básicos o postulados, que tienden a que la información de la contabilidad financiera que logre el objetivo básico de ser útil para la toma de decisiones económicas. Comité permanente de principios de contabilidad, colegio de contadores públicos del Estado.

Principio: Fundamento, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurriendo en cualquier materia. Cada una de las máximas particulares por donde cada cual se rigen para sus operaciones y halla entera conformidad en la forma o detalle.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P. C. G. A.): Las convenciones, reglas y procedimientos particulares, aceptados en la práctica contable y que tengan suficiente soporte, otorgado en una oportunidad determinada, por parte de una institución profesional autorizada.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Estados financieros: constituyen una representación estructura de la situación financiera y del desempeño de una entidad. La contabilidad considera que toda entidad debe presentar cuatros estados básicos: Estado de resultados, estado de cambios en el capital contable, balance general y estado de flujo de efectivo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expresa el tipo de investigación, el método, técnicas utilizadas en la recolección de la información, técnicas de análisis de la información, descripción de los procedimientos a emplear en el estudio.

* + 1. Nivel de Investigación

Según Arias (2006:23), “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. Y esta puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa.

Para la presente investigación el nivel se define **como Investigación Descriptiva,** la cual según Arias (2006:24) se define como “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Así pues, se describe la situación actual de la empresa a través de un análisis interpretativo, para adquirir un nivel de conocimiento que identifica características del universo de investigación; señalando formas de conducta; estableciendo comportamientos concretos y descubriendo la asociación entre las variables.

* + 1. Diseño de Investigación

Según Arias (2006:26) el diseño es “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En cuanto al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo, experimental, no experimental, transeccional y longitudinal”. Para esta investigación se requiere un diseño documental y de campo.

***La Investigación Documental:***

Según Arias (2006:27), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de *datos secundarios*, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: *impresas, audiovisuales o electrónicas.*

En el presente trabajo se analizaron y adaptaron las teorías de planificación estratégica, gestión financiera y control interno a la organización con la finalidad de lograr los objetivos específicos planteados.

***La Investigación de Campo:***

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de *investigación no experimental* (p-31).

La presente investigación es de campo debido a que se tomarán los datos directamente de la fuente para realizar la descripción de la situación actual en cuanto al control interno en función de los objetivos estratégicos de la empresa, con la finalidad de generar el modelo de control interno que optimice la gestión financiera.

La fuente de la información es *primaria*, debido a que se recogerá la información directamente de la realidad estudiada. La información que se utiliza para el marco teórico es *secundaria*, porque provienen de investigaciones realizadas por otros autores, con respecto al tema propuesto.

* + 1. Técnicas de Recolección de Datos

En este aparte se indicarán las técnicas que se utilizaron en la investigación.

Según Arias (1999)

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.

Para el primer objetivo, describir el estado actual del control interno, en relación a los aspectos financieros de esta empresa, se utilizó como técnica la observación directa, entrevista, el análisis documental y análisis de contenido.

Para el segundo objetivo del presente trabajo*,* comparar un modelo teórico de control interno, contra lo existente en la empresa, para determinar las diferencias entre ambos sistemas, se utilizó la técnica de observación la cual se define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (Arias, 2006:69). Específicamente se aplicará una observación estructurada para hacer la comparación entre cada aspecto, como por ejemplo la delegación de las responsabilidades, el cumplimiento de los procedimientos y tareas, como son los niveles de aprobación del manejo de los recursos y de los activos, etc.

Para el tercer objetivo, diseñar el modelo de control interno que optimice la gestión financiera en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, se utilizó la observación estructurada, para que en base a los hallazgos del objetivo 2 en el cuadro comparativo, se logre generar las mejoras que darán origen al modelo de control interno que optimice la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

**Cuadro Técnico-Metodológico**

CUADRO Nº1. Cuadro Técnico-Metodológico

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBJETIVO GENERAL** | **OBJETIVO ESPECIFICO** | **VARIABLE** | **DEFINICIÓN CONCEPTUAL** | **DIMENSIONES** | **INDICADOR** | **INSTRUMENTO** | **FUENTE** |
| Diseñar un modelo de control interno para optimizar la gestión financiera, en función de lograr los objetivos estratégicos de la empresa TRANSGRANITE. | Describir el estado actual del control interno en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para la consecución de los objetivos estratégicos. | Control Interno actual | Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tiene actualmente la empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. | Control interno actual en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos. | * Misión y Visión * Fortalezas * Debilidades * Oportunidades * Amenazas * Objetivos * Indicadores * Estructura organizacional * Procedimientos. * Separación de funciones | * Diario de campo * Gráficos de responsabilidad funcional.   (Observación directa, entrevista, el análisis documental y análisis de contenido) | Transgranite, C.A. |
| Procesos | Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. |
| Comparar un modelo teórico de control interno, contra lo existente en la empresa, para determinar las diferencias entre ambos sistemas. | Comparación | Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza. | Control interno actual, comparado contra el modelo teórico de control interno, en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos. | * Si cumple (semejante) * No cumple (diferente)   En relación con cada aspecto contemplado en el Modelo Teórico de control interno. | * Cuadro comparativo. * Gráfico de responsabilidad funcional.   (Observación estructurada) | Transgranite, C.A.  Modelo teórico de control interno. |
| Diseñar el modelo de control interno que optimice la gestión financiera en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. | Modelo de control interno que optimice la gestión financiera | Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. | Diseño del modelo de control interno que optimice la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos. | * Hallazgos del objetivo 2 * Causas | * Cuadro comparativo   (Observación estructurada) | Elaboración propia |

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, el análisis, la discusión e interpretación de los resultados en función de las referencias teóricas para la consecución de cada uno de los objetivos planteados.

**OBJETIVO 1. Describir el estado actual del control interno en aquellos procesos que influyen en la gestión financiera para la consecución de los objetivos estratégicos.**

Los estados financieros son el resumen, en términos monetarios, de la actividad gerencial, así pues la calidad de su información depende, entre otros aspectos, del control interno que tiene la compañía en los procesos vinculados a sus partidas.

En el ámbito de protección de los activos, podemos hablar de control interno del efectivo, lo que involucra a caja y banco, continuando con cuentas por cobrar, inventarios, propiedad de planta y equipo, etc. y en el entendido de que la ecuación del patrimonio es:

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL

Es válido platear control interno para todos los integrantes de la ecuación, dado que si un lado cambia el otro lado también cambiará, por lo cual podemos hablar de control interno para cuentas por pagar, el capital, los dividendo, etc. todo porque ellos representan recursos propios o ajenos de los cuales dispone el administrador para lograr sus objetivos. Es básicamente una actividad operativa de corto y muy corto plazo, pero que sin su participación no podrían lograrse los planes estratégicos de la empresa.

Así pues, para la consecución de este objetivo se procedió a levantar el plan estratégico de la empresa, para enfocar la atención en aquellos procesos cuyo control interno incide en la gestión financiera para el logro de los objetivos y una vez identificados se procedió a describir el funcionamiento de cada uno de dichos procesos.

**Plan Estratégico**

Mediante entrevistas y observación se logró el levantamiento del plan estratégico con la misión y visión de la empresa, que a pesar de no haber estado plasmados en un documento, son entendidos y manejados por la Gerencia.

Antes de formular la estrategia, se necesita acordar el propósito (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión).

**Elementos que conlleva la misión**

***¿Para qué existe?***

Para transportar carga pesada a nivel nacional, en unidades tipo remolque con volquetas.

***¿A quién sirve?***

A todo aquel que necesite el servicio de traslado en unidades tipo remolque con volquetas.

***¿Qué necesidad satisface?***

Satisface la necesidad de trasladar materias primas y productos terminados en unidades tipo remolque con volquetas.

**Misión**

Transportar carga pesada con unidades tipo remolque con volqueta a nivel nacional, con el compromiso de brindar atención y el mejor servicio a aquellos clientes que requieran traslado de materia prima o productos terminados en su cadena de valor.

**Elementos que conllevan la visión**

***Panorama de futuro***

Ser una empresa de reconocimiento a nivel nacional, siendo referencia dentro del sector transporte.

***Marco competitivo***

Ser una empresa competitiva, con los mejores precios del mercado, manteniendo nuestro excelente servicio.

**Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, teniendo precios competitivos, manteniendo una excelente calidad de servicio y rentabilidad futura, brindando soluciones a las exigencias de nuestros clientes y convirtiéndonos en una referencia para el sector transporte de carga pesada con unidades tipo remolque con volquetas.

**Análisis interno y externo**

Se realizó un análisis FODA para lograr una lista que ayuda a comprender los temas claves que la organización debe considerar al formular la estrategia. Por ejemplo, se trabajó en función de mejorar las fortalezas persiguiendo las oportunidades y evitando las amenazas.

***Fortalezas***

1. Poseer camiones propios
2. Tener personal calificado
3. Tener 40 años de experiencia en el ramo
4. Se cumple con los plazos de entrega
5. Cartera de clientes con antigüedad considerable, lo cual permite que conozcan el buen servicio y compartir una buena comunicación para cumplimiento de requisitos.

***Oportunidades***

1. Alta demanda
2. Crecimiento económico que mejora las perspectivas de negocio
3. Posibilidades de expansión a nivel internacional.

***Debilidades***

1. Altos gastos de mantenimiento.
2. Camiones insuficientes.
3. No se cuenta con adecuado inventario de repuestos.

***Amenazas***

1. Rutas de transporte en mal estado y horarios restrictivos.
2. Dificultad para encontrar repuestos.
3. Inseguridad jurídica
4. Surgimiento de nuevos competidores (por ejemplo, ferrocarril).

