

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN: EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA INTERESES PROPIOS S.A (INTERPROSA) EN EL AÑO 2016.

AUTOR: LIC. FRANCELLA YAHOSCA GUIDO LEZAMA.

TUTOR: MSc. JOSE EVENOR MORALES GARAY

MANAGUA, DICIEMBRE DE 2018.

i. Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, el que me dio la sabiduría y las fuerzas para poder cumplir este sueño de esfuerzo continuo, entrega completa y perseverancia, que le debo todo lo que soy y como dice su palabra “Mejor es adquirir sabiduría que oro preciado; y adquirir inteligencia vale más que la plata”.

A mis padres que con su ejemplo y apoyo han contribuido a mi formación como persona y profesionalmente guiándome en este camino de la vida.

Dedico este triunfo también a esas personas que Dios coloca en el camino y entran a nuestras vidas para jugar un papel importante contribuyendo a alcanzar mis metas.

Francella Guido Lezama.

ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido escalar un paso más y llegar a la culminación de esta meta que sin él no había sido posible, y cada día se hacen palpables sus propósitos para mí, en el cual deposité mi confianza y ha multiplicado mis fuerzas, deseos de salir siempre adelante.

A mi familia que han sido el pilar para lograr todo lo que me he propuesto, que con sus palabras de bendición y apoyo desean lo mejor para mí guiándome a lo largo de este trayecto.

A mis maestros, amigos y colegas que con sus conocimientos y aportes fueron partícipes de este logro, en especial a mi amigo y colega George Lazo Sánchez que ha contribuido con sus enseñanzas y consejos en mi formación profesional.

A mi Alma Mater UNAN-RUCFA que desde mis estudios de pregrado me ha impulsado a seguir preparándome para contribuir con la profesión y con el desarrollo del país.

Francella Guido Lezama

iii. Carta Aval de Tutor

MSc. Álvaro José Guido Quiroz
Director del Departamento Publico y Finanzas

Por este medio certifico que la Tesis titulada: “**EVALUACION DE LA INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA INTERESES PROPIOS SA (INTERPROSA) EN EL AÑO 2016.** realizada por la Licenciada **FRANCELLA YAHOSCA GUIDO LEZAMA**, como requisito para optar el título de Máster en Finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis de la LIC. **FRANCELLA YAHOSCA GUIDO LEZAMA**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y él lo sabrá acatar.

El trabajo de la Lic. **GUIDO LEZAMA**, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias de los programas de Maestría referido a la solución de problemas de análisis financieros.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los Veintiséis días del mes de Noviembre del año dos mil dieciocho.

MSc. José Evenor Morales Garay Tutor.

iv. Resumen

La presente tesis fue realizada en la empresa Intereses Propios S.A (INTERPROSA) comprendió la evaluación de la incidencia del sistema de control interno financiero en la toma de decisiones financieras en el año 2016. Las herramientas metodológicas utilizadas fueron: fuentes documentales, la entrevista, cuestionarios y la observación.

El control interno financiero permite evaluar los resultados reales de la empresa enfocado de distintas perspectivas para la toma de decisiones financieras adecuadas, asimismo otro aspecto clave son las estrategias financieras que están conexas con el objetivo general o global de la empresa las cuales deberán de dar una solución a las necesidades que tenga la entidad y ayuden a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización relacionado directamente con su impacto financiero.

En base a los resultados obtenidos indican que la empresa muestra importantes deficiencias financieras que deben ser superadas adecuadamente, caso contrario, se aproximará a situaciones de riesgo, desestabilización en el proceso financiero y un alto riesgo en las finanzas de esta entidad. Por ende el control interno es de vital importancia para la optimización de la operaciones y el crecimiento del negocio tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde el accionista hasta el propio cliente ya que tendrá este un grado de confianza sobre la entidad y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad.

El campo económico en que se desarrolla la empresa presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno financiero.

i Dedicatoria	i ii
Agradecimiento	ii iii
Carta aval de tutor	iii iv
Resumen	iv
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	4
1.1.1 Antecedentes teóricos	
4 1.1.2 Antecedentes de campo	5
.....	
1.2. Justificación	7
1.3. Planteamiento del problema	8
1.3.2. Formulación del problema	9
1.3.2.1 Problema general.....	9
1.3.2.2. Problemas específicos	9
II. Objetivos	10
2.1. Objetivo general:	
10 2.2. Objetivos específicos:	
.....	10
III. Marco teórico	
11	
3.1. Perfil de la empresa	11
3.1.1. Descripción de la empresa	11
3.1.2. Breve historia de la empresa	12
3.1.3. Objetivos estratégicos	12
3.1.3.1. Visión	13
3.1.3.2. Misión	13
3.1.3.3. Valores.....	13
3.2 Posición financiera	14
3.3 Estrategias financieras.....	14
3.4 Control financiero	14
3.5 Planeación financiera.....	14

3.6	Objetivos financieros	15
3.7	Modelo financiero	15
3.8	Control interno	15
3.8.1	Concepto	15
3.8.2.	Objetivos del control interno	16
3.8.2.1	Objetivo de operaciones	16
3.8.2.2	Objetivo de reportes	16
3.8.2.3	Objetivo de cumplimiento	16
3.8.3.	Características del control interno	17
3.8.4.	Importancia del control interno financiero	18
3.8.5	Componentes del control interno	19
3.8.5.1.	Ambiente de control	19
3.8.5.2.	Evaluación de riesgos	20
3.8.5.2.1	Riesgos potenciales de la industria energética	20
3.8.5.3.	Actividades de control	25
3.8.5.4.	Información y comunicación	26
3.8.5.5.	Monitoreo	27
3.8.6.	Clasificación del control interno	27
3.8.6.1.	Control interno financiero	27
3.8.6.2	Control interno administrativo	28
3.8.7.	Beneficios del control interno	28
3.9	Planeación financiera	29
3.9.1	Definición	29
3.9.2	Objetivo planeación financiera	29
3.9.3	Clasificación planeación financiera	30
3.9.3.1	Planeación a corto plazo.	30
3.9.3.2	Planeación a largo plazo.	30
3.9.4	Elementos básicos de políticas de planificación financiera	30

3.9.5 Aspectos relevantes en la planificación financiera	31
3.9.6 Proceso de la planeación financiera	32
3.10 Evaluación del control interno financiero	32
3.10.1 Segregación de funciones en las áreas	32
3.10.2 Manuales de funciones y procedimientos	33
3.10.3 Normativas internas.....	34
3.10.4 Formatos estándar de información	36
3.10.4.1 Pasos para la estandarización de formatos	37
3.10.4.2 Acciones básicas para la estandarización	37
3.10.5 Monitoreo y seguimiento en el área financiera	37
3.10.6 Políticas de ahorro de los recursos	38
3.10.6.1 Implantación de planes de retribución	39
3.10.6.2 Adopción de medidas de flexibilización	39
3.10.6.3 Aplicación de exenciones	39
3.10.6.4 Uso de la tecnología	40
3.10.6.5 Consigue mejores precios de tus proveedores	40
3.11 Objetivos financieros	40
3.11.1 Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones	40
3.11.2. Inversión en activos reales, inversión en activos financieros, inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo	40
3.11.3 Coordinación de resultados, administración del capital de trabajo	41
3.11.4 Presentación e interpretación de la información financiera.....	41
3.12 Estrategias financieras.....	41
3.12.1 Definición	41
3.12.2 Componentes de las estrategias financieras	42
3.12.2.1 Estrategia como plan	42
3.12.2.2 Estrategia como patrón	42
3.12.2.3 Estrategia como pauta de acción	42
3.12.2.4 Estrategia como posición	43
3.12.2.5 Estrategia como perspectiva	43

3.12.3 Tipos de estrategias financieras	43
3.12.3.1 Estrategias de inversión	
44 3.12.3.2 Estrategias de financiación	45
3.12.3.3 Estrategias de amortización	46
3.12.3.4 Estrategias de dividendos.....	47
3.12.3.5 Estrategias de circulante	49
3.12.4 Parámetros de evaluación de las estrategias financieras	50
3.13 Análisis fuerzas de Porter	51
3.13.1 Definición de las fuerzas de Porter	51
3.13.2 Objetivos de las fuerzas de Porter	51
3.13.3 Aplicación de las fuerzas de Porter	52
3.13.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	52
3.13.3.2 Poder de negociación de los proveedores	52
3.13.3.3 Poder de negociación de los compradores	52
3.13.3.4 Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.....	53
3.13.3.5 Rivalidad entre competidores	53
3.13.4 Principales barreras de entrada	54
3.13.4.1 Economía de escala	54
3.13.4.2 Diferenciación de productos	54
3.13.4.3 Inversiones de capital	54
3.13.4.4 Desventaja de costos	54
3.13.4.5 Acceso a los canales de distribución	55
3.13.4.6 Política gubernamental.....	55
3.14 Análisis FODA	57
3.14.1 Definición FODA	57
3.14.2 Elementos del FODA	57
IV. Preguntas directrices	59

V. Operacionalización de variables	60
VI. Diseño de la investigación	63
6.1. Enfoque	63
6.2. Tipo de investigación	63
6.3. Población y muestra	63
6.3.1 Población	
63 6.3.2. Muestra	
..... 63	
..... 64	
6.4. Técnica	64
VII. Análisis de los resultados	65
7.1 Control interno financiero	65
7.2 Estrategias financieras.....	75
7.3 Impacto financiero	76
7.3.1 Análisis vertical en el año 2016	76
7.3.1.1 Análisis del activo	76
7.3.1.2 Análisis del pasivo	77
7.3.1.3 Análisis del patrimonio	77
7.3.1.4 Análisis de ingresos	78
7.3.1.5 Análisis de costos	78
7.3.1.6 Análisis de gastos financieros	78
7.3.2 Análisis de razones financieras	79
7.3.2.1 Indicadores de liquidez	79
7.3.2.2 Indicadores de actividad	79
7.3.2.3 Indicadores de endeudamiento	79
7.3.2.4 Indicadores de rentabilidad	80
7.3.3 Análisis Dupont	80
7.4 Resumen financiero del análisis de los resultados	80
7.5 Propuesta de sistema de control interno financiero.....	86
7.5.1 Iniciativas estratégicas	86
7.5.2 Manual de funciones	87

7.5.3 Manual de procedimientos	94
7.5.4 Formatos estándares	97
7.5.5 Planificación estratégica	99
7.5.6 Calculo de depreciación	101
7.5.7 Matriz de evaluación del riesgo	102
VIII. Conclusiones.....	103
IX. Recomendaciones	105
X. Referencias XI. Anexos	

I. Introducción

El presente trabajo investigativo, se realizará con la finalidad de evaluar la incidencia del sistema de control interno financiero como parte primordial para el desarrollo de las actividades financieras de la empresa Intereses Propios S.A, la cual brindará un mejor servicio e información a sus clientes, proveedores, socios y terceros, quienes se beneficiaran de una mayor organización, control y seguridad en sus inversiones realizadas en la entidad.

La mayoría de empresas no toman en cuenta que la elaboración de un modelo de control interno financiero les permitirá obtener resultados que sirvan para solucionar los problemas y mitigar los riesgos desde el inicio de cada proceso y así poder cumplir con los objetivos propuestos brindando información oportuna para la toma decisiones.

Sin embargo la empresa INTERPROSA cuenta con una deficiencia en los controles internos financieros actuales lo que se pretenderá demostrar en dicha investigación enfocada en mejorar la posición financiera de la empresa Intereses Propios S.A, debido a que garantizará rentabilidad y confiabilidad de la información financiera, contribuyendo en el proceso financiero y su impacto directo en el desarrollo de la empresa.

La metodología empleada en la presente investigación es la cualitativa con lineamientos cuantitativos, consultando las diferentes fuentes bibliográficas, antecedentes del tema, entrevistas, observación, revisión documental, aplicación de análisis financiero, que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

La presente investigación para su desarrollo fue estructurado en once (11) Acápites:

En el Acápite I, se presenta la introducción donde se describe la importancia de la evaluación del sistema del control interno en la empresa INTERPROSA, la mínima relevancia que se le da en la mayoría de las empresas, así mismo se exponen los antecedentes nacionales e internacionales del objeto de estudio, haciendo referencia a la problemática planteada por el investigador, y se desarrolla la importancia y justificación del tema de investigación.

En el Acápite II, se destaca el objetivo general y los objetivos específicos que orientaron el desarrollo completo de este trabajo, los cuales van dirigidos a la evaluación de la incidencia del sistema de control interno en la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios S.A en el año 2016.

En el Acápite III, se expone el marco teórico que representa el perfil de la empresa, su historia, misión, visión y valores, así mismo se desarrolla ampliamente el control interno, su objetivo, elementos, clasificación, características, al igual que la incidencia de los controles internos financieros en la planeación, la importancia de los objetivos financieros, las estrategias financieras así como el impacto financiero en la empresa.

En el Acápite IV, se establecen las preguntas directrices, que están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación.

En el Acápite V, se determina la operacionalización de las variables de la presente investigación que incluyen objetivos, definición conceptual, indicadores y metodología a emplear.

En el Acápite VI se manifiesta sobre el Diseño Metodológico, se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto

En el Acápite VII, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la guía de observación, guía de Control Interno, y análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

En el Acápite VIII, se expresan las conclusiones donde se evidencia de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, que están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

En el Acápite IX, se exponen las recomendaciones que constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, que contribuirán al manejo y control de las finanzas de la empresa.

En el Acápite X, se manifiesta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

En el Acápite XI, se reflejan los anexos que son los instrumentos recopilados en el transcurso de la investigación.

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Teóricos:

En el libro de Rodríguez V. (2009) el control interno como un efectivo sistema para las empresas refleja las necesidades de control de una empresa, cualquiera que sea su magnitud, aumentan en proporción directa a su crecimiento, por lo que es preciso mejorar los sistemas de plantación y de control que se aplican a los procesos operativos de la organización, específicamente en el control interno financiero que se encarga de métodos, procedimientos, planes de organización referentes a la protección de los activos, el aseguramiento de las cuentas y la confiabilidad de los informes financieros.

Laski J. (2006) nos expresa que control interno se consideraba como un elemento de corrección o detección de problemas pero por medio del modelo COSO 2013 debido a los cambios tecnológicos, la globalización de la economía, las empresas han venido evolucionando y por ello también los riesgos, es por esa razón que los controles han tenido que modificarse para que la organización se gestione de manera eficiente e integral gracias a una metodología sustentada en la mejora continua.

En la actualidad, es importante tomar el control interno como una prioridad. Es necesario que exista un área especializada en esta tarea como contaduría o auditoría. El principal propósito del sistema COSO es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas organizacionales, acompañado de sistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización.

1.1.2 Antecedentes de Campo

De acuerdo a Lam, E. (2002), destaca la investigación titulada “Evaluación del Control Interno basado en el Modelo Coso” donde resalta la importancia del Modelo COSO, como una herramienta eficaz en la evaluación del control interno en las organizaciones, así como el reconocimiento de tal modelo como ayuda idónea para auditores tanto internos como externos y para la gerencia en la identificación de riesgos.

Elementos que se consideran vitales de conocer y que constituyen un valioso aporte a la presente investigación.

En la Universidad Nacional de Nicaragua, se han realizado numerosos estudios investigativos relacionados al control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresas comerciales como la tesis de Acuña, F. (2013), cuyos resultados obtenidos fue la de establecer políticas y procedimientos para todas las áreas de trabajo, contratar a un especialista que conozca los objetivos de la empresa, para evaluar e implementar nuevos controles que le permitan a la empresa lograr los objetivos deseados y que la administración en conjunto con la junta deberá de diseñar un modelo de control que permitan administrar riesgos menores, que pueden ser mitigados.

Lo cual servirá como antecedente para proponer un modelo de control de interno financiero que contribuya a la mejora de la posición financiera de la empresa Intereses Propios S.A.

En Nicaragua, El Colegio de Contadores Publico, realizó seminario de Control Interno integrado COSO para las empresas con el objetivo de adoptar información con su contadores públicos autorizado CCPA, (2003)

En Nicaragua La Contraloría General de La Republica, realizó normas de Control Interno para el sector público las cuales fueron emitidas en el año 2015 siendo las Normas Técnicas de Control

Interno (N.T.C.I) que constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno, para que la administración pública prepare los procedimientos, y reglamento específicos del funcionamiento de sus sistemas de administración y la unidad de auditoría interna.

Existen diversos estudios investigativos del control interno a niveles internacionales y nacionales, y desde su origen con el nacimiento de la partida doble, las entidades han puesto especial atención para formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

1.2. Justificación

La empresa Intereses Propios S.A (INTERPROSA) actualmente enfrenta deficiencia de controles internos financieros los cuales tienen un impacto económico en las finanzas de la entidad, es por ello que es de vital importancia identificar, evaluar y mejorar estos controles para el manejo eficiente de sus operaciones obteniendo una mejor coordinación del personal y el uso adecuado de los recursos, logrando a través de un sistema de control interno financiero la toma de decisiones financieras adecuadas, se ha desarrollado la presente investigación cuyo propósito es satisfacer las necesidades mencionadas .

La investigación beneficiará directamente a la empresa INTERPROSA porque le permitirá mejorar la fiabilidad de la información financiera, así como la optimización de los recursos económicos y el manejo adecuado de las transacciones que se llevan a cabo, de igual forma sirve como base a futuras investigaciones relacionadas con el control interno financiero para empresas comerciales aportando recomendaciones claves que deben ser aplicados en el proceso financiero.

Para desarrollar un buen sistema de control interno se inicia de la evaluación de la situación actual del control: ¿Qué procedimientos se siguen?, ¿Quiénes lo ejecutan?, ¿Qué controles se aplican?, ¿Cómo se divulgan estos controles? ¿Cómo se procesan y registran las diferentes tipos de transacciones? ¿Y qué registros contables y documentos de apoyo existen?.

La incidencia de la evaluación del sistema control interno financiero en la toma de decisiones financieras estudiará adecuadamente la parte financiera de la empresa, como mejorar su rendimiento, estableciendo las herramientas mínimas necesarias para desarrollar de una manera más eficiente la planeación, organización, dirección y control financiero en el año 2016.

1.3. Planteamiento del Problema

Actualmente la mayoría de las empresas con el incremento de las actualizaciones de la tecnología, el avance de la globalización, es decir un mundo de constantes cambios, afrontan problemas de control interno, lo cual incide en su rentabilidad y confiabilidad de la información financiera.

Síntoma: Las operaciones desarrolladas en el empresa intereses propios S.A, se observa falta de interés en el cumplimiento del control interno, lo cual representa una incidencia en la rentabilidad y confiabilidad de la información, el nivel de compromiso de parte de los directivos para el cumplimiento del control interno es bajo, generando un impacto en la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Causa: En la empresa intereses propios S.A, no se observa controles internos efectivos para el área financiera, que ayuden a la toma de decisiones financiera.

Pronóstico: La empresa necesita de la aplicación de controles internos apropiados y oportunos, de continuar con esta situación, el descontrol en las finanzas tiende a impactar la rentabilidad de la misma.

Actualmente los estudios investigativos se han enfocado en el estudio del control interno en un ámbito general, es por ello que es necesario el estudio y evaluación del control interno financiero para el sostenimiento y cumplimiento de los objetivos de las empresas.

1.3.2. Formulación del Problema

1.3.2.1 Problema General

¿Cuál es la incidencia de la evaluación de los controles internos financieros en la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios S.A en el año 2016?

1.3.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es el control interno financiero actual en la empresa Intereses Propios S.A en el año 2016?

¿Qué estrategias financieras podrían evaluarse para mejorar posición de financiera en la empresa Intereses Propios S.A en el año 2016?

¿Cuál es el impacto financiero al implementarse un sistema de control interno en la empresa en la empresa Intereses Propios S.A en el año 2016?

¿Qué sistema de control interno financiero podría facilitar el logro de los objetivos y estrategias en la empresa Intereses Propios S.A en el año 2016?

II. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Evaluar la incidencia del sistema de control interno financiero en la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios SA (INTERPROSA) en el año 2016.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar el sistema de control interno financiero en la empresa Intereses Propios S.A. en el año 2016.
2. Analizar las estrategias financieras de la empresa Intereses Propios S.A vigentes al año 2016.
3. Evaluar el impacto financiero la implementación del sistema de control interno en el área de finanzas de la empresa Intereses Propios S.A. en el año 2016.
4. Presentar propuesta de un sistema de control interno financiero que facilite el logro de los objetivos, estrategias y toma de decisiones de la empresa Intereses Propios S.A. a partir del año 2017.

