

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS

TEMA:

CONTROL INTERNO

SUBTEMA:

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS,
DE LA EMPRESA BELLALECHES S A. PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE 2017.

AUTOR: BRA. YARITZA ISABEL NORORI LINARTE

TUTOR: MSC. SANDRA ALVARADO CERVANTES

Managua, Nicaragua,

Dedicatoria

Dedico este Seminario de Graduación a DIOS por haberme permitido llegar hasta este punto, por su infinita bondad y amor.

A mi madre Martha Linarte, quien me dio vida, educación, apoyo y consejos. A mí querida hija Isabella, mi inspiración de superación profesional y personal. Gracias por todo.

A ellos les dedico este Seminario de Graduación.

Agradecimiento

Agradezco a DIOS, a mi Madre, al Presidente de la República de Nicaragua.

Comandante. Daniel Ortega Saavedra, a la Primera dama Compañera. Rosario Murillo, a la CAM (Carrera Administrativa Municipal), a la UNAN (Universidad Autónoma de Nicaragua) a todos mis profesores, gracias a todos por esta gran oportunidad y todo su apoyo.

Carta aval

Valoración del docente

Managua, Nicaragua, 07 de noviembre del 2015.

Msc. Sandra Cervantes Sanabria

Coordinadora del Programa SINACAM – UNAN - Managua

Su Despacho.

Estimada Maestra Cervantes:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema:

Control Interno y el sub-tema “Análisis del sistema de control interno, para la cuenta de ventas en la Empresa BELLALECHES S, A, durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre 2015.”

presentado por la bachillera: Yaritza Isabel Norori Linarte carnet no. 13-40055-2 para optar al título de licenciada en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes
Tutora

Resumen

El presente seminario de graduación analizó el sistema de control interno, para la cuenta de ventas de la empresa BELLALECHES S, A, durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.

El presente trabajo fue realizado con su debido proceso de investigación y recopilación de datos y los manuales de control interno que se consideren necesarios para llevar a cabo la investigación documental y así exponer los aspectos relevantes de la importancia de control, con procesos debidamente documentados para la efectiva administración, gestión y control interno de ventas, aplicados específicamente a una empresa que se dedica a comercializar productos lácteos.

El documento fue elaborado para estudiar y analizar los procedimientos y actividades que se llevan a cabo en la empresa para verificar la correcta administración, gestión y el análisis del sistema de control interno de la cuenta de ventas.

Dentro de las conclusiones, se obtuvo que en la empresa BELLALECHES S A, no se implementaron correctamente los componentes del control interno, se analizó el comportamiento de cada uno de ellos para el área de ventas y se encontraron debilidades, entre ellas el ambiente de control no está correctamente diseñado, ni adecuado a las necesidades de la empresa, los riesgos no están evaluados, clasificados, se desconoce con que riesgos corre la empresa en el área de ventas, no se mide el desempeño y tampoco hay control de los recursos, la falta de información y comunicación es la debilidad más grande de la empresa, no cuentan con un manual de sistema de control interno por ello es casi nula la supervisión y monitoreo del personal y actividades en la empresa BELLALECHES SA y todo esto ha afectado las ventas de la misma.

Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Carta aval	3
Resumen	4
I. Introducción	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos	5
3.1 Objetivo general:.....	5
3.2 Objetivos específicos:	5
IV. Desarrollo del subtema	6
4.1. Control interno.....	6
4.1.1. Definición	6
4.1.2. Historia.....	8
4.1.3. Objetivos del control interno.....	11
4.1.4. Evaluación de control interno según COSO	12
4.1.4.1. Ambiente de Control	12
4.1.4.1.1. Factores que determinan el ambiente de control interno.	16
4.1.4.2. Evaluación de riesgo.	23
4.1.4.3. Actividad de control.....	27
4.1.4.4. Información y comunicación.....	28
4.1.4.5. Supervisión y monitoreo.....	30
4.2. Generalidades en el área de ventas	32
4.2.1. Concepto.....	32
4.2.2. Principios	33
4.2.3. Objetivos en el área de ventas.....	31
4.2.4. Bases del control interno.....	31
4.2.5. Políticas de ventas.....	32
4.2.1.5 Definición de venta, según diversos autores	37
4.2.6. Tipos de ventas	39
4.2.6.1. Venta Minorista o al Detalle:	39
4.2.6.2. Venta Mayorista o al Mayoreo:.....	40
4.2.6.3. Venta Personal:	41
4.2.6.4. Venta por Teléfono (telemarketing):	42
4.2.6.5. Venta Online (en línea o por internet):	43
4.2.6.6. Venta por Correo: O correo directo	43
4.2.6.7. Venta por Máquinas Automáticas:	44
4.2.7. Control de ventas	45
V. Caso Práctico.....	47
5.1 Perfil de la empresa	47
5.1.1. Historia.....	47
5.1.1.1. Inicio de operaciones.....	47
5.1.2. Perfil estratégico.....	48
5.1.2.1. Misión	48
5.1.2.2. Visión	49
5.1.2.3. Valores	49
5.1.3. Organigrama.....	50

5.2. Planteamiento del problema.....	51
5.3. Diagnóstico del problema	52
5.3.1. Ambiente de control	53
5.3.2. Evaluación de riesgo	54
5.3.3. Actividades de control	55
5.3.4. Información y comunicación	55
5.3.5. Supervisión y monitoreo	57
5.4. Conclusiones del caso	58
5.5. Recomendaciones del caso	60
VI. Conclusiones	61
VII. Bibliografía	63
VIII. Anexos.....	65
8.1. Cuestionario de control interno contable.....	66
8.2. Matriz de control interno (Componentes y normas)	70
8.2.1. Evidencia por normas	73

I. Introducción

El Control Interno está presente en la mayor parte de la Administración en una Entidad. Comprende los planes métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas, objetivos y respaldar la gerencia basada en el desempeño. El Control Interno también contribuye a la defensa, protección de los activos, a la prevención y descubrimiento de errores e irregularidades.

El control en la cuenta de ventas es un 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.

En el presente seminario de gradación se dará a conocer la importancia, objetivo y realización del control interno, también se investigara el control interno en la cuenta de ventas, de la empresa BELLALECHES S A. que se dedica al comercio de productos leteos. En la actualidad en todas las empresas se implementa el control interno ya que es la base fundamental para el desarrollo de las mismas, al no ser correctamente adaptado a las estrategias de las empresas corren el riesgo de fracasar

Para minorar el riesgo del fracaso se analizó el sistema de control interno, para la cuenta de ventas en la Empresa BELLALECHES S A, durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.

El mismo se desarrollara en ocho acápite. El I acápite es la introducción del tema a exponer.

El II acápite justifica la razón de ser del documento.

El III acápite trata del objetivo del tema dividido en objetivo general y específico.

En el acápite IV se desarrolla el tema de control interno, definiéndolo apropiadamente y enfocado principalmente en su estructura que hace énfasis a los procedimientos de control interno, en el mismo se expresa los métodos de evaluación y se desarrollara una evaluación de la estructura organizacional de la empresa, políticas y procedimientos y se presentan los resultados de las operaciones en el área de ventas de la empresa.

En el acápite número V se refleja un caso práctico que expone el proceso de control interno enfocado en el área de ventas.

El acápite VI da una breve conclusión del tema de control interno.

En el acápite VII se presentaran la bibliografía la cual sirvió de apoyo para la elaboración del trabajo y finalmente en el acápite VIII los anexos de apoyo a la investigación.

II. Justificación

El presente Seminario de Graduación explica, como el Control Interno es el sistema de un plan organizativo y de procedimientos, adoptado por la administración de una entidad, diseñado para la protección de activos y pasivos, para la obtención de información financiera correcta, segura y el cumplimiento de las normas internas y externas, según las leyes del país. En toda empresa se lleva el debido proceso de Control Interno de cada una de las cuentas, en este caso se expondrá la Cuenta de ventas, para comprobar que se analizan las operaciones financieras adoptando las normas y políticas del COSO, integrando el proceso básico de las mismas, Planificación, Organización, Dirección y Control. Es de vital importancia implementar un sistema de Control Interno en cada una de las entidades para poder crecer y permanecer en el mercado, Desde tiempos remotos el ser humano se enfrenta con la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por tal razón se han desarrollado diferentes ambientes de Control Interno, ya que es la matriz de evaluación y seguimiento.

Brindará información de las normas y procedimientos del Control Interno, conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Contabilidad y Finanzas Publica. También expone los aspectos relevantes de la importancia de contar con procedimientos de Control Interno para la efectiva administración, aplicada específicamente a una empresa comercializadora de productos lácteos con el fin de dar a conocer la importancia que tiene el Control Interno en las empresas, ya sea su origen público o privado, este sistema es responsable de promover la calidad, eficiencia y confiabilidad de las operaciones contables, esto se lleva a cabo con la debida Planificación, Seguimiento y Monitoreo del mismo. Para la empresa BELLASLECHES S A es esencial el claro conocimiento de los controles que se deben de implementar para el buen desempeño de la entidad, apearse a estrategias y diseños de sistemas para el desarrollo de la misma, apropiando también al personal que labora en ella.

Con la realización del seminario la facultad y el alumnado de este modo son beneficiados gracias a los avances de capacitación y desempeños de los futuros egresados del seminario de grado, es de gran importancia para el ser humano seguir desarrollando e implementado Sistemas de Control, apoyándose en los estudios realizados año con año, debido a que con el tiempo surgen nuevas estrategias de trabajo basados en las debilidades y amenazas de las entidades de tal manera se implementan diversos tipos de control interno.

III. Objetivos

3.1 Objetivo general:

Analizar el sistema de control interno, en el área de ventas de la Empresa BELLALECHES S, A, durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre 2015.

3.2 Objetivos específicos:

- Conceptualizar las generalidades y clasificación de las ventas.
- Explicar los objetivos del control interno dentro de una empresa.
- Describir los componentes de control según el informe COSO. (Informe COSO, 2005)
- Identificar el manejo del proceso de ventas en la empresa.
- Evaluar el control interno en el área de ventas de la empresa BELLALECHES SA en el periodo 2017, por medio de un caso práctico.

IV. Desarrollo del subtema

4.1. Control interno

4.1.1. Definición del control interno

Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.

El Control Interno es ejecutado por personas. No son solamente Manuales de Políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización. Las personas hacen que el Control Interno funcione. La responsabilidad de un buen Control Interno tiene que ver en principio con los Directivos.