Entonces, ya habiendo acordado la misión y visión de la compañía y realizado el análisis interno y externo, se logra plasmar el Plan Estratégico de la empresa Transgranite, el cual se presenta a continuación:

**CUADRO 2. Plan Estratégico de la Empresa Transgranite**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBJETIVO** | **ESTRATEGIA** | **PLAN DE ACCIÓN** | **INDICADOR** | | **PROCESOS INVOLUCRADOS (ALINEACIÓN )** |
|
| **DESCRIPCIÓN** | **UNIDAD** |
| **OFRECER SERVICIOS DE TRANSPORTE A COSTOS BAJOS Y COMPETITIVOS** | Optimizar la estructura de costo para lograr la competitividad | Evaluación continua de la sensibilidad de los costos de mantenimiento vs. los años de antigüedad de los camiones para establecer la antigüedad máxima permitida, para seguir ofreciendo costos competitivos. | Total Bolívares gastados en mantenimiento por tipo de camión (ponderado) | BOLÍVARES | EGRESOS, COMPRAS |
| Tasa de variación Costos de Mantenimiento por camión. | PORCENTAJE | EGRESOS, COMPRAS |
| Ingresos mensuales/Costos de Mantenimiento mensual | UNIDAD | INGRESOS, EGRESOS,COMPRAS |
| (Hora de mantenimiento/Hora hombre trabajada ) \* 100 | PORCENTAJE | EGRESOS, NOMINA |
| (Hora camión trabajada/hora mantenimiento)\*100 | PORCENTAJE | VENTAS |
| Evaluación continua de la ventaja de trabajar con camiones afiliados y propios, con la finalidad de ofrecer precios competitivos. | Relación beneficio/costo camiones propios | BOLÍVARES | INGRESOS, EGRESOS |
| Relación beneficio/costo camiones afiliados | BOLÍVARES | EGRESOS , INGRESOS |
| Relación beneficio/costo camiones propios + afiliados | BOLÍVARES | EGRESOS , INGRESOS |
| Optimización del Flujo de Caja | (Mano de Obra/Ingresos)\*100 | PORCENTAJE | NOMINA, EGRESOS , INGRESOS |
| (Mantenimiento General / Ingresos)\*100 | PORCENTAJE | EGRESOS, INGRESOS |
| Período promedio de cobranza = cuentas por cobrar/(ventas/360) | DÍAS | VENTAS , CUENTAS POR COBRAR |
| **MANTENER LA EXCELENTE CALIDAD DE SERVICIO** | Enfocar el servicio al cliente | Adiestramiento de los empleados para ofrecer un mejor servicio | (Horas de capacitación realizadas / Horas de Capacitación planificada)\*100 | PORCENTAJE | EGRESOS, COMPRAS |
| Velar por la satisfacción del Cliente | Se medirá mediante encuesta de satisfacción del cliente | PORCENTAJE | VENTAS |
|  |
| Brindar soluciones a las exigencias de nuestros clientes | Estandarización del proceso de recepción y aceptación o rechazo de los requisitos de los clientes. | (N° de no conformidades referidas al proceso de recepción y aceptación o rechazo de los requisitos de los clientes / Total de no conformidades)\*100 | PORCENTAJE | VENTAS |
| Atender exitosamente los requisitos que han sido aceptados | (Tiempo de entrega real / Tiempo de entrega planificado)\*100 | PORCENTAJE | VENTAS |
| (Cantidad de viajes realizados / Cantidad de viajes planificados)\*100 | PORCENTAJE | VENTAS |
| (Toneladas transportadas / Toneladas solicitadas)\*100 | PORCENTAJE | VENTAS |
| Indicador de Eficiencia | (Capacidad usada - Capacidad total) / Capacidad total \*100 "en cantidad de camiones" | PORCENTAJE | VENTAS |
| **EXPANSIÓN A NIVEL NACIONAL** | Aumentar la participación dentro del mercado | Campaña publicitaria para ofrecer los servicios | (N° de clientes incorporados - N° de clientes anteriores ) / N° de clientes anteriores | PORCENTAJE | INGRESOS, VENTAS |
| Aumentar el número de unidades de transporte | Captación de transportes asociados y/o propios | (N° de unidades incorporadas - N° de unidades anteriores) / N° de unidades anteriores | PORCENTAJE | INGRESOS, COMPRAS |
| Aumentar el número de sucursales | Abrir nuevas sucursales y base de operaciones en diferentes zonas del país | (N° de sucursales nuevas - N° de sucursales anteriores) / N° de sucursales anteriores | PORCENTAJE | INGRESOS, VENTAS |

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede observar, la planificación estratégica resultó de gran utilidad al permitir la identificación de los procesos contables de esta empresa, estrechamente relacionados con la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos, a través de la traducción de la estrategia en indicadores; por ejemplo en el caso del objetivo “OFRECER SERVICIOS DE TRANSPORTE A COSTOS BAJOS Y COMPETITIVOS” y su estrategia “Optimizar la estructura de costo para lograr la competitividad” el cumplimiento es analizado y medido a través de indicadores cuyos datos dependen de la información generada en los procesos ACTIVO FIJO, INGRESOS, EGRESOS, NÓMINA de manera que el control interno de estos procesos cobra importancia al ser una forma de crear información financiera que cumpla con las cuatro características primarias: confiabilidad, relevancia, compresibilidad y comparabilidad para que resulte útil a los usuarios en la toma de decisiones. De forma similar se procedió con el resto de los objetivos, estrategias e indicadores y finalmente los procesos contables identificados son: Ventas, Cuentas por cobrar, Ingresos, Activo fijo e inventario, Compras, Egresos y Nomina.

**Gráficos de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos cuyo control interno, influye de forma importante en la gestión financiera para lograr esos objetivos.**

Una vez determinados los procesos a estudiar y tomando en cuenta que es una empresa pequeña, a continuación se detallan las actividades, funcionarios y registros en cada proceso a través de gráficos; este método se considera favorable al facilitar la familiarización visual con las operaciones para conocer el control interno actual y posteriormente, al ser mejorados con las recomendaciones de este trabajo, resulten una herramienta útil y de aplicación sencilla en la organización.

Los gráficos están compuestos por una primera sección que contiene el organigrama de la empresa y una segunda sección que contiene los procedimientos de cada proceso; con la finalidad de enlazar cada funcionario, con cada actividad y evidencia, mostrando así el control interno actual mediante la división de la responsabilidad funcional.

Esta caracterización de los procesos será de utilidad al momento de realizar la comparación del control interno existente respecto al modelo teórico en el segundo objetivo.

A description...

GRÁFICO 1. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de ventas mediante la división de la responsabilidad funcional. (Elaboración propia)

A description...GRÁFICO 2. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de cuentas por cobrar mediante

la división de la responsabilidad funcional. (Elaboración propia)

A description...GRÁFICO 3. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de ingresos mediante la división

de la responsabilidad funcional. (Elaboración propia)

A description...GRÁFICO 4. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de compras mediante la división de la responsabilidad funcional. (Elaboración propia)

A description...GRÁFICO 5. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de egresos mediante la

división de la responsabilidad funcional. (Elaboración propia)

A description...GRÁFICO 6. Grafico del procedimiento para mostrar el control interno actual de nómina mediante la división de la responsabilidad funcional.

(Elaboración propia)

**Objetivo 2. Comparar un modelo teórico de control interno, contra lo existente en la empresa, para determinar las diferencias entre ambos sistemas.**

A continuación se utilizará el modelo de control interno que plantea el autor Perdomo en su libro titulado Fundamento del Control Interno, para comparar contra el control interno actual de la empresa; para ello se trabajará sobre las operaciones básicas inmersas en cada uno de los procesos identificados y descritos en el objetivo1.

***Control Interno de Caja y Banco***

Se evaluó el cumplimiento de los siguientes principios:

* Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de caja y bancos.
* En cada operación de caja y bancos, deben intervenir cuando menos dos personas.
* Ninguna persona que interviene en caja y bancos, debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
* El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
* La función de registro de operaciones de caja y bancos será exclusivo del departamento de contabilidad

Para el logro de los *Objetivos*:

* Prevenir fraudes de caja y bancos.
* Descubrir robos y malversaciones de caja y bancos.
* Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de caja y bancos.
* Localizar errores de caja y bancos.
* Proteger y salvaguardar el efectivo en caja y bancos.
* Promover la eficiencia del personal de caja y bancos.
* Detectar desperdicios y filtraciones de caja y bancos.

Para lo cual se segregó el control de caja y banco de la siguiente manera:

*Entradas*

l. Control para cada origen de entradas a caja y bancos.

2. Depósito integro en Instituciones de Crédito de todas las entradas a caja.

*Salidas*

3. Creación de un fondo de caja chica.

4. Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas.

*Existencias*

5. Conciliación periódica de cuentas de cheques.

6. Cortes y Arqueos de caja periódicas y de sorpresa.

7. Afianzamiento del personal de caja.

***Control interno de Inventarios***

Se evaluó el cumplimiento de los siguientes principios:

* Separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
* Ninguna persona que interviene en Inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
* El trabajo de empleados de almacén de inventarios será de complemento y no de revisión.
* La base de valuación de inventarios será constante y consistente.

Para el logro de los *Objetivos*:

* Prevenir fraudes de inventarios
* Descubrir robos y substracciones de inventarios
* Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
* Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
* Proteger y salvaguardar los inventarios.
* Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios
* Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

Utilizando como b*ases del control interno:*

1. Control contable de inventarios.
2. Autorización de compra, producción y venta de inventarios.
3. Inventarios físicos periódicos.

***Control Interno de Compras***

Se evaluó el cumplimiento de los siguientes principios:

* Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
* Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
* El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
* La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

Para el logro de los *Objetivos*:

* Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, etc.
* Localizar errores administrativos, contables y financieros
* Obtener información segura, oportuna y confiable de compras
* Promover la eficiencia del personal de compras.

Utilizando como b*ases del control interno:*

* + 1. Requisición de compra.
    2. Autorización de compra.
    3. Cotización de precios de compra.
    4. Orden de compra y pedido al proveedor.
    5. Recepción de mercancías y materiales.
    6. Revisión y autorización de la factura de compra
    7. Registro de la compra.
    8. Ajustes a compras.

***Control interno de Ventas***

Se evaluó el cumplimiento de los siguientes principios:

* Separación de funciones de ventas, cobro y registro en contabilidad.
* Ninguna persona que interviene en ventas debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
* El trabajo de empleados que intervienen en ventas, será de complemento y no de revisión.
* La función de registro de operaciones de ventas será exclusivo del departamento de contabilidad.

Para el logro de los *Objetivos*:

* Prevenir fraudes en ventas.
* Localizar errores administrativos, contables y financieros.
* Obtener información segura, oportuna y confiable de ventas.
* Promoverla eficiencia del personal de ventas.

*Utilizando como bases del control interno:*

* 1. Ventas de Contado.

1. Directo.
2. C.O.D en plaza.
3. C. O. D. Fuera de plaza.
   1. Ventas a crédito.
4. En plaza.
5. Fuera de plaza.
   1. Registro en contabilidad.
   2. Ajuste a Ventas y clientes
   3. Devolución sobre ventas.
   4. Rebajas sobre ventas.
   5. Descuentos sobre ventas.