III. Marco Teórico

3.1. Perfil de la Empresa

3.1.1. Descripción de la Empresa

Intereses Propios S.A (INTERPROSA), es una empresa comercial privada creada en el año 2007 establecida en la ciudad de Managua, y enfocada en la generación de energía por lo cual cuenta con nueve años de experiencia en este rubro de la economía.

3.1.2. Breve historia de la Empresa

INTERPROSA está conformada por diez socios que decidieron formar un grupo de empresas, cuyo principal objetivo es el de ejecutar proyectos que permitan generar las condiciones estructurales para fomentar el desarrollo de la economía y promover la autosuficiencia energética en Nicaragua.

El giro principal de INTERPROSA trasciende el ámbito comercial, por estar concebida y orientada a la satisfacción de necesidades del pueblo nicaragüense, fomentando la creación de empleos, mejorando la calidad de vida de la población y brindando aportes significativos en el desarrollo de la nación.

3.1.3. Objetivos estratégicos

1. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente por medio de un servicio de calidad.
2. Mejorar continuamente las competencias del personal.
3. Asociarnos con los mejores proveedores, aprovechando oportunidades en el comercio electrónico para proporcionar valor agregado tanto para el grupo como para nuestros clientes.
4. Alcanzar los niveles de generación planeados en las plantas de generación eléctrica.
5. Implementar procesos de planificación, gestión y desarrollo institucional sostenido y permanente, alineados a las políticas públicas dentro del marco normativo que regula las actividades de generación.
6. Demostrar continuamente nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente y la economía del país, desempeñando un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia.
7. Prevenir los riesgos derivados de las condiciones laborales de los trabajadores, contratistas y partes interesadas en los lugares de trabajo

3.1.3.1. Visión

Generar energía inteligente contribuyendo a la prosperidad de la sociedad, utilizando comportamientos, conocimientos y tecnologías que procuran la mitigación del cambio climático, la competitividad de la empresa el desarrollo humano sostenible y la construcción del valor compartido con los grupos de interés.

3.1.3.2. Misión

Desarrollar proyectos de generación eléctrica, y ofrecer soluciones asociadas con el propósito de satisfacer las necesidades energéticas de nuestros clientes y crear valor empresarial.

3.1.3.3. Valores

Confiabilidad: Cumplimos lo prometido, seguros de nuestra calidad.

Excelencia: Tenemos el hábito de lograr grandes cosas, siendo excepcionales en los detalles.

Sostenibilidad: Excelencia ahora y siempre.

3.2 Posición Financiera

De acuerdo a Eslava, J. (2003). Es la capacidad que la empresa tiene para atender adecuadamente sus compromisos de pagos financieros, es decir la posición financiera sería una expresión también aproximada del estado de liquidez de la empresa. (P.30).

3.3 Estrategias Financieras

Según David F. (2003). Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Las decisiones estratégicas deben ser tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, para que luego el ejecutivo de finanzas o administrador financiero formule las recomendaciones sobre estas y así dar su definitiva aprobación. (P.138).

3.4 Control Financiero

Según Teruel, S. (2014). Puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, a corto, mediano y largo plazo.

3.5 Planeación Financiera

De acuerdo a Román, C. (2012). Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren. (P.15).

3.6 Objetivos Financieros

Según Gutiérrez, S. (2011). Son la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa, enfocados en las decisiones de inversión, financiación y operación, adoptando una vital importancia en la rentabilidad y crecimiento de la empresa.(P.202)

3.7 Modelo Financiero

De acuerdo a López, F. (2016). Se encarga del análisis de los estados financieros de la empresa a través de ratios que indiquen las tendencias y su situación respecto a otras empresas de su sector. También estudia, el encaje de la financiación sobre la proyección de resultados y flujos de tesorería del cliente para conocer la capacidad de pago futura. (P.97)

3.8 Control Interno

3.8.1 Concepto

Según Estupiñán, R. (2015). Es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo gerencial y resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Como se observa el control interno es de vital importancia para la optimización de la operaciones y el crecimiento del negocio tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde el accionista hasta el propio cliente ya que tendrá este un grado de confianza sobre la entidad y prevalecerá en

el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad, es por ello que la metodología de control interno que se estará utilizando en la presente investigación es el COSO 2013.

3.8.2. Objetivos del Control Interno

3.8.2.1 Objetivos de Operaciones

Según Estupiñán, R. (2015). Son aquellos relacionados con la misión y visión de la entidad, varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento, se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad e incluyen el resguardo de activos (P.113).

3.8.2.2 Objetivos de Reporte

Según Estupiñán, R. (2015). Comprenden la emisión de reportes financieros externos (Estados contables y cuentas de inversión), reportes no financieros externos (Reportes de sustentabilidad e información al público), y los reportes internos financieros y no financieros (Ejecución presupuestaria e informes sobre nivel de actividad) (P.113).

3.8.2.3 Objetivos de Cumplimiento

Según Estupiñán, R. (2015). Son los que están vinculados con el cumplimiento de leyes y regulaciones, cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, a los efectos del marco (P.113).

3.8.3. Características del Control Interno

Según Rodríguez, G. y R. G. (2009)

1. Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
2. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
3. En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
4. Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
5. Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
6. Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

Los autores nos determinan que las características del control interno toman como punto de partida su definición, donde involucra a toda la organización en el proceso, para obtener resultados importantes y lograr los objetivos propuestos.

3.8.4. Importancia del Control Interno Financiero

Según Horngren, C.T.; Sundem, G.L. y Elliott, J. A. (2000). El Control Interno Financiero contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su actividad.

Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que, el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

El control interno es un instrumento de eficiencia. Es el proceso realizado por la administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos.

De acuerdo a las necesidades de cada organización, es necesario determinar qué control se tiene que implantar según lo planteado por Horngren, Sundem y Elliott, esto es importante dentro de la organización para proteger los recursos de la empresa evitando situaciones de fraudes, así como impulsar el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia, y promover la mejora continua.
(P.84)

De igual manera, mediante un adecuado control interno, la organización puede determinar que todas las actividades y recursos de la empresa, sean empleados para el cumplimiento de sus objetivos, y así garantizar la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

3.8.5. Componentes del Control Interno

3.8.5.1. Ambiente de Control

De acuerdo a la comisión de organización patrocinadoras de normas (COSO)(2013). El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman. Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación. Es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como:

1. La filosofía y estilo de dirección.
2. La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
3. 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.
4. Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
5. El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
6. En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

3.8.5.2. Evaluación de Riesgos

De acuerdo a la comisión de organización patrocinadoras de normas (COSO)(2013). El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

La entidad tiene que identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

El análisis de riesgos debe incluir:

1. Estimación de su importancia-trascendencia.
2. Una evaluación de la probabilidad-frecuencia.
3. Una definición del modo en que habrán manejarse.

3.8.5.2.1 Riesgos Potenciales de la Industria Energética

1. Acceso al Capital.
2. Aumento de Costo al adquirir deuda.
3. Nuevas Tecnologías.
4. Desinversión en activos estables y regulados tales como distribución o transmisión.

5. Regulaciones a la industria energética.
6. Intervención política en el mercado de energía.
7. La volatilidad en los precios de los commodity.
8. La planificación de la gestión y la aceptación del público.

A continuación se detalla un cuadro de nivel de confianza y de riesgo a aplicar a la empresa:

Figura # 1. Cuadro de Nivel de Confianza y Riesgo.

INTERVALO NIVEL DE CONFIANZA	RESPUESTA DE NIVEL CONFIANZA	
	Confianza	Riesgo
15%- 50%	Bajo	Alto
51%- 75%	Media	Media
76%-95%	Alta	Bajo

Fuente: Comisión de organización patrocinadoras de normas (COSO) (2013).

Así mismo se aplicarán dos fórmulas para evaluar el riesgo de la empresa:

Formula # 1. Para evaluación de riesgo

Nivel de Confianza

$$\text{Cálculo del nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

Parte de la evaluación del riesgo se identificaron las leyes y regulaciones aplicables a la empresa

Intereses Propios S.A:

1. Ley 539 Seguridad Social tiene como objeto regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo. El Seguro Social es el conjunto de instituciones, recursos, normas y procedimientos con fundamento en la solidaridad y en la responsabilidad personal y social cuyos objetivos son:

- a) Promover la integración de los ciudadanos en una sociedad solidaria.
- b) Aunar esfuerzos públicos y privados para contribuir a la cobertura de las contingencias y la promoción del bienestar social.
- c) Alcanzar dignos niveles de bienestar social para los afiliados y sus familias.

2. Ley 272 “Industria Eléctrica” esta ley establece el régimen legal sobre las actividades de la industria eléctrica, las cuales comprenden la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de la energía eléctrica. Las actividades de la industria eléctrica se ajustarán a las siguientes reglas:

- a) Seguridad, continuidad y calidad en la prestación del servicio eléctrico.
- b) Eficiencia en la asignación de los recursos energéticos, con el fin de obtener el menor costo económico la prestación del servicio eléctrico.
- c) Promoción de una efectiva competencia y atracción del capital privado con el fin de incentivar su participación en la Industria Eléctrica.
- d) Protección de los derechos de los clientes y el cumplimiento de sus deberes.
- e) Eficiencia en el uso de la electricidad por parte de los clientes y los Agentes Económicos.
- f) Prestación del servicio con estricto apego a las disposiciones relativas a la protección y conservación del medio ambiente y de seguridad ocupacional e industrial.
- g) Expansión de la capacidad de generación de energía y del servicio eléctrico.

3. **Decreto 455 Plan de Arbitrios Municipal** establece que el tesoro de los municipios se compone de sus bienes muebles e inmuebles; de sus créditos activos, del producto de sus ventas, impuestos, participación en impuestos estatales, tasas por servicios y aprovechamientos, arbitrios, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, transferencias y de los más bienes que le atribuyan las leyes o que por cualquier otro título puedan percibir.
4. **Ley 822 Concertación Tributaria** tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público. Esta Ley se fundamenta en los siguientes principios generales de la tributación:
 - a. Legalidad;
 - b. Generalidad;
 - c. Equidad;
 - d. Suficiencia;
 - e. Neutralidad
 - f. Simplicidad
5. **Decreto 10-91 Plan de Arbitrio del Municipio de Managua** tiene como fin establecer las fuentes de ingresos fundamentales del Municipio de Managua, cuyo patrimonio se compone de sus Bienes Muebles e Inmuebles, de sus créditos, tasas por servicios y aprovechamiento, impuestos, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, subvenciones, empréstitos, transferencia y los demás bienes o activos que le atribuyen las leyes o que por cualquier otro título pueda percibir.
6. **Ley 839 Industria Eléctrica** tiene por objeto modificar la Ley de la Industria Eléctrica, la Ley de estabilidad energética, la Ley para la distribución y el uso responsable del servicio

público de energía eléctrica y el Código Penal (Delitos contra la naturaleza y el medio ambiente), en aspectos relacionados con la adopción de medidas destinadas a contribuir a la suficiencia financiera del sector eléctrico, principalmente de la actividad de distribución y en orden a la superación de la crisis por la que atraviesa.

7. **Ley 185 Código del Trabajo**, el presente Código regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores, son de aplicación obligatoria a todas las personas naturales o jurídicas que se encuentran establecidas o se establezcan en Nicaragua. Se aplicará también a las relaciones laborales de nicaragüenses que previa autorización del Ministerio del Trabajo, se inicien en Nicaragua y se desarrollen fuera del territorio nacional.
8. **Ley 746 Reforma Creación de la Empresa Nicaragüense de Electricidad**, La presente Ley reforma el Decreto N° 46-94, que crea la Empresa Nicaragüense de Electricidad (ENEL), la Ley N° 272, Ley de la Industria Eléctrica y la Ley N° 554, Ley de Estabilidad Energética, en aspectos relacionados con las condiciones propicias para que los agentes económicos puedan expandir la oferta de energía, interviniendo directamente o a través de empresas estatales cuando no existan agentes económicos interesados en desarrollar los proyectos requeridos.
9. **Ley 554 Estabilidad Energética** se crea para enfrentar la crisis energética en todo el territorio nacional y estará en vigencia mientras los precios internacionales del petróleo crudo WTI USGC, sobrepasen los cincuenta dólares el barril o, se mantenga por arriba del 50% el nivel de uso del petróleo para la generación de energía eléctrica en el país. En razón de lo expuesto, es de interés público emitir medidas que garanticen la paz social y establezca mecanismos que permitan a la sociedad en general y a los actores empresarios del sector a compartir los efectos de esta crisis.

10. Decreto 395 Impuestos de Bien Inmuebles, establece un impuesto anual que grava la propiedad inmueble constituida por los terrenos, las plantaciones estables y las instalaciones o construcciones fijas y permanentes que en ellos existan, que se regirá por las disposiciones de esta Ley, donde la Dirección General de Ingresos aplicará y recaudará este impuesto con base en el avalúo catastral practicado de conformidad con la Ley de Catastro e Inventario de Recursos Naturales, así mismo podrá exigir a los sujetos de este impuesto presentar declaraciones descriptivas de los inmuebles y estimativas de su valor. En caso de propiedades que no hayan sido catastradas, dicha declaración le servirá de base para practicar el avalúo correspondiente

3.8.5.3. Actividades de Control

De acuerdo a la comisión de organización patrocinadoras de normas (COSO)(2013). Son aquellas que realizan la gerencia y demás personas de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

1. Las operaciones
2. La confiabilidad de la información financiera
3. El cumplimiento de leyes y reglamentos

Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características: pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

3.8.5.4. Información y Comunicación

De acuerdo a la comisión de organización patrocinadoras de normas (COSO)(2013). Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional financiera y de cumplimiento, que hace posible conducir y controlar la organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe atender su propia participación en el sistema de control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

3.8.5.5. Monitoreo

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 tanto para factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficacia. 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.

3.8.6. Clasificación del Control Interno

3.8.6.1. Control Interno Financiero

De acuerdo Gutiérrez S. (2014)

El Control Interno Financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.(P.147)

Es responsabilidad de la empresa, principalmente de su director, incluir dentro del trámite normal de las transacciones financieras, los procedimientos que permitan lograr un eficiente control financiero, especialmente por medio de los procedimientos de control previo al compromiso y al desembolso.

La definición descrita por el autor nos refiere el control interno financiero desde la planeación, siendo este el punto de partida que todo financiero debe tomar en cuenta en conjunto con el seguimiento que se debe de realizar, para contribuir con el buen funcionamiento de los recursos financieros y operativos de la empresa.

3.8.6.2 Control Interno Administrativo

Según Gutiérrez S. (2014)

El Control Interno Administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.(P.149)

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones respecto a su manejo, es una responsabilidad primordial de los niveles directivos; por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo, que incluye un sistema de información general, para cumplir con dicha finalidad.

3.8.7 Beneficios del Control Interno

Es necesario que exista una cultura de control interno en la organización, que permita el cumplimiento de los objetivos generales de control.

- Ayudar a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control.
- Ayudar al personal a medir su desempeño y por ende a mejorarlo.
- Contribuir a evitar el fraude
- Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y como se han alcanzado los objetivos.

3.9 Planeación Financiera

3.9.1 Definición

De acuerdo a Román C. (2012)

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren.

El autor nos enseña que la planeación son proyecciones económicas que realiza una empresa para que esta pueda alcanzar los objetivos propuestos, sirviendo de plataforma para los directivos en la toma de decisiones futuras que impacten el rendimiento de la empresa.

3.9.2 Objetivo de la Planeación Financiera

El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente sobre las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

3.9.3 Clasificación de la Planeación Financiera

3.9.3.1 Planeación a Corto Plazo.

Especifican acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado (Robles, 2012). La información financiera la proporciona el pronóstico de venta y otros datos operativos y financieros.

La información final comprende varios presupuestos operativos, el flujo de caja y los estados financieros proforma. Los objetivos de los planes a corto plazo se asocian con la solvencia, pero funcionan como restricciones del modelo financiero que sirve de soporte al plan de largo plazo.

3.9.3.2 Planeación a Largo Plazo.

Es determinar el efecto de varios planes alternos sobre las necesidades financieras, la planificación a largo plazo implica hacer estimaciones de una serie de balances generales futuros Robles (2012). Se dan por lo general cuando las empresas emprenden proyectos de inversión, en actualización tecnológica, expansión de mercado, etc. Se planifica el primer año a detalle y los siguientes años en base a experiencias o proyecciones con un plan de largo plazo.

Suele mencionarse la falta de una planificación efectiva a largo plazo como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso.

Considerando lo expuesto por el autor la planificación a largo plazo es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas.

3.9.4 Elementos Básicos de Políticas de Planificación Financiera

1. La inversión que requiere la empresa de nuevos activos. Esto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.
2. El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa. Ello determinará la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.
3. La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado para pagar a los accionistas. Esta es la política de dividendos de la empresa.

4. La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continua. Esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.”

3.9.5 Aspectos Relevantes en la Planificación Financiera

Entender ampliamente la estrategia, sobre todo los planes de crecimiento si los hay y el contexto competitivo (acciones probables de los competidores y la postura competitiva de la empresa) en el que se va a operar.

Comprender profundamente el entorno económico futuro probable. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos que se necesitan para realizar la proyección financiera.

La Proyección Financiera necesita de una base de la cual partir. Dicha base es la historia de la empresa y específicamente, para que la proyección financiera nos dé los resultados numéricos, necesita el Estado de Situación Financiera o Estado de Resultados del año inmediato anterior, convencionalmente llamado año cero.

3.9.6 Proceso de la Planeación Financiera

Existen dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera:

Planeación del efectivo.- Implica la preparación del presupuesto del efectivo de la empresa.

Planeación de las utilidades.- Se refiere la preparación de estados financieros proforma.

3.10 Evaluación del Control Interno Financiero

Para efectuar una evaluación del control interno financiero se tomaran como base los siguientes aspectos:

3.10.1 Segregación de Funciones en las Áreas

La asignación de personas diferentes para las responsabilidades de autorizar transacciones y mantener la custodia de los activos, tiene la intención de reducir las oportunidades de permitirle a cualquier persona que se encuentre en posición de perpetrar y ocultar errores o fraude.

La segregación de funciones implica:

- a. La empresa debe poseer un manual de funciones, donde todos y cada uno de los que hacen parte de la organización se le asigne y reconozca los diferentes roles que juegan dentro de la misma.
- b. Que el recurso humano incorporado a la organización cuente con el perfil necesario para acometer con responsabilidad y calidad las labores a él encomendada.
- c. Que todos y cada uno de los empleados de la organización distinga en donde parte sus funciones y responsabilidades y donde comienzan las de sus compañeros de grupo, área o proceso.
- d. Todos los integrantes de la organización deben conocer el árbol de decisión de su empresa además del nivel jerárquico.
- e. Ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción y además la misma debe pasar por cuatro etapas claves como aprobación, ejecución, registro y custodia y a través de departamentos o unidades independientes.

- f. Se requiere diagramar las actividades del proceso e identificar los tipos y calidades de los controles para reducir aquellos que son inoperantes; generan mayores trámites y no aportan valor en términos de calidad y oportunidad.
- g. Una vez se tenga identificadas las funciones de todos y cada uno de quienes intervienen en los procesos, así mismo será más fácil endilgar responsabilidades por la comisión de errores o pérdida del control.

3.10.2 Manuales de Funciones y Procedimientos

Es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Sin perjuicio de la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas, los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles son:

- 1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.

- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- 3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- 4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- 5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- 6.- Permite la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
- 7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- 8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno

3.10.3 Normativas Internas

Permite a las empresas dirigir adecuadamente sus operaciones, dando las instrucciones formales a cada uno de sus trabajadores mediante un documento escrito; permite sancionar disciplinariamente a quienes lo incumplen y contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, entre otros.