La Administración fija los objetivos, coloca los mecanismos y actividades de control en marcha y evalúa el funcionamiento del Control. Sin embargo, todo el personal en la Organización tiene un rol importante para que esto suceda.

Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la Administración de una Entidad. Razones como la relación beneficio-costos y la influencia de factores externos pueden limitar la eficacia del control.

El Control Interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades. (Cooper & Lybrand, 1997, P.15)

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todas y cada una de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Control interno es un proceso diseñado y ejecutado por la Administración y otro personal de una Entidad para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos de la empresa.
2. Confiabilidad de la rendición de cuentas
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno está presente en la mayor parte de la Administración en una Entidad. Comprende los planes métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas y objetivos y respaldar la gerencia basada en el desempeño. El Control Interno también

contribuye a la defensa y protección de los activos y a la prevención y descubrimiento de errores e irregularidades.

En resumen el Control Interno es sinónimo de control gerencial y ayuda al Sector Público y privado a lograr los resultados deseados mediante un efectivo manejo de sus recursos.

La categoría de objetivo administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos de la empresa está relacionada con las metas y objetivos así como con el uso de los recursos, lo cual conlleva a la protección de los activos y a la prevención de errores e irregularidades. (Cooper & Lybrand, 1997, P.15)

Unido a esto Poch (1992.17), expresa “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos.” Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido. Leonard (1990:33), asegura: los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad razonable a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

4.1.2. Historia

Según Gonzales A. & Cabrales D (2010)

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.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo 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, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Con el de cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el mismo es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas.

Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las

transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. (Gonzales A. & Cabrales D, 2010, p.4)

4.1.3. Objetivos del control interno

Entre un sin número de objetivos que podemos encontrar en el tema del control interno hablaremos de los más importantes, tanto en el sector público y privado.

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y calidad de los servicios:

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se efectúen operaciones de acuerdo a criterios de la empresa (también se denomina eficacia), eficiencia y economía, tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización y dirección y control de las operaciones así como la evaluación de sistemas de rendimientos y monitoreo de las actividades ejecutadas.

Efectividad: Tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas.

Eficiencia: Se refiere a la relación existente de los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: Se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.

Cuidar y resguardar los recursos y bienes, usos indebidos y actos ilegales, así como en general contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.

Este objetivo está relacionado con las políticas y procedimientos aprobados por la administración de la empresa, con el propósito de prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a los recursos o apropiaciones indebidas que podían resultar en pérdidas importantes incluyendo los caos de despilfarros irregularidades o uso ilegal de recursos y bienes.

Cumplir la normativa aplicable a la entidad y sus operaciones.

Este objetivo se refiere a que los administradores deben dictar políticas y procedimientos específicos.

Garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información.

Este objeto tiene relación con las políticas y procedimientos adoptados por la administración y no financiera elaborada, sea presentada a los niveles de decisión en términos de oportunidad y confiabilidad.

Fomentar e impulsar la práctica de valores en la empresa.

Las nuevas normas de control interno señalan que uno de los caminos más efectivos para transmitir un mensaje de comportamiento ético en la entidad es el buen ejemplo que deben de brindar los responsables de la dirección, es decir los titulares de la empresa. (Fonseca, 2007, P.305)

Entre otros objetivos:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir hurtos o malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable, segura y oportuna.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto materiales, tiempo y recursos en general.
- Mediante su evaluación gradual la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas y operaciones sujetos a auditoria por parte del auditor.

Detectar los riesgos inherentes a la cartera de créditos, riesgos administrativos, financiero, como de la plataforma tecnológica. (Cardozo H, 2006, 34)

4.1.4. Evaluación de control interno según COSO

4.1.4.1. Ambiente de Control

De acuerdo al Informe C.O.S.O. el Control Interno es un proceso diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a lo consecución de los objetivos de la entidad según las siguientes categorías:

Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable

Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.

Un sistema de Control Interno permite una seguridad razonable en el logro de las dos últimas categorías de objetivos, ya que existen estándares impuestos externamente; el éxito dependerá de cómo se desempeñen las actividades dentro de los controles establecidos por la entidad. En cambio la categoría de los objetivos relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos no siempre está bajo el control de la organización

(Por ejemplo, el caso de introducción de un nuevo producto). Para esta categoría se puede sólo obtener una seguridad razonable de que la organización está actuando para lograr las metas establecidas y que sabe cómo le está yendo; el control interno no puede prever la ocurrencia de fallas o errores externos que lleguen a truncar las mismas.

Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

Según Peter Drucke, la eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y eficacia significa “hacer las cosas correctas”. Por lo tanto, la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; es un concepto que se refiere a insumos-productos. Un gerente eficaz es el que obtiene productos o resultados.

Medidos éstos con relación a los insumos (mano de obra, materiales, tiempo) usados para lograrlos, los gerentes que puedan reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Por otra parte la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”. Un gerente que elige una meta equivocada (por ejemplo producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños) es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.

En síntesis, en la medida que todas las operaciones de la organización sean cumplidas de forma tal que alcancen el objetivo para el cual fueron programadas (que sean eficaces) y utilicen para ello menores recursos (que sean eficientes), existe razonable seguridad de que se logren los objetivos de la empresa. Lograremos establecer la relación estrecha que existe entre un adecuado ambiente de control y el logro razonable de los objetivos vinculados con esta categoría.

Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable.

El Control Interno relativo a la formulación de Estados Contables puede considerarse eficaz si el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa tienen seguridad razonable de que dicho Estados Contables se están preparando de forma fiable. Veremos como el hecho de que exista un adecuado ambiente de control colabora en gran medida para que exista razonable seguridad en alcanzar esta categoría de objetivos.

Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.

La organización está sujeta tanto a normas establecidas internamente como a leyes y regulaciones impuestas por organismos externos, como ser entidades públicas, entidades financieras, etc. Existen factores que promueven el cumplimiento de los objetivos comprendidos en esta categoría, como el hecho de que el personal esté informado sobre normas vigentes, que existan sanciones en caso de violaciones a estas normas, etc., Estos factores como veremos más adelante conciernen al concepto de ambiente de control. (Informe COSO, 2005)

El ambiente de control influye en:

La forma como se:

- Fijan los objetivos
- Estructuran las actividades
- Aprecian los riesgos
- Las actividades de control

- Los sistemas de información y comunicación.
- Las actividades de monitoreo

El resto de los componentes influyen en el ambiente de control:

Al hablar de interrelación, se habla de que el ambiente de control influye en los otros componentes, pero también que el resto de los componentes influyen en él. Si la gerencia demuestra interés a la hora de implantar el sistema de control interno, basado en el estudio de los diferentes componentes, si se preocupa por su funcionamiento implantando efectivos sistemas de monitoreo por ejemplo, estaría contribuyendo de esta forma con el ambiente de control. Esto es así porque como se verá es principalmente a través del ejemplo que la gerencia debe transmitir los valores de la organización. Si la gerencia quiere hacer las cosas bien, debe enseñar con el ejemplo, y en este caso estamos hablando de cómo el resto de los componentes están presentes dentro de la organización, si el personal percibe que existe preocupación por los controles, entonces repercutirá en su actuar diario, incidiendo así en el ambiente de control.

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Otros factores relevantes que ejercen su influencia en el Ambiente de Control son: el compromiso de competencia profesional, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad, las políticas y prácticas de recursos humanos y el Consejo de Administración y Comité de Auditoría. (Informe COSO, 2005)

4.1.4.1.1. Factores que determinan el ambiente de control interno.

Integridad y valores éticos.

Antes de profundizar en el tema de la integridad y valores éticos haremos una mención de qué se entiende por ética.

La ética, según algunos autores, es el estudio de los derechos y obligaciones de la gente, las normas morales que aplican en la toma de decisiones y la naturaleza de las relaciones humanas.

En el ámbito de los negocios se pueden plantear cuatro niveles de orden ético;

Un primer nivel, que atañe a la sociedad, es decir, las instituciones básicas existentes.

Un segundo nivel, que atañe a los grupos de interés, entre ellos empleados, proveedores, consumidores, accionistas, etc., y donde se tratan de resolver temas tales como la influencia de los agentes externos en las decisiones de la empresa, las obligaciones que tiene la empresa con sus clientes, accionistas, etc.. Los administradores toman decisiones a este nivel día a día.

El tercer nivel, de índole moral, puede definirse como política interna; se refiere a las relaciones existentes entre la empresa y sus empleados (por ejemplo incentivos, normas de trabajo, despidos, motivación y liderazgo).

Por último, está el nivel personal de lo ético, donde se estudian temas de cómo se comportan los miembros de la organización entre sí, cuáles son las obligaciones como seres humanos y a la vez como empleados que cumplen determinada función, ante jefes, subordinados y colegas. (Informe COSO, 2005)

Los objetivos de una empresa y la forma de alcanzarlos están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección, los cuales reflejan la integridad de la organización y su compromiso con los valores éticos.

Se entiende por integridad el deseo de hacer lo correcto, o sea, profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos.

Los valores éticos, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal, la sociedad asigna buena reputación a la empresa La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del Control Interno.

¿Cómo se establecen?

Es difícil establecer los valores éticos debido a que hay que contemplar las necesidades de todos los miembros de la organización y del entorno. El comportamiento ético efectivo es el producto de balancear las inquietudes de:

Alta dirección

Subordinados

Clientes

Proveedores

Competidores

Público en general

Hoy en día, las empresas están aceptando cada vez más las necesidades y expectativas de la sociedad en la que operan, es decir, la responsabilidad social que tienen los empresarios frente a ella; los administradores buscan alcanzar una buena imagen ante la sociedad utilizando mecanismos que a veces pueden resultar costosos pero que en definitiva logran incrementar los resultados de la empresa; el comportamiento ético es un buen negocio.

¿Quiénes son los responsables?

Los valores éticos y la integridad en una organización son responsabilidad de la alta dirección tanto en su determinación como en su transmisión a los demás miembros de la empresa y su monitoreo. Es fundamental que la alta gerencia tenga bien definidos los estándares de

comportamiento y de conducta para que no quede lugar a dudas o confusiones luego que son adquiridos por los demás miembros partícipes. A esto qué es lo que la Dirección quiere que ocurra, lo llamamos Políticas Oficiales.

El comportamiento ético y la integridad de la alta dirección son producto de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. Es la que determina lo que realmente sucede, cuáles son las reglas establecidas, las torcidas levemente y las ignoradas.

La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, determina cuál es el comportamiento adecuado para los empleados y qué asuntos deben ser prioritarios.