Así pues, cada caso de operaciones básicas (caja y banco, inventario, compras, etc.) se evaluó el cumplimiento de sus principios particulares, para el logro de sus objetivos, según las bases del control interno correspondiente; comparando la situación actual contra el modelo teórico utilizado; los resultados de esta comparación se plasmaron en los Cuadros 3, 4, 5 y 6 reflejado como ”si cumple” o “ no cumple” y permitieron, realizar hallazgos de no cumplimento, para identificar sus causas y generar acciones correctivas o de mejora que darán paso al diseño de un modelo de control interno que optimice la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos en la empresa.

En general se evidenció las siguientes oportunidades de mejora:

* Deficiencia en la separación de funciones, dificultando obtener un eficaz control interno; la causa identificada es resistencia por parte de la Gerencia y del Jefe de Administración a delegar funciones, por no tener confianza plena en el personal y más aún desconfianza en utilizar la figura de “outsourcing” para actividades por ejemplo de correspondencia, es allí precisamente donde la implementación de un modelo de control interno adecuado brinda la oportunidad de promover la eficiencia de las operaciones, mediante separación de funciones, procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizados entre sí, facilitando que las reglas establecidas por la organización sean cumplidas eficientemente, todo ello para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.
* En algunos casos ausencia de controles documentales necesarios (sellos y formatos estandarizados) que permiten registrar, transferir y archivar información acerca de las operaciones y sobre todo sirvan para tener distintas fuentes comparables de la información contable, la causa identificada es la alta carga de trabajo (debida precisamente a que por desconfianza no se delegan funciones) que produce una resistencia aumentar la cantidad de actividades en el día; sin tomar en cuenta que justamente estos controles mediante formatos, sellos, etc. permitiría delegar funciones redistribuyendo las actividades diarias en el resto del personal o tercerizando algunas actividades, sin afectar la integridad del sistema.
* Las actividades de correspondencia para entrega de facturas, retiros de pago o realización de depósitos dependen de la disponibilidad del Jefe de Administración o Gerente, lo cual causa retrasos importantes y desajustes en el control interno. La causa vuelve a ser que por desconfianza no se delegan funciones, lo que a su vez es causa de alta carga de trabajo para estos responsables.
* No se considera necesario el afianzamiento del personal, al ser una empresa familiar, existe la confianza de los accionistas en su familia. En esta empresa, contar con empleados que forman parte de la familia es considerado una fortaleza.

Estos hallazgos de no cumplimiento demuestran debilidades en el control interno existente, lo cual no garantiza obtener información confiable, salvaguarda de los bienes, eficiencia en las operaciones y adhesión a las políticas administrativas, afectando las decisiones de la gerencia para la consecución de los objetivos estratégicos, ahora bien con la finalidad de disminuir los riesgos mediante el control interno, se plantearon recomendaciones de mejora por cada caso de no cumplimiento en el desarrollo del tercer objetivo del presente trabajo, tomando en cuenta el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a sumir, como en el caso de la resistencia al afianzamiento del personal y el hecho de que un mismo funcionario ejecute actividades que deberían ser independientes para un control interno adecuado.

**Objetivo 3. Diseñar el modelo de control interno que optimice la gestión financiera en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.**

En los cuadros 3,4,5 y 6 se presenta el modelo de control interno adecuado a las operaciones de la empresa Transgranite, creado a través del tratamiento de los hallazgos de no cumplimiento que surgieron de la comparación de control interno actual contra un modelo teórico de control interno. El tratamiento del hallazgo se realizó identificando la causa raíz y diseñando acciones correctivas o de mejora; de esta manera se logró una poderosa herramienta para ser implementada en la empresa.

Las acciones correctivas o de mejora se diseñaron tomando en cuenta el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a sumir, tal es el caso del hallazgo de que el personal no está afianzado y de que un mismo funcionario ejecute actividades que deberían ser independientes para un control interno adecuado.

En el estudio destacaron 4 causas importantes que ocasionan debilidades en el control interno actual, estas son:

Causa 1. Resistencia por parte de la Gerencia y del Jefe de Administración a delegar funciones, por no tener confianza plena en el personal y más aún desconfianza en utilizar la figura de “outsourcing” para actividades por ejemplo de correspondencia, para esta causa se proponen como acciones correctivas o de mejora las siguientes

Acciones:

* Implementar los nuevos instrumentos de control (formatos estandarizados debidamente de acuerdo al caso, sellos, correos, Listas de registro) detallados en el modelo de control interno propuesto en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Delegar funciones al Contador y Asistente de Administrativo, estableciendo los debidos controles, por ejemplo controles en cuanto a origen de la información, revisión y aprobación. Ver modelo de control interno propuesto en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Capacitación del personal para cubrir las brechas y crear las competencias que necesitan para el desempeño eficiente de sus funciones.
* Familiarización del todo el personal con la visión, misión y objetivos estratégicos, garantizando que conozcan como sus funciones afectan la consecución de los objetivos.
* Creación y divulgación de un estándar de conducta.

Causa 2. Alta carga de trabajo

Acciones:

* Delegar funciones al Contador y Asistente de Administrativo, estableciendo los debidos controles, por ejemplo controles en cuanto a origen de la información, revisión y aprobación, implementando nuevos instrumentos de control (formatos estandarizados debidamente de acuerdo al caso: sellos, correos, Listas de registro). Ver detalles en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Utilizar la figura de “outsourcing” para la correspondencia, implementando los respectivos controles. Ver detalles en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Capacitación del personal para cubrir las brechas y crear las competencias que necesitan para el desempeño eficiente de sus funciones.

Causa 3. La Estructura se ha adaptado a las persona en lugar de seleccionar o capacitar a las personas para que tengan las competencias para ejecutar de forma eficiente las actividades necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

Acciones:

* Implementar evaluaciones de desempeño y detección de necesidades de adiestramiento.
* Capacitación del personal para cubrir las brechas y crear las competencias que necesitan para el desempeño eficiente de sus funciones.

Causa 4. Al ser una empresa familiar hay una sensibilidad inmersa que mezcla la relación familiar con la relación laboral, por la cual por ejemplo no se han considerado las auditorías o afianzamiento del personal.

Acciones:

* Realizar auditorías externas anuales.
* Realizar autoevaluaciones cada 6 meses.
* Implementar cronograma de reuniones de la Gerencia y el Jefe de Administración para revisión de la información financiera (incluyendo estados financieros).
* Implementar cronograma de reuniones de la Gerencia y el Jefe de Administración para revisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los indicadores diseñados.
* Implementar cronograma de reuniones de la Gerencia y el Jefe de Administración para revisión de los resultados de autoevaluaciones y auditorías externas.
* Todas las acciones anteriores deben generar informes de seguimiento, donde se especifiquen hallazgos, causas, acciones con fecha y responsables.

Ahora bien, bajo la premisa de que en la actualidad las empresas tendrán más dificultades al competir, si no cuentan con sistemas de información eficientes y entre ellos destaca el de contabilidad; y de que básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen y utilizan los recursos, definitivamente mejorar los controles internos en la empresas para obtener información confiable, salvaguardar su bienes, promover la eficiencia de las operaciones y adhesión a sus políticas administrativas, conllevan a mejorar la gestión financiera indispensable para el alcance de los objetivos estratégicos.

Entonces, se podrán responder con una seguridad razonable, las interrogantes asociadas a la toma de decisiones en la empresa, para la consecución de sus objetivos estratégicos, como por ejemplo:

D*ecisiones de operación*

¿Cuál es el monto de ventas que generó el negocio?

¿Cuál es el costo de la mercancía vendida, producida o de los servicios realizados?

¿Cuál es el margen de utilidad?

¿Cuál es el rendimiento del capital invertido por los accionistas?

*Decisiones de financiamiento*

¿Cuál es la proporción de deuda con respecto al capital aportado por los accionistas?

¿Cuál opción de financiamiento es más conveniente?

*Decisiones de inversión*

¿Cuántos recursos se tienen invertidos en maquinaria y equipo?

¿Es conveniente comprar maquinaria adicional para aumentar las ventas?

¿Qué alternativa de inversión es la que más conviene al negocio?

Dichas respuestas se basan en la información proporcionada por el sistema contable, cuyo fin no es solo generar información, sino que esta se aproveche para lograr la meta del negocio y la realización de los objetivos, planes y proyectos de los distintos usuarios de dicha información, tanto internos como externos; dándole a la información financiera un sentido y uso verdaderamente estratégico.