Una vez elaborado el proyecto del reglamento Interno, se presenta ante el Ministerio de Trabajo para su aprobación y luego su divulgación al personal, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

En las normativas internas se puede contemplar lo siguiente:

1. Las horas en que empieza y termina el trabajo y las de cada turno, si aquél se efectúa en equipos, así como también, los descansos.
2. Los diversos tipos de remuneración.
3. El lugar, día y hora de pago de las remuneraciones.
4. Las obligaciones y prohibiciones a que estén sujetos los trabajadores.
5. La designación de los cargos ejecutivos o dependientes del establecimiento ante quienes los trabajadores deben plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias.
6. Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.
7. Las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad que deban observarse en la empresa o establecimiento.
8. Las sanciones que podrán aplicarse por infracción a las obligaciones que señale el reglamento interno, las que podrán consistir en amonestación verbal o escrita y suspensión hasta de tres (3) días sin derecho a salario.
9. El procedimiento a que se someterá la aplicación de las sanciones referidas anteriormente.
10. Respecto de las materias de higiene y seguridad que debe contener el reglamento interno, cabe señalar que se puede establecer las obligaciones a que quedan sujetos los trabajadores como, por ejemplo, el uso correcto y cuidado de los elementos de protección personal; el uso de todos los elementos, aparatos o dispositivos destinados a la protección contra riesgos; la conservación y buen trato de los elementos de trabajo entregados para el uso del trabajador.
11. La obligatoriedad de cada cual de dar cuenta de todo síntoma de enfermedad profesional que advierta o de todo accidente que sufra por leve que sea; el acatamiento de todas las normas internas sobre métodos de trabajo u operaciones o medidas de higiene y seguridad,

etc.

12. Sobre esta materia puede establecerse también prohibiciones como, por ejemplo, retirar o dejar inoperante elementos o dispositivos de seguridad e higiene instalados en la empresa; destruir o deteriorar material de propaganda visual o de otro tipo destinado a la promoción de la prevención de riesgos; operar o intervenir maquinarias o equipos sin autorización.

3.10.4 Formatos Estándar de Recepción y Análisis de la Información que se Presenta en la Gerencia Financiera.

Es necesario la estandarización de formatos para la recepción y análisis de la información para una mayor comprensión, control y orden de lo presentado en la Gerencia Financiera.

La estandarización es vital debido a que un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. Es por ello que las empresas deben de crear formatos internos con su respectivo manual con estándares de acuerdo a las necesidades de la organización, los mismos deben ser actualizados periódicamente para que la información financiera fluya en una misma dirección siendo clara y precisa en el proceso financiero, siendo fundamental el involucramiento de los miembros que lo emitirán.

3.10.4.1 Pasos para la Estandarización de Formatos de Carácter Financiero

1. Involucrar al personal operativo.
2. Investigar y determinar la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso.
3. Documentar con fotos, diagramas, descripción breve.
4. Capacitar y adiestrar al personal.
5. Implementar formalmente el estándar.
6. Checar los resultados.

7. Si el resultado se acopla al estándar, continuar la implementación, si no, analizar la brecha y tomar acción correctiva.

3.10.4.2 Acciones Básicas para la Estandarización

- **Lineamientos estratégicos:** En esta sección se enuncian las directrices que los involucrados deben tomar en cuenta al realizar las actividades para alcanzar el objetivo.
- **Diagramas e imágenes:** Con el fin de apoyar la comprensión de las actividades consignadas en el estándar, puede elaborarse un diagrama del proceso.
- **Registros:** Se enuncian los registros o datos que deben ser recolectados en el proceso.
- **Herramientas y formatos utilizados:** Se señalan las herramientas o formatos utilizados para realizar las actividades necesarias dentro del estándar; éstos deberán estar acompañados por una breve explicación para comprender su uso.

3.10.5 Monitoreo y Seguimiento en el Área Financiera

Las actividades de Monitoreo en el área Financiera se refiere a una evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo con lo planeado y que se modifique de acuerdo con cambios en las condiciones.

Es fundamental la supervisión porque establece y mantiene en todos los niveles de mando un adecuado ámbito y límite de revisión directo, a fin de garantizar el logro de los objetivos del control interno.

El límite de supervisión es aquel que se refiere al número máximo de personas o actividades que pueden ser efectivamente supervisadas por el gerente en todos los niveles.

La asignación, revisión y aprobación del trabajo del personal exige:

- Indicar claramente las funciones y responsabilidades atribuidas a cada empleado.
- Examinar sistemáticamente el trabajo de cada empleado, en la medida que sea necesario.
- Aprobar el trabajo en puntos críticos del desarrollo para asegurar de que avanza según lo previsto.

3.10.6 Políticas de Ahorro de los Recursos

El ahorro constituye el elemento impulsor de la inversión, el crecimiento y el empleo en la economía. La literatura especializada muestra cómo menores tasas de ahorro acaban perjudicando la inversión y el empleo, y cómo tasas mayores inducen un círculo virtuoso en la economía que realimenta la propia capacidad de generar nuevo ahorro (Wincoop y Marrinan, 1996). El ahorro es el recurso económico escaso cuyas asignaciones eficientes resultan determinantes para la economía en su conjunto y para todos y cada uno de sus sectores y agentes.

La mejor forma de lograr de manera eficaz y eficiente reducir costos es implantando el sistema de mejora continua, no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos. La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

Favorecer el ahorro empresarial desde el área de gestión de personas es posible si se tienen en cuenta las siguientes recomendaciones:

3.10.6.1 Implantación de Planes de Retribución Flexible

La implantación por parte de la empresa de un plan de retribución flexible tiene como resultado ventajas fiscales, y ahorro de impuestos para la compañía y para los usuarios del mismo. Además

estos planes, incrementan la imagen y el atractivo de las empresas para la captación y retención del talento.

3.10.6.2 Adopción de Medidas de Flexibilización

Tales como reducción de la jornada laboral, reestructuración de las funciones departamentales, optimización de los departamentos, externalización de procesos puramente administrativos como la nómina o la administración de personal a través de un servicio de outsourcing, traslados y/o desplazamientos de los empleados, para conseguir foco en las áreas críticas más relacionadas con el negocio.

3.10.6.3 Aplicación de Exenciones

Para reducir el coste salarial, las compañías deben analizar sus nóminas y revisar sus conceptos en busca de exenciones (completas o en partes). Los colectivos específicos también disponen de exenciones que las compañías deben conocer y aplicar.

3.10.6.4 Uso de la Tecnología

Los costes de distribución en papel de información confidencial (recibos, certificados y otros) pueden ser muy elevados. La implantación de herramientas tecnológicas que reduzcan la distribución de la información y aseguren la confidencialidad de la misma, supondrá un ahorro importante.

3.10.6.5 Consigue Mejores Precios De Tus Proveedores

Si realmente quieres ahorrar dinero en tus compras, debes evaluar trimestralmente las facturas de tus proveedores, y mejorar los acuerdos que tienes con ellos.

3.11 Objetivos Financieros

3.11.1 Obtención de los Fondos para el Desarrollo de la Empresa e Inversiones.

Estos para el normal funcionamiento de la empresa, sean generados por las ventas presupuestas, recuperación de cartera por créditos concedidos, utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, o la recurrencia a las mejores fuentes de financiamiento que ofrezca el mercado.

3.11.2. Inversión en Activos Reales, Inversión en Activos Financieros, Inversiones Temporales de Aquellos Excedentes que se Obtengan de Efectivo.

Para que generen a la empresa una nueva fuente de ingresos y sirvan en un determinado caso de amortiguador ante necesidades futuras. Esto, dependerá de la decisión final que se tome con respecto a la inversión a realizar. En tal sentido, se presentan opciones como la adquisición de bienes raíces para arrendamiento, inversión en acciones y/o bonos, títulos, y algún otro papel comercial que produzcan intereses fijos o variables. Entre otras de las opciones se halla el pago de acreencias anticipadas, compra de inventarios al por mayor para procesos productivos.

3.11.3 Coordinación de Resultados, Administración del Capital de Trabajo.

Está enfocado al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes: el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios. La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio del capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia técnica, y que se vea forzada a declararse en quiebra.

3.11.4 Presentación e Interpretación de la Información Financiera.

Consiste en utilizar un conjunto de técnicas que tiene como finalidad diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

3.12 Estrategias Financieras

3.12.1 Definición

El concepto o definición de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. En este caso se le relaciona, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. Al respecto, se define la estrategia como:

Según Mintzberg H. (1997) El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.(P.78)

Las estrategias financieras deberán estar en relación con el objetivo general que se haya decidido; y estas estrategias deberán poder dar una solución a las necesidades que tenga la entidad. Existen diversas estrategias financieras que se pueden poner en acción para poder lograr los objetivos pactados, si se establece una estrategia financiera de forma sistemática se lograra obtener una estabilidad financiera. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.

3.12.2 Componentes de las Estrategias Financieras

Al respecto, Henry Mintzberg expone que la estrategia debe ser vista en cinco componentes, plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

3.12.2.1. Estrategia como Plan: Abarca el aspecto fundamental de la percepción, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. Entrar en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.

3.12.2.2. Estrategia como Patrón: Permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y encauzarlas en cursos de acción predeterminados. Se centra en la acción, debe tomar en cuenta el comportamiento. Introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización.

3.12.2.3. Estrategia como Pauta de Acción: Lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas. Los movimientos de una parte provocan los contra-movimientos de la otra. Sin embargo, la estrategia en sí es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.

3.12.2.4. Estrategia como Posición: Considera a las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia.

3.12.2.5. Estrategia como Perspectiva: Plantea cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

3.12.3 Tipos de Estrategias Financieras

De acuerdo a los planteamientos de Certo (2002), los sistemas de remuneraciones a empleados, capacitación y actualización del personal, son apenas algunas de las decisiones que debe tomar la gerencia de la empresa. En ellas se involucra activamente el gerente financiero, evaluando los efectos de éstas sobre los objetivos de la organización (plan estratégico) y la maximización del valor en el largo plazo.

Todo ese conjunto interminable de decisiones son las que serán delineadas en las estrategias financieras, las cuales, en términos generales, estarán agrupadas en dos categorías: estrategias relacionadas con la inversión (asignación de recursos) y estrategias de financiamiento (obtención de recursos, incluyendo las decisiones relacionadas con el reparto de dividendos), tanto en el corto como en el largo plazo y la gestión del efectivo.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

En definitiva, es importante establecer que estos aspectos serán claves al momento de responder a las estrategias y políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, sea a corto o largo plazo.

Para Van Horne (2001), el análisis de las estrategias financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras en una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. En este sentido, es importante señalar que las estrategias financieras

son igualmente aplicables a organizaciones con y sin fines de lucro, siendo de esta manera esenciales para la formulación de estrategias.

Por su parte, Díaz y López (2007) establecen como tipos de estrategias financieras aquellas que deberán abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado, exponiendo con ello, los fundamentos de cada una de estas, tanto para el corto como el largo plazo.

De acuerdo al planteamiento que precede, se señala que en las empresas puede existir la falta de recursos, consecuencia de una deficiente administración estratégica financiera, que impacta directamente en las variables de evaluación de las finanzas como son la liquidez, rentabilidad y estructura financiera. Por tanto, la estrategia financiera es un modelo de decisión diseñado a corto y/o largo plazo que establecen las empresas para con las condiciones internas hacer frente a las externas.

3.12.3.1 Estrategias de Inversión

Díaz y López (2007), señalan que se intenta establecer una pauta de selección de inversiones, entre ellas; diversificar el riesgo, lo cual implica mayor seguridad, prescindiendo de rentabilidad, por lo que respondería al objetivo de liquidez, acometer o no inversiones arriesgadas, establecer unos determinados valores de aceptación de criterios de inversión y dedicar sistemáticamente un porcentaje de los recursos de tecnología.

Horne V. (2001), explica que las estrategias relacionadas con las decisiones de inversión, también llamadas presupuestarias de capital, se refieren tanto a la asignación como la reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos, así como también divisiones de una organización.

Por otra parte, Ceballos P. (2010), añade que las estrategias de inversión son caminos elegidos para obtener mejores rendimientos en las inversiones realizadas. Éstas, dependerán del perfil del inversionista, sea más conservador o arriesgado, del medio en que se van a realizar las inversiones, de la situación económica presente, ya sea que exista recesión, abundancia o crecimiento.

En síntesis, las estrategias de inversión se relacionan con el mayor o menor capital disponible, la necesidad de obtener rendimientos tanto en el corto como en el largo plazo, además del conocimiento y experiencia de algún sector de mercado específico. Las mismas, se utilizan para mejorar el impacto, no arriesgar demasiado y balancear el portafolio de inversión en forma planificada.

3.12.3.2 Estrategias de Financiación

De acuerdo al planteamiento de Díaz y López (2007), se trata de instaurar como se quiere que sea el pasivo de la empresa y dar una pauta a seguir en la selección de las fuentes de financiamiento; es decir, mantener una determinada proporción entre recursos propios y ajenos, conservando con ello un ratio de apalancamiento estable, poseer estrategias de reservas, relacionado con la política de dividendos, buscar autosuficiencia financiera e internacionalizar las fuentes de financiación.

Amplía Horne V. (2001), que las estrategias referidas a las decisiones de financiamiento determinan la mejor estructura de capital para la empresa e implica examinar varios métodos por medio de los cuales la organización puede reunir capital. Esto debe considerarse tanto en el corto como en el largo plazo. Por su parte, Gitman (2003), plantea que el objetivo fundamental del análisis de una estructura de financiamiento está referido a la consecución de fondos entre varias alternativas trazadas, de forma tal, de adecuar la misma a cifras que preserven en todo caso el valor total de la empresa.

Así pues, las estructuras de financiamiento responden a las estrategias financieras, las cuales son planes funcionales que apoyan las estrategias globales de la empresa, previendo suficientes recursos monetarios y creando una apropiada distribución, lo que a su vez, generará un costo, el cual estará representado por una tasa de interés, rentabilidad necesaria para que se justifique el uso de esa fuente, resguardando como equilibrio el valor actual de la organización.

3.12.3.3 Estrategias de Amortización

Siguiendo con los postulados de Díaz y López (2007), las estrategias de amortización tienen que ver con el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir y con el beneficio, es decir, manejar métodos de amortización dependiendo de lo que pretenda la organización, si minimizar el riesgo tratando de amortizar a la brevedad posible las inversiones o maximizar el beneficio tratando de alargar el plazo de amortización lo máximo posible.

Así mismo Gitman L. (2003), indica que se habla de estrategias de amortización cuando se distribuye un valor o un costo en determinado periodo de tiempo, a menudo con el propósito de reducir el impacto del mismo en la economía, pudiéndose tratar tanto del análisis de un activo como de un pasivo. Sea el caso que fuere, en ambas circunstancias el objetivo es distribuir un valor en una duración de varios periodos o lapsos de tiempo. Por tanto, es la mejor garantía para poder financiar la renovación en el momento en que los activos depreciables lo estén en su totalidad, bien por motivos técnicos o porque se encuentren obsoletos.

Añade Sánchez A. (2008), que la amortización está ligada a condiciones de largo plazo con lo cual impone la necesidad del establecimiento de estrategias financieras ante posibles imprevistos y situaciones de mercado adversas. Los fondos de amortización se relacionan con la situación de la organización. En épocas de expansión, la función financiera de ésta resulta trascendental en el proceso de crecimiento de la empresa, mientras que en etapas de depresión las amortizaciones

apenas juegan un papel importante en el conjunto financiero de la compañía, debiendo acudir a otras fuentes para obtener una adecuada rentabilidad.

En virtud de lo antes planteado, es importante manifestar que las decisiones tomadas con respecto al destino de las estrategias de amortización dependerán de la situación de la empresa y lo que la misma estaría dispuesta a asumir en el momento. En este sentido, se toma el concepto de Díaz y López, pues los mismos establecen los criterios a tomar en la minimización o maximización del riesgo.

3.12.3.4 Estrategias de Dividendos

Para Díaz y López (2007), en este tipo de estrategias, se trata de decidir que dividendo se va a repartir a los accionistas. Tiene mucha relación con las políticas de financiación. Algunas de las estrategias posibles son: mantener un dividendo constante, establecer una tasa de crecimiento anual y repartir siempre el mismo porcentaje de beneficio. Adicionalmente, la definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

Siguiendo este orden de ideas, Horne V. (2001), establece que las estrategias de decisiones de dividendos relacionan asuntos como el porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo y la recompra o emisión de acciones. Tales decisiones determinan la cantidad de financiamiento que se retiene en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los socios.

Por su parte, Reyes R. (2008), indica que las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse la

posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otras cosas.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las mencionadas fuentes.

Sobre la base de las ideas expuestas, la definición en cuanto a las estrategias de dividendos, habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la organización, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

3.12.3.5 Estrategias de Circulante

Establecen Díaz y López (2007), que dentro de estas estrategias están las que tienen que ver con las políticas que se implantarán en lo referente a almacenes; en función de las características del producto y el coste de los almacenamientos, dependiendo este de si se quiere o no mantener un determinado nivel de existencias; a conceder créditos a los clientes y a la tesorería.

Para Reyes (2008), el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, involucrando con ello, la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De allí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Horne V. (2001), añade además, que las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo–rendimiento. Cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de circulante apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

Es de vital importancia acotar la relevancia de las decisiones sobre el efectivo de la empresa, las cuales son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importante desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos.

En definitiva, es importante resaltar la explicación David (2008), quien indica que muchas organizaciones, si no es que la mayoría, siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una estrategia de combinación podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos.

Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la beneficien. Se deben tomar decisiones difíciles y establecer prioridades, en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa, de sus metas así como de sus proyecciones, del comportamiento de los competidores, del sector y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.

3.12.4 Parámetros de Evaluación de las Estrategias Financieras

Según Horne&Wachowicz (2009), los puntos clave de las estrategias financieras se fundamentan en el análisis de los siguientes parámetros:

1. Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
2. Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
3. Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
4. Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
5. Costos financieros.
6. Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Cabe destacar que los autores señalan estos parámetros como factores esenciales que representan a las estrategias y políticas desde el punto de vista financiero, que mediante el estudio agrupado de estas, se definirán propuestas dependiendo el objetivo a largo o corto plazo.

3.13 Análisis de Fuerzas Porter

3.13.1 Definición de las Fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas nos permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado, bien para defendernos de las amenazas que detectemos.

3.13.2 Objetivo de las Fuerzas de Porter

El objetivo es claro, lo que se quiere es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro.

Las 5 fuerzas de Porter son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo.

3.13.3 Aplicación de las Fuerzas de Porter

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto fuerzas Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

3.13.3.1 Amenaza de la Entrada de los Nuevos Competidores

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes, política gubernamental.

3.13.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

3.13.3.3 Poder de Negociación de los Compradores

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

3.13.3.4 Amenaza en tus Ingresos por Productos Sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.

3.13.3.5 Rivalidad entre Competidores

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

¿Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados?

¿Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento?

¿Que los costos y el almacenamiento sean más elevados?

¿Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad?

¿Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados?

¿Que el mercado se sature?

¿Que existan competidores muy diversos?

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

3.13.4 Principales Barreras de Entrada de Porter

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar, la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro:

3.13.4.1 Economía de Escalas

Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.

3.13.4.2 Diferenciación de Productos

Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.

3.13.4.3 Inversiones de Capital

En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.

3.13.4.4 Desventaja de Costos

Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.

3.13.4.5 Acceso a los Canales de Distribución

Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

3.13.4.6 Política Gubernamental

Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.



Figura# 2. Las 5 Fuerzas de Porter. Fuente Integra

3.14 Análisis FODA

3.14.1 Definición FODA

De Acuerdo Speth C (2016)

De acuerdo a sus siglas corresponde a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es un modelo que permite a una organización a identificar rápidamente los factores tanto internos vinculados a su funcionamiento interno como externos que dependen del entorno que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico. (P.45)

El poder del análisis FODA reside en su simplicidad, además de ser fácil de utilizar permite extraer resultados que pueden comunicarse a un público no especializado sin grandes dificultades.

3.14.2 Elementos del FODA

Fortalezas

Conjunto de habilidades o recursos con que cuenta la organización (persona o entidad) o podría desarrollar para alcanzar y mantener la posición deseada en forma sostenible.

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas

Lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.



Figura# 3. Análisis FODA. Fuente Medio Digital

IV. Preguntas Directrices

Las preguntas directrices que se formularon para responder a los problemas que existen en la Empresa son:

1. ¿Cuál es la incidencia de los controles en la rentabilidad de la empresa?
2. ¿La empresa tiene definido y clasificado los elementos de control interno?
3. ¿Cuál es la importancia de realizar una planeación financiera?
4. ¿Qué tipo de estrategias financieras pueden llevarse a cabo?
5. ¿Cuál es el impacto financiero en el desarrollo de la empresa?