La cultura organizacional puede compararse con un iceberg.

En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, o sea lo formalmente manifestado, metas organizacionales, tecnología, estructura, políticas y procedimientos, y recursos financieros.

Debajo de la superficie se ubican los aspectos cubiertos u ocultos, los aspectos informales de la vida organizacional. Esto incluye las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas, cuánto puede y cuánto contribuye la organización a la sociedad.

Como regla general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes, y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional. En realidad, muchos empleados se identifican con su organización y toman sus éxitos y fracasos como personales.

Esta cultura colectiva se refleja en:

Preferencias

Juicios de valor

Estilo de la dirección

(Informe COSO, 2005)

Factores

Como se vio, la alta dirección - empezando con el gerente general- juega un rol clave en la determinación de la cultura organizacional o colectiva, la cual debe prestar especial atención en cómo están definidos los objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo. El hecho de establecer objetivos inalcanzables o de difícil realización, (según lo establecido por el Informe C.O.S.O.) son incentivos o tentaciones que fomentan el surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en los miembros de la entidad.

El énfasis sobre los resultados, particularmente sobre el corto plazo provoca acciones y reacciones no buscadas, como por ejemplo tácticas de ventas bajo alta presión puede llevar a los individuos a cometer acciones fraudulentas.

En síntesis, existen organizaciones que ponen fuertes incentivos o tentaciones que llevan a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos. En la medida que se implantan mecanismos o técnicas que tiendan a eliminar o reducir los incentivos y tentaciones, la cultura organizacional será tal que se refleje en ella la integridad y el componente ético establecido por la alta dirección.

El Informe C.O.S.O. nombra una serie de ejemplos claros de incentivos que comprometen al personal en el uso de prácticas fraudulentas o cuestionables; ellos son:

La presión para lograr objetivos de desempeño poco realistas

Recompensas dependientes de altos desempeños y los cortes en los niveles extremos (máximo o mínimo) en los planes de gratificaciones.

Una forma para eliminar o reducir esta clase de incentivos es estableciendo metas de desempeño realistas; significa, por ejemplo, fijar niveles de utilidad, ventas, producción razonables, comparables con otras empresas del ramo de similar dimensión o tamaño. También hay que tener en cuenta al fijar las metas el lapso de tiempo en el que se pretenden alcanzar; ya que cuando se fijan metas a corto plazo muy ambiciosas puede llevar a que los empleados con tal de alcanzarlas recurran a acciones no deseadas como fraguar información contable, (cantidad de pedidos, niveles de ventas, nivel de producción), ofrecer o aceptar coimas, favorecer la existencia de colusiones con terceros involucrados con la empresa, etc.

Siempre que las metas de desempeño sean realistas, los incentivos de desempeño acompañados por controles apropiados pueden ser técnicas de dirección muy útiles.

Son tentaciones para que los empleados se comprometan en actos contrarios a las prácticas aceptables, según el (Informe C.O.S.O, 2005)

Controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño. ·

Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles jerárquicos inferiores y que por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas.

Una función de auditoría interna débil que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos.

Un directorio ineficaz que no provee una vigilancia de la alta dirección.

Penalizaciones de comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden su valor de disuasión.

Formas de reducirlas o eliminarlas:

Asociado a cada tentación podemos ver formas para reducirlas o eliminarlas completamente.

Penalizaciones y promoción de denuncias, ante violaciones.

Una primera forma es que la dirección ante el incumplimiento de los controles establecidos proceda adecuadamente. Si la alta dirección tiene bien identificados y definidos los castigos a aplicar ante incumplimiento de controles y los hace efectivos, los demás miembros se sentirán desalentados a cometer acciones fraudulentas o ilegales.

Es importante que existan medidas correctivas ante violaciones del código de conducta. Es tarea de la alta dirección poner en conocimiento de toda la organización las sanciones disciplinarias que se aplicarán a los empleados que violen o intenten violar las normas de comportamiento establecidas, así como también incentivar a los empleados a denunciar o “comunicar” las violaciones que detecten.

Auditoría interna eficaz

En empresas que tienen auditorías internas es importante que los auditores examinen directamente los controles internos y recomienden las mejoras, de forma tal que desaliente a los empleados a realizar actos deshonestos.

Entre las tareas mínimas que deben efectuar los auditores internos están

Revisar la confiabilidad e integridad de la información contable y operativa los medios usados para identificar, medir, clasificar y comunicar dicha información.

Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que pudieran tener un impacto significativo en las operaciones y en los informes, y determinar si la organización los está cumpliendo.

Revisar los medios de salvaguardia de activos y, de ser apropiado, verificar la existencia de los mismos.

Apreciar si los recursos son utilizados en forma económica y eficiente.

Revisar operaciones o programas para asegurarse si los resultados son consistentes con las metas y objetivos establecidos y si las operaciones y programas están siendo llevados a cabo tal como fueron planeados.

Directorio idóneo

Si en la selección de los miembros de la Dirección y en el seguimiento de las funciones asignadas a los mismos, el Directorio desempeña un papel activo, se verán reducidas las tentaciones a las que pueda estar sujeta la alta Dirección.

Predicando con el ejemplo

Respecto a la última tentación la dirección, más que comunicar el comportamiento ético debe ayudar a las personas a diferenciar lo que está bien de lo que está mal y orientarlas en su forma de actuar ante un comportamiento indeseable. La forma más efectiva de lograr esto es por medio del ejemplo; ya que las personas tienden a imitar a sus líderes.

Existencia de un Código de conducta

A veces un buen ejemplo no es suficiente, debe ser reforzado con la aplicación de un código de conducta colectivo. Un código de conducta es un conjunto de reglas relativas al comportamiento moral o ético, referente a las buenas costumbres, conflictos de interés arreglos para burlar la competencia. Para que la aplicación del código de conducta sea satisfactoria a los intereses de la alta dirección, no basta con que sea conocido por los empleados; es importante que sea aceptado de forma expresa y periódicamente por todos. El mismo puede ser comunicado verbalmente en reuniones periódicas con el personal, reuniones individuales o en el curso de las actividades diarias.

Cuando no exista un código escrito de comportamiento, la cultura de la organización debe enfatizar la importancia de la integridad y el comportamiento ético; es decir, debe demostrar mediante palabras y acciones su compromiso con altos estándares éticos. (Informe COSO, 2005)

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Fonseca. (2011) encontró lo siguiente:

El Ambiente de control es una membrana invisible que envuelve a toda la organización. En cuyos interiores funden atributo individual, integridad y valores éticos, competencia y otros factores que las personas requieren para cumplir con sus responsabilidades de control. En consecuencia el ambiente de control es la primera línea de defensa en la organización para mitigar los riesgos. (p. 52)

Es la base de los demás componentes de control por eso es también llamado como el “tono en la cumbre” (Fonseca, 2011, p.51).

El ambiente de control tiene una gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado.

4.1.4.2. Evaluación de riesgo.

La evaluación de riesgos busca identificar y eliminar riesgos presentes en el entorno de trabajo así como la valoración de la urgencia de actuar.

La evaluación de riesgos laborales es una obligación empresarial y una herramienta fundamental para la prevención de daños a la salud y la seguridad de los trabajadores.

Su objetivo es identificar los peligros derivados de las condiciones de trabajo para:

- Elimina de inmediato los factores de riesgo que puedan suprimirse fácilmente,
- Evalúa el riesgo que no va a eliminarse inmediatamente.
- Planificar la adopción de medidas correctas.

Su núcleo central consiste en examinar detalladamente todos los aspectos del trabajo que puedan causar daños a los trabajadores. Este examen no estará completo si no recoge la opinión de los trabajadores, porque son los y las que mejor conocen su puesto de trabajo.

Para poder evaluar, hay que estar capacitado para reconocer las condiciones de trabajo que generan riesgos. También a veces es necesario realizar mediciones (y algunas de estas sólo pueden ser realizadas por personal con titulación específica).

Muchos criterios de riesgo están recogidos en normativa, pero también se pueden mejorar mediante negociación colectiva, e incluso pueden ser acordados en el comité de seguridad y salud de una empresa.

La evaluación de riesgos laborales engloba los siguientes pasos:

- Identificar los peligros presentes, por áreas y/o por puestos de trabajo.
- Identificar quién puede sufrir daños, contemplando la posibilidad de que haya colectivos especialmente sensibles a determinados riesgos.
- Evaluar los riesgos e identificar medidas que se deben adoptar.
- Documentar los hallazgos, detallando las medidas ya adoptadas y las pendientes.
- Planificar las medidas pendientes e implementarlas.
- Revisar la evaluación y actualizarlas cuando sea necesario.

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

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgos debe ser ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de auto evaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto los objetivos, enfoque, enlace y procedimientos han sido apropiadamente llevados a cabo.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluadas por la gerencia, quien a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica, analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia construir y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera, crecer, etc.

La evaluación del riesgo en su versión original incluyó 4 factores, no obstante, la guía COSO para compañías públicas pequeñas, informe sobre el control interno publicada en el 2006 agregó uno nuevo de esta manera este componente debería congregarse a 5 factores cuyas características son las siguientes:(Fonseca, 2011).

- *Diseño de objetivos globales:* Este factor está representado por la misión, visión y los valores prioritarios para la organización que con la evaluación de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) ello permite a la entidad fijar una estrategia corporativa global que se asienta en el plan estratégico.
- *Diseño de objetivos por actividad:* Este factor plantea que los objetivos deben ser diseñados con claridad, ser medibles y fácilmente comprensibles para los empleados responsables de lograrlos. Dentro de ellos, se incluyen los objetivos de información financiera

- *Identificar y análisis de riesgos:* Se describen como un proceso continuo en un sistema de control interno eficaz que permite identificar y analizar determinados riesgos, debido a que la entidad podría ser amenazada por factores internos y externos que afectan su desempeño o el cumplimiento de sus objetivos de control.
- *Gestión del cambio:* Comprende un conjunto de mecanismos que permiten prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que influyen en el logro de los objetivos globales o específicos y podrían afectar a la entidad.
- *Riesgo de fraude:* evalúa la probabilidad de existencia de un error material debido al fraude, cuándo lo riesgos para lograr los objetivos del control interno sobre la información financiera son evaluados.

El factor riesgo de fraude es incorporado como parte del componente *Evaluación de Riesgo* debido a que se considera que la comisión de actos de fraude en la preparación de la información financiera o en la apropiación de activos podría afectar la confiabilidad de los estados financieros.