**CUADRO 3. Comparación del control interno actual para caja y banco contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OBJETIVO 2 | | | | OBJETIVO 3 | | |
| Modelo teórico de control Interno | Situación actual | Comparación | | Mejoras | Modelo de control Propuesto | |
| no cumple (diferente) | si cumple (semejante) | Procedimiento | Responsable |
| Cobro de ventas a crédito en plaza | | | | | | |
| Estos cobros se realizan por cobradores u otras personas que trabajan en la empresa, controlándose con listas o relaciones por triplicado, numeradas de contra recibos, documentos, títulos de crédito o facturas a cobrar en el día, firmando el original el cobrador de recibido; el duplicado con los documentos al cobro se le entregan al cobrador al iniciarse el día; el triplicado y original quedan en el departamento de crédito y cobranzas y cajero respectivamente. Al finalizar el día, los cobradores rendirán cuentas. Ahora bien, para los cobros no relacionados en las listas correspondientes, se formulará por escrito una orden de cobro eventual, quedando tramitada contra la entrega del dinero el mismo día. | El Jefe de Administración tiene un Balance de comprobación por antigüedad, con los cobros que debe hacer y son cotejados contra la copia de la factura al recibir los pagos. El Jefe de Administración es quién hace la lista de cobro, cobra y deposita o verifica transferencia y compara contra la copia de la factura. | no cumple |  | Separar las funciones delegando el Balance de comprobación por antigüedad al Asistente de Administración | Diariamente el Asistente de Administración debe actualizar y chequear el Balance de comprobación por antigüedad, para conocer los cobros que debe hacer y el Jefe de Administración comparar los pagos recibidos contra la copia de la factura y el Balance de comprobación por antigüedad. | Jefe de Administración y Analista de Administración |
| Los cobros por ventas a crédito en plaza coincidirán con la suma de las liquidaciones de cobro y las órdenes de cobro eventual; cualquier discrepancia se investiga y se aclara. | Esta actividad la realiza el Jefe de Administración y la conciliación la hace en conjunto con el Contador. |  | si cumple |  | Los cobros por ventas a crédito en plaza coincidirán con la suma de las liquidaciones de cobro y las órdenes de cobro eventual; cualquier discrepancia se investiga y se aclara. | Jefe de Administración y Analista de Administración, Contador |
| Coordinar diariamente el depósito bancario. | Se depositan de acuerdo a la disponibilidad del Jefe de Administración. | no cumple |  | Deposito el día hábil siguiente de la recepción, para lo cual se propone utilizar un agente de mensajería | Los depósitos deberán hacerse el día hábil siguiente de la recepción. Para controlar la función del mensajero se formularán recibos por triplicado numerados progresivamente y firmado por quienes emiten y quienes reciben, el original será anexado a la factura correspondiente y la copia se entregará al agente de mensajería para su protección y salvaguarda. | Jefe de Administración y Agente de mensajería |
| Cobros por ventas a crédito fuera de plaza. | | | | | | |
| El control encauza al manejo eficiente de la correspondencia por personal de confianza afianzado, ajeno a contabilidad e información oportuna íntegra y eficaz de la cobranza realizada por agentes y personal de la empresa. | El personal no está afianzado | no cumple |  | Se propone ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas anuales | El control encauza al manejo eficiente de la correspondencia por personal de confianza afianzado, ajeno a contabilidad e información oportuna íntegra y eficaz de la cobranza realizada por agentes y personal de la empresa, si esto no es posible se deberán ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorias externas, anualmente. | Gerente |
| El Jefe de administración o Gerente son quienes se encargan de la correspondencia y el Jefe de Administración está involucrado en la contabilidad. Al ser una empresa familiar, existe la confianza de los accionistas en su familia. Entonces hay resistencia al afianzamiento del personal involucrado. |
| Se establecerá un libro donde se registrarán la fecha en que se recibe la correspondencia, remitente, cheque, giro, título de crédito, etc., fecha de vencimiento, nombre del cliente a quien se hará el abono o acreditamiento, etc. | No existe tal control para la recepción de la correspondencia, sin embargo se lleva un registro de cheques con número de cheque, monto, cliente, correlativo de factura y retención correspondiente. | no cumple |  | Registrar responsable de la correspondencia, remitente, fecha de recepción y fecha de vencimiento. | Libró donde se registren: la fecha en que se recibe la correspondencia, remitente, cheque, giro, título de crédito, etc., fecha de vencimiento, nombre del cliente a quien se hará el abono o acreditamiento, etc. | Asistente de Administración |
| A todos los documentos recibidos se les estampará el sello de endoso con la leyenda "Para abono en cuenta" "Páguese al banco", "Para depósito únicamente", etcétera. | No existe tal control | no cumple |  |  | A todos los documentos recibidos se les estampará el sello de endoso con la leyenda "Para abono en cuenta" "Páguese al banco", "Para depósito únicamente", etcétera. | Jefe de Administración |
| Una vez registrados, los documentos se entregarán al cajero quien firmará la relación de recibido de conformidad. | El Jefe de administración es quién firma la recepción de conformidad (que anexa el cliente al cheque) y se queda una copia para archivarla |  | si cumple |  | El Jefe de administración es quién firma la recepción de conformidad que anexa al cliente al cheque y se queda una copia para archivarla | Jefe de Administración |
| Deberá coordinarse y verificarse el depósito bancario correspondiente | Se depositan de acuerdo a la disponibilidad del Jefe de Administración. | no cumple |  | Deposito el día hábil siguiente de la recepción, para lo cual se propone utilizar un agente de mensajería con los respectivos controles. | Los depósitos deberán hacerse el día hábil siguiente de la recepción. Para controlar la función del mensajero se formularán recibos por triplicado numerados progresivamente y firmado por quienes emiten y quienes reciben, el original será anexado a la factura correspondiente y la copia se entregará al agente de mensajería para su protección y salvaguarda. | Jefe de Administración y Agente de mensajería |
| La verificación del depósito se realiza al recibir el comprobante del depósito que emite el banco y anexarlo a la factura con las retenciones correspondientes y posterior conciliación de cuentas. |  | si cumple |  | La verificación del depósito se realiza al recibir el comprobante del depósito que emite el banco y anexarlo a la factura con las retenciones correspondientes y posterior conciliación de cuentas. La suma de los documentos y comprobantes de cobro será igual a las entradas a caja y al depósito bancario por este concepto. La revisión y verificación encausará a comprobar que todos los documentos, cheques, giros, etc., hayan sido depositados íntegramente en el Banco con quien trabaja la empresa, de acuerdo con los registros y listas correspondientes. | Jefe de Administración y Contador |
| Cobros a empleados y deudores | | | | | | |
| Cuando existan entradas por este concepto, la empresa expedirá recibos especiales numerados progresivamente, el original para el deudor, el duplicado para la empresa, donde constará la firma de conformidad del deudor. La suma de los recibos especiales por este concepto, deberá ser igual al ingreso a caja y depósito bancario diario. |  |  | si cumple |  | Cuando existan entradas por este concepto, la empresa expedirá recibos especiales numerados progresivamente, el original para el deudor, el duplicado para la empresa, donde constará la firma de conformidad del deudor. La suma de los recibos especiales por este concepto, deberá ser igual al ingreso a caja y depósito bancario diario. | Jefe de Administración y Contador |
| Entradas diversas a caja | | | | | |  |
| Para entradas diversas, tales como ventas, regalías, primas de seguros cancelados, ventas de activo fijo, dividendos, etc., requiere atención especial por parte del gerente o personal de alta gerencia; para cada entrada diversa se expide recibo numerado progresivamente, original para la persona o empresa que efectúa la entrada, duplicado para la empresa con la firma de conformidad de quien efectuó la entrada. La suma diaria de estos recibos, será igual al ingreso a caja y depósito bancario diario. | se utilizan como evidencias los comprobantes de pago que emiten quien realiza el pago | no cumple |  |  | Para entradas diversas, tales como ventas, regalías, primas de seguros cancelados, ventas de activo fijo, dividendos, etc., requiere atención especial por parte del gerente o personal de alta gerencia; para cada entrada diversa se expide recibo numerado progresivamente, original para la persona o empresa que efectúa la entrada, duplicado para la empresa con la firma de conformidad de quien efectuó la entrada. La suma diaria de estos recibos, será igual al ingreso a caja y depósito bancario diario. | Gerente y Jefe de Administración |
| Depósito integro en instituciones de crédito de todas las entradas a caja | | | | | | |
| Todas las entradas diarias a caja deberán ser depositadas en una institución de bancaría al día siguiente de su percepción. | Se depositan de acuerdo a la disponibilidad del Jefe de Administración. | no cumple |  | Deposito el día hábil siguiente de la recepción, para lo cual se propone utilizar un agente de mensajería | Los depósitos deberán hacerse el día hábil siguiente de la recepción. Para controlar la función del mensajero se formularán recibos por duplicado numerados progresivamente y firmado por quienes emiten y quienes reciben, el original será anexado a la factura correspondiente y la copia se entregará al agente de mensajería para su protección y salvaguarda. | Jefe de Administración y Agente de mensajería |
| El depósito lo deberá realizar un empleado ajeno al cajero. | El Jefe de administración recibe el pago y hace depósitos | no cumple |  |  |
| Empleo en contabilidad de una cuenta transitoria denominada "Control de Depósitos al Banco donde se cargará por todas las entradas del día, con abono a la fuente del ingreso, tales como Clientes, Documentos por cobrar, Deudores , Ingresos por Intereses, renta, etc., la cuenta transitoria se abonará con cargo al Banco por el importe del depósito diario; cualquier saldo en la cuenta se investigará exhaustivamente, ya que indicará que no fueron depositadas todas las entradas a caja. |  |  | si cumple |  | empleo en contabilidad de una cuenta transitoria denominada "Control de Depósitos al Banco donde se cargará por todas las entradas del día, con abono a la fuente del ingreso, tales como Clientes, Documentos por cobrar, Deudores , Ingresos por Intereses, renta, etc., la cuenta transitoria se abonará con cargo al Banco por el importe del depósito diario; cualquier saldo en la cuenta se investigará exhaustivamente, ya que indicará que no fueron depositadas todas las entradas a caja. | Jefe de Administración y Contador |
| Mantener actualizados estos movimientos diariamente | No es actualizado diariamente al recibir los pagos | no cumple |  | Delegar esta función en el Asistente Administrativo | El Asistente de contabilidad deberá mantener actualizados estos movimientos diariamente | Asistente Administrativo |
| Resulta práctico solicitar al banco algunas copias de las fichas de depósito, para cotejarlas con las que tiene en su poder la empresa, para determinar si coinciden con las entradas a caja y evitar los fraudes y robos. |  | no cumple |  |  | Resulta práctico solicitar al banco algunas copias de las fichas de depósito, para cotejarlas con las que tiene en su poder la empresa, para determinar si coinciden con las entradas a caja y evitar los fraudes y robos. | Gerente y Contador |
| Creación de un fondo fijo de caja chica | | | | | | |
| Como regla general todas las entradas a caja se depositan en banco y las salidas y desembolsos se hacen por medio de cheques nominativos, se hace necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no excedan al importe establecido como máximo por la empresa. | Si existe el fondo de caja chica y el importe máximo es de 20.000 Bs. |  | si cumple |  | Como regla general todas las entradas a caja se depositan en banco y las salidas y desembolsos se hacen por medio de cheques nominativos, se hace necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no excedan al importe establecido como máximo por la empresa. | Jefe de Administración |
| Cuando el fondo fijo de caja chica está por agotarse, se suman los comprobantes pagados, por el que se expide cheque nominativo a nombre del encargado de manejar el fondo, con lo cual se efectúa lo que se conoce como “reembolso de caja chica” | A pesar de que existe un importe máximo, este reembolso se realiza de forma aproximada, pues hay salidas de caja chica que no se registran. | no cumple |  | Registrar todas las salidas a través de comprobantes de pago: fecha, responsable, quien recibe, quien autoriza, motivo del pago. | Cuando el fondo fijo de caja chica está por agotarse, se suman los comprobantes pagados, por el que se expide cheque nominativo a nombre del encargado de manejar el fondo, con lo cual se efectúa lo que se conoce como “reembolso de caja chica” | Asistente Administrativo |
| Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas | | | | | | |
| Como regla general nunca se expedirán cheques al portador, es decir, los pagos se harán por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas, con lo que la responsabilidad recaerá cuando menos en dos personas. | Los cheques siempre se hacen nominativos, con sello de NO ENDOSABLE, y con firmas conjuntas del Gerente y Jefe de Administración |  | si cumple |  | Como regla general nunca se expedirán cheques al portador, es decir, los pagos se harán por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas, con lo que la responsabilidad recaerá cuando menos en dos personas. Los cheques deben llevar el sello de NO ENDOSABLE. | Jefe de Administración |
| Los firmantes de preferencia serán funcionarios de alta gerencia ajenos a contabilidad y cajeros. | El Jefe de Administración está relacionado con contabilidad. | no cumple |  | Se propone ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas anuales | Los firmantes de preferencia serán funcionarios de alta gerencia ajenos a contabilidad y cajeros, si esto no es posible se deberán ejecutar autoevaluaciones semestrales y/o auditorías externas anuales. | Gerente |
| Quien confirma el pago en el cheque, deberá tener una jerarquía superior a quien revisa y aprueba comprobantes y pago; asimismo, los comprobantes de desembolso deberán sellarse con la palabra "PAGADO" para que no sean aprovechados y se paguen nuevamente. | Tanto el Gerente como el Jefe de Administración firman cheques y autorizan comprobantes y pagos. | no cumple |  | Se propone ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas anuales | Quien confirma el pago en el cheque, deberá tener una jerarquía superior a quien revisa y aprueba comprobantes y pago; si esto no es posible se deberán ejecutar autoevaluaciones semestrales y/o auditorías externas anuales. Asimismo, los comprobantes de desembolso deberán sellarse con la palabra "PAGADO" para que no sean aprovechados y se paguen nuevamente. | Gerente |
| Todos los pagos por medio de cheques, presupone un proceso de aprobaciones con firmas parciales que no dejan dudas sobre la corrección e integridad del desembolso. | Jefe de administración se encarga de esta revisión y el Gerente de Administración también realiza una revisión parcial. |  | si cumple |  | Todos los pagos por medio de cheques, presupone un proceso de aprobaciones con firmas parciales que no dejan dudas sobre la corrección e integridad del desembolso. | Gerente y Jefe de Administración |
| Conciliación periódica de cuentas de cheques | | | | | | |
| Por regla general, los saldos y estados de cuenta que remiten los bancos a la empresa cada mes, deberán conciliarse por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros. | El contador se encarga de los registro y conciliaciones | no cumple |  | Se propone ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas anuales | Por regla general, los saldos y estados de cuenta que remiten los bancos a la empresa cada mes, deberán conciliarse por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros si esto no es posible se deben ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas anuales | Gerente |
| Todas las diferencias y partidas de conciliación se investigan y comprueban amplia y satisfactoriamente; los asientos de contabilidad para corregir las diferencias entre el saldo según el estado de cuenta bancaria y los libros de contabilidad, se harán cuando se determinen las cuentas que serán afectadas. | El Jefe Administrativo y Contador ejecutan estas actividades |  | si cumplen |  | Todas las diferencias y partidas de conciliación se investigan y comprueban amplia y satisfactoriamente; los asientos de contabilidad para corregir las diferencias entre el saldo según el estado de cuenta bancaria y los libros de contabilidad, se harán cuando se determinen las cuentas que serán afectadas. | El Jefe Administrativo y Contador ejecutan estas actividades |
| Cortes y arqueos de caja periódicos y de sorpresa | | | | | | |
| Cada día deberán cortarse los registros de caja, con el objeto de conocer la existencia a esa fecha, la cual se comprueba con arqueos efectuados por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros. |  | no cumple |  | Efectuar arqueos de sorpresa, esto evita que los cajeros manejen indebidamente los documentos, efectivo y valores de caja, observando una conducta honesta | Cada día deberán cortarse los registros de caja, con el objeto de conocer la existencia a esa fecha, la cual se comprueba con arqueos efectuados por funcionarios de alta gerencia o empleados ajenos a contabilidad y cajeros. | Gerente |
| Cualquier discrepancia, se investigará amplia y satisfactoriamente. |  | no cumple |  | Investigar amplia y satisfactoriamente. | Cualquier discrepancia, se investigará amplia y satisfactoriamente. | Gerente y Contador |
| Afianzamiento del personal de caja | | | | | | |
| El afianzamiento del personal de caja, evita que la empresa sufra pérdidas en caso de robos, fraudes, desfalcos y abusos de confianza, por parte de cajeros, ya que la afianzadora reintegrará el importe del daño a la empresa. El personal afianzado sabe que en caso del manejo delictivo del efectivo, documentos y valores de caja, la compañía afianzadora denunciará a los tribunales competentes con la pena correspondiente, por tal motivo su comportamiento deberá ser intachable. | El personal no está afianzado, al ser una empresa familiar, existe la confianza de los accionistas en su familia. Entonces hay resistencia al afianzamiento del personal involucrado. | no cumple |  | Se propone ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas anuales | El afianzamiento del personal de caja, evita que la empresa sufra pérdidas en caso de robos, fraudes, desfalcos y abusos de confianza, por parte de cajeros, ya que la afianzadora reintegrará el importe del daño a la empresa. El personal afianzado sabe que en caso del manejo delictivo del efectivo, documentos y valores de caja, la compañía afianzadora denunciará a los tribunales competentes con la pena correspondiente, por tal motivo su comportamiento deberá ser intachable. Si esto no es posible se deberán ejecutar autoevaluación cada 6 meses y/o auditorías externas, anualmente. | Gerente |