V. Operacionalización de Variables

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítem
Identificar el control interno financiero existente en la empresa Intereses Propios S.A.	Control Interno Financiero	De acuerdo Gutiérrez, (2014) El Control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales, a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.	Revisión de los procesos, manuales y procedimientos, estructura organizacional, perfil de puestos, políticas, marco legal y normativo.	Manuales y Procedimientos de Control Interno, Reglamento Interno, Políticas de Control Interno, Políticas de Ahorro, Informes financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado), Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividad de Control, Información y Comunicación, Supervisión-Monitoreo.	Entrevistas Anexo 1 Anexo 2 Anexo 3 Anexo 4 Anexo 5 Anexo 7 Observación Anexo 7 Preguntas 1-16 Guía de revisión documental Anexo A Anexo B Anexo 8 Administración Contabilidad Recursos Humanos

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

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítem
-----------------	-----------------	------------------------------	-------------------------------	------------------	-------------

<p>Analizar las estrategias financieras de la empresa Intereses Propios S.A.</p>	<p>Estrategias Financieras</p>	<p>Según Certo, (2002) Es parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos tanto a mediano y largo plazo.</p>	<p>Revisión de las estrategias financieras (Inversión, Financiamiento, Amortización, Dividendos y Circulantes) propuestas por la empresa.</p>	<p>Estrategias financieras tantas de Inversión, Financiamiento, Amortización, Dividendos y Circulantes.</p>	<p>Entrevistas Anexo 4 Objetivo Preguntas 1-17 Evaluac.Riesgo Preguntas 1-9 Observación Anexo 7 Preguntas 1,6,9,11,15,16 Guía de revisión documental Anexo 8 Contabilidad</p>
--	--------------------------------	--	---	---	---

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítem
<p>Evaluar el impacto financiero la implementación del sistema de control interno en el área de finanzas de la empresa Intereses Propios S.A. en el año 2016.</p>	<p>Impacto Financiero.</p>	<p>Según Weston (1995) Es el valor asignado a la evaluación del desempeño abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que se alcanzaron sus resultados.</p>	<p>Valoración del impacto financiero en la aplicación de un sistema de control interno financiero en la toma de decisiones financieras de la empresa.</p>	<p>Análisis vertical. Análisis Horizontal. Razones de Liquidez, Razones de Actividad, Razones de Endeudamiento, Razones de Rentabilidad, Razones de Mercado, Análisis Dupont.</p>	<p>Entrevistas Anexo 4 Anexo 5 Anexo 6 Observación Anexo 7 Preguntas 1-16 Guía de revisión documental Anexo 8 Contabilidad Pruebas Anexo A Anexo B Anexo C Anexo D Anexo E</p>

VI. Diseño de la Investigación

6.1. Enfoque

La presente investigación es cualitativa con lineamientos cuantitativos debido a que pretende conocer como la empresa Intereses Propios S.A puede mejorar en la toma de decisiones financieras a través de la evaluación del sistema de control interno financiero en el periodo 2016.

6.2. Tipo de investigación

El diseño de la presente investigación es de acción, debido a que se plantea mejorar los controles internos financieros a través de un modelo de control interno financiero que facilite a Intereses Propios S.A la toma de decisiones financieras.

6.3. Población y muestra

6.3.1. Población

La población sujeta a investigación estuvo constituida por el personal que labora en la Gerencia Financiera de la empresa Intereses Propios S.A el cual consta de veinte personas.

6.3.2. Muestra

La muestra se realizara a través de un censo con preguntas claves que permitan el desarrollo y culminación satisfactoria de a presente investigación

6.4. Técnica

Enfoque	Tipo de investigación	Instrumento
Cualitativo	Investigación – acción	Entrevistas, observación, pruebas de recorrido, guías de revisión estructural.
Cuantitativa	Investigación Fundamental	Rangos de niveles de Confianza para evaluar el riesgo, Fórmula de nivel de confianza y riesgo de control, Análisis vertical y horizontal, Análisis de Dupont, Razones de Liquidez, Razones de Actividad, Razones de Endeudamiento, Razones de Rentabilidad, Razones de Mercado

VII. Análisis de los Resultados

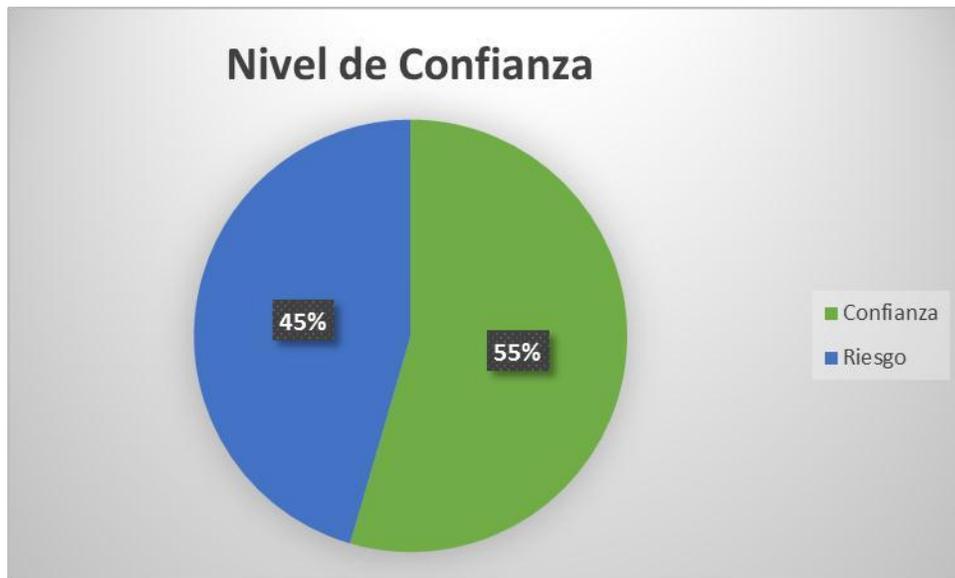
7.1 Control Interno Financiero

De acuerdo a la información proporcionada de entrevistas, observación y guía de revisión documental realizada al Gerente General y Gerente Financiero, referente a la revisión general de la situación actual del control interno financiero concluimos que presenta una deficiencia de controles internos financieros, en el cual su aplicación es mínima, la carencia manuales, procedimientos, check list, formatos estandarizados, matriz de riesgo, no permite un manejo adecuado de la organización tanto en ámbitos cualitativos como cuantitativos.

La primera entrevista de realizada al Gerente General respecto al componente de entorno de control se obtuvo la siguiente información:

Resultado de la Evaluación del Entorno de Control	
Nivel de Confianza	
Cálculo del nivel de confianza $\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$	
Cálculo del nivel de confianza $\frac{229}{420} * 100 =$	54.52%
Riesgo de Control	
Riesgo de Control= 100% - Nivel de Confianza	
Riesgo de Control=	45.48%

La suma de la evaluación de la ponderación realizada en el cuestionario del componente de entorno de control según anexos es de 420 y la suma de la evaluación por calificación obtenida corresponde a los 229.



Figura# 4. Elaboración Propia

El nivel de confianza de la evaluación del entorno de control se encuentra en el rango Medio de 54.52% y su nivel de riesgo es de 45.48%, sin embargo a pesar de los resultados alcanzados, hay aspectos que la empresa debe mejorar tales como:

- a) Controles en las áreas sustantivas de la institución que permite una adecuada segregación de funciones, para reducir tentaciones de actos deshonestos.
- b) Actualización periódica y aceptación de los códigos de conductas por parte de los empleados.
- c) La intervención por parte de la dirección debidamente documentada y explicada.
- d) Un organigrama, que describa las dependencias organizativas que la conforman. De la misma manera se efectuó una entrevista a la Responsable de Recursos Humanos acerca del Entorno de control específicamente en las políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Resultado de la Evaluación del Entorno de Control

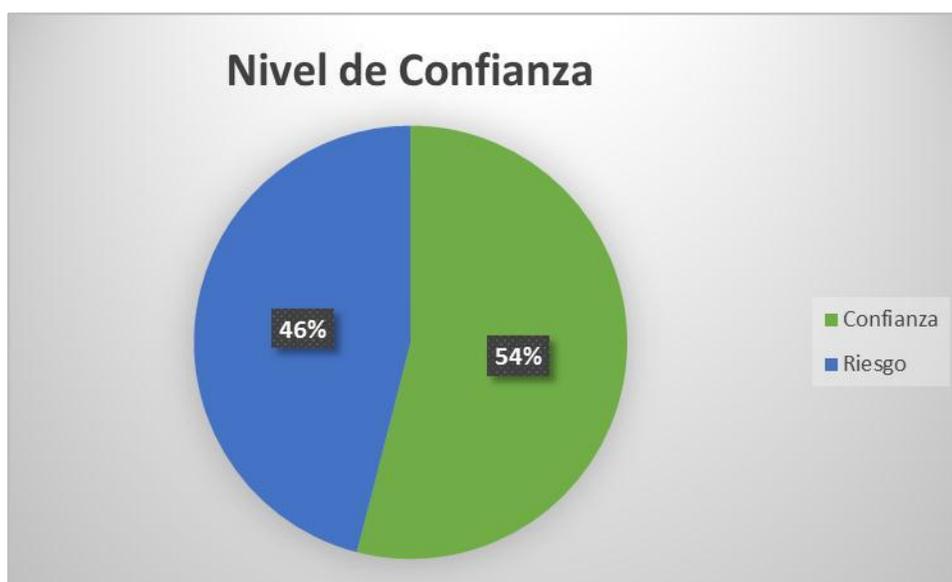
Nivel de Confianza

$$\begin{aligned} \text{Cálculo del nivel de confianza} &= \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}} \\ \text{Cálculo del nivel de confianza} &= \frac{57 * 100}{100} = 54\% \end{aligned}$$

Riesgo de Control

$$\begin{aligned} \text{Riesgo de Control} &= 100\% - \text{Nivel de Confianza} \\ \text{Riesgo de Control} &= 46\% \end{aligned}$$

La suma de la evaluación de la ponderación realizada en el cuestionario del componente de entorno de control según anexos es de 100 y la suma de la evaluación por calificación obtenida corresponde a los 57.



Figura# 5. Elaboración Propia

Del análisis efectuado se estableció un resultado del 54% como nivel de confianza, ubicándose en el nivel medio con un riesgo de control del 46%, se realizó directamente esta entrevista a esta área administrativa porque las decisiones y transacciones que se realizan en la misma afecta el control interno financiero, y a pesar de encontrarse en un nivel medio de confianza presenta debilidades tales como:

- a) Las políticas y los procedimientos existentes no aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.
- b) Los criterios con respecto a ascensos e incrementos de sueldos no están suficientemente definidos.

La tercera entrevista relacionada al Componente de las Actividades de Control efectuada al Gerente General con el fin de analizar la planeación, los procesos para el logro de los objetivos que impacta financieramente a la empresa Intereses Propios S.A se obtuvo los siguientes resultados:

Resultado de la Evaluación de las Actividades de Control

Nivel de Confianza

$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

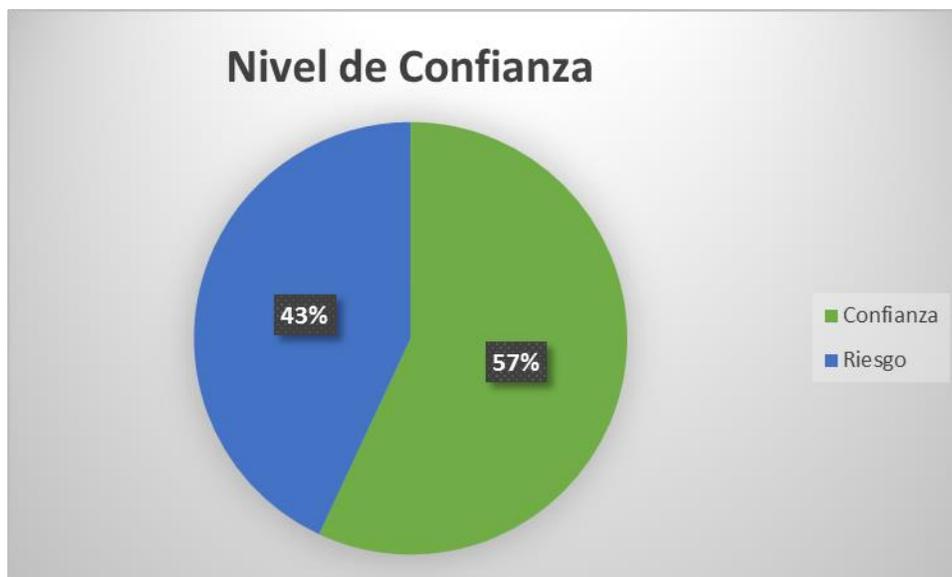
$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{165}{290} * 100 = 56.90\%$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 43.10\%$$

La suma de la evaluación de la ponderación realizada en el cuestionario de actividades de control según anexos es de 290 y la suma de la evaluación por calificación obtenida corresponde a los 165.



Figura# 6. Elaboración Propia

El nivel de confianza es del 56.90% y su riesgo es de 43.10% lo que nos indica que se encuentra en un rango medio, cabe señalar que las actividades de control de una empresa deben ser el pilar para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos generales y financieros, es por ello que se considera que esta empresa debe manejar más rigurosamente sus actividades de control donde el nivel de confianza sea alto es decir mayor del 76%, los aspectos que necesita reforzar son los siguientes:

- a) En las políticas y los procedimientos por escrito apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la institución.
- b) La revisión del funcionamiento de los controles por parte de los responsables de áreas.
- c) El acceso restringido de la documentación y recursos a personal no autorizado,
- d) Las confirmaciones de las operaciones conciliadas con los registros contables.
- e) Identificación de las tareas más susceptibles de que se cometan errores e irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción.

La cuarta entrevista concerniente al Componente de Gestión de Riesgo se realizó al Gerente Financiero para la evaluación de los objetivos financieros de la empresa Intereses Propios S.A se consiguió los siguientes resultados:

Resultado de la Evaluación de Gestión de Riesgo

Nivel de Confianza

$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

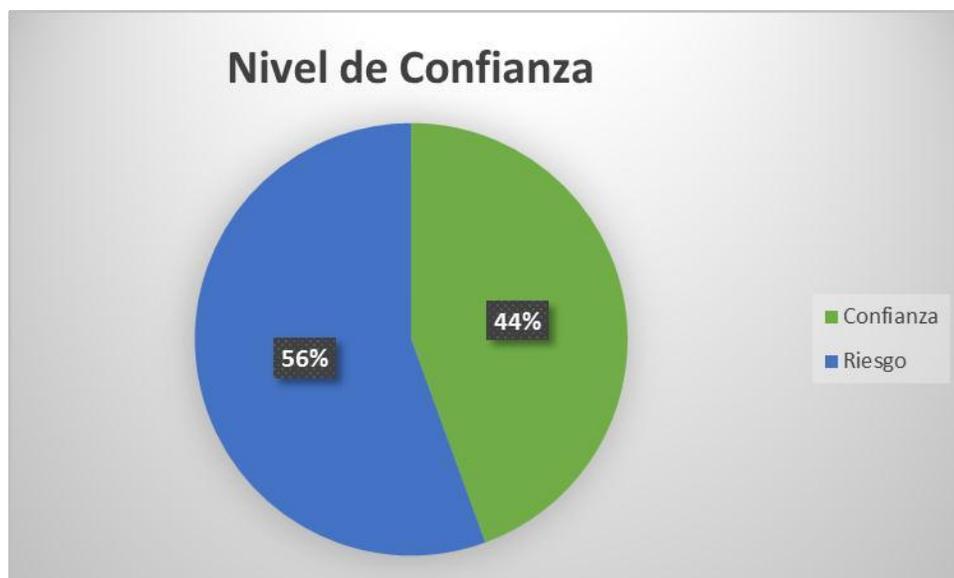
$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{208 * 100}{470} = 44.26\%$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 55.74\%$$

La suma de la evaluación de la ponderación realizada en el cuestionario de gestión de riesgo según anexos es de 470 y la suma de la evaluación por calificación obtenida corresponde a los 208.



Figura# 7. Elaboración Propia

La gestión de riesgos es uno de los componentes más importantes de una organización ya que está relacionado con el planteamiento de los objetivos, la identificación de los eventos, la evaluación del riesgo y la respuesta ante el mismo, el nivel de confianza que se obtuvo fue del 44.26% con un riesgo de 55.74% colocándolo en un nivel de confianza bajo y un riesgo alto, esto es suma relevancia debido a que la empresa no se encuentra en un nivel óptimo en su gestión de riesgos por las siguientes debilidades:

- a) No existen objetivos financieros.
- b) Los planes y presupuestos no tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de área.
- c) No existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiamiento, personal, instalaciones, tecnología).
- d) Los responsables de las áreas no participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables
- e) Los riesgos no se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria.
- f) Los riesgos detectados no son relevantes para el objetivo específico correspondiente.
- g) No se realiza un trabajo de investigación apropiado para la identificación de factores de riesgo.
- h) No existe un responsable de la puesta en marcha de un plan de manejo del riesgo. La quinta entrevista realizada al Gerente General acerca de cómo la empresa maneja las vías de comunicación existentes como parte control interno financiero en cuanto al componente de Información y Comunicación se adquirió la siguiente información:

Resultado de la Evaluación de la Información y Comunicación

Nivel de Confianza

$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

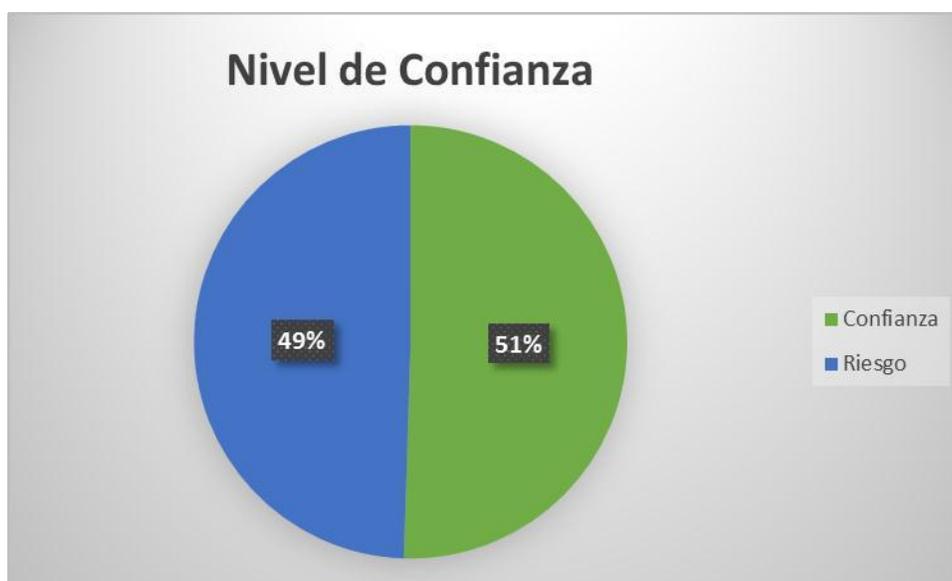
$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{187}{370} * 100 = 50.54\%$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 49.46\%$$

La suma de la evaluación de la ponderación realizada en el cuestionario de información y comunicación según anexos es de 370 y la suma de la evaluación por calificación obtenida corresponde a los 187.



Figura# 8. Elaboración Propia

El nivel de confianza alcanzado el del 50.54% ubicándose en un nivel bajo con un riesgo alto de 49.46% lo que nos indica que los canales de comunicación no son fortalezas para esta empresa, y esto se debe:

- a) La información no contiene el detalle adecuados para los distintos niveles de gestión.
- b) La información no está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internas como externas, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.
- c) No se utilizan los controles de archivo para verificar que se actualice la información correcta y evitar la destrucción accidental de los archivos.
- d) Los responsables que administran la deuda no obtienen diariamente información respecto al estado del flujo de efectivo, con objeto de contratar los financiamientos necesarios para garantizar su liquidez a un costo razonable.
- e) No se efectúan evaluaciones de la ejecución física financiera y estos son confiables y oportunos.
- f) No existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.
- g) No se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente.