La categorización de los objetivos en la evaluación de riesgo podría agruparse de la siguiente forma:

- *Objetivo de operaciones:* Está relacionado con la efectividad y eficiencia de las operaciones ejecutadas por la organización, incluyendo los aspectos relativos de la evaluación del desempeño, la rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.
- *Objetivo de información:* Se refiere a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de actos de manipulación o falsificación de la información financiera.

Objetivo de cumplimiento: Tiene relación del cumplimiento de las leyes y normas a que está sujeta la organización. (Fonseca, 2011).

Analiza factores internos y externos.

La identificación de riesgos considera tanto factores internos como externos y su impacto en el logro de los objetivos.

4.1.4.3. Actividad de control.

Actividades de control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

(Informe COSO, 2005)

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen las mismas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí misma implica la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos. (Fonseca, 2011).

4.1.4.4. Información y comunicación.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información

eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos e control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

Controles Generales: Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.

Controles de Aplicación: Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. (Fonseca, 2011).

Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia,

la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque es simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes de que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple con distintos propósitos a diferentes niveles.

(Fonseca, 2011).

4.1.4.5. Supervisión y monitoreo.

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de

control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión. (Informe COSO, 2005)

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando. Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.

Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.

Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.

Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna. (Fonseca, 2011).

4.2. Generalidades en el área de ventas

4.2.1. 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. (López E. 2014)

4.2.2. Principios

Separación de funciones de ventas, cobro y registro en contabilidad.

Ninguna persona que interviene en ventas debe de tener acceso a los registros contables.

El trabajo de empleados que intervienen en ventas, será de complemento y no de revisión.

La función de registro de operaciones de ventas será exclusiva del departamento de contabilidad.

4.2.3. Objetivos en el área de ventas

Prevenir fraudes en ventas.

Localizar errores administrativos, contables y financieros.

Obtener Información segura, oportuna y confiable de ventas.

Promover la eficiencia del personal de ventas.

4.2.4. Bases del control interno

Ventas al contado

Ventas al crédito

Registro en contabilidad

Ajuste a ventas y clientes

Control interno de ventas

Estos ajustes pueden ser por devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas

A veces la mercancía no cumple con las expectativas del cliente.

4.2.5. Políticas de ventas

Devoluciones sobre ventas:

Toda devolución de mercancía ocasionará una nota de devolución de ventas que consta de esta numerada ,fecha, nombre del cliente ,unidades, precio y detalles de los productos, el gerente de ventas revisará , aprobará y autorizará la nota que debe estar cuadruplicada para el departamento de ventas , contabilidad y almacén.

Rebajas sobre ventas:

Se aplica a mercancía en mal estado, origina una nota de crédito donde se anota el concepto detalladamente, se entrega original al cliente, duplicado para el departamento de compras y triplicado para el departamento de contabilidad. (López E. 2014)

Descuento sobre ventas:

Se da por pronto pago de clientes , origina una nota de crédito, revisada, aprobada y autorizada por gerencia, original al cliente , duplicado para contabilidad y triplicado para quien lo expide.

El control interno de ventas a crédito en plaza y fuera de plaza, fueron tratados en el renglón correspondiente al control para cada origen de entradas de cajas y bancos, por lo que veremos algunos trámites por ventas a crédito.

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 se formula el pedido en formas impresas numeradas progresivamente, donde conste cuando menos:

Aceptación y autorización del pedido:

El almacenista y ayudantes, con la autorización del pedido y embarque, preceden a sustituir los artículos, revisando la , mercancía con las anotaciones del pedido, con lo que podrán formularse la nota de empaque y la nota de remisión correspondiente, debidamente numeradas en forma progresiva.

Envío de mercancía:

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, procede a autorizar el pedido correspondiente, con lo cual autoriza el embarque, pudiendo acusar recibo al cliente. (López E. 2014)

Expedición de factura o comprobante de venta:

El facturista, que puede depender del almacén, contabilidad o ventas, cuando se ha 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.

Una compra-venta al contado es una operación contractual, donde el pago de las mercancías recibidas se hace en el momento de la entrega. Muchas veces el pago al contado es objeto de alguna oferta en el precio de venta.

No necesariamente el pago al contado se realiza en dinero en efectivo, ya que puede hacerse mediante cheque, tarjeta de débito o transferencia bancaria.

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 del almacén,

copia del talón de embarque o entrega

Ahora bien, las facturas originales se archivarán en el expediente de cada cliente.

(López E. 2014)

El concepto de venta es considerado como una forma de acceso al mercado que es practicada por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en su producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea.

Por ello, es fundamental conocer en qué consiste el concepto de venta con el objetivo de identificar a las empresas que la practican (aún sin saberlo), por qué lo hacen y el riesgo que corren.

Según Philip Kotler, el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea. (P.17 y 18)

El concepto de venta sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. (Kotler& Hall, p. 11 y 12)

El concepto de venta supone que es preciso estimular a los consumidores para que compren. Para ello, las empresas que ponen en práctica este concepto, utilizan todo un arsenal de herramientas de venta y promoción para estimular más compras.

El proceso del concepto de venta, según Philip Kotler, es el siguiente:

Figura. No. 1

Punto de partida	Punto central	Punto medio	Punto final
La Fábrica	» Los Productos	» Una labor agresiva de ventas y promoción	» Las utilidades que se generan mediante el volumen de ventas

(Kotler & Hall, pag. 11 y 12)

Cabe destacar, que el concepto de venta se practica en su forma más agresiva en el caso de bienes no buscados (como seguros de vida y fosas en los cementerios). En el área de

organizaciones sin fines de lucro, también practican el concepto de venta los recaudadores de fondos, las oficinas de inscripción de universidades y los partidos políticos. . (Kotler& Hall, pag. 11 y 12)

La gran debilidad del concepto de venta radica en el hecho de que los prospectos son literalmente "bombardeados" con mensajes de venta. El resultado es que este público termina identificando éstas acciones como una publicidad insistente o marketing basado en las ventas bajo presión; lo cual, genera el riesgo de crear una resistencia natural hacia las empresas u organizaciones que la practican.

En síntesis, el concepto de venta tiene un trasfondo filosófico que orienta la atención de la empresa u organización hacia vender lo que produce (productos, servicios, ideas, etc.). Para ello, dirige sus esfuerzos hacia todas las actividades que le permitan estimular a sus prospectos para que tomen una decisión favorable (como comprar, realizar donaciones, inscribirse en un partido político, etc...).(Thompson I, Agosto, 2005)

4.2.1.5. Definición de venta, según diversos autores

- La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".
- El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la *venta* como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador" (Pag.340).

- Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios .(L. Reid, Pag. 54)
- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas" .(Romero R, Pag.35)
- Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)" .(Pag. 26 y 27)
- El Diccionario de la Real Academia Española, define a la venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado”.

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

- Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
- Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades

y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.(Thompson I, Julio, 2006)

4.2.6. Tipos de ventas

Conocer los diversos *tipos de venta* ayuda a empresarios, mercadólogos e integrantes de las áreas de mercadotecnia y ventas a identificar con claridad el tipo de venta que pueden elegir en función de: 1) a quién se le venderá y qué usos le dará y 2) las actividades que pueden realizar para efectuar la venta. En la práctica, esto puede ser importante si se tiene en cuenta que las empresas tienen la opción (y también la necesidad) de realizar diversos *tipos de venta* para alcanzar sus objetivos o presupuestos de venta.

En ese sentido, resulta necesario conocer cuáles son los diferentes *tipos de venta* y en qué consiste cada uno de ellos con la finalidad de estar mejor capacitados a la hora de decidir cuál de ellos implementar de acuerdo a las particularidades de la empresa, su mercado meta y sus productos o servicios.

Tipos de Venta:

En una primera instancia, se puede identificar a dos grandes *Tipos de Venta*, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

4.2.6.1. Venta Minorista o al Detalle:

Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial.

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas

procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas tenemos: Establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, supertiendas y tiendas catálogo.

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004: 509) entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores. Por supuesto, una empresa detallista tiene también que cumplir su otro papel, servir a los productores y mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle.

4.2.6.2. Venta Mayorista o al Mayoreo:

Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios o 3) la operación de una organización .

Entre los principales tipos de mayoristas tenemos: Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

Según: Kotler y Keller, (2006:504) por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría.

En una segunda instancia, se puede identificar al menos cinco *tipos de venta*, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar, los cuales son: 1) Venta personal, 2) venta por teléfono, 3) venta en línea, 4) venta por correo y 5) venta por máquinas automáticas. A continuación, veremos en qué consiste cada uno de ellos:

4.2.6.3. Venta Personal:

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el *vendedor* y el *comprador*. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, (2004:507) la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.

Por otra parte, la venta personal (como su nombre lo indica) es un tipo de venta que requiere de vendedores para que realicen las siguientes tareas:

Atención o recepción de pedidos (venta interior): Consiste en recepcionar los pedidos que hacen los clientes en el "mostrador" de la empresa. Por ejemplo, las personas que atienden detrás del mostrador de almacenes, ferreterías y librerías, realizan este tipo de tarea porque los compradores acuden a ellos para hacerles sus pedidos. Por tanto, los productos le son comprados a ellos, más que vendidos por ellos.

Búsqueda y obtención de pedidos (venta exterior): Esta tarea incluye la venta creativa de productos y servicios desde electrodomésticos, maquinaria industrial y aviones, hasta pólizas de seguros, publicidad o servicios de tecnologías de la información. Por tanto, consiste en: 1) identificar y clasificar adecuadamente a los clientes potenciales, 2) determinar sus necesidades y

deseos individuales, 3) contactarlos para presentarles el producto o servicio, 4) obtener el pedido y 5) brindar servicios posventa.

Apoyo a la venta personal: Esta tarea involucra una serie de actividades que apoyan a los vendedores que obtienen pedidos, por ejemplo, realizando exhibiciones del producto o servicio en el negocio del cliente.

4.2.6.4. Venta por Teléfono (telemarketing):

Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por *teléfono* y cerrar la venta por ese mismo medio.

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004) los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos.

Existen dos *tipos de venta* por teléfono:

La venta telefónica externa o de salida: Consiste en llamar (por teléfono) a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada.

Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores especializados para lograr resultados óptimos.

La venta telefónica interna o de entrada: Consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, etc...).

Este tipo de venta telefónica requiere, por lo general, de números gratuitos (como el 0800 o 0900) para que los clientes no corran con el gasto de la llamada.