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 4. Comparación del control interno actual para inventario contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OBJETIVO 2 | | | | OBJETIVO 3 | | |
| Modelo teórico de control | Situación actual | Comparación | | Acciones correctivas/ mejoras | Modelo de control diseñado | |
| no cumple (diferente) | si cumple (semejante) | Procedimiento | Responsable |
| Valuación de inventarios: | | | | | | |
| Los inventarios de mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados se valúan generalmente a precio de costo o mercado el que sea más bajo.  Ahora bien, el precio de costo puede ser de adquisición y de producción. El costo de adquisición, conocido también como costo de compra, puede ser costo promedio, costo PEPS (Primeras en entrar, Primeras en salir), costo UEPS (Ultimas en entrar, Primeras en salir), costo específico, etc. El costo de producción, conocido también como costo de fabricación o transformación, puede ser absorbente y marginal, y estos a su vez, pueden ser de costo histórico, costo estimado y costo estándar. | El inventario es valuado a Costo de adquisición |  | si cumple |  | Los inventarios de mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados se valúan generalmente a precio de costo o mercado el que sea más bajo.  Ahora bien, el precio de costo puede ser de adquisición y de producción. El costo de adquisición, conocido también como costo de compra, puede ser costo promedio, costo PEPS (Primeras en entrar, Primeras en salir), costo UEPS (Ultimas en entrar, Primeras en salir), costo específico, etc. El costo de producción, conocido también como costo de fabricación o transformación, puede ser absorbente y marginal, y estos a su vez, pueden ser de costo histórico, costo estimado y costo estándar. | Contador |
| Control Contable de Inventarios, | | | | | | |
| Mediante el establecimiento del sistema de inventario perpetuo. La cuenta de Almacén, tiene el carácter de colectiva, y su saldo es analizado por subcuentas, una para clase de artículo, formando el auxiliar de almacén con hojas sueltas, o soporte electrónico donde se registran todas las entradas, salidas y existencias de cada clase de artículo, tanto en unidades como en importes a precio de costo, ahora bien, la suma de saldos de las subcuentas del auxiliar de almacén, será igual al saldo global de la cuenta de mayor "Almacén"; cualquier discrepancia se investiga y corrige. |  |  | si cumple |  | Mediante el establecimiento del sistema de inventario perpetuo. La cuenta de Almacén, tiene el carácter de colectiva, y su saldo es analizado por subcuentas, una para clase de artículo, formando el auxiliar de almacén con hojas sueltas, o soporte electrónico donde se registran todas las entradas, salidas y existencias de cada clase de artículo, tanto en unidades como en importes a precio de costo, ahora bien, la suma de saldos de las subcuentas del auxiliar de almacén, será igual al saldo global de la cuenta de mayor "Almacén"; cualquier discrepancia se investiga y corrige. | Asistente de Administración (auxiliares) y Contador |
| En el departamento de almacén, se llevará control en unidades tanto de entradas, como de salidas y existencias para clase de artículo. |  |  | si cumple |  | En el departamento de almacén, se llevará control en unidades tanto de entradas, como de salidas y existencias para clase de artículo. | Asistente de Administración |
| La fuente de información para el registro tanto en contabilidad, como en el departamento de almacén, deberá ser distinto, de tal forma que las facturas de compra, pedido de compras y notas de entrada al almacén (que estarán numeradas progresivamente), servirán a contabilidad para los cargos a la cuenta de almacén; las notas de remisión del proveedor servirán para anotar las entradas en unidades del departamento de almacén. | El registro se basa en factura de compra y registro de entradas y salidas del almacén | no cumple |  | Implementar los formatos pedido de compras y notas de entrada al almacén | La fuente de información para el registro tanto en contabilidad, como en el departamento de almacén, deberá ser distinto, de tal forma que las facturas de compra, pedido de compras y notas de entrada al almacén (que estarán numeradas progresivamente), servirán a contabilidad para los cargos a la cuenta de almacén; las notas de remisión del proveedor servirán para anotar las entradas en unidades del departamento de almacén. | Asistente de Administración (auxiliares) y Contador |
| *Autorización de compra y salida de inventarios.* | | | | | | |
| Todas las operaciones de compra, producción y venta (salidas) deberán sujetarse a rutinas que asegure la integridad y calidad del inventario, de tal forma que las operaciones estarán autorizadas desde su origen por funcionarios y empleados designados para ello. | El control de entradas se basa en las compras y el control de salidas se basa en el registro de salidas de almacén, en el cual no existe un control para la autorización de las salidas de almacén | no cumple |  | Implementar los formatos pedido de compras, notas de entrada al almacén, e incluir autorización de salida en el registro de entradas y salidas de Almacén. | El control de entradas se basa en las compras y el control de salidas se basa en el registro de salidas de almacén, en el cual se registrará autorización de las salidas de almacén por parte del Gerente o Jefe de Administración. | Asistente de Administración , Jefe de Administración, Gerente |
| Inventarios Físicos Periódicos | | | | | | |
| Inventarios Físicos Periódicos, para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc., mediante la comparación del inventario físico contra el auxiliar de la cuenta del libro mayor "Almacén".  La forma del inventario físico se sujetará a instrucciones por escrito según "Instructivo", observando indicaciones, tales como:  a) El recuento sea ordenado b) El recuento se hará periódicamente e) De preferencia cuando el movimiento de almacén sea menor  d) El recuento se hará con personal que conozcan las mercancías  e) Se calificará el estado de conservación y antigüedad. | No se realizan Inventarios físicos periódicos | no cumple |  | Los inventarios físicos deben realizarse al menos cada mes | Mensualmente se realizarán inventarios físicos periódicos, para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc., mediante la comparación del inventario físico contra el auxiliar de la cuenta del libro mayor "Almacén".  La forma del inventario físico se sujetará a instrucciones por escrito según "Instructivo", observando indicaciones, tales como:  a) El recuento sea ordenado b) El recuento se hará periódicamente e) De preferencia cuando el movimiento de almacén sea menor  d) El recuento se hará con personal que conozcan las mercancías  e) Se calificará el estado de conservación y antigüedad. | Gerente |
| Al departamento de almacén, solo tendrán acceso el personal de dicho almacén | Solo el Gerente y Jefe de Administración tienen acceso al almacén |  | si cumple |  | Al departamento de almacén, solo tendrán acceso el personal autorizado por Jefe de Administración y Gerente | Jefe de Administración, Gerente |
| El personal que tiene acceso deberá estar afianzado; resulta práctico asegurar el inventario con una compañía aseguradora, contra robo e incendio. | El personal no está afianzado y el inventario no está asegurado | no cumple |  | Se propone ejecución de inventarios físicos mensual y auditorías externas anuales | Ejecución mensual de inventarios físicos y auditorías externas anuales | Gerente |
| También se tomarán medidas para el cierre absoluto de bodegas en horas y días no laborables, y la vigilancia efectiva de veladores y guardianes. | De hecho el almacén se abre únicamente para salida o entrada de materiales. Se cuenta con 4 vigilantes con turno diurno y nocturno, para garantizar vigilancia 24 horas los 7 días de la semana y cada vigilante está obligado a descansar 2 días a la semana. |  | si cumple |  | También se tomarán medidas para el cierre absoluto de bodegas en horas y días no laborables, y la vigilancia efectiva de veladores y guardianes. | Gerente |
| El recuento físico del inventario, deberá compararse con el máximo o mínimo que indican el auxiliar de almacén, para poder determinar y efectuar un control administrativo y tomar las decisiones acertadas para alcanzar los objetivos de la empresa. | No se realizan Inventarios físicos periódicos | no cumple |  |  | El recuento físico del inventario, deberá compararse con el máximo o mínimo que indican el auxiliar de almacén, para poder determinar y efectuar un control administrativo y tomar las decisiones acertadas para alcanzar los objetivos de la empresa. | Gerente y Contador |