La última entrevista realizada al Gerente Financiero respecto al Componente de Monitoreo con el fin de valorar el seguimiento que se le da al control interno financiero existente se procedió a examinar las evaluaciones y los reportes relacionados, obteniéndose los siguientes datos:

Resultado de la Evaluación del Monitoreo

Nivel de Confianza

$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

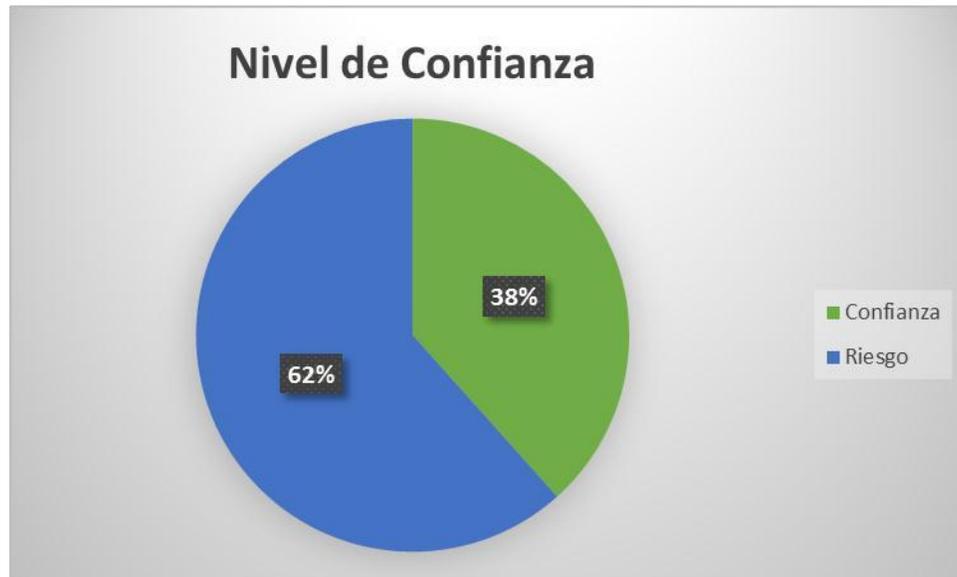
$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{61}{160} * 100 = 38.13\%$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

Riesgo de Control=
61.88%

La suma de la evaluación de la ponderación realizada en el cuestionario de monitoreo según anexos es de 160 y la suma de la evaluación por calificación obtenida corresponde a los 61.



Figura# 9. Elaboración Propia

El nivel de confianza con respecto al monitoreo de las transacciones y el desempeño del personal es bajo de 38.13% teniendo un riesgo alto de 61.88% lo que nos indica que existe una deficiencia en el seguimiento de la consecución de las actividades y esto se debe a:

- a) No se les brinda a los empleados evidencia de que el control interno funciona eficientemente.
- b) No existe una corroboración de la información de partes externas con la parte interna analizando si existen problemas a resolver.
- c) No hay evaluación del sistema de control interno apropiado.

Parte del proceso para la obtención de información y análisis de los resultados se efectuó guía de observación que permitió conocer el ambiente, gestión y características de la empresa Intereses Propios S.A donde se logró tener herramientas claves para la mejora del control interno financiero

cuyas debilidades principales eran: Falta de objetivos financieros establecidos, estructura organizativa no establecida, carencia de manuales de políticas y procedimientos, formatos estándares para cada cuenta, manejo inapropiado de la información contable y financiera, cronogramas de trabajos inexistentes.

Así mismo se constató la falta de matriz de evaluación de riesgo, no se cuenta con políticas de ahorros actualizadas, el mapeo contable no está de acorde con las razones financieras lo que permite que los informes financieros sean más tardados, no se supervisa la ejecución presupuestaria, debido al acceso restringidos a las contraseñas del banco no se efectúan conciliaciones bancarias mensuales, la empresa no cuenta con un análisis de las fuerzas Porter y el FODA.

Así mismo se efectuó una guía de revisión documental cuyo propósito era la verificación de los soportes e información que poseen las áreas de administración, contabilidad y recursos humanos lo que nos ha confirmado lo observado en la guía anterior, donde permite dar la pauta a todas las propuestas de control interno financiero esenciales para la empresa Intereses Propios S.A.

7.2 Estrategias Financieras

De acuerdo a la información proporcionada de los cuestionarios, entrevistas y observación realizada al Gerente Financiero, referente al análisis de los objetivos y aplicación de estrategias financieras nos encontramos con la inexistencia de objetivos financieros que den la pauta para cumplir los objetivos globales de la organización, e impidan al planteamientos de estrategias que contribuyan a la maximización de utilidades y el manejo adecuado de las finanzas de la empresa, es por ello que se deben aplicar las estrategias principales como: Inversión, financiación, amortización, dividendos y circulante.

7.3 Impacto Financiero

7.3.1 Análisis Vertical

De acuerdo a la evaluación realizada al sistema de control interno financiero a través del análisis vertical y razones financieras, proporcionada también por los cuestionarios, entrevistas y observación realizada a diferentes áreas de la empresa Interés Propios S.A se analizó que no se cumplen los elementos de control interno mínimos en cada ciclo operacional, administrativo, contable, financiero.

7.3.1.1 Análisis del Activo

En el análisis vertical de la empresa posee un 4.55% de efectivo del total de activos lo cual le permite enfrentar sus obligaciones, sin dependencia a la recuperación futura de su cartera, este monto es considerable debido a que procura no tener efectivo que no le genere rentabilidad alguna. Las cuentas por cobrar representan el 11.87% de los activos lo que representa las ventas efectuadas al crédito, e implica el monto que la empresa no recibe el dinero inmediato por sus ventas, así mismo debe encontrar el equilibrio entre lo que recibe y gasta para no presentar un problema de liquidez a corto plazo el cual tenga que ser financiado interna o externamente, el cual puede ser evitado si se rige por una política de cartera adecuada.

En cuanto al inventario de materiales se refleja el 6.5% del total de activos esto expresa que la empresa cuenta con un stock mínimo de inventarios debido a su rubro de generación energética, en su mayoría está compuesto por herramientas y materiales.

La cuenta de construcciones en proceso está integrado por las inversiones que realiza la empresa en ampliaciones a las plantas de energía eléctrica a fin de ampliar la capacidad instalada y poder lograr una mayor calidad en el servicio brindado lo cual representa el 4.20% del total de activos.

El 75% es activo fijo, lo que indica que parte de toda su inversión está concentrada en ese rubro, sin embargo la depreciación acumulada representa el 37% del 75% lo que es importante porque el

control interno financiero evaluaría la aplicación y el cálculo correcto de esta depreciación. Es correcto afirmar que este tipo de empresas posean la mayor parte de sus activos en activos fijos porque se necesitan grandes infraestructuras para funcionar.

Los activos diferidos representan monetariamente C\$6,275,473.96 lo cual es el 2.04% de los activos que corresponden a los seguros realizados a las plantas eléctricas ante eventos como incendios, desastres, robos, cabe señalar que las inversiones son cuantiosas en la generación eléctrica y es necesario la obtención de seguros para mitigar los riesgos que puedan presentarse.

7.3.1.2 Análisis del Pasivo

Para el análisis de los pasivos la empresa INTERPROSA refleja el 14.41% de sus obligaciones a corto plazo, la mayoría de las obligaciones son a proveedores habiendo inexistencia de mecanismos de pago que faciliten apalancarse o negociar con los proveedores los términos de cancelación. Por otro lado un 38.99% representa los pasivos a largo plazo lo que permite apalancarse sin embargo toda la inversión está centrada en la deuda y no capital propio que se constituye por obligaciones financieras en su mayoría que fueron contraídas para la ampliación de las plantas eléctricas que es una de las principales inversión principal de INTERPROSA para cumplir uno de sus objetivos estratégicos como es alcanzar niveles de generación eléctrica que puedan para satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio de calidad.

7.3.1.3 Análisis del Patrimonio

El patrimonio está conformado por C\$500,000 de capital aportado por los socios el cual no ha sufrido ninguna variación desde la apertura de la compañía, un 16% que representan los resultados acumulados no distribuidos cuyo propósito principal es mantener un financiamiento propio por ser una decisión empresarial para mejorar la posición financiera de la empresa. El resultado del ejercicio representa un 19.86% al 2016.

7.3.1.4 Análisis de los Ingresos

Esta cuenta está conformada en un 95% por las ventas de energía eléctrica y un 5% por otros servicios, lo que a Diciembre 2016 INTERPROSA posee ingresos por C\$238, 961,665.12.

7.3.1.5 Análisis de los Costos

Parte de las cuentas de costos significativas está la de Operaciones que representa el 30.38% que está conformada por la depreciación de las plantas, por lo cual es necesaria la implementación del control interno financiero a fin de verificar el cálculo correcto de depreciación así mismo como los años en los cuales se está depreciando.

Otra de las cuentas que impactan en un 19.53% del total de los costos son los combustibles y lubricantes, esto se debe a que la producción de energía es a base de combustible bunker.

7.3.1.6 Análisis de los Gastos Financieros

Se efectuó el análisis vertical al estado de resultado proyectando que la mayor parte de sus gastos corresponden a gastos financieros representado por un 27.94% del total de ingresos por lo cual es importante el análisis y estandarización de un formato de control que permita el análisis de las transacciones llevadas a cabo en esta cuenta y poder diferenciar a que corresponde cada gasto debido a que en la actualidad es una cuenta que se llevan registros varios considerándose como gastos financieros. Se puede concluir que parte de la integración de esta cuenta corresponden a los préstamos realizados para financiar compra de activos fijos pero es necesario la aplicación de integraciones de cuentas para dar seguimiento a lo que compone dicho gasto y poder controlar a futuro los préstamos que resultan costosos para la empresa.

El impacto financiero se considerará óptimo al aplicarse el modelo de control interno financiero en la empresa Intereses Propios S.A obteniendo mayores resultados, asegurando la confiabilidad de la información financiera razonable, el cumplimiento de los objetivos globales de la organización y de las leyes y regulaciones del país.

7.3.2 Análisis de Razones Financieras

De igual manera se aplicó las razones financieras para tener una visión más amplia de las estrategias prioritarias para la empresa donde se obtuvieron los siguientes datos:

7.3.2.1 Indicadores de Liquidez

La empresa obtuvo 1.59, esta cifra la coloca en una posición favorable debido a que puede responder a sus obligaciones a corto plazo utilizando el 62% de sus activos circulantes, lo que nos indica su grado de solvencia y capacidad de mejorar su capacidad operativa, sin embargo se debe tener en consideración no tener recursos ociosos que pueden ser de mayor beneficio al ser invertidos.

7.3.2.2 Indicadores de Actividad

Una de las principales estrategias financieras que debe mejorarse es la parte de cobranza ya que el ratio de promedio de cuentas por cobrar esta 15 días posterior a los establecido lo que nos indica que el dinero está tardando en hacerse efectivo, lo que implica menor inversión y solvencia con los proveedores, así mismo si se implementa un control interno financiero en esta área, la efectividad en el periodo de cobranza será mayor y el riesgo de incobrabilidad será menor.

7.3.2.3 Indicadores de Endeudamiento

Se tomó en cuenta el total pasivo dividido entre el activo total de la empresa obteniendo un ratio del 53% lo que representa la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 47% de su valor después del pago de sus obligaciones vigentes, lo que nos indica que más del 50% de la inversión es por capital de terceros.

7.3.2.4 Indicadores de Rentabilidad

Este ratio nos muestra que la empresa es rentable debido a que genera una utilidad del 57% sobre el patrimonio es decir a favor del propietario, sin embargo con la mejora del control interno

financiero y el establecimiento de objetivos financieros se contribuirá a un rendimiento aún mayor.

7.3.3 Análisis Dupont

Análisis Dupont INTERPROSA

Rendimiento sobre los Activos Totales (RSA)		2016	
Ganancias Disponibles para los accionistas comunes		81,608,751.04	26.58%
Total de Activos		307,065,990.67	

El rendimiento de los activos totales de la empresa con respecto al patrimonio es del 26.58%.

Fórmula DuPont modificada

Ganancias Disponibles para los accionistas comunes	81,608,751.04	163.22
Capital en acciones comunes	500,000.00	

El rendimiento de los activos totales de la empresa con respecto al patrimonio es del 26.58%.

7.4 Resumen Financiero del Análisis de los Resultados

Análisis del Activo	% Representativo
Efectivo	4.55%
Cuentas por Cobrar	11.87%
Inventario	6.50%
Construcciones en Proceso	4.20%
Activo Fijo	75%
Activo Diferido	2.04%

Tabla#1 Elaboración Propia

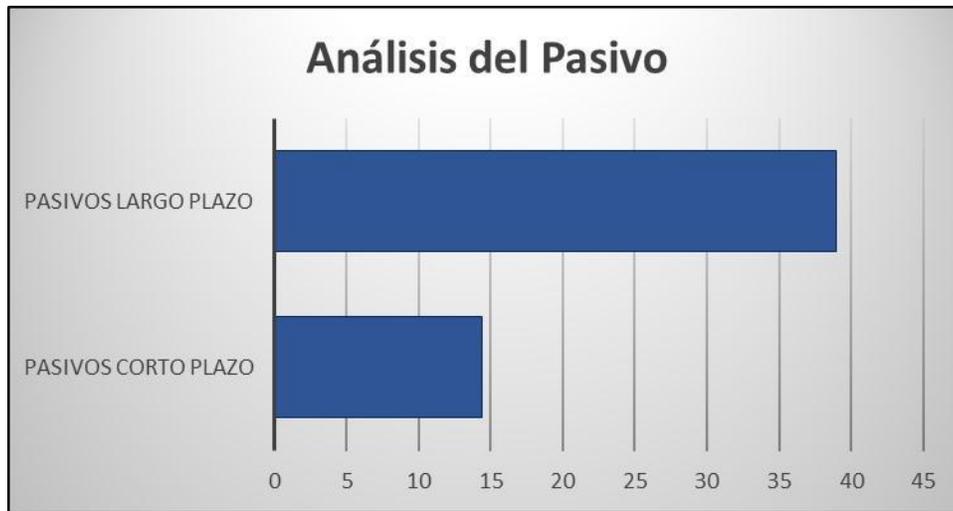


Figura# 10. Elaboración Propia

El activo fijo abarca el 75% del total de activos, es correcto considerar que debido al giro del negocio se necesitan grandes y costosas infraestructuras para la generación de energía eléctrica sin embargo una de las debilidades que presenta INTERPROSA es en el cálculo de la depreciación de sus activos fijos que por la falta de controles internos financieros no había sido propicio la detección.

Analisis del Pasivo	% Representativ
Pasivos Corto Plazo	14.41%
Pasivos Largo Plazo	38.99%

Tabla# 2 Elaboración Propia

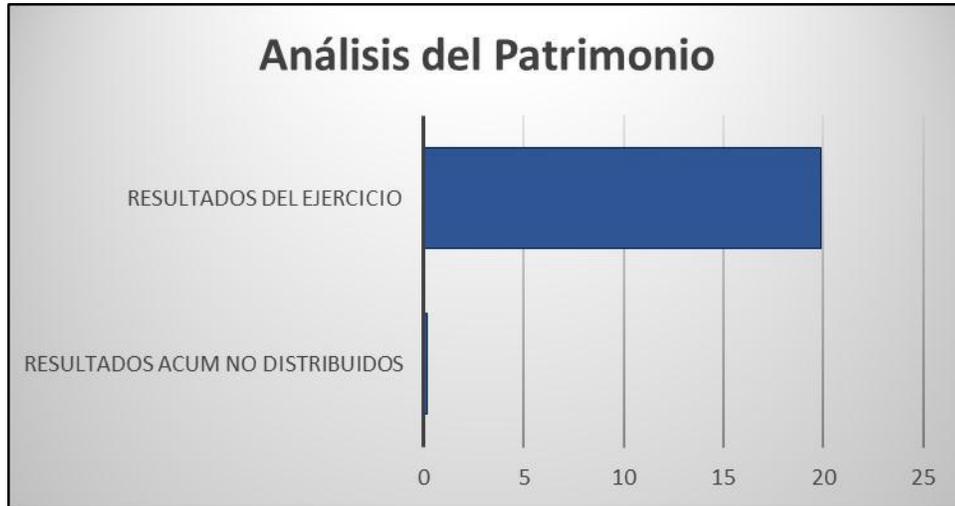


Figura# 11. Elaboración Propia

Aproximadamente el 40% de sus obligaciones a largo plazo corresponden a préstamos con el fin de invertirlo en la ampliación de las plantas eléctricas sin embargo no existen mecanismos de negociación de las tasas de interés, condiciones de pago, además de la financiación de la inversión con parte del capital propio debido a que la mayor parte de la deuda está suministrada por terceros.

Analisis del Patrimonio	% Representativ
Resultados Acum No Distribuid	0.16%
Resultados del Ejercicio	19.86%

Tabla# 3 Elaboración Propia

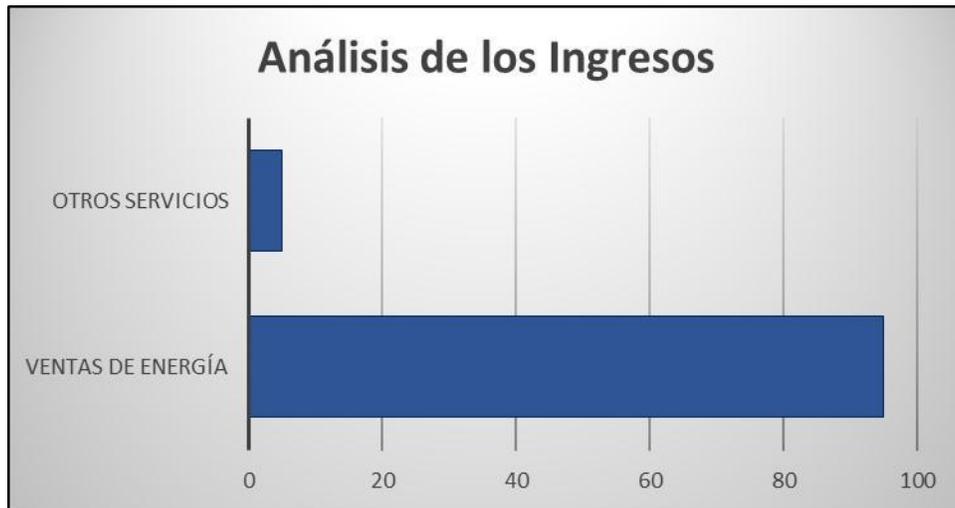


Figura# 12. Elaboración Propia

En el análisis del patrimonio el resultado del ejercicio representó el 19.86% del total de patrimonio no representó pérdidas sin embargo con la implementación de controles internos financieros, impactará en las decisiones financieras de las empresas por ende en los resultados del ejercicio.

Análisis de los Ingresos		% Representativo
Ventas de Energía		95%
Otros Servicios		5%

Tabla# 4 Elaboración Propia

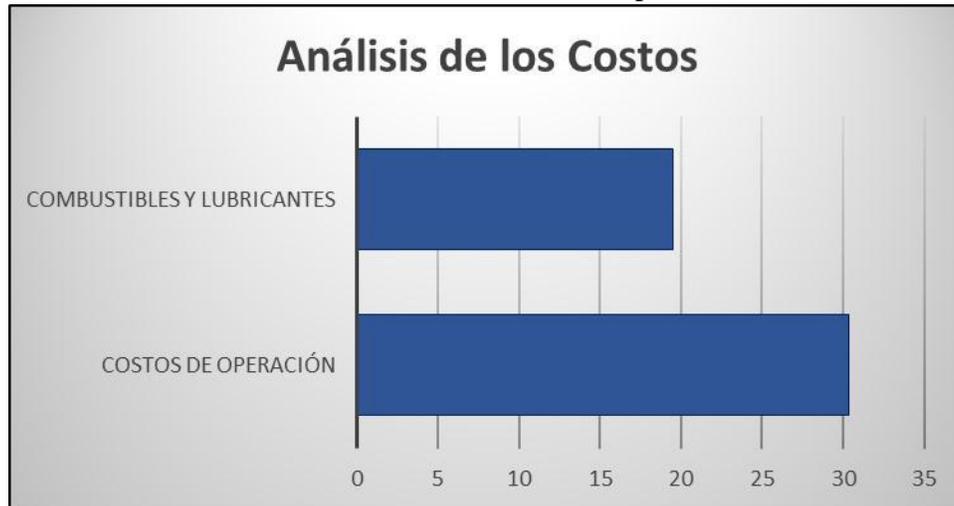


Figura# 13. Elaboración Propia

INTERPROSA es una empresa dedicada en un 95% a la venta de energía eléctrica es por ello que el porcentaje significativo en sus ingresos en este rubro.