4.2.6.5. Venta Online (en línea o por internet):

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online", por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto.

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004) las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos. Por supuesto, ya que los cambios en internet se producen rápidamente, estas categorías pueden verse superadas pronto por otras tal vez, por artículos de belleza y cuidados de la salud, partes para autos, o productos para mascotas.

4.2.6.6. Venta por Correo: O correo directo.

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, Cds y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido. Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, (2004:507)

Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz,(2004) el correo es un medio adecuado para la comunicación directa e individualizada, ya que permite una mejor selección del público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite evaluar fácilmente los resultados. Además, y según los mencionados autores, se ha podido comprobar que el correo es un medio eficaz para la promoción de todo tipo de productos, desde libros, suscripciones a revistas y seguros, hasta artículos de regalo, moda, artículos de alimentación de gran calidad o productos industriales. El correo es también un medio muy utilizado por las instituciones benéficas en los Estados Unidos y gracias a él, recaudan miles de millones de dólares al año.

4.2.6.7. Venta por Máquinas Automáticas:

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004) la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas pre vendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.

Las principales desventajas de la venta por máquinas automáticas son: 1) Su implementación tiene un costo elevado (por la inversión inicial), 2) necesita de mantenimiento regular y requiere de reabastecimiento de los productos, por lo que sus costos operativos pueden ser altos y 3) requiere de un espacio físico y de cierta vigilancia, lo cual, suele tener un costo adicional.

En todo caso, se debe ponderar los beneficios que brinda a la empresa (en volumen de ventas, utilidades, presencia de marca y/o servicio a los clientes), contra sus costos totales, para decidir si se emplea o no este tipo de venta. Stanton, Etzel y Walker, (2004)

4.2.7. Control de ventas

Es la última función del proceso de administración de ventas, consiste en evaluar y controlar a la fuerza de ventas. Es en este punto que se evalúa a los vendedores respecto a si cumplieron los objetivos de venta y siguieron las políticas de administración de cuentas.

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 exclusiva del departamento de contabilidad.

El control sobre la fuerza de ventas es factor fundamental para llegar al éxito comercial. Para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado se debe contar con una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipos de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.

- Por costos de los diversos tipos de ventas

Objetivos

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

En la mayoría de las empresas, el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente por parte del director de ventas.

Con la intervención de los Directivos en la administración se debe establecer un sistema de Control Interno para lograr los objetivos que conlleven a la productividad. Es necesario mencionar que no basta con Diseñar, Desarrollar, e Implementar un Sistema de Control Interno, sino que es necesario evaluarlo (medirlo), para conocer qué nivel de confianza se ha logrado establecer en relación a las Operaciones en la Empresa.

V. Caso Práctico

5.1 Perfil de la empresa

5.1.1. Historia

Lechera BELLALECHES S, A nace en 1987 como una necesidad de los pequeños y medianos productores de la zona, de salir adelante y lograr una mejor condición de vida para sus familias, ya que este era uno de los productos que más producía el lugar, se iniciaron pequeños productores en todo el Municipio por las mismas fechas, incluso se crearon pequeñas cooperativas para aportar al desarrollo y sostenimiento económico local, de las cuales una de las productores que sostuvo su negocio, hasta llegar a desarrollar la empresa que es hoy en día es la Sra. Isabella Linarte Norori, quien gracias a todo su es fuerza, el de su familia y los que llegaron a colaborar hasta el día de hoy, han logrado sostenerse en el mercado con una marca reconocida y de buena calidad, cumpliendo con todas las normas de higiene que este tipo de negocio requiere, llegando hasta lograr premios de buena calidad del producto.

5.1.1.1. Inicio de operaciones.

En sus inicios la empresa comienza a producir un promedio de 220 litros de leche por día, cosecha recogida gracias al esfuerzo del grupo familiar. Durante el periodo de 1990 – 2000 la producción incremento, gracias al control interno que surgió por la necesidad de sostenerse en el mercado, hasta llegar a producir 5,500 litros de leche.

En la actualidad se cuenta con una producción de hasta 15, 000 litros de leche de los cuales se producen productos lácteos, secos, condensados y evaporados en Nicaragua. Lechera BELLALECHES S.A., ha estado operando 27 años, con una sucursal, cuanta con nuevas variedades de leches (Productos fortificados) con nuevas presentaciones.

Sus ventas han alcanzado un gran avance en casi todo el territorio nacional. La planta de procesamiento llamada de mismo modo se encuentra ubicada en el KM 26 carretera nueva a León en la cual se procesan hasta 3,900 galones de leche, que producen la variedad de los productos que en ella se fabrican.

Se han concentrado todos los esfuerzos para mejorar la cuota de entrega de sus clientes y así lograr su propósito de conseguir autorización para la exportación de los productos a mercados internacionales.

5.1.2. Perfil estratégico

5.1.2.1. Misión

En la Lechera BELLALECHES S, A estamos comprometidos dedicada mente con el proceso y comercialización de la leche y sus derivados lácteos, tales como bebidas de diferente sabores y excelente calidad, sus quesos y otros, para diversos mercados nacionales, a precios justos, gracias a la tecnología implementada en años recientes, hemos formado un equipo profesional capaz de brindar servicios y satisfacción a la demanda y necesidad de los clientes, trabajando en buenos términos y en unión social con nuestros proveedores, esto con el fin de buscar nuevas y mejores condiciones permanentes de materia prima y mutuos beneficios para todos los participantes del proceso, que gracias a la excelente disposición de todos los involucrados la empresa lleva reconocimientos y premios, en el mundo del negocio de los lácteos.

5.1.2.2. Visión

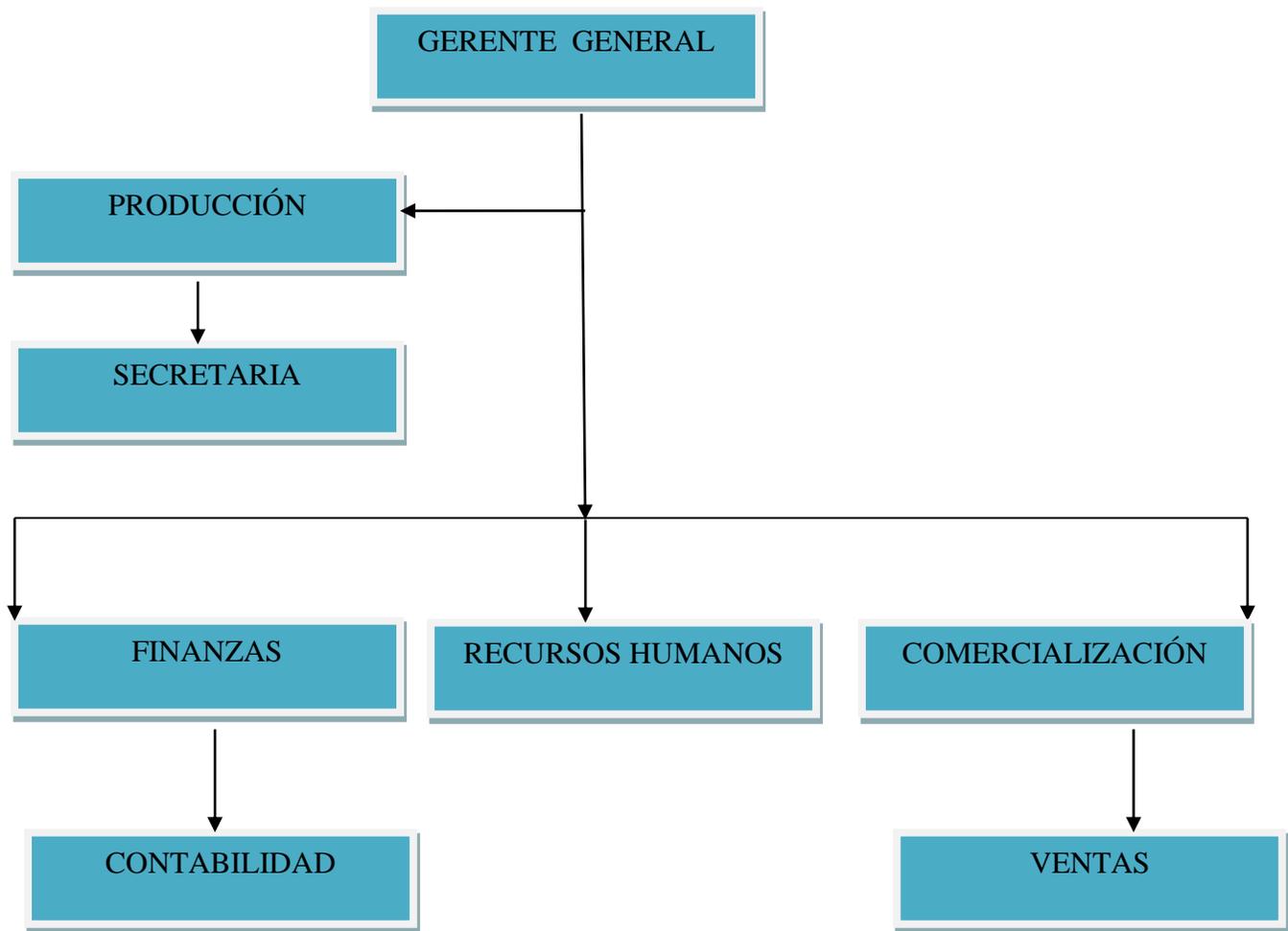
BELLALECHES S, A tiene el deseo de ser referencia en el sector de la industria de los lácteos, ser una empresa líder e innovadora en productos alimenticios con valor agregado para el mercado nacional e internacional, creando una cultura de servicio, calidad, honestidad y apoyo integral al sector ganadero, a sus colaboradores y a la comunidad.

5.1.2.3. Valores

- Trabajo en familia.
- Ilusión.
- Compromiso.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Calidad.
- Lealtad.
- Innovación.

5.1.3. Organigrama

Figura No. 2



Fuente: Propia

5.2. Planteamiento del problema

De qué manera el análisis del control interno mejorara el comportamiento de las ventas en la empresa BELLALECHES S, A.

Es importante analizar el control interno en la empresa BELLALECHES S, A, ya que en algunos casos los objetivos, estrategias, misión, visión y los manuales de procedimientos, para el funcionamiento y crecimiento de la empresa fallan. ¿Porque fallan? Porque los componentes de control no son implementados correctamente por la administración, si bien es cierto estos no son nulos en la empresa, pero no están bien diseñados, tampoco son actualizados oportunamente.