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 5. Comparación del control interno actual para compras contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OBJETIVO 2 | | | | OBJETIVO 3 | | |
| Modelo teórico de control | Situación actual | Comparación | | Acciones correctivas/ mejoras | Modelo de control diseñado | |
| no cumple (diferente) | si cumple (semejante) | Procedimiento | Responsable |
| Requisición de compra | | | | | | |
| Cuando se necesitan las mercancías, materiales. etc. se formula una requisición de compras por triplicado, numeradas progresivamente, donde constará cantidad, clase, calidad y especificación de las mercancías, materiales, etc., ahora bien, el original es para el departamento de compras, duplicado para archivo o contabilidad y triplicado para el departamento que la emitió. | No se elabora tal requisición | no cumple |  | Implementar un formato de requisición que permita las diferentes verificaciones para un mejor control interno y delegación de funciones. | Cuando se necesitan las mercancías, materiales. etc. se formula una requisición de compras por triplicado, numeradas progresivamente, donde constará cantidad, clase, calidad y especificación de las mercancías, materiales, etc., ahora bien, el original es para el proceso de compras, duplicado para archivo o contabilidad y triplicado para el proceso especifico que la emitió. | Asistente de Administración (de acuerdo a la solicitud del usuario) |
| Autorización de compra | | | | | | |
| En ocasiones, resulta práctico que el departamento de Finanzas o funcionario de alta gerencia, autorice cada compra, firmando la requisición correspondiente, generalmente para efectos de control de presupuesto. | Solo el Gerente y el Jefe de Administración están autorizados para hacer compras, si por alguna razón de fuerza mayor, de be hacerlo otra persona es el Gerente quién autoriza en comunicación directa con el proveedor para cada caso puntual. | no cumple |  | Implementar el formato de requisición y el Gerente sea quien apruebe. | El Gerente, autorizará cada compra, firmando la requisición correspondiente. | Gerente |
| Cotización de precios de compra | | | | | | |
| El departamento de compras, una vez recibido autorizada la requisición de compra, consulta su archivo de proveedores, donde determinará nombre, dirección, precios, condiciones, entregas fechas, así como la información necesaria para formular la orden de compra y pedido al proveedor seleccionado. | El Gerente (apoyado en el Asistente Administrativo y Jefe de Administración) es responsable de cotizar y decide si es necesario cotizar con varios proveedores. |  | si cumple (a pesar de no tener requisición, el Gerente conoce que debe comprar y se encarga de cotizar) | Implementar el formato de requisición y que sea la Asistente administrativo que se encargue de realizar la cotización correspondiente | El Asistente de Administración, una vez que recibe autorizada la requisición de compra, consulta su archivo de proveedores, donde determinará nombre, dirección, precios, condiciones, entregas fechas, así como la información necesaria para formular la orden de compra y pedido al proveedor seleccionado. | Asistente de Administración |
| Selección del proveedor | La realiza el Gerente |  | si cumple |  | Colocar sello de APROBADO y firma a la cotización seleccionada | Gerente |
| Orden de compra y Pedido al Proveedor. | | | | | | |
| Una vez seleccionado el proveedor, se procede a formular la orden de compra o pedido al proveedor, donde se anotará el nombre, dirección, condiciones, fechas del pedido, entrega, etc., así como cantidad, clase, calidad, precios, etc. | No se elabora orden de compra formal. | no cumple |  | Implementar el formato de Orden de compra y que sea la Asistente administrativo que se encargue de elaborarlo | Una vez seleccionado el proveedor, se procede a formular la orden de compra o pedido al proveedor, donde se anotará el nombre, dirección, condiciones, fechas del pedido, entrega, etc., así como cantidad, clase, calidad, precios, etc. | Asistente de Administración |
| El Departamento de compras emite la orden y pedido numerados progresivamente, por cuadruplicado; original para el proveedor; duplicado sin precios, para recepción en almacén; triplicado para contabilidad, para efectos de control y registro en cuentas de orden; el cuadruplicado que da en el departamento de compras, archivándolo en unión con la requisición de compras que le dio origen, con las indicaciones pertinentes. En ocasiones, si existe en la empresa Departamento de Tráfico, se formulará una copia extra, de tal manera que este departamento solucione los problemas de tráfico en relación a compras. | No se elabora orden de compra formal. | no cumple |  | Implementar el formato de Orden de compra y que sea la Asistente administrativo que se encargue de elaborarlo | El proceso de compras emite la orden y pedido numerados progresivamente, por cuadruplicado; original para el proveedor; duplicado sin precios, para recepción en almacén; triplicado para contabilidad, para efectos de control y registro en cuentas de orden; el cuadruplicado que da en el departamento de compras, archivándolo en unión con la requisición de compras que le dio origen, con las indicaciones pertinentes. En ocasiones, si existe en la empresa proceso de Tráfico, se formulará una copia extra, de tal manera que este proceso solucione los problemas de tráfico en relación a compras. | Asistente de Administración |
| Recepción de mercancías y materiales | | | | | | |
| Almacén, una vez que recibe copia del pedido al proveedor, hará los preparativos necesarios para la recepción de las mercancías y materiales. | El Gerente se encarga de esta actividad |  | si cumple |  | Almacén, una vez que recibe copia del pedido al proveedor, hará los preparativos necesarios para la recepción de las mercancías y materiales. | Gerente |
| Cuando se reciben las mercancías, se comprobará, clase, cantidad, calidad y demás características, contra la requisición y pedido de compra por un lado y contra la remisión y mercancías del proveedor. | A pesar de no tener requisición ni orden de compra, el Gerente conoce que necesita comprar y se encarga de verificar lo recibido y la factura. | no cumple |  | Implementar la Requisición y orden de compra, y así se puede delegar esta actividad y/o realizarla con mayor eficiencia | Cuando se reciben las mercancías, se comprobará, clase, cantidad, calidad y demás características, contra la requisición y pedido de compra por un lado y contra la remisión y mercancías del proveedor. | Gerente o Jefe Administrativo(este último acompañado de un mecánico) |
| Una vez comprobadas y verificadas, se formula la "Nota de Entrada al Almacén", por cuadruplicado, debidamente numeradas progresivamente. Original para el Departamento de compras; duplicado para contabilidad; triplicado para el departamento de tráfico y el cuadruplicado para almacén; tanto el original, como las copias, estarán firmadas por las personas que intervienen. |  | no cumple |  | Implementar el formato Nota de entrada al almacén | Una vez comprobadas y verificadas, se formula la "Nota de Entrada al Almacén", por cuadruplicado, debidamente numeradas progresivamente. Original para el Proceso de compras; duplicado para contabilidad; triplicado para el proceso de tráfico y el cuadruplicado para almacén; tanto el original, como las copias, estarán firmadas por las personas que intervienen. | Gerente o Jefe Administrativo(este último acompañado de un mecánico) |
| Revisión y autorización de la factura de compras | | | | | | |
| Cuando el proveedor envía la factura y copias, tanto el departamento de compras como el de contabilidad, proceden a verificarlas como sigue: | | | | | | |
| El Departamento de compras compara unidades, precio, clase, calidad, etc., contra la copia del pedido de compras, nota de remisión y copia de la factura del proveedor, sellando la copia de factura donde constará:  -Fecha de recepción de mercancías. -Fecha del pedido. -Fecha de la promesa de entrega del proveedor. -Firma de quien verificó, etc. | El Gerente verifica que lo que pidió sea lo que recibe y compara contra los datos de la factura. El Jefe de administración también revisa la factura, sin embargo al no existir requisición, ni orden de compra la verificación puede no ser confiable en aquellos casos que se requiera un conocimiento técnico del producto. | no cumple |  | Implementar los formatos de requisición, y orden de compra la, para controlar el riesgo dependencia del conocimiento técnico acerca del producto, que tiene la persona que compra. | El proceso de compras compara unidades, precio, clase, calidad, etc., contra la copia del pedido de compras, nota de remisión y copia de la factura del proveedor, sellando la copia de factura donde constará:  -Fecha de recepción de mercancías. -Fecha del pedido. -Fecha de la promesa de entrega del proveedor. -Firma de quien verificó, etc. | Gerente o Jefe Administrativo |
| El Departamento de contabilidad, con la copia de factura verificada por compras, pedido al proveedor y nota de entrada al almacén, procederá a verificar los cálculos, ajustándola con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, acarreos, etc., sellándola; donde constará.  -Número de la póliza de contabilidad. -Firma de quien autoriza el pago de la factura. -Número del cheque a favor del proveedor.  -Firma de quien verificó, etc. | Esta tarea se realiza basándose exclusivamente en la copia de la factura de compra. No se realiza sellado de documentos | no cumple |  | Implementar los formatos de Orden de compra y nota de entrada al almacén | El Departamento de contabilidad, con la copia de factura verificada por compras, pedido al proveedor y nota de entrada al almacén, procederá a verificar los cálculos, ajustándola con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, acarreos, etc., sellándola; donde constará.  -Número de la póliza de contabilidad. -Firma de quien autoriza el pago de la factura. -Número del cheque a favor del proveedor.  -Firma de quien verificó, etc. | Jefe de Administración |
| Registro de la compra | | | | | | |
| Contabilidad, con la factura verificada, requisición, pedido y nota de entrada al almacén, procede al registro correspondiente, cargando la cuenta de "almacén" si tiene procedimiento de Inventario Perpetuo, "Compras" si tiene procedimiento analítico y la cuenta "Mercancías Generales", si tiene procedimiento global, en todo caso, con cargo a la cuenta de "Impuesto al Valor Agregado por Acreditar", con abono a Proveedores.  Al efectuar el pago, se cargan Proveedores, con abono a Bancos. | Esta actividad si se realiza, pero basándose exclusivamente en la copia de la factura de compra. | no cumple |  | Implementar los formatos de requisición, Orden de compra y nota de entrada al almacén | Contabilidad, con la factura verificada, requisición, pedido y nota de entrada al almacén, procede al registro correspondiente, cargando la cuenta de "almacén" si tiene procedimiento de Inventario Perpetuo, "Compras" si tiene procedimiento analítico y la cuenta "Mercancías Generales", si tiene procedimiento global, en todo caso, con cargo a la cuenta de "Impuesto al Valor Agregado por Acreditar", con abono a Proveedores.  Al efectuar el pago, se cargan Proveedores, con abono a Bancos. | Contador |
| Ajustes a compras, las compras pueden ser objeto de ajustes, por concepto de: | | | | | | |
| Devoluciones sobre compras, las tramitará el Departamento de compras, quién expedirá "Nota de devolución de mercancías" por cuadruplicado con numeración progresiva; original para el proveedor; duplicado para contabilidad, triplicado para almacén y cuadruplicado para el departamento de compras. | No existe el formato "Devolución de mercancía" |  | no cumple | Implementar el formato de "Devolución de mercancía" | Devoluciones sobre compras, las tramitará el Departamento de compras, quién expedirá "Nota de devolución de mercancías" por cuadruplicado con numeración progresiva; original para el proveedor; duplicado para contabilidad, triplicado para almacén y cuadruplicado para el departamento de compras. | Gerente y Jefe de Administración |
| Rebajas sobre compras, con la intervención del departamento de compras y vigilancia del departamento de Finanzas o funcionario encargado para ello, con la información correspondiente a contabilidad | Se encargan el Gerente y Jefe de Administración, y se dejan los registros para información a contabilidad. | si cumple |  |  | Rebajas sobre compras, con la intervención del departamento de compras y vigilancia del departamento de Finanzas o funcionario encargado para ello, con la información correspondiente a contabilidad | Gerente, Jefe de Administración y Contador |
| Descuentos sobre compras, igual que las rebajas, intervendrá el departamento de compras, Finanzas o funcionario, con el reporte correspondiente al departamento de contabilidad. | Se encargan el Gerente y Jefe de Administración, y se dejan los registros para información a contabilidad. | si cumple |  |  | Descuentos sobre compras, igual que las rebajas, intervendrá el departamento de compras, Finanzas o funcionario, con el reporte correspondiente al departamento de contabilidad. | Gerente, Jefe de Administración y contador |