Analisis de los Costos	% Representativ
Costos de Operación	30.38%
Combustibles y Lubricantes	19.53%

Tabla# 5 Elaboración Propia



Figura# 14. Elaboración Propia

En el análisis de Costos el porcentaje representativo se identifica en los costos de operación con un 30.38% que está integrado por la depreciación acumulada de las plantas eléctricas la cual refleja deficiencia en el cálculo correcto de la depreciación y los años depreciados al no existir controles financieros para este rubro específico, lo que provoca que la acumulación sea a corto plazo generando mayores costos y menor utilidad al finalizar el periodo.

Analisis de los Gastos	% Representativo
Gastos Administrativos	1.37%
Gastos Financieros	27.94%

Tabla# 6 Elaboración Propia



Figura# 15. Elaboración Propia

Los gastos financieros son los más representativos en el análisis global de los gastos con un 28% con respecto al total de los ingresos, en la parte cualitativa a través de los cuestionarios esta cuenta posee subcuentas no propias de los gastos financieros que es parte de las debilidades que posee INTERPROSA, es por ello que es necesario la establecimiento de los controles internos financieros que permitan una integración adecuada para los préstamos de inversión más relevantes para dar seguimiento a la correcta amortización de los mismos.

La empresa Intereses Propios S.A debilidades financiera tales como: falta de una matriz que evalúe el riesgo, ausencia de información que monitoree el cumplimiento con las leyes a fin de evitar sanciones, estrategias financieras claras y específicas para la elaboración oportuna de su planeación financiera, falta de procedimientos y normativas que regulen el proceso financiero.

7.5 Propuesta Sistema de Control Interno Financiero

La propuesta tiene como objetivo diseñar un conjunto de procedimientos que permitan a los directivos de la empresa INTERPROSA tener un control eficiente y eficaz tanto de los recursos

financieros y del talento humano que contribuyan a la toma de decisiones financieras para el crecimiento de la misma.

7.5.1 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los planes de acción necesarios para conseguir los objetivos que se establecieron. Las siguientes iniciativas se han identificado para los objetivos señalados:

Iniciativas Estratégicas	
1	Optimización de procedimientos y costos de operación, mantención y construcción de redes eléctricas.
2	Plan de inversiones para reducir pérdidas de energía.
3	Optimización de procesos regulatorios
4	Reducir significativamente la cartera de morosos.
5	Optimización stock inventario eléctrico
6	Plan de capacitación organizacional
7	Plan mejoras en sistemas de información y comunicación

7.5.2 Manual de Funciones

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Gerente
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Junta Directiva
II. OBJETIVO	

Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

1. Desempeñarse como representante legal de la empresa.
2. Direccionar y administrar la compañía.
3. Elaborar los planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para todas y cada una de las áreas de la empresa.
4. Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.
5. Nombrar los empleados subalternos que se necesiten para el desarrollo y administración de la compañía, señalarles su remuneración y atribuciones y removerlos cuando lo estime conveniente.
6. Aprobar y realizar la contratación de personal.
7. Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando las decisiones tomadas.
8. Determinar el orden de pago a proveedores.
9. Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de las metas.
10. Tomar decisiones.
11. Implementar las políticas de la empresa.
12. Establecer los parámetros de administración en cuanto a planeación estratégica.
13. Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
14. Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la compañía.
15. Ordenar políticas de compras y ventas de la compañía.
16. Rendir cuentas comprobadas de su gestión a la Junta Directiva, al final de cada ejercicio, dentro del mes siguiente a la fecha de su retiro del cargo o cuando la misma junta se lo exija.
17. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en sus sesiones ordinarias, los estados financieros e informes sobre la situación financiera

de la empresa.

18. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la compañía.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

❖ PERSONALES

- *Aptitud ante las reglas*
- *Aptitud frente al cambio*
- *Autocontrol y estabilidad emocional.*
- *Honestidad e integridad*

❖ INTERPERSONALES

- *Atención, trato y respeto hacia los demás*
- *Colaboración*
- *Comunicación escrita*

- *Motivación*
- *Orientación a los resultados*
- *Reacción ante problemas*
- *Responsabilidad*

- *Comunicación oral*
- *Liderazgo*
- *Manejo de conflictos*
- *Relación con compañeros*
- *Trabajo en equipo*

❖ INTELECTUALES

- *Capacidad de aprendizaje*
- *Capacitación*
- *Creatividad*
- *Solución de problemas*
- *Toma de decisiones*

❖ ORGANIZACIONALES

- *Control*
- *Comportamiento*
- *Cuidado y protección*
- *Manejo de la información*
- *Planteamiento de estrategias*
- *Resultados y medioambiente de trabajo*

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones, compromiso, planteamiento de objetivos, diseño y puesta en marcha de estrategias, fijación de metas y la verificación del alcance de estas.

VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal; conocimientos en planeación estratégica.

VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios

Experiencia

Contar con educación de nivel superior en Economía, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.	Mínimo dos años de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo.
--	---

VIII. ADIESTRAMIENTO

Requiere mínimo de cuatro meses para conocer las actividades de la empresa y la manera como estas deben ser llevadas a cabo por los colaboradores, y familiarizarse con las actividades que implica su cargo.

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Gerente Financiero
Área:	Financiera
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente

II. OBJETIVO

Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera de la empresa Intereses Propios S.A con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la Institución.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

1. Elaborar, ejecutar y coordinar presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa.
2. Responsable de preparar los informes financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.
3. Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
4. Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.
5. Responsable de la supervisión de la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.
6. Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa.
7. Diseñar, proponer y ejecutar productos financieros y crediticios de acuerdo a los objetivos de la entidad.
8. Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería.
9. Supervisar la implementación de las medidas correctivas referentes al ámbito de su competencia.
10. Asesorar a la Gerencia General sobre temas financieros y de inversiones, así como en el análisis, revisión y ejecución de sus facultades financieras.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

❖ PERSONALES

- *Aptitud ante las reglas*
- *Aptitud frente al cambio*
- *Autocontrol y estabilidad emocional.*
- *Honestidad e integridad*
- *Motivación*
- *Orientación a los resultados*
- *Reacción ante problemas*
- *Responsabilidad*

❖ INTERPERSONALES

- *Atención, trato y respeto hacia los demás*
- *Colaboración*
- *Comunicación escrita*
- *Comunicación oral*
- *Liderazgo*
- *Manejo de conflictos*
- *Relación con compañeros*
- *Trabajo en equipo*

<p>❖ INTELECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Capacidad de aprendizaje</i> ➤ <i>Capacitación</i> ➤ <i>Creatividad</i> ➤ <i>Solución de problemas</i> ➤ <i>Toma de decisiones</i> 	<p>❖ ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Control</i> ➤ <i>Comportamiento</i> ➤ <i>Cuidado y protección</i> ➤ <i>Manejo de la información</i> ➤ <i>Planteamiento de estrategias</i>
V. COMPLEJIDAD DEL CARGO	
Desarrolla actividades preestablecidas para cumplir con los objetivos del cargo.	
VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de excell avanzado y financiero, conocimientos en informática y sistemas de información.	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Contar con educación de nivel superior en Finanzas, Contaduría, Administración de empresas, o carreras afines.	Mínimo 8 años desempeñando labores afines al cargo.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Contador General
Área:	Financiera

1. Consultar el saldo de las cuentas de la empresa en los diferentes bancos.
2. Revisar las consignaciones locales y nacionales de los clientes.
3. Mantener al día el libro de bancos y el informe del estado de las cuentas.
4. Revisión y control de conciliación bancaria.
5. Estar atenta a los vencimientos de seguros de mercancía y valores transportados, impuestos de los vehículos, arriendos, impuesto predial, leasing, tarjetas de crédito, libros oficiales, documentos del Gerente.
6. Efectuar el manejo de los activos fijos.
7. Realizar interfase de activos fijos.
8. Realizar el pago de los impuestos de la empresa.
9. Manejar la cartera de la empresa.
10. Cancelar anticipos de clientes.
11. Revisar las cuentas de clientes y proveedores.
12. Crear clientes.
13. Cuadrar la caja y revisarla.
14. Realizar el pago a proveedores.
15. Relación de facturas para informar a Gerente de las facturas por pagar a los proveedores.
16. Diligenciar y pagar los gastos generados por la actividad de la empresa.
17. Diligenciar la documentación e informes requeridos por entidades estatales.
18. Recibir y consolidar la información contable de las sucursales.
19. Realizar la copia de seguridad del sistema al finalizar la jornada de trabajo.
20. Efectuar el traslado de cuentas de fletes.
21. Realizar pago de impuestos u obligaciones con proveedores por medio de crédito de tesorería.
22. Revisar y pagar cuenta de celulares.
23. Analizar gastos con las sucursales.
24. Realizar interfase de nómina.
25. Ejercer por medio de la contabilidad el control de costos de inventarios.
26. Hacer comprobantes de gastos.
27. Revisar el Balance General.
28. Elaborar y presentar los informes fiscales (DGI y Alcaldías).
29. Reportar la información contable al gerente financiero.
30. Imprimir información de bancos.
31. Efectuar la amortización de los activos.
32. Realizar interfase de compras.
33. Guardar el dinero que ingresa a la empresa en la caja fuerte.
34. Revisar notas de proveedores en general.
35. Efectuar el pago de seguro de los automotores.
36. Devolución del IVA.
37. Solicitar y recibir el estado de cuenta de la empresa enviado por los proveedores.

38. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la compañía.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

❖ PERSONALES

- *Aptitud ante las reglas*
- *Aptitud frente al cambio*
- *Autocontrol y estabilidad emocional.*
- *Honestidad e integridad*
- *Motivación*
- *Orientación a los resultados*
- *Reacción ante problemas*
- *Responsabilidad*

❖ INTERPERSONALES

- *Atención, trato y respeto hacia los demás*
- *Colaboración*
- *Comunicación escrita*
- *Comunicación oral*
- *Liderazgo*
- *Manejo de conflictos*
- *Relación con compañeros*
- *Trabajo en equipo*

❖ INTELLECTUALES

- *Capacidad de aprendizaje*
- *Capacitación*
- *Creatividad*
- *Solución de problemas*
- *Toma de decisiones*

❖ ORGANIZACIONALES

- *Control*
- *Comportamiento*
- *Cuidado y protección*
- *Manejo de la información*
- *Planteamiento de estrategias*
- *Resultados y medioambiente de trabajo*

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO

Desarrolla actividades preestablecidas para cumplir con los objetivos del cargo.

VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, manejo de excell avanzado, conocimientos en informática y sistemas de información.

VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios

Contar con educación de nivel superior en Finanzas, Contaduría, Administración de empresas, o carreras afines.

Experiencia

Mínimo 5 años desempeñando labores afines al cargo.

VIII. ADIESTRAMIENTO

Requiere mínimo de un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con las funciones a realizar.

7.5.3 Manual de Procedimientos

INTERPROSA	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Gestión contable.</p> <p>1.2 AREA TITULAR: Contabilidad.</p> <p>1.3 OBJETIVO: Manejar la información contable de la empresa.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: La gestión contable brinda la información financiera que permite respaldar las decisiones y estrategias planteadas, ya que gracias al conocimiento de datos reales a cerca de los recursos económicos y los estados financieros de la empresa es posible determinar la rentabilidad o pérdida generada.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Información financiera.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes. <p>1.7 RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Errores de registro de información. ➤ Cuentas cruzadas. ➤ Estados financieros falsos. <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro, revisión y verificación de la información contable. 			
GESTIÓN CONTABLE			
N° Orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable

1	Consulta de saldo en bancos	Contabilidad	Auxiliar Contable
2	Registro de consignaciones	Contabilidad	Auxiliar Contable
3	Cuadre y revisión de la caja	Contabilidad	Auxiliar Contable
4	Registro de reembolso de caja menor	Contabilidad	Auxiliar contable
5	Conciliación bancaria	Contabilidad	Auxiliar Contable
6	Revisar cuenta con clientes y proveedores	Contabilidad	Auxiliar Contable
7	Revisión de la cartera de la empresa	Contabilidad	Auxiliar Contable
8	Cancelación de anticipos de clientes	Contabilidad	Auxiliar Contable
9	Manejo de información contable y general de las sucursales	Contabilidad	Auxiliar Contable
10	Control de costos de inventario	Contabilidad	Auxiliar Contable
11	Documentación e informes requeridos por entidades estatales	Contabilidad	Auxiliar Contable

INTERPROSA	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
-------------------	--

11. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

11.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Documentación e informes requeridos por entidades estatales.

11.2 MARCO NORMATIVO. Legislación vigente.

11.3 RESPONSABLE: Auxiliar Contable.

11.4 OBJETIVO: Presentar los informes y documentos solicitados por entidades del estado.

11.5 GENERALIDADES: La documentación e informes requeridos por las entidades estatales se diligencian para todas las sucursales.

11.6 RESULTADOS ESPERADOS: Documentos e informes.

11.7 LIMITES

PUNTO INICIAL: Elaboración de los documentos e informes.

PUNTO FINAL: Envío de los documentos e informes.

11.8 FORMATOS O IMPRESOS:

- Informes y documentos.

11.9 RIESGOS:

- Vencimiento del plazo para la presentación de los informes. ➤ Multas por no entrega de la documentación.

11.10 CONTROLES EJERCIDOS:

- Verificación de las fechas de presentación de los informes y revisión del diligenciamiento de los mismos.

11.11 OBSERVACIONES.

El flujo de efectivo para los informes, es realizado por la revisora fiscal debido a que siempre sale incompleto de la información que se ingresa de los balances.

7.5.4 Formatos Estándares

La importancia de formar un buen sistema de control interno en una empresa ha ido incrementándose en los últimos años, debido a lo práctico que resulta para medir la eficiencia y la productividad al momento de crearlos, en especial si su prioridad se centra en las actividades básicas que se realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Podemos decir que toda empresa que realice controles internos en sus operaciones, conocerá de manera efectiva la situación real de la misma, por tal motivo es importante tener en cuenta una planificación competente para verificar que los controles se cumplan en su totalidad para una mejor visión sobre su gestión.

De acuerdo al giro de la empresa las necesidades básicas de un control interno financiero estarán enfocadas en los siguientes aspectos:

- a) Objetivos financieros definidos
- b) Formatos estándar de análisis de cuentas
 - Bancos
 - Cuentas por cobrar
 - Cuentas por pagar
 - Propiedad Planta y Equipo
 - Pasivos laborales
 - Capital
 - Ingresos
 - Gastos
- c) Formatos fiscales prenumerados
 - Facturas
 - Recibos

-Nota débito / Nota de Crédito

d) Base de medición de los Estados Financieros

-Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

-Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

e) Fechas establecidas de cada cierre así mismo como de las actividades para llevarlo a cabo.

f) Existencia de matriz de evaluación de riesgo.

g) Políticas contables claves y de acuerdo a estándares internacionales.

h) Medidas y políticas de ahorro debidamente actualizadas.

i) Mapeo de cuentas contables de acuerdo a razones financieras.

j) Ejecución presupuestaria con su respectivo seguimiento.

k) Flujos de caja semanales.

l) Conciliaciones bancarias en cada cierre mensual.

m) Índices estándar que permitan evaluar el mínimo requerido por cada razón financiera.

n) Impacto de la Conciliación fiscal.

o) Revisión de acumulaciones mensuales

p) Detalle de desembolso de inversiones

q) Análisis FODA Porter.

r) Informe mensual financiero

7.5.5 Planificación Estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017	No.	ESTRATEGIAS	AÑO
			2017

FINANCIERA			
<p align="center">Objetivo 1: Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa INTERPROSA para el 2017</p>	1	Mantener los índices de recaudación sobre el 98%	X
	2	Revisar, informar y emitir recomendaciones sobre la calidad del gasto, con base a los activos, pasivos, costos y gastos de operación	X
	3	Recaudar los valores por la venta de energía en el mercado eléctrico mayorista	X
	4	Estructurar adecuadamente los proyectos de inversión y gasto, así como los proyectos de calidad de energía, para conseguir la asignación de recursos	X
	5	Diseñar modelos financieros que permitan simular escenarios en función de las expectativas económicas y políticas que faciliten la toma de decisiones	X

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017	No.	ESTRATEGIAS	AÑO
			2017
PROCESOS			

Objetivo 2: Fortalecer la capacidad de gestión institucional	1	Implementar un modelo de gestión por procesos	X
	2	Construir instalaciones bajo estándares tecnológicamente adecuados para la operación institucional,	X
	3	Implementar proyectos tecnológicos en el area financiera y de producción.	X
	4	Implementar el sistema integral de gestión de riesgos	X
	5	Diseñar e implementar un modelo de seguimiento de proyectos	X
	6	Diseñar y ejecutar el Sistema de Comunicación Organizacional	X
RECURSOS HUMANOS			
Objetivo 3: Fortalecer la capacidad de gestión del talento humano de la Empresa	1	Implementar un modelo de gestión de Talento Humano por Competencias.	X

7.5.6 Cálculo de Depreciación

Para la deducción de la depreciación se consideró el componente de inversión: Propiedad Planta y Equipo para este resultado se utiliza el método de depreciación lineal donde se presentan dos

vidas útiles diferenciadas una conforme a la tributación vigente en su arto 34 del Reglamento de la ley 822 Ley de Concertación Tributaria que corresponde a 10 años y la otra según el estándar que se utiliza en la empresa matriz que corresponde a 20 años. Es necesario recordar que la depreciación no es una erogación en términos de efectivo, pero si contablemente (estado de resultado) y sirve de escudo fiscal.

CALCULO ACTUAL DE LA EMPRESA

Cálculo de Depreciación	Inversión	Vida Util	Depreciación Anual
Propiedad Planta y Equipo	333,818,339.01	10	33,381,833.90

Tabla# 7 Elaboración Propia

CALCULO PROPUESTO PARA LA EMPRESA

Cálculo de Depreciación	Inversión	Vida Util	Depreciación Anual
Propiedad Planta y Equipo	333,818,339.01	20	16,690,916.95

Tabla# 8 Elaboración Propia

7.5.7 Matriz de Evaluación del Riesgo

RIESGO		PROBABILIDAD			
		1 (Poco Frecuente)	2 (Frecuencia normal)	3 (Frecuente)	4 (Muy frecuente)
IMPACTO	5 (Extremo)	<u>Medio (5)</u>	<u>Alto (10)</u>	<u>Muy alto (15)</u>	<u>Muy alto (20)</u>
	4 (Mayor)	<u>Bajo (4)</u>	<u>Medio (8)</u>	<u>Alto (12)</u>	Muy alto (16)
	3 (Moderado)	<u>Bajo (3)</u>	<u>Medio (6)</u>	Alto (9)	Alto (12)
	2 (Menor)	<u>Bajo (2)</u>	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)
	1 (Insignificante)	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)

Nota: Cuando el impacto de riesgo sea mayor a su probabilidad, se destacará con descripción subrayada y letra negra.

Riesgo	Puntaje
Bajo	[0 - 4]
Medio	[5 - 8]
Alto	[9 - 14]
Muy alto	[15 - 20]

Figura# 16 Elaboración Propia



ETAPAS DE GESTIÓN

Figura# 17 Elaboración Propia VIII. Conclusiones

El estudio financiero realizado a la empresa Intereses Propios S.A (INTERPROSA) nos indica que se encuentra en un nivel financiero Medio dado que, pese a presentar buenos resultados en algunos indicadores, muestra importantes deficiencias en los controles financieros que deben ser superadas adecuadamente en el corto y mediano plazo, caso contrario, provocará una desestabilización en el proceso financiero y un alto riesgo en las finanzas de esta entidad que atentarán contra su sostenibilidad.

El Control interno financiero como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar los posibles problemas que se podrían presentar.