Por tal razón las ventas de la empresa BELLALECHE han sufrido un efecto de bajas, poniendo en riesgo el patrimonio de la empresa. El control interno, debe de practicarse en toda institución, ya sea pública o privada, por falta de control en las empresas surgen un sin número de problemas que conllevan a afectar el desarrollo de la misma, en la empresa de productos lácteos BELLALECHES S, A. Es notable la faltas de varios procedimientos de los componentes principales del control interno, ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo, por tal razón se realizará una análisis del sistema del control interno, para llegar a identificar por qué las ventas de la empresa han disminuido, elaborando un cuestionario de control interno y observando los procedimientos de control de los involucrados, ya que es notable como esto está afectando el sostenimiento de la empresa en el mercado, y el patrimonio de esta en riesgo, al finalizar el análisis recomendaremos algunas alternativas que podrían implementarse para darle solución a los problemas encontrados, al no darle solución a la problemática de la empresa esto podría llevar a grandes pérdidas.

5.3. Diagnóstico del problema

Para llegar al diagnóstico de cualquier problema es necesario llevar a cabo un plan de investigación y métodos para elaborarla, y así poder llegar a los problemas internos que presenta la empresa, en este caso se elaboró un cuestionario enlazado de una matriz de control interno para evaluar y ver resultados de cumplimientos. La evaluación se realizó tomando en cuenta los Componentes de control interno: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividad de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo, encontrando deficiencia en cada uno de ellos.

El cuestionario fue elaborado con el objetivo de identificar a profundidad los problemas de control que presenta la empresa BELLALECHES S, A, en el área de ventas ya que esta es la más importante para el sostenimiento de la empresa, se realizó un diagnóstico de los problemas encontrados por cada uno de los componentes de control interno y los principios de control que fueron violados por la empresa

5.3.1. Ambiente de control

En este componente es desfavorable para la empresa, esta cuenta con manuales de control y funciones, códigos de ética y conducta, pero estos no son presentados a todo el personal la ruta de comunicación y coordinación entre los niveles no está bien establecida, de esta manera no se cumple con el principio que la administración debe de establecer planeaciones estructurales, líneas de reportes y una apropiada asignación de autoridad para la consecución de los objetivos, de la misma manera no es evaluado en desempeño del personal, ni existen estándares de evaluación al desempeño, conducta, ética y actitud, donde no se cumple con el principio que la dirección debe de cumplir con el compromiso de reclutar, desarrollar y tener individuos en funciones de los objetivos de la entidad, esto afecta de gran manera la estabilidad de la empresa ya que no se evalúa la competencia y no son detectadas las deficiencias del personal.

Las políticas en el área de ventas ni están establecidas, la revisión de formularios de pedidos de los clientes, donde se verifican la firma de recibido no se realiza de manera correcta, esto da paso a malversaciones de productos y alteraciones de formularios que afectan si se realizan de manera recurrente y no supervisada los activos circulantes de la empresa, en esta falta de procedimientos no se cumple con el principio de control interno que dice que la entidad debe de tener personal responsable por las responsabilidades de control interno en función a los objetivos y exige el cumplimiento de rendiciones de cuentas a través de estructuras, autoridades y documentación soportada y autorizada para evidencia de actividades de ventas que se realizan en la empresa.

La persona que registra el auxiliar de ventas es la misma que opera los registros contables, esta duplicidad de funciones da facilidad y oportunidad de manipular a conveniencia personal los registros contables, el personal de transporte de entrega de los productos lácteos está habilitado a cobrar facturas de contra entrega de productos, estas prácticas sin ambiente de control en la empresa mayormente en el área de ventas a afectado de manera influyente las ventas en el periodo 01 de enero 2015 al 31 de

diciembre del mismo año a la empresa BALLECHES S,A, es notable la falta de planes, estructura, componentes y normas de control

5.3.2. Evaluación de riesgo

La evaluación de riesgo es un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar riesgos, el caso de la empresa BELLALECHESA S, A, no están identificados al 100% los riesgos que pueden ocurrir, tampoco son analizados, evaluados ni controlados en era de ventas, no existe un sistema de evaluación de riesgo, no se cumple con el principio que dice la dirección define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgo relacionados con los objetivos operacionales, de reportes financieros y no financieros externos, reportes internos y de cumplimientos, no funciona la estrategia de prevención que debe de estar alineada a los objetivos, algunos riesgos y métodos para ser disminuidos se implementan empíricamente, como algunas pólizas de seguros y que la documentación contable y de evidencia se conserva en un área protegida y con acceso restringido.

Los principios de la evaluación de riesgo mandan a evaluar factores externos e internos, una vez identificados se deben planificar niveles adecuados de gestión y de esta manera es estimada la importancia de los riesgos identificados y se determina como responder a ellos. La dirección debe considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgo para el logro de los objetivo, según uno de los principios de este componente de control interno y estos procedimientos de control no son implementados en el área de ventas de la empresa BELLALECHES S, A, estos bajos niveles de identificación son algunos de los causantes de las bajas de ventas y perdidas en la empresa.

5.3.3. Actividades de control

Existen en la empresa alguna actividades de control empleadas empíricamente como documentación soporte de actas de asignación, separación de trabajo y responsabilidades las cuales no fue posible observar ocularmente, ya que lo que se observo fue personal realizando distintas actividades de trabajo, como es el caso de la persona que registra el auxiliar de ventas y a la misma ves manipula los registros contables, estas son actividades que están perjudicando el área de ventas y por ende los activos de la empresa. Uno de los principios de este componente dice que la dirección selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos, se debe considerar una combinación de distintos tipos de actividades de control preventivos y detectivos vinculados con la separación de funciones (Registro, autorización y aprobación).

Otra debilidad encontrada es que no cuentan con indicadores de desempeño y esto no permite medir la gestión y el control de los recursos, punto que desfavorece el sostenimiento y desarrollo de la empresa en el mercado ya que no se controlan los recursos con los que la empresa cuenta y los que no son productivos para la misma. La dirección debe implementar actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

Los procesos de distribución, carga y entrega de los productos, no son controlados al igual que las ventas al crédito y contado, es por esto que debe existir una buena planeación en el área de ventas para no ser víctima de fraudes incluso de los mismos trabajadores, el no entregar las facturas oportunamente al departamento de crédito, el entregar carga nueva a los transportista con documentos pendientes de entregar, y no ser cotejados los pedidos recibidos, son factores que favorecen a posibles malversaciones de fondos y productos, que de seguir así llevaran a quiebra la empresa.

5.3.4. Información y comunicación

La comunicación permite al personal comprender las responsabilidades de control interno y su importancia para el logro de sus objetivos, en la empresa BELLALECHES S, A, cuentan con un

sistema de información y documentos debidamente autorizados para la utilización de este, pero este sistema no es debidamente actualizado, esto no permite la fiabilidad de los reportes financieros y de control que este sistema genera no es posible cumplir con los objetivos y criterios del trabajo, la administración según uno de los principios de este componente debe obtener, generar y utilizar información relevante para soportar el funcionamiento del control interno debe de tener claridad en todo el proceso relevante de información.

Una de las bases fundamentales de cualquier entidad ya sea pública o privada es el buen funcionamiento de los canales de información y comunicación interna y externa y en esta empresa es deficiente la entidad debe de contar con claridad y eficacia en estas actividades que también deben ser, accesibles, correcta, actualizada, protegida, oportuna, verificable, etc. Es poca la comunicación entre los niveles por eso fallan las actividades de control implementadas empíricamente en el área de ventas y toda la empresa, las líneas y canales de comunicación existen como mecanismo de salvaguarda, cuando estos no son implementados correctamente existe alto riesgo de fracaso administrativo y operativo.

5.3.5. Supervisión y monitoreo

En este componente las evaluaciones de control interno no se realizan ya que no existe ningún manual de control por ello no cuentan con plan de auditoría para el sistema de control interno, no son supervisados correctamente los procedimientos con los que funcionan el área de venta esto genera la percepción de bajas en las ventas cuando la probabilidad es de un fraude por falta de control interno en las actividades de la empresa mayormente en área de ventas.

Evaluaciones concurrentes o separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los componentes del control interno incluido los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente están presente y funcionando. La falta de evaluación en el personal y en el control ha generado un descontrol en la empresa ya que la dirección debe evaluar y comunicar las deficiencias encontradas de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas incluyendo a la alta gerencia y directorios si correspondiese.

5.4. Conclusiones del caso

El objetivo de este seminario de graduación es analizar el sistema de control interno, para la cuenta de ventas en la Empresa BELLALECHES S, A, durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre 2015. Se evaluó por medio de un cuestionario de control interno por componente adaptado para encontrar las causas del porque la baja de las ventas en la empresa encontrando debilidades en cada uno de ellos.

El ambiente de control no está bien diseñado, no está adaptado a las necesidades de la empresa no cuentan con un manual de control interno, si bien es cierto tienen un catálogo de cuentas por la necesidad de contabilizarlas, no evalúan a su personal y algunos de ellos realizan doble funciones que no debería de ser permitido, esto puede generar dudas y menos credibilidad a los estados financieros emitidos.

En la evaluación de los riesgos no están identificados al 100% ni existen diferencias entre los que pueden ser, evitados, los que se pueden reducir y que se pueden o deben aceptarse no cumplen con este componente que es el que identifica los riesgos que corre la empresa, si tomaron la medida de algunas pólizas de seguros pero no son suficientes.

En el componente de actividad de control no se mide el desempeño y esto no permite medir la gestión y control de los recursos, hay debilidades en el proceso de facturación, en algunas se cometen el error de entregarles cargas nuevas a los transportistas con documentos pendientes de liquidar, se encontraron fuertes debilidades en la actividad de control de la empresa BELLALECHES S, A.

En la información y comunicación de la empresa la debilidad más grande y frecuente es la no actualización del sistema periódicamente, y la falta de eficacia entre los canales de comunicación externos e internos.

La supervisión y monitoreo ya que no existe un manual de sistema de control interno no existe la manera de medir el mismo, no se llevan planes de auditorías y no se puede percibir la deficiencia del personal que afecta las ventas de la empresa por falta de el control en la misma.

5.5. Recomendaciones del caso

Con base en las conclusiones se llegó a las recomendaciones siguientes:

La empresa BELLALECHES, S.A. debe aplicar la matriz diseñada para este seminario de graduación, para lograr corregir las debilidades de organización existentes y minimizar la baja de las ventas y los riesgos operativos del capital de trabajo.