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 6. Comparación del control interno actual para ventas contra el modelo teórico, planteamiento de acciones correctivas o mejoras y modelo de control propuesto**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OBJETIVO 2 | | | | OBJETIVO 3 | | |
| Modelo teórico de control | Situación actual | Comparación | | Acciones correctivas/ mejoras | Modelo de control diseñado | |
| no cumple (diferente) | si cumple (semejante) | Procedimiento | Responsable |
| Ventas al contado se trataron en el control interno de caja y bancos | | | | | | |
| Recepción del pedido. El pedido del cliente, es recibido en la empresa, por correo, fax, visita personal, teléfono, por agente de ventas, etc., e inmediatamente se formula el pedido en formas impresas numeradas progresivamente, donde conste cuando menos:  Fecha Número del pedido Nombre del cliente dirección del cliente Artículos, cantidades y precios unitarios y totales Nombre del vendedor Forma de pago y descuentos especiales Instrucciones y vía de embarque, etc. | No existe un formato donde formula el pedido en forma impresa numerada progresivamente. Los pedidos son recibidos por el Gerente o Jefe Administrativo. El pedido global acordado, será ejecutado de forma parcial luego, con pedidos parciales del cliente y notificación de aceptación por parte de Transgranite. | no cumple |  | Se recomienda implementar este formato de pedidos del cliente, ya que son muy frecuentes las comunicaciones telefónicas, de esta manera también podría delegarse esta función en el Asistente Administrativo, tanto para el pedido inicial global, como para los subsiguientes pedidos parciales. | Recepción del pedido. El pedido del cliente, es recibido en la empresa, por correo, fax, visita personal, teléfono, por agente de ventas, etc., e inmediatamente se formula el pedido en formas impresas numeradas progresivamente, donde conste cuando menos:  Fecha Número del pedido Nombre del cliente dirección del cliente Rutas, toneladas, tiempo, precios unitarios y totales Nombre del vendedor Forma de pago y descuentos especiales Instrucciones. | Asistente Administrativo y/o Jefe de Administración y/o Gerente |
| Aceptación y autorización del pedido. | | | | | | |
| El departamento de ventas revisa cuidadosamente todos los datos, precios y cálculos del pedido. | Al recibir el pedido global del cliente, el Gerente se encarga de negociar con el las condiciones y al acordarlas le suministra esa información al Jefe de Administración, quien procede a emitir una cotización y enviarla al cliente, con los siguientes datos: Fecha, Número del pedido, Nombre del cliente, dirección del cliente, Rutas, toneladas, tiempo, precios unitarios y totales, Nombre del vendedor, Forma de pago y descuentos especiales, Instrucciones. El cliente debe dejar constancia de su aceptación. |  | si cumple |  | Al recibir el pedido global del cliente el Gerente, se encarga de negociar con el las condiciones y al acordarlas le suministra esa información al Jefe de Administración, quien procede a emitir una cotización y enviarla al cliente, con los siguientes datos: Fecha, Número del pedido, Nombre del cliente, dirección del cliente, Rutas, toneladas, tiempo, precios unitarios y totales, Nombre del vendedor, Forma de pago y descuentos especiales, Instrucciones. El cliente debe dejar constancia de su aceptación. | Jefe de Administración y Gerente |
| El departamento de crédito, con base en el historial, situación financiera, solvencia, seriedad, etc. del cliente, procederá a autorizar el pedido correspondiente, con lo cual se autoriza el embarque, pudiendo acusar recibo el cliente. | El Gerente es el responsable de este análisis y autorización y es parte de la negociación que hace con el cliente y posteriormente suministra esta información para la elaboración de la cotización. |  |  |  | El departamento de crédito, con base en el historial, situación financiera, solvencia, seriedad, etc. del cliente, decide otorgar o no los créditos y posteriormente suministra esta información para la elaboración de la cotización. | Gerente |
| Prestación del Servicio | | | | | | |
| Despacho con la autorización del pedido, proceden a surtir los artículos, revisando y comparando la mercancía con las anotaciones del pedido, con lo que podrá formularse la nota de remisión correspondiente, debidamente numeradas en forma progresiva. | Luego el Gerente incluye el pedido en la programación semanal (lista de asignación de ruta, chofer y camión por cada día de la semana programada) |  | si cumple |  | El proceso de Programación realizará la lista de asignación de los choferes, rutas y camiones, para cada día de una semana; de acuerdo las anotaciones del pedido. | Gerente |
| Por cada viaje realizado, en el destino de la mercancía el cliente le entrega al chofer la guía de recepción del material, la cual contiene: material, nombre del cliente, ruta, toneladas, fecha y hora, nombre y cedula del chofer, placa del camión. |  | Por cada viaje, una vez entregada el material en su destino, el cliente debe entregar al chofer "la guía de recepción" que contiene: material, nombre del cliente, ruta, toneladas, fecha y hora, nombre y cedula del chofer, placa del camión. Esta guía debe ser entregada al Asistente de Administración. | Chofer |
|  | Una vez completo el pedido inicial global del cliente, El asistente de Administración en base a la información de las "guías de recepción" y la "cotización" elabora la "relación para cobro al cliente" la cual por cada viaje especifica: toneladas, ruta fecha, placa de cada camión, nombre y cédula del chofer. Este documento es revisado y aprobado por el Jefe de Administración. | Asistente Administrativo y Jefe de Administración |
| En caso de no poder surtir todo el pedido, el departamento de Despacho y el de ventas, se llevará un control y registro de pedidos surtidos en forma parcial. | El Gerente hace el seguimiento diario y permanente del cumplimiento de la programación; reprogramando en caso de ser necesario, con lo cual deberá modificar la lista de asignación |  | si cumple | Se recomienda implementar el formato de pedido de clientes , en caso de necesitar reprogramar, con el respectivo comentario de reprogramación. | El proceso seguimiento hará monitoreo diario y permanente del cumplimiento de la programación en comunicación con choferes y clientes; reprogramando en caso de ser necesario, con lo cual deberá modificar la lista de asignación, cada reprogramación deberá tener asociado el formulario de pedidos del cliente con el respectivo comentario de reprogramación. | Gerente |
| Expedición de factura o comprobante de ventas | | | | | | |
| El facturador, que puede depender del almacén, contabilidad o ventas, cuando se han cumplido con los trámites establecidos, tales como recepción, aceptación, revisión del pedido, autorización del crédito, firmas de quienes revisaron, autorizaron y enviaron o entregaron, procede a formular la factura de venta, con base en el pedido, nota de remisión y nota de embarque o entrega. | El Facturador es el Jefe de Administración, y elabora la factura (original y copia) en base a la "cotización" y "relación para cobro al cliente" que previamente han sido revisadas y aprobadas. |  | Si cumple |  | El Facturador elabora la factura (original y copia) en base a la "cotización" y "relación para cobro al cliente" que previamente han sido revisadas y aprobadas. La Factura Original es llevada al cliente en conjunto con la "relación de cobro al cliente" y las "copias de guías de recepción". En la empresa se archivará "copia de las guías de recepción" y la "copia de la relación de cobro al cliente" y "copia de la factura" estas dos últimas deberán estar debidamente firmadas y selladas como recibido por parte del cliente. | Jefe de Administración |
| Funcionario encargado, revisará las facturas, para cerciorarse que las órdenes del cliente han sido cumplidas y que no existe error en datos, números, cálculos, descuentos, impuestos, etc. | Esto es responsabilidad del mismo facturador |  | si cumple |  | Funcionario encargado, revisará las facturas, para cerciorarse que las órdenes del cliente han sido cumplidas y que no existe error en datos, números, cálculos, descuentos, impuestos, etc. | Jefe de Administración |
| Registro en contabilidad. | | | | | | |
| El departamento de contabilidad, con base en:  Copia u original de la factura, copia de la nota de remisión, copia del pedido del cliente, copia de la nota de salida de almacén, copia del talón de entrega  se procede a registrar el cargo al cliente con crédito a ventas, y el registro al auxiliar tanto de clientes como de ventas -libro-cerciorándose que todas las facturas sean registradas en el auxiliar; cualquier factura cancelada, deberán anexársele todas las copias de facturas selladas con la palabra CANCELADA. . | El contador con base en: copia de la factura, acompañada del comprobante de pago correspondiente y las retenciones y libro de movimientos bancarios, realiza los cargos y abonos correspondientes. No se utiliza el sello de CANCELADO, en su lugar el contador asume que si no tiene comprobante de pago asociado, la factura aún no ha sido cancelada por el cliente. La factura original se entrega al cliente ante de que pague, por exigencia del cliente. | no cumple |  | Para un correcto control se debe implementar el sello de CANCELADO. | El Contador, con base en: Copia u original de la factura, acompañada del comprobante de pago y las retenciones correspondientes (si las hay) y libro de movimientos bancarios procede a registrar el cargo al cliente con crédito a ventas, y el registro al auxiliar tanto de clientes como de ventas -libro-cerciorándose que todas las facturas sean registradas en el auxiliar; cualquier factura cancelada, deberán anexársele todas las copias de facturas selladas con la palabra CANCELADA. | Contador |
| Las facturas originales se archivarán en el expediente de cada cliente, con lo que en cualquier momento, la suma de facturas no cobradas, será igual al saldo de la cuenta colectiva de mayor "Clientes". |  |  | si cumple |  | Las facturas originales o copias se archivarán en el expediente de cada cliente, con lo que en cualquier momento, la suma de facturas no cobradas, será igual al saldo de la cuenta colectiva de mayor "Clientes". | Jefe de Administración |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Luego de desarrollar los objetivos planteados en el presente trabajo, se concluye:

* El control interno es aplicable a la empresa Transgranite C.A. para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.
* La planificación estratégica, a través de la traducción de la estrategia en indicadores, resultó de gran utilidad al permitir la identificación de los procesos contables de esta empresa, estrechamente relacionados con la gestión financiera para el logro de los objetivos estratégicos; dichos posesos son: Ventas, Cuentas por cobrar, Ingresos, Activo fijo e inventario, Compras, Egresos y Nomina.
* Mediante la división de la responsabilidad funcional, plasmada en los gráficos de cada proceso identificado, se logró describir los procesos, al enlazar cada funcionario, con cada actividad y evidencia, mostrando así el control interno actual.
* El control interno actual de la empresa presentó deficiencia, entre las cuales se tiene: deficiencia en la separación de funciones, en algunos casos ausencia de controles documentales necesarios como sellos y formatos estandarizados, deficiencia en la coordinación y ejecución de las actividades de correspondencia y no se considera necesario el afianzamiento del personal.
* Esta deficiencias en el control interno actual, dificulta obtener información confiable, salvaguarda de los bienes, eficiencia en las operaciones y adhesión a las políticas administrativas, afectando las decisiones de la gerencia para la consecución de los objetivos estratégicos.
* Bajo la premisa de que en la actualidad las empresas tendrán más dificultades al competir, si no cuentan con sistemas de información eficientes y entre ellos destaca el de contabilidad; y de que básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen y utilizan los recursos, definitivamente mejorar los controles internos en la empresas para obtener información confiable, salvaguardar su bienes, promover la eficiencia de las operaciones y adhesión a sus políticas administrativas, conllevan a mejorar la gestión financiera indispensable para el alcance de los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones son las siguientes:

* Diseñar e implementar un Manual del Sistema de Control Interno con el objetivo de obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.
* Adaptar los gráficos de los procesos (presentados en el objetivo 1) al modelo de control interno propuesto e implementarlos como guía para el personal en el desempeño de sus funciones. Se recomienda incluir en el Manual del Sistema de Control Interno.
* Implementar los nuevos instrumentos de control (formatos estandarizados debidamente de acuerdo al caso, sellos, correos, Listas de registro) detallados en el modelo de control interno propuesto en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Delegar funciones al Contador y Asistente de Administrativo, estableciendo los debidos controles, por ejemplo controles en cuanto a origen de la información, revisión y aprobación. Ver modelo de control interno propuesto en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Estimular la participación del contador, para que no se limite a procesar resultados sino además se involucre en el Sistema de Control Interno.
* Utilizar la figura de “outsourcing” para la correspondencia, implementando los respectivos controles. Ver detalles en los cuadros 3,4,5 y 6.
* Familiarización del todo el personal con la visión, misión y objetivos estratégicos, garantizando que conozcan como sus funciones afectan la consecución de los objetivos. Ver misión, visión y cuadro 2 en el desarrollo del objetivo 1.
* Crear y divulgar un estándar de conducta y valores.
* Capacitación del personal para cubrir las brechas y crear las competencias que necesitan para el desempeño eficiente de sus funciones.
* Implementar evaluaciones de desempeño y detección de necesidades de adiestramiento.
* Realizar auditorías externas anuales, al Sistema de Control Interno.
* Realizar autoevaluaciones al Sistema de Control Interno cada 6 meses.
* Implementar cronograma de reuniones de la Gerencia, Jefe de Administración y Contador para revisión de la información financiera (incluyendo estados financieros).
* Implementar cronograma de reuniones de la Gerencia y el Jefe de Administración para revisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los indicadores diseñados.
* Implementar cronograma de reuniones de la Gerencia y el Jefe de Administración para revisión de los resultados de autoevaluaciones y auditorías externas al Sistema de Control Interno.
* Para cada una de las reuniones de revisión mencionadas debe generarse un informe donde por cada hallazgo, se determinen causas y acciones correctivas, preventivas o de mejora con fecha y responsables. Debiendo hacer también seguimiento para el cumplimiento de acciones preventivas, correctivas o de mejora.

LISTA DE REFERENCIAS

Alastre, V y otros (2011) **Diseño de un Sistema de Control Interno de Inventario en Productos Terminados basado en la Estructura Conceptual Integrada COSO, Caso De Estudio: Industrias Diana C.A.** grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica.** 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.

Blanco Luna, Yanel (2004). **Normas Nacionales e Internacionales de Contabilidad.** Colombia, Esfera editores.

Cruz, R y otros (2011) **Lineamientos de control interno para el proceso de Crédito y Cobranzas de la empresa Hidrolab Toro Consultores, C.A**. Trabajo grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2006). **Control Interno y Fraudes.** Segunda edición,Ecoe Ediciones.

García Eduardo Antonio (2009). **Desarrollo de un modelo de manejo de control de riesgos en la gestión de personal con base a prácticas Coso de Control Interno, teniendo como referencia una organización productora de alimentos de consumo masivo.** Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Gordon B. Davis y Margrethe H. Olson. (1987). **Sistemas de Información Gerencial.** Segunda Edición. Primera en Español. Mc Graw Hill.

Guerrero, M. y otros (2011**) Propuesta de Estructuración Integral de Control Interno en el Ciclo de Compras, Cuentas por Pagar y Pagos de la empresa Smurfit Kappa, Cartón de Venezuela, S.A., división Cartoenvases Valencia**  Trabajo grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Kaplan, Robert y Norton, David (2008). **The Execution Premium**.Primera reimpresión en Venezuela por Editorial Planeta Venezolana S.A.

Maza, Luisa (2004). **Propuesta de financiamiento para la pequeña y mediana empresa en el mercado de capitales en Venezuela**. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Ochoa Hernández Haydee. (2003) **La revista Venezolana de Ciencias Sociales**: Revista Venezolana de ciencias sociales en línea, <http//redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRead.jsp?¡Cve=30970201>

Parra, R (2011) **Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Trabajo grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Perdomo; Abraham (2004)**”Fundamentos de Control Interno”** Segunda edición. Thomson. Mexico.

Pezzella Abilahoud, Silvana (2004). **Informe VenEconomía Mensual**. <http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp2142_1584.pdf.consultado> en Dicimbre 2012

Rivas, G (2008), **“Tendencias del control interno desde la perspectiva de su papel en el entorno empresarial. Una visión retrospectiva de su evolución cronológica”**. Trabajo de ascenso no publicad, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Romero, (2005). **Sistema de Control Interno para la Optimización y Preservación de los Activos Fijos de las Empresas Manufactureras Caucheras.** Trabajo grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Sanpieri Hernández, Roberto (2003) **Metodología de la Investigación**. Tercera edición. Mc. Graw Hill México.

Sanpieri Hernández, Roberto (2010) **Metodología de la Investigación**. Sexta edición. Mc. Graw Hill México.

Universidad de Carabobo (2004). **Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Universidad de Carabobo, Bárbula.