La mayor debilidad con la que cuenta la empresa es que no posee un modelo bien estructurado en base a sus necesidades referente al control interno financiero que le den la pauta del manejo y el aprovechamiento máximo de sus recursos tanto humanos como financieros, así mismo brinde confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas aplicables a la organización.

La empresa INTERPROSA cuenta con una deficiencia en los controles internos financieros actuales tales como:

1. El área financiera no posee una matriz que evalúe el riesgo, lo cual no le permite identificar los niveles de riesgo por actividad.
2. No existe información que monitoree el cumplimiento con las leyes a fin de evitar sanciones.
3. La empresa no dispone de estrategias financieras claras y específicas para la elaboración oportuna de su planeación financiera.
4. Falta de procedimientos y normativas que regulen el proceso financiero.

Si bien es cierto, que ningún sistema de control interno , por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos, es necesario de un trabajo arduo de seguimiento para brindar una seguridad razonable de que los controles planteados se logren.

La compañía Intereses Propios S.A se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno financiero para el control de sus procesos y toma de decisiones financieras.

IX. Recomendaciones

El modelo de control interno financiero podría mejorar la posición financiera de la empresa Intereses Propios S.A, debido a que garantizará rentabilidad y confiabilidad de la información

financiera, utilizando como estrategias una adecuada segregación de funciones, la aplicación de manuales y normativas internas efectivas y propias del giro del negocio, así como una planeación financiera y su respectivo monitoreo contribuirán en el proceso financiero el cual impacta directamente con el desarrollo de la empresa.

Para que la empresa Intereses Propios S.A (INTERPROSA) enfocada en el sector de generación de energía, pueda proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas los socios, se hace necesario que empiece por implementar la propuesta del modelo de control interno financiero. Si bien los resultados no serán inmediatos, una vez implementado dichos controles, se espera que se puedan ver mejoras en la Gestión de las actividades del Departamento Financiero.

Implementar estrategias financieras a corto plazo sobre el capital de trabajo, el financiamiento corriente, y la gestión del efectivo y a largo plazo acerca de la inversión, la estructura financiera y el reparto de utilidades ya que actualmente la compañía no cuenta con estrategias financieras. Promover el compromiso de cada uno de los empleados o colaboradores de la Compañía en el cumplimiento íntegro de los procesos predefinidos y sus lineamientos.

Implementar el sistema de control interno propuesto con la finalidad de obtener una herramienta importante para el correcto desempeño de sus actividades, que a su vez les permita obtener mayor confiabilidad de la información que generan.

Crear unidades de supervisión o monitoreo del sistema de control interno a implementarse, el cual vele por su correcta aplicación, actualización y cumplimiento, planificando evaluaciones periódicas de los controles implementados, con la participación de los funcionarios claves de la compañía y las unidades de supervisión.

La matriz FODA es parte de las recomendaciones necesarias para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica de INTERPROSA nos proporciona información acerca de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para poder implantar las acciones y medidas correctivas necesarias, así como planificar procesos de mejoras.

Fortalezas

- El mercado de producción en el que se encuentran las empresas del sector es eficiente y competitivo.
- Amplios beneficios fiscales al sector energético mediante ley.
- Alta eficiencia productiva.

Oportunidades

- Existe un mercado único.
- Existen convenios con el Estado, es decir, una planificación estratégica tanto obligatoria como indicativa. Por ejemplo, seguridad de suministro, asequibilidad a familias e industrias, y respeto ambiental.
- Sectores que aún no cuentan con el suministro eléctrico.
- Avance tecnológico.

Debilidades

- La planificación de inversiones en infraestructuras energéticas resulta ineficaz.
- Existen elevados precios finales de la electricidad.

- Altos costos de operación.

Amenazas

- Las reformas energéticas la que se enfrenta este sector es muy cambiante e intermitente.
- Se continúa con la dependencia, es decir, existe intervencionismo político.
- Variaciones en precio del fuel oil.
- Suspensión de la concesión brindada por el estado.
- Altos costos de maquinarias.
- Auge de energías renovables.

X. Referencias

Blanco Y. L (2012) Auditoria Integral Normas y Procedimientos.

Colombia: Ecoe Ediciones

Castro L.T (2001), Dirección financiera planificación, gestión y control.

Prentice Hall

Cuatrecasas A.L (2001). Gestión Económico-Financiera de la Empresa.

España: Editorial Universidad Politécnica de Cataluña David F.

R (2003), Administración estratégica. Pearson Educación,

México: Pearson Educación.

Eslava J.J, 2003, Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial.

Madrid, España: ESIC Editorial

Estupiñán R. (2015). Control interno y fraudes en base a coso I, II, III Ecoe Ediciones Gutiérrez

S. (2014), Manual de control interno financiero Recuperado de

<http://www.academia.edu>

Hornigren C.T, Sundem G.L, Elliott J.A (2000) Introducción a la Contabilidad Financiera,

México: Pearson Prentice Hall Editorial

Horne J.C y Wachowicz J.M (2002) Fundamentos de administración financiera,

México: Pearson Educación

Lam E.M (2002) Evaluación del control interno basado en el modelo coso. Tesis Maestría.

Recuperado de <http://www.biblioteca.ufm.edu>

Laski J.P. (2006).El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional. El Modelo

COSO y sus alcances en América Latina / Revista Gestión y Estrategia (México) P.14

Mantilla A.B (2003). Control interno informe coso.

Bogotá, Colombia Editorial Eco

Robles C.L (2012). Fundamentos de administración financiera.

México: Editorial Red Tercer Milenio

Rodríguez Valencia, (2009), Control interno como un efectivo sistema para las empresas.

México: Editorial: TRILLAS

Teruel S. (2014), Control interno financiero Recuperado de www.captio.net

Warren C.S, Reeve J.M, y Duchac J.E. (2016). Contabilidad Financiera. Mexico:Cengage Learning Editores S.A Thomson.

XI. Anexos Anexo A

INTERESES PROPIOS S.A

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DICIEMBRE 2016
Expresado en Dólares**

Importe	%
22.91%	4.55%
	11.87%
	5.97%
	0.53%
ACTIVO FIJO	
CONSTRUCCIONES EN PROCESOS	
BIENES DE GENERACION EOLICA	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (GENERACION)	
	75.01%
	4.20%
	0.01%
	108.71%
DEPRECIACION ACUMULADA (GENERACION)	
ACTIVO DIFERIDO	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	

		INVERSIONES	
			-37.91%
	2.08%		
			2.04%
			0.03%
			0.01%
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE	70,361,727.83	TOTAL ACTIVOS	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	21,164.33		

PASIVO
PASIVO CIRCULANTE
CUENTAS POR PAGAR

PASIVO NO CIRCULANTE
DEUDAS A LARGO PLAZO

TOTAL PASIVOS

CAPITAL
RESULTADOS
CAPITAL CONTABLE
RESULTADOS ACUMULADOS NO DISTRIBUIDOS
RESULTADOS DEL EJERCICIO

TOTAL PATRIMONIO

TOTAL PASIVO + CAPITAL

	Elaborado	
CAJA Y BANCOS		
	13,980,204.94	
CUENTAS POR COBRAR		
	36,436,923.56	
INVENTARIO DE MATERIALES		
	18,328,012.87	
MATERIALES EN TRANSITO.		
	1,616,586.46	

Re

Anexo B

INTERESES PROPIOS S.A

Del 01 AL 31 De Diciembre Del 2016

ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en Dolares

	Acumulado	%
INGRESOS POR OPERACIÓN	238,961,665.12	100%
COSTOS DE GENERACION		
SERVICIOS NO PERSONALES	4,029.00	0.00%
MATERIALES Y SUMINISTROS	36.96	0.00%
COMBUST.Y LUBRIC.P/MAQ.EQ.Y VEHÍC.	77.17	0.00%
PEAJE Y COMPRA DE ENERGIA	454,313.43	0.19%
OPERACIONES	72,608,101.75	30.38%
SERVICIOS PERSONALES	2,725,548.78	1.14%
SERVICIOS NO PERSONALES	2,772,425.90	1.16%
MATERIALES Y SUMINISTROS	497,820.92	0.21%
MATS, REPUEST, P/REPARAC, Y MANTO.	449,521.62	0.19%
ARTÍCULOS Y OTROS PRODUCTOS	48,299.30	0.02%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	46,676,215.35	19.53%
COMBUST. Y LUBRIC. GENERAC.	46,625,141.14	19.51%
COMBUST.Y LUBRIC.P/MAQ.EQ.Y VEHÍC.	51,074.21	0.02%
OTROS COSTOS	145,787.10	0.06%
DEPRECIACION	19,790,303.70	8.28%
MANTENIMIENTOS	14,253,444.41	5.96%
SERVICIOS PERSONALES	3,427,679.00	1.43%
SERVICIOS NO PERSONALES	4,660,744.65	1.95%
MATERIALES Y SUMINISTROS	5,907,724.75	2.47%
MATS, REPUEST, P/REPARAC, Y MANTO.	5,831,500.68	2.44%
ARTÍCULOS Y OTROS PRODUCTOS	76,224.07	0.03%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	74,030.85	0.03%
OTROS COSTOS	183,265.16	0.08%
TOTAL COSTOS	87,320,002.72	36.54%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,269,243.56	1.37%
SERVICIOS PERSONALES	1,340,431.83	0.56%
SERVICIOS NO PERSONALES	1,271,050.29	0.53%
SEGUROS Y COMISIONES	490,190.21	0.21%
MATERIALES Y SUMINISTROS	88,752.32	0.04%
GASTOS DE MANTENIMIENTO	78,818.91	0.03%
GASTOS FINANCIEROS	66,763,667.80	27.94%
TOTAL GASTOS DE OPERACION	70,032,911.36	29.31%
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	81,608,751.04	34.15%
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	81,608,751.04	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	81,608,751.04	

Elaborado

Revisado

Autorizado

Anexo C

Razones Financieras aplicadas INTERPROSA

Razones de Liquidez			
		2016	2016
Liquidez General	<i>Activo Corriente</i>	70,361,727.83	1.59
	<i>Pasivo Corriente</i>	44,255,326.95	
Prueba Ácida	<i>Activo Corriente-Inventario</i>	52,033,714.96	1.18
	<i>Pasivo Corriente</i>	44,255,326.95	
Prueba Defensiva	<i>Caja Banco</i>	13,980,204.94	0.32
	<i>Pasivo Corriente</i>	44,255,326.95	
Capital de Trabajo	<i>Act. Corriente-Pasivo Corriente</i>	26,106,400.88	
Razones de Actividad			
Periodo Promedio de Cobranza	<i>Ctas x Cob. X días en el Año</i>	13,117,292,481.60	54.89
	<i>Ventas Anuales a Crédito</i>	238,961,665.12	
Rotación de Cuentas por Cobrar	<i>Ventas Anuales a Crédito</i>	238,961,665.12	6.56
	<i>Cuentas por Cobrar</i>	36,436,923.56	
Rotación de Inventarios	<i>Costo de Ventas</i>	87,320,002.72	4.76
	<i>Inventarios</i>	18,328,012.87	
Rotación de Caja Bancos	<i>Caja y Bancos*360</i>	5,032,873,778.08	21.06
	<i>Ventas</i>	238,961,665.12	
Rotación de Activos Totales	<i>Ventas</i>	238,961,665.12	0.78
	<i>Activos Totales</i>	307,065,990.67	
Rotación de Activo Fijo	<i>Ventas</i>	238,961,665.12	1.04
	<i>Activo Fijo</i>	230,315,885.76	
Razones de Endeudamiento			
Estructura de Capital	<i>Pasivo Total</i>	163,989,225.44	1.15
	<i>Patrimonio</i>	143,076,765.23	
Razón de Endeudamiento	<i>Pasivo Total</i>	163,989,225.44	0.53
	<i>Activo Total</i>	307,065,990.67	
Razones de Rentabilidad			
ROE	<i>Utilidad Neta</i>	81,608,751.04	57.04%
	<i>Capital o Patrimonio</i>	143,076,765.23	

ROA	<i>Utilidad Neta</i> <i>Activo Total</i>	<u>81,608,751.04</u> 307,065,990.67	27%
Margen de Utilidad Bruta	<i>Ventas-Costo de Ventas</i> <i>Ventas</i>	<u>151,641,662.40</u> 238,961,665.12	63%
Razones de Mercado			
Utilidad por Acción	<i>Utilidad Neta</i> <i>Nº de Acciones</i>	<u>81,608,751.04</u> 1,000.00	81,608.75

Anexo D

Análisis Dupont INTERPROSA

Rendimiento sobre los Activos Totales (RSA)	2016	
Ganancias Disponibles para los accionistas comunes	<u>81,608,751.04</u>	26.58%
<hr/>		
Total de Activos	307,065,990.67	

El rendimiento de los activos totales de la empresa con respecto al patrimonio es del 26.58%.

Fórmula DuPont modificada		
Ganancias Disponibles para los accionistas comunes	<u>81,608,751.04</u>	163.22
<hr/>		
Capital en acciones comunes	500,000.00	

El rendimiento de los activos totales de la empresa con respecto al patrimonio es del 26.58%.

Anexo E

Razones de Liquidez	
Liquidez General	Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria del activo circulante dividido entre el pasivo circulante de la empresa lo cual se obtuvo 1.59, esta cifra la coloca en una posición favorable debido a que puede responder a sus obligaciones a corto plazo utilizando el 62% de sus activos circulantes, lo que nos indica su grado de solvencia y capacidad de mejorar su capacidad operativa.
Prueba Ácida	Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria del activo circulante, excluyendo el valor de los inventarios de materia prima, dividido entre la sumatoria del pasivo circulante de la empresa la cual dispone de 1.18 de sus recursos convertibles en efectivo facilmente por cada unidad monetario de la deuda a corto plazo sin hacer uso de la venta de su inventario.
Prueba Defensiva	Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria del efectivo caja y bancos dividido entre el pasivo circulante de la empresa, esta razon expresa que se cuenta con un indice del 32% de efectivo inmediato para hacer frente al 100% de su deuda a corto plazo es decir estos valores ubican a la empresa en un nivel Medio ya que con sus activos más líquidos tienen la capacidad de operar sin recurrir a los flujos de venta.
Capital de Trabajo	Esta razón financiera se obtuvo de la diferencia resultante entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa, la inversión neta en activos cículantes de INTERPROSA es de U\$26,106,400.9 producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo, es decir el dinero disponible para operar en el día a día. Estos valores ubican a la empresa en un nivel Óptimo ya que con sus activos más líquidos tienen la capacidad económica para responder a sus obligaciones con terceros de manera total.
Razones de Actividad	
Periodo Promedio de Cobranza	Para realizar esta razón financiera se tomó las cuentas por cobrar por días en el año dividido con las ventas anuales al crédito, lo cual resultó que las cuentas por cobrar de la empresa INTERPROSA estan circulando en 55 días que es el tiempo promedio en que tardan en convertirse en efectivo. Sin embargo esta es una cifra que deberá mejorarse en la gestión de cobranza, debido a que la politica de cobro de la empresa es 30 días.
Rotación de Cuentas por Cobrar	Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria de las ventas anuales al crédito dividido con las cuentas por cobrar de la empresa, se cobraron las cuentas por cobrar pendientes en una relacion de 6 veces durante el año 2016.

Rotación de Inventarios	Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta el costo de venta dividido por el inventario promedio, obteniendo un ratio de 5 veces promedio el inventario ha sido sustituido, es decir se ha convertido en efectivo o cuenta por cobrar.
--------------------------------	---

Rotación de Caja Bancos	Obtenemos esta razón financiera multiplicando el total de caja y bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales, es decir la empresa cuenta con una liquidez para cubrir 21 días de ventas únicamente es decir menos de un mes.
--------------------------------	--

<p>Rotación de Activos Totales</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria de las ventas dividido entre los activos totales de la empresa obteniendo un ratio de 0.78, Este ratio ubica a la empresa en un nivel Crítico pues la empresa coloca entre sus clientes menos de 1 vez (0.78) el valor de sus inversiones. Esto se debe a la empresa ha destinado fuertes sumas de dinero a hacer inversiones lo cual hace que el valor de los activos totales se incrementen por tanto el ratio tiende a decrecer. Si las inversiones crecen es lógico pensar que las ventas también lo harán, pero no lo harán en la misma proporción que los activos totales. Por tanto, cuando las inversiones en activos se estanquen y las ventas mantengan sus niveles estables, es de esperar que el ratio presente mejores valores.</p>
<p>Rotación de Activo Fijo</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se dividió la sumatoria de las ventas entre los activos fijos de la empresa, se esta colocando 1.04 veces el valor de lo invertido en activos fijos este ratio es minimo porque la empresa solo esta generando ingresos equivalente a 1 vez la inversion en activos fijos, es decir la actividad de las ventas no corresponde suficientemente con la cantidad invertida en activos fijos.</p>
<p style="text-align: center;">Razones de Endeudamiento</p>	
<p>Estructura de Capital</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta el total pasivo dividido entre el patrimonio de la empresa obteniendo un ratio de 1.15, lo que nos indica que se encuentra en un nivel optimo porque la empresa tiene comprometido solamente 1 vez el patrimonio con sus acreedores.</p>
<p>Razón de Endeudamiento</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta el total pasivo dividido entre el activo total de la empresa obteniendo un ratio del 53% lo que representa la inversion de la empresa que ha sido financiada por deuda, y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 47% de su valor despues del pago de sus obligaciones vigentes.</p>
<p style="text-align: center;">Razones de Rentabilidad</p>	
<p>ROE</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la utilidad neta dividida entre el capital o patrimonio de la empresa, esto significa que por cada unidad monetaria que el dueño mantiene en el 2016 genera un rendimiento del 57% sobre el patrimonio, es decir es la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.</p>
<p>ROA</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la utilidad neta dividida entre el activo total de la empresa, lo que significa que por cada unidad monetaria invertida en activos , la empresa obtiene de utilidad neta del 27%.</p>

<p>Margen de Utilidad Bruta</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se relacionó las ventas menos el costo de ventas dividido entre las ventas de la empresa, lo que indica que la empresa obtiene de sus ventas por cada unidad monetaria un margen de utilidad bruta del 63%.</p> <p style="text-align: right;">cxv</p>
--	--

i

Razones de Mercado

<p>Utilidad por Acción</p>	<p>Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta las utilidades netas divididas entre el número de acciones comunes, que en este caso es de mil, generando un ratio de U\$81,608.75 de utilidad por cada accion comun.</p>
-----------------------------------	--

Anexo #1. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia General



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y
FINANZAS**

Nombre del entrevistado:
Puesto que desempeña:
Fecha:
Objetivo de la Entrevista

Jorge Espinoza Castillo
Gerente General
03/01/2017

Recopilar información a fin de poder identificar el control interno financiero existente en la empresa Intereses Propios S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una Propuesta de mejora del control interno financiero que facilite la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios SA (INTERPROSA) para el periodo 2016. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la tesis.