La administración de la empresa investigada, debe revisar permanentemente los procedimientos de control interno diseñados con este estudio, para actualizarlos y sistematizarlos conforme a las necesidades que surjan en la organización, respecto a las operaciones de las ventas.

Se debe diseñar un plan de Auditoría Interna el cual debe vigilar la correcta aplicación de los procedimientos diseñados en este trabajo de tesis, para lograr eficiencia operativa y de gestión de ventas, la salvaguarda de los activos circulantes y evitar que ocurran errores e irregularidades, oportunamente.

VI. Conclusiones

El Control Interno está presente en la mayor parte de la Administración de una Entidad. Comprende los planes métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas y objetivos y respaldar la gerencia basada en el desempeño. El Control Interno también contribuye a la defensa y protección de los activos y a la prevención y descubrimiento de errores e irregularidades.

El control interno comprende el plan de organización y de todos los sistemas, procedimientos y medidas de coordinación para proteger y verificar la exactitud de sus datos contables, fomentar la eficiencia de sus operaciones y estimular en sus trabajadores la adaptación de las políticas.

Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento de acuerdo a lo establecido en el C.O.S.O.

Las ventas son importantes y primordiales para el funcionamiento y mejoramiento de los ingresos corrientes de la empresa (utilidades), ya que son las actividades que se realizan en todos los sectores que se están optando por el tipo de ventas que se aplican, con esto ayuda a crecer en un tiempo oportuno.

Consiste en evaluar y controlar a la fuerzas de ventas, en este punto se evalúa a los vendedores respecto a si cumplieron los objetivos de ventas y siguieron las políticas de administración, el control sobre la fuerza de ventas es factor fundamental para llegar al éxito comercial, se deben garantizar ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente.

Los resultados obtenidos por esta evaluación, confirma que la empresa BELLALECHES S, A, carece de procedimientos de control interno que orienten correctamente la realización de las actividades relacionadas con el área de ventas de productos lácteos , la duplicidad de funciones aumenta el riesgo operativo por errores e irregularidades. Las pruebas de control realizadas evidencian las deficiencias en los procesos actuales. La matriz de control interno que se incluye en el capítulo VIII de este estudio

fue diseñada para ser aplicada a las actividades de la empresa y corrija las debilidades de organización, planeación, supervisión y monitoreo detectadas en este proceso de investigación y minimice los riesgos operativos para la eficiente administración de los recursos.

VII. Bibliografía

Allan L. Reid. Las Técnicas Modernas de Ventas y sus Aplicaciones, Editorial Diana,(Pág. 54)

Recuperado de: <http://promonegocios.net>

America Marketing Associations, Sección Dictionary of Marketing Terms. Recuperado de

<http://www.marketingpower.com>

Cooper & Lybrand (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe Coso. Ediciones Días

de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.ni>

Committe of Sponsoring Organizationsof the Threadway Comomission COSO (2005).Control interno:

Informe (COSO). EcoeEdiciones.Recuperado de <https://books.google.com.ni>

Diccionario de Marketing de Cultura. S.A, (Pag.340). Recuperado de: <http://promonegocios.net>

Del Curso Práctico. Técnicas Comerciales. Nueva edición. 1er Fascículo. (Págs. 28 al 30). Recuperado

de: <http://promonegocios.net>

Fischer & Hill. Mercadotecnia. Tercera edición. (Págs. 26 y 27). Recuperado de:

<http://promonegocios.net>

González María Elena, (2002, Mayo 26). *El control interno*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>

Hernán Cardozo C. (2006). Auditoria del sector solidario, aplicaciones de normas internacionales.

Ecoeediciones.Recuperado de <https://books.google.com.ni>

Iván Thompson. Concepto de Ventas. (Agosto, 2005). Recuperado de: <http://promonegocios.net>

Kotler & Hall, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, (págs. 11 y 12). Recuperado de:

<http://promonegocios.net>

Oswaldo Fonseca Luna, (2011). Sistema de control interno para organizaciones. Primera edición,

Lima.Recuperado de <https://books.google.com.ni>

Oswaldo Fonseca Luna, (2007). Auditoria Gubernamental Moderna. IICO editor. 1ra

Edición. Recuperado de <https://books.google.com.ni>

Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Octava edición, (Págs.17 y 18.). Recuperado de:

<http://promonegocios.net>

Rodríguez Valencia & Joaquín México, (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas,

Thompson. Recuperado de <http://armandoheedz.bligoo.com>

Ricardo Romero, Marketing. Editorial Palmir. E.I.R.L. (Pág. 35). Recuperado de:

<http://promonegocios.net>

Real Academia Española. Diccionario de Lengua Española. Recuperado de: <http://www.rac.com>

Stanton, Etzel & Walker. Fundamentos de Marketing. 13va edición. (págs. 604 al 607). Recuperado

de: <http://promonegocios.net>

VIII. Anexos

8.1. Cuestionario de control interno contable.

LECHERA BELLALECHE S,A	P. T.No.:	
	Hecho por:	
	Fecha:	
	Revisado:	
CUESTIONARIO		
CONTROL INTERNO		

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
	Ambiente de Control				
1	¿Existe en la empresa un manual de control interno adecuado a la misma?	X			No es del conocimiento de todos los trabajadores
2	¿Existe un manual de funciones?	X			No es del conocimiento de todos los trabajadores
3	¿Existe un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente operaciones contables?	X			
4	¿La empresa ha asignado responsabilidad de toma de decisiones sobre la base de los niveles?	X			
5	¿La empresa evalúa el desempeño de su personal?		X		
6	¿Existe en la empresa un código de conducta y código de ética?	X			
7	¿Existe en las empresas políticas para el área de ventas?		X		
8	¿Existen formularios de pedidos donde el cliente firma de conformidad y donde todos los formularios de pedidos están firmados por el cliente?	X			Existen los formularios de pedidos, pero no todos están firmados por el cliente
9	¿La persona que registra el auxiliar de ventas es la misma que opera los registros contables?	X			
10	¿Existe una persona autorizada e independiente del facturado para revisar el crédito de los clientes?	X			
11	¿Están autorizados los transportistas para cobrar facturas contra entrega de producto?	X			
	Evaluación de Riesgo				
12	¿Fueron identificados los riesgos de la empresa?	X			No fueron identificados al 100%
13	¿Se identificaron, analizaron, evaluaron y controlaron los riesgos que pueden afectar las ventas de la empresa? ¿Al ser identificados se expuso la valoración de la pérdida monetaria se es posible?		X		Estos no están identificados en su totalidad
14	¿Existe un sistema de evaluación para evaluar los riesgos?		X		
15	¿Existe diferencia entre los riesgos que pueden ser evitados, los que pueden		X		

	reducirse y los que se pueden o deben aceptar?				
16	¿Existen pólizas de seguros, son registradas en el sistema contable?	X			
17	¿Existe un procedimiento de control de riesgo?		X		
18	¿Se conserva en un área protegida y con acceso restringido las facturas y notas de crédito utilizadas y por utilizar?	X			
	Actividad de Control				
19	¿Existe en la empresa actas de asignación, separación de tareas y responsabilidades?	X			
20	¿Existen actas de entrega y recibido del relevo de responsabilidades?	X			Se encuentran debidamente archivadas.
21	¿Cumple la documentación con los requisitos de elaboración y aprobación establecidos?	X			
22	¿Hay indicadores de desempeño que permitan medir la gestión y control de los recursos?		X		
23	¿Son autorizadas las ventas al crédito y contado por parte del departamento de créditos antes de cargar el producto al camión, facturarlos y despacharlos?		X		
24	¿Son revisados los precios de venta antes de emitir la factura correspondiente?		X		
25	¿Las facturas son emitidas solo por personal autorizado?	X			
26	¿Las facturas y notas de crédito llenan los requisitos de ley para constituirse como un documento legal?	X			
27	¿Las facturas y notas de crédito son emitidas respetando el orden de correlativo de los documentos y fechas?	X			
28	¿Se entregan factura oportunamente al departamento de créditos para su distribución o custodia?		X		Algunas veces de atrasa la entrega de facturas por el factor tiempo
29	¿Se les entrega nuevas cargas a los transportistas con documentos pendientes de liquidar?		X		
30	¿Las devoluciones son autorizadas por la gerencia de ventas?	X			
31	¿El cliente firma de conformidad en la factura cuando recibe el producto?	X			
32	¿Se cotejan los pedidos recibidos con el listado de clientes autorizados?		X		
	Información y Comunicación				
33	¿Existe un sistema de información? ¿Existen documentos debidamente autorizados para la utilización del sistema de información?	X			
34	¿Son debidamente actualizados los sistemas de información, se realiza su correcta y oportuna implementación?		X		No son actualizados periódicamente
35	¿El diseño del sistema de información es fiable y permite cumplir con los objetivos		X		

	del trabajo y los criterios de medida a largo, mediano y corto plazo?				
36	¿Hay eficacia en los canales internos y externos de comunicación?		X		.
	Supervisión y Monitoreo				
37	¿Se realizan evaluaciones periódicas del sistema de control interno?		X		Aun que no existe un manual adecuado se realiza cierto tipo de evaluación periódica.
38	¿Se diseñó un plan de auditoría para el sistema del control interno?		X		
39	¿Hay control del cumplimiento de plan de auditoría e informe de resultados?		X		
40	¿Se realizan evaluaciones periódicas de los puestos?		X		
41	¿Se realizan actas de análisis de deficiencias detectadas en la administración?		X		
42	¿Se actualizan los procedimientos y riesgos?	X			
43	¿Se efectúan e imprimen resúmenes diarios de ventas?	X			
44	¿Existe verificación de los resúmenes de ventas contras facturas físicas?	X			
45	¿Se realizan medidas disciplinarias?	X			
46	¿Se lleva un control de pedido por vendedor?	X			
47	¿Existe un listado de clientes autorizados?	X			
48	¿Existe listado de precios de ventas?	X			

Empresa BELLALECHES, S.A.**Empresa Nicaraguense****Determinación de la Ganancia en Ventas del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015 Cifras expresadas en córdobas****Ventas**

Ventas Brutas C\$ 8,384,000.00

(-) Devoluciones y reb. sobre ventas C\$ 400,000.00

Ventas netas **C\$ 7,984,000.00****Costo de Ventas**

Inventario inicial de mercaderías C\$ 120,000.00

Compras C\$ 6,758,400.00

(+) Gastos sobre compras C\$ 494,400.00

Compras brutas C\$ 7,252,800.00

(-) Devoluciones y reb. sobre compras C\$ 1,108,800.00

Compras netas C\$ 6,144,000.00

Mercaderías disponibles C\$ 6,264,000.00

(-) Inventario final de mercaderías C\$ 1,473,600.00

Costo de Ventas C\$ 4,790,400.00

Ganancia en Ventas C\$ 3,193,600.00

8.2. Matriz de control interno (Componentes y normas)

No.	COMPONENTE	Valor Añadido	Norma No.	NORMA ASOCIADA	DOCUMENTO
1	AMBIENTE DE CONTROL	25	1.1	Integridad y valores éticos.	Manual R. Humanos.
			1.2	Competencia profesional.	
			1.3	Atmósfera y confianza mutua.	Manual R. Humano y Organización.
			1.4	Estructura organizativa.	
			1.5	Asignación de autoridad y responsabilidad.	
			1.6	Políticas y prácticas en personal.	Manual R. Humanos.
			1.7	Comité de Control.	Manual Control Interno.
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	18	2.1	Identificación del riesgo.	Mapa de Riesgos, Manual Control Interno.
			2.2	Estimación del riesgo.	Mapa de Riesgos, Manual Control Interno
			2.3	Determinación de los objetivos de control.	Todos los manuales, específicamente Manual de Calidad, Seg. Protección (Plan de Prevención Res/13).

			2.4	Detección del cambio.	Todos los manuales.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	30	3.1	Separación de tareas y responsabilidades.	Todos los manuales
			3.2	Coordinación entre áreas.	Manual de la Organización.
			3.3	Documentación.	Todos los manuales.
			3.4	Niveles definidos de autorización.	manuales.
			3.5	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	Manual de Contabilidad.
			3.6	Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	Todos los manuales
			3.7	Rotación del personal en las tareas claves.	Manual R. Humanos.
			3.8	Control del sistema de información.	Manual Sistema Informativo.
			3.9	Control de la tecnología de información.	Tecnología de la Información
			3.10	Indicadores de desempeño.	Manual de R. Humanos, Manual de Calidad.
			3.11	Función de Auditoría Interna independiente.	Manual de Auditoría
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	12	4.1	Información y responsabilidad.	Manual Sistema Informativo y de Calidad.
			4.2	Contenido y flujo de la información.	Manual Sistema Informativo
			4.3	Calidad de la información	Manual Sistema Informativo
			4.4	Flexibilidad al cambio.	Manual de la Organización.
			4.5	El sistema de información.	Manual de la Organización.
			4.6	Compromiso de la dirección.	Manual de la Organización.
			4.7	Comunicación, valores de la	Manual Sistema

				organización y estrategias.	Informativo y de la Organización.
			4.8	Canales de comunicación.	Manual Sistema Informativo
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	15	5.1	Evaluación del Sistema de Control Interno.	Manual de Control Interno y de Auditoria.
			5.2	Eficacia del Sistema de Control Interno.	
			5.3	Auditorias al Sistema de Control Interno	
			5.4	Validación de los supuestos asumidos.	
			5.5	Tratamiento de las deficiencias detectadas.	
Total	5	100	35		

8.2.1. Evidencia por normas

No.	COMPO- NENTE	Norma No.	Valor Añadido.	Documentos por normas.
1	AMBIENTE DE CONTROL	1.1- Integridad y valores éticos.	3	1.- Código de conducta de ética (existencia y firma.) 2.-Reqlamentos establecidos en la entidad 3.- Registro de sanciones actualizado.
		1.2- Competencia profesional.	2.5	1.- Procedimiento para la selección de los RH. 2.- Procedimiento para la capacitación de los RH. 3.- Procedimiento para la formación de los RH. 4.- Procedimiento para la evaluación y promoción de los RH. 5.- Diseño y contenido del puesto de trabajo.
		1.3 –Atmósfera y confianza mutua.	2	1.-Actas de las Reuniones 2.- Control del cumplimiento de los acuerdos por los responsables. 3.-Actas de Rendición de cuenta. 4.-Canales de comunicación definidos.
		1.4- Estructura organizativa.	3.5	1.-Organigrama de la entidad. 2.-Planeacion estratégica de la entidad.
		1.5- Asignación de autoridad y responsabilidad	4.5	1.-Manual de organización. 2.-Deberes y derechos de cada trabajador. 3.- Acta de responsabilidad material.

		1.6- Políticas y prácticas en personal.	4	1.- Actualización y cumplimiento de los procedimientos de desempeño laboral.
		1.7- Comité de Control	5.5	2.- Sanciones acordes a la legislación laboral vigente.
				1.- Acta de constitución del comité de control.
				2.-Planificación.
				3.- Informe de evaluación de las áreas.
				4.-Informe de evaluación del funcionamiento del comité de control.
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	2.1- Identificación del riesgo.	4	1.- Identificaron de los riesgos de la entidad.
		2.2- Estimación del riesgo.	5	2.- Comprobar si en la identificación de los riesgos se expuso la valoración de la pérdida (monetaria) si es posible.
		2.3- Determinación de los objetivos de control.	6	1.-Inventario de riesgo
		2.4- Detección del cambio.	3	2.- Clasificación de los riesgos
				3.- Mapa de riesgo por procesos.
				1.- Determinar los objetivos de control de acuerdo a los riesgos identificados y estimados.
				2.-Diferencias entre los riesgos que pueden ser evitados, los que hay que compartir, los que se pueden reducir, y los que debemos aceptar.
				3.-Procedimientos de control de los riesgos.
3	ACTIVIDAD DE CONTROL	3.1- Separación de tareas y responsabilidades.	4	1.-Sistema de información para evaluar el riesgo.
				2.-Evidencias de las revisiones periódicas a los levantamientos de los riesgos.
				1.- Acta de asignación de tarea.
				2.- Procedimientos de realización de tareas.
				3.- Acta de división del trabajo.

		3.2- Coordinación entre áreas.	3	1.-Documento que exprese la interrelación entre las áreas. 2.-Funciones y atribuciones entre áreas. 3.-Acta de entrega y recibo del relevo de responsabilidad.	
		3.3- Documentación.	3.5	1.- La documentación cumple con los requisitos de elaboración y aprobación establecidos. 2.-Conservación de la documentación de acuerdo a las condiciones y plazos establecidos.	
		3.4- Niveles definidos de autorización	2.5	1.-Definición de los niveles de autorización y transacciones relevantes. 2.- Aprobación de las normas de los niveles de autorización.	
		3.5- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	4.5	1.-Clasificación y registro correcto de las transacciones de la entidad. 2.- Cumplimiento con la legislación vigente.	
		3.6- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	2	1.- Niveles de acceso definidos 2.-Actualización de los niveles de acceso. 3.-Control de la actualización de los niveles de acceso. 4.-Validación del ordenamiento de los activos con los registros contables.	
		3.7- Rotación del personal en las tareas claves.	1.5	1.-Plan de rotación del personal en tareas claves. 2.- Acta de la rotación efectuada con la evaluación de resultados obtenidos.	
		3.8- Control del sistema de información.	1.8	1.- Diseño del sistema informativo de la entidad. 2.-Control de los procesos de elaboración y emisión de los sistemas informativos.	

				3.- Acta de validación del funcionamiento del sistema informativo por auditorias competentes.	
				4.-Procedimientos que avalen los manuales.	
		3.9- Control de la tecnología de información	1.7	1.- Certificación del Sistema Informático de la entidad.	
				2.- Procedimiento para el control del sistema.	
				3.- Definir alcance y funciones del personal con acceso al sistema informativo.	
		3.10- Indicadores de desempeño.	0.5	1.- Indicadores de desempeño que permitan medir la gestión y el control de los recursos.	
		3.11- Función de Auditoria Interna independiente	5	1.- Resolución de nombramiento de los auditores o la comisión de control interno.	
				2.- Plan de auditoria o de supervisión.	
				3.- Acta del control de cumplimiento del plan de auditoria.	
				4.-Existencia y actualización del expediente único de auditoria.	
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4.1- Información y responsabilidad.	2.5	1.- Existencia de documentos debidamente autorizados para la utilización del sistema de información.	
				2.- Actualización de los sistemas de información.	
				3.- Acta de suministro de información necesaria para con las responsabilidades del solicitante.	
				4.-La información externa es recibida y emitida en tiempo. Acta de este proceso.	
		4.2- Contenido y flujo de la información.	0.8	1.- Diseño de los flujos de información.	
				2.- Actualización de los flujos de información.	
		4.3- Calidad de la	1.5	1.- Acta de que la información que se brindan no	

		información		contiene errores y esta actualizada.	
		4.4- Flexibilidad al cambio.	2	1.- Actualización de la información de acuerdo al cambio, desde el punto de vista normativo como organizacional.	
		4.5- El sistema de información.	1	1.- Validación de que el sistema cumple los requisitos de apoyar la misión, estrategia, política y objetivos de la entidad. 2.- Registros de la opinión de los usuarios. 3.- Condiciones del mercado interno y externo.	
		4.6- Compromiso de la dirección	0.5	1.- Acta de asignación de recursos por la dirección para el funcionamiento eficaz del sistema	
		4.7- Comunicación, valores de la organización y estrategias.	1.9	1.- Diseño de un sistema de información fiable, que permita el cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida a largo, corto y mediano plazo. 2.- Implementación del sistema.	
		4.8- Canales de comunicación	1.8	1.- Eficacia de los canales interno y externo de comunicación	
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5.1- Evaluación del Sistema de Control Interno	4	1.- Evaluación periódica del sistema de control interno.	
		5.2- Eficacia del Sistema de Control Interno.	3	1.- Evaluación de los resultados de las comprobaciones de los aspectos del plan de prevención. 2.- Guía de validación de la eficacia del sistema de control interno.	
		5.3- Auditorías al Sistema de Control Interno	2.5	1.- Plan de auditoría para el sistema de control interno. 2.- Control del cumplimiento del plan de auditoría e informe de resultado. 3.- Planes de medidas y control de su cumplimiento.	

		5.4- Validación de los supuestos asumidos	2	1.- Evaluación periódica de los supuestos 2.-
		5.5- Tratamiento de las deficiencias detectadas.	3.5	1.- Detección oportuna de las deficiencias a 2.- Acta de análisis de las deficiencias detectadas en el Consejo de Dirección 3.-Actualización de los procedimientos. 4.- Actualización de los riesgos. 5.- Adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo
Total	5	35	100	92