Agradezco su colaboración

INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Los códigos de conducta son suficientemente amplios y se refieren al comportamiento moral o ético, referentes a las buenas costumbres, conflictos de intereses, competencia desleal o uso fraudulento de información institucional en las operaciones.?	X			10	8	
2. ¿Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados?		X		10	3	
3. ¿Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido?		X		10	4	
4. ¿La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando existe un código escrito de comportamiento.?	X			10	7	
5. ¿Las Máximas Autoridades, responde ante las violaciones de Normas de comportamiento de los empleados.?	X			10	7	
6. ¿Se comunican debidamente las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento se les aplicará las medidas correspondientes?		X		10	4	
7. ¿La dirección proporciona directrices sobre el comportamiento de los empleados y determina que realmente sucede, cuales son las reglas establecidas y la frecuencia con la que se necesitan su intervención.?		X		10	4	
8. ¿La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.?		X		10	3	
9. ¿Se investiga y documentan las desviaciones de las políticas establecidas?		X		10	5	
10. ¿Se establecen objetivos inalcanzables o de difícil realización, en la cual son incentivos o tentaciones que fundamente el surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en los empleados?	X			10	7	
11. ¿Existen controles en las áreas sustantivas de la institución que permite una adecuada segregación de funciones, para reducir tentaciones de actos deshonestos.?		X		10	2	
12. ¿La Auditoría Interna periódicamente las operaciones financieras y contables para asegurarse el cumplimiento de los objetivos y metas y si estos estan siendo llevados a cabo tal como fueron planteados.?		X		10	3	
13. ¿Las recomendaciones de la auditoría interna son tomadas en cuenta por la administración? ¿Han contribuido a mejorar los resultados?	X			10	5	
14. ¿Existe comunicación y control entre los diferentes niveles jerárquicos, medios e inferiores evitando la ignorancia de la alta dirección de las acciones tomadas por los niveles inferiores.?	X			10	7	

COMPROMISOS DE COMPETENCIA PROFESIONAL

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.	X			10	8	
2. La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.		X		10	4	CXvii

3. Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.		X		10	4	
--	--	---	--	----	---	--

i

FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.	X			10	7	
2. Ha existido una rotación excesiva del personal administrativo o de las otras áreas.	X			10	9	
3. Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso trabajadores de las áreas sustantivas de la administración.		X		10	7	
4. La selección de criterios contables y presupuestarios utilizados en los estados financieros, se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.		X		10	5	
5. Si la función contable está descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados.		X		10	5	
6. La toma de decisiones esta relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?	X			10	8	
7. Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.		X		10	6	
8. Se celebran con frecuencia reuniones de dirección con los Responsables de áreas.		X		10	4	
9. La dirección promueve evaluaciones externas del ambiente de control y de los controles internos y actúa de conformidad con los resultados de esas evaluaciones?		X		10	4	
10. La dirección proporciona recursos suficientes para que el trabajo de auditoría interna sea apropiado? Al respecto, debe considerarse si la función de auditoría interna se cumple con la amplitud, calidad e independencia necesarias.		X		10	5	
11. Los niveles superiores, ignoran las posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas, que se puedan dar ?	X			10	6	
12. El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos.		X		10	7	

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Cuenta la institución con un organigrama, que describa las dependencias organizativas que la conforman?		X		10	2	
2. ¿La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades institucionales?		X		10	5	
3. ¿Se comunica claramente a los funcionarios las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y nivel de autoridad?		X		10	4	
4. ¿Los funcionarios tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones?		X		10	5	
5. ¿Los empleados de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los responsables de áreas?	X			10	8	
6. La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa.		X		10	5	
7. Los responsables de áreas y demás empleados tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.	X			10	9	

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.	X			10	9	
2. Existe una descripción de funciones para cada cargo (directores, responsables de áreas y demás empleados).		X		10	4	
3. En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.		X		10	3	
4. Los empleados poseen suficiente experiencia, para llevar a cabo sus objetivos.		X		10	5	
5. Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para "que se haga el trabajo" y la participación de personal directivo cuando sea requerida.		X		10	5	
6. Los funcionarios del nivel "adecuado" están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.		X		10	7	
Total				420	229	

Resultado de la Evaluación del Entorno de Control

Nivel de Confianza

Cálculo del nivel de confianza $\frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$

$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{229}{420} * 100 = 54.52$$

Riesgo de Control

Riesgo de Control= 100% - Nivel de Confianza

$$\text{Riesgo de Control} = 45.48$$

Nombre del entrevistado:
 Puesto que desempeña:
 Fecha:
 Objetivo de la Entrevista

Carmen Moncada Morales
 Gerente Recursos Humanos
 03/01/2017

Recopilar información a fin de poder identificar el control interno financiero existente en la empresa Intereses Propios S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una Propuesta de mejora del control interno financiero que facilite la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios SA (INTERPROSA) para el periodo 2016. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la tesis.

Agradezco su colaboración

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. Cuenta la Institución con un Manual de Funciones adecuados a las metas y objetivos planteados ? Se encuentra actualizado?		X		10	4	
2. Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.		X		10	3	
3. Existe documentación formal de las políticas y prácticas sobre qué tipo de personas han de ser contratadas y el Departamento de Recursos Humanos participa directamente en el proceso de contratación.		X		10	5	
4. Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.	X			10	6	
5. Los responsables de áreas se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.		X		10	5	
6. La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas.	X			10	6	
7. Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.	X			10	7	
8. Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.	X			10	7	
9. Las políticas de contratación incluyen una investigación de los candidatos a ser contratados.	X			10	8	
10. Los criterios con respecto a ascensos e incrementos de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la institución espera de ellos antes de ascensos o promociones.		X		10	3	
Total				100	54	

Resultado de la Evaluación del Entorno de Control

Nivel de Confianza

Cálculo del nivel de confianza $\frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$

Cálculo del nivel de confianza $\frac{54 * 100}{100} = 54.00$

Riesgo de Control

Riesgo de Control= $100\% - \text{Nivel de Confianza}$
 Riesgo de Control= $100 - 54 = 46.00$

Elaborado Por

Anexo #3. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia General



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL
GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA
GENERAL**

Nombre del entrevistado:	Jorge Espinoza Castillo
Puesto que desempeña:	Gerente General
Fecha:	03/01/2017
Objetivo de la Entrevista	Recibir información para el respectivo analisis de la planeación, procesos y procedimientos llevados a cabo en la empresa Intereses Propios S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una Propuesta de mejora del control interno financiero que facilite la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios SA (INTERPROSA) para el periodo 2016. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la tesis.

Agradezco su colaboración

PLANEACION

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Se utiliza una planeación adecuada y técnicamente determinando misión, visión, objetivos, metas, planes de desarrollo, etc?	X			10	6	
2. ¿Los criterios empleados en la determinación de los planes de desarrollo son los más adecuados?	X			10	7	
3. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los planes de desarrollo de la entidad?	X			10	6	
4. ¿Se utiliza una planeación estratégica en coordinación con los responsables de áreas sustanciales para determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas	X			10	6	
5. ¿Se encuentra definidas las herramientas e instrumentos de planeación de las actividades de control?	X			10	6	
6. ¿Se elabora una planeación de actividades para cada período teniendo en cuenta objetivos generales, planes de desarrollo, programas y presupuesto financiero?	X			10	6	
7. ¿Las actividades de control se articulan entre si y son coherentes?	X			10	6	

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. Existen las políticas y los procedimientos por escrito apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la institución.		X		10	4	
2. Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.		X		10	5	

3. Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.		X		10	5	
4. Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.		X		10	5	
5. Los responsables de áreas revisa el funcionamiento de los controles.		X		10	4	
6. Se tienen identificados los procesos y procedimientos clave de cada área de la institución.		X		10	5	
7. Se realiza un permanente análisis y revisión de los procesos.		X		10	5	
8. Se evalúa el cumplimiento de los procesos claves de la institución.		X		10	7	
9. Esta centralizada en una sola persona los aspecto claves de una operación /transacción		X		10	8	
10. La autorización, aprobación y registro de pagos o recepción de fondos, revisión, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas.	X			10	8	

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observacio
11. La asignación de las tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación.		X		10	6	
12. El manejo de dinero, valores negociables u otros activos de alta realización son manejados por una sola persona.	X			10	8	
13. La documentación que soporta las operaciones está disponible y adecuadamente archivada para su examen.	X			10	7	
14. La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó		X		10	6	
15. Está restringido el acceso a los documentos y a los recursos a personal no autorizado		X		10	4	
16. Las confirmaciones de las operaciones se concilian con los registros contables		X		10	4	
17. Los controles aseguran que sólo son operaciones/transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello.		X		10	5	
18. Los controles aseguran que todas las operaciones son realizadas por personal que tiene tarea asignada.		X		10	5	
19. Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y requisitos bajo los cuales se asigna la misma.		X		10	5	
20. La delegación de facultades está dentro de los términos establecidos por la normativa aplicable.		X		10	5	
21. Se tienen identificadas en la institución, las tareas más susceptibles de que se cometan errores e irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción.		X		10	4	
22. Se rota periódicamente al trabajador a cargo de dichas tareas		X		10	7	
Total				290	165	

Resultado de la Evaluación de las Actividades de Control

Nivel de Confianza

$$\begin{aligned} \text{Cálculo del nivel de confianza } & \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}} \\ \text{Cálculo del nivel de confianza } & \frac{165 * 100}{290} = 56.90 \end{aligned}$$

Riesgo de Control

$$\begin{aligned} \text{Riesgo de Control} &= 100\% - \text{Nivel de Confianza} \\ \text{Riesgo de Control} &= 43.10 \end{aligned}$$

Elaborado Por
Francella Guido

Anexo #4. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia Financiera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

COMPONENTE DE GESTION DE RIESGO
GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA FINANCIERA

Nombre del entrevistado: Flor Gutierrez Quintero Puesto que desempeña: Gerente

Financiero

Fecha: 03/01/2017

Objetivo de la Entrevista Recibir información para el respectivo analisis de los objetivos financieros de la empresa Intereses Propios S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una Propuesta de mejora del control interno financiero que facilite la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios SA (INTERPROSA) para el periodo 2016. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la tesis.

Agradezco su colaboración

DEFINICION DE OBJETIVOS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. La Dirección ha establecido objetivos generales y específicos?	X			10	4	
2. Dichos objetivos generales están suficientemente diferenciados de los objetivos específicos que podrían aplicarse en la institución de acuerdo a las metas establecidas.		X		10	4	
3. La información sobre los objetivos generales de la institución se comunica a los responsables de áreas y empleados.		X		10	4	
4. La dirección recibe confirmación de los responsables de áreas que la comunicación es efectiva.		X		10	5	
5. El plan estratégico apoya los objetivos globales.		X		10	5	
6. Incluye la asignación a alto nivel de recursos y prioridades.		X		10	4	
7. Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de área.		X		10	4	
8. Existe un vínculo adecuado de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.		X		10	4	
9. Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.		X		10	4	
10. Se complementan y refuerzan dentro de cada actividad los objetivos específicos		X		10	4	
11. Se establecen objetivos para las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.		X		10	4	
12. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.		X		10	4	
13. Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiamiento, personal, instalaciones, tecnología).		X		10	4	
14. La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.		X		10	5	
15. Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuados por la Dirección de la importancia relativa de los objetivos.	X			10	6	

16. La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.		X		10	6	
17. Los responsables de las áreas participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.		X		10	4	

IDENTIFICACION DE EVENTOS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1.Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:						
Las fuentes de suministro		X		10	5	
Los cambios tecnológicos		X		10	5	
Los requerimientos de los organismos		X		10	5	
Las condiciones económicas	X			10	8	
Las condiciones políticas	X			10	8	
La normativa aplicable		X		10	5	
Los acontecimientos naturales		X		10	5	
2.Existen mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas. Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:						
Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.		X		10	4	
La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.		X		10	4	
Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.		X		10	4	
Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.		X		10	4	
Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria.		X		10	3	
Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.		X		10	3	

EVALUACION DEL RIESGO

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. La administración cuenta con políticas claramente definidas para la identificación de factores de riesgo		X		10	5	

2. La metodología para la identificación de riesgos es adecuada		X		10	5	
3. Se realiza un trabajo de investigación apropiado para la identificación de factores de riesgo		X		10	4	
4. Existe un Comisión de Planificación, Inversión, Presupuesto y Cooperación designado por la administración para realizar la metodología de análisis del riesgo	X			10	5	
5. Se evalúan los riesgos oportunamente		X		10	4	
6. Se informan oportunamente los resultados del análisis de riesgos		X		10	4	
7. Existe una metodología apropiada para la calificación del riesgo		X		10	4	
8. Existe una metodología apropiada para la cuantificación del impacto		X		10	4	
9. Se informa oportunamente el nivel de riesgos y su impacto		X		10	4	

RESPUESTA AL RIESGO

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. Las acciones a considerar como respuesta al cambio se realizan oportunamente		X		10	5	
2. Dentro del presupuesto del área se tiene en cuenta una partida para el desarrollo de acciones como respuesta al riesgo		X		10	5	
3. Las acciones tomadas en consideración como respuesta al riesgo son viables		X		10	4	
4. El plan de manejo del riesgo abarca todas las áreas de la organización		X		10	4	
5. Se nombra un responsable de la puesta en marcha del plan de manejo del riesgo		X		10	2	
6. Se realiza un adecuado seguimiento al plan de manejo del riesgo		X		10	4	
7. Es adecuada la metodología para la determinación del riesgo residual		X		10	4	
8. Se toman acciones oportunas para manejar el riesgo residual		X		10	3	
Total				470	208	

Resultado de la Evaluación de Gestión de Riesgo

Nivel de Confianza

Cálculo del nivel de confianza $\frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$

Ponderación total

Cálculo del nivel de confianza $\frac{208}{470} * 100 = 44.26$

470

Riesgo de Control

Riesgo de Control= 100% - Nivel de Confianza

Riesgo de Control= 55.74 Elaborado

Por

Francella Guido

Anexo #5. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia General



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y FINANZAS**

Nombre del entrevistado:
Puesto que desempeña:
Fecha:
Objetivo de la Entrevista

Jorge Espinoza Castillo
Gerente General
03/01/2017

Recopilar información a fin de evaluar la información que maneja la empresa y las vías de comunicación existentes como parte control interno financiero de la empresa Interes Propios S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una Propuesta de mejora del control interno financiero que facilite la toma de decisiones financieras de la empresa Interes Propios SA (INTERPROSA) para el periodo 2016. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la tesis.

Agradezco su colaboración

INFORMACION

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observacio
1. ¿Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la institución, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito?	X			10	6	
2.¿Se suministra a los responsables de áreas la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades?	X			10	5	
3. ¿La información se facilita con el detalle adecuado para la los distintos niveles de gestión?		X		10	4	
4. ¿La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto interno como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y		X		10	4	
5. Se ha establecido un mecanismo (por ejemplo, un comité de planificación de informática) para identificar las necesidades de información que surjan?	X			10	7	
6. Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.?		X		10	5	
8. El programa del presupuesto y su información están protegidos y el responsable de su custodia sólo los facilita a personal autorizado?	X			10	7	
9. El responsable de la custodia del programa y de su información tiene acceso al equipo de cómputo para operar programas o modificar los datos?	X			10	4	
10. Quienes se encargan de desarrollar los programas de cómputo tienen prohibido operar las computadoras y utilizar los programas con datos reales?		X		10	8	
11. Las contraseñas se asignan formalmente, se modifican de manera regular y están protegidas para evitar que sean utilizadas por personas no autorizadas?	X			10	9	
12.¿Existen listas del personal autorizado que especifican los límites de su autorización y esas listas se mantienen actualizadas y se verifican?		X		10	5	
13. ¿Cuándo los programas de cómputo se modifican se efectúan pruebas para verificar que la información se procese correctamente?	X			10	9	
14. ¿Se utilizan los controles de archivo para verificar que se actualice la información correcta y evitar la destrucción accidental de los archivos?		X		10	3	
15. ¿Se conservan copias de respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados con la ejecución del presupuesto?	X			10	9	
16. ¿Se han documentado debidamente los programas, aplicaciones y procedimientos que se emplean para procesar la información relacionada con la ejecución del presupuesto?		X		10	5	
17. ¿Los funcionarios que administran la deuda obtienen diariamente información respecto al estado del flujo de efectivo, con objeto de contratar los financiamientos necesarios para garantizar su liquidez a un costo razonable?		X		10	3	
18. ¿Se cuenta con la información pertinente y confiable sobre la asignación, ejecución, y disponible del presupuesto asignado?		X		10	4	
19.¿Los informes sobre la ejecución del presupuesto contienen información actualizada, montos realizados y pendientes de realizar?		X		10	4	
20. ¿Se efectúan evaluaciones de la ejecución física financiera y estos son confiables y oportunos?		X		10	4	
21. ¿Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas?		X		10	4	CXXVI

22. ¿Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.?		X		10	4	
---	--	---	--	----	---	--

i

COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
1. Las vías de comunicación, sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.	X			10	7	
2. Los empleados conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.		X		10	5	
3. Los empleados entienden cómo sus tareas afectan y son afectadas por, las tareas de otros empleados.	X			10	8	
4. Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la entidad sin tener que pasar por un superior directo.		X		10	4	
5. Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.		X		10	4	
6. Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.		X		10	4	
7. Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.		X		10	3	
8. Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes.		X		10	5	
9. Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.		X		10	4	
10. ¿La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento?		X		10	4	
11. ¿Los proveedores conocen las normas y expectativas de la institución a la hora de tratar con la misma?	X			10	7	
12. ¿Las irregularidades cometidas por empleados con los proveedores son comunicadas a las personas adecuadas?		X		10	6	
13. ¿El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones?		X		10	4	
14. ¿Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales?		X		10	3	
15. ¿La comunicación de la información es adecuada entre las distintas áreas de la institución?		X		10	3	
16. ¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?		X		10	3	
Total				370	187	

Resultado de la Evaluación de la Información y Comunicación

Nivel de Confianza

Cálculo del nivel de confianza $\frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$

Cálculo del nivel de confianza $\frac{187 * 100}{370} = 50.54$

Riesgo de Control

Elaborado Por

Francella Guido

Anexo #6. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia Financiera



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
 MANAGUA.
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE
 CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**

**COMPONENTE DE MONITOREO
 GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA FINANCIERA**

Nombre del entrevistado: Flor Gutierrez Quintero
Puesto que desempeña: Gerente Financiero
Fecha: 03/01/2017
Objetivo de la Entrevista

Obtener información a fin de evaluar el monitoreo del control interno financiero de la empresa Intereses Propios S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una Propuesta de mejora del control interno financiero que facilite la toma de decisiones financieras de la empresa Intereses Propios SA (INTERPROSA) para el periodo 2016. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la tesis. Agradezco su colaboración

MONITOREO

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. Los empleados en cuanto a su desempeño se le brinda evidencia de que el control interno funciona eficientemente?		X		10	2	
2. Se corrobora la información de partes externas con la parte interna analizando si existen problemas a resolver?		X		10	3	
3. Existe control de inventarios periódicos en cuanto a cantidades registradas contra controles físicos?		X		10	5	
4. Se acatan las disposiciones o recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno?		X		10	5	
5. Los seminarios brindados producen retroalimentación sobre los controles efectivos?		X		10	4	
6. Los empleados está informado acerca de controles o disposiciones nuevas?		X		10	4	
7. Se evalúa el sistema de control interno?		X		10	3	

8. Se comunican los cambios en la institución sobre procesos, políticas, etc.?	X			10	4	
9. Hay efectividad de la auditoría interna?		X		10	5	

EVALUACIONES SEPARADAS

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. Se cuenta con evaluaciones de los procesos?		X		10	4	
2. Se revisan las evaluaciones periódicamente?		X		10	4	
3. El proceso de evaluación es conveniente?	X			10	4	
4. La metodología aplicada a las evaluaciones es lógica y apropiada?		X		10	3	

REPORTES

CUESTIONARIO	Evaluación					
	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. Existe un mecanismo para detectar las deficiencias de control interno?		X		10	3	
2. Son convenientes las estructuras de reporte?	X			10	4	
3. Son convenientes los reportes de deficiencias hacia la alta administración?	X			10	4	
Total				160	61	

Resultado de la Evaluación del Monitoreo

Nivel de Confianza

Cálculo del nivel de confianza $\frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$

$$\text{Cálculo del nivel de confianza } \frac{61 * 100}{160} = 38.13$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza} = 100\% - 38.13 = 61.88$$

Elaborado Por

Francella Guido

Anexo #7. Guía de observación



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

Nombre de la empresa: Interes Propios

S.A (INTERPROSA)

Tipo de empresa:

Sector Comercial

Dirección de la empresa:

Edificio ESCALA, Modulo 8.

Fecha:

04/01/2017

Objetivo de la Observación

Conocer a través de la observación el ambiente, gestión y características de la empresa INTERPROSA S.A.

Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una visita para observar el ambiente de la empresa y sus prácticas administrativas - financieras. Esta información es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco su colaboración

Aspectos a Observar

1) ¿Existen objetivos financieros definidos?

2) ¿Tiene la empresa una estructura organizativa establecida?

Sí No

3) ¿Existen manuales de políticas y procedimientos?

Sí No

4) ¿Existen formatos estándar de análisis de cuentas?

Bancos Sí No

-Cuentas por cobrar

Sí No

-Cuentas por pagar

Sí No

Propiedad Planta y Equipo

Sí No

Activos laborales

Sí No

Capital

Sí No

Ingresos

Sí No

5) ¿La empresa cuenta con formatos fiscales prenumerados?

-Facturas

Sí No

-Recibos

Sí No

Nota débito / Nota de Crédito

Sí No

6) ¿Se determina fácilmente de medición de los Estados Financieros?

Sí No

7) ¿Presentan un apropiado manejo y orden de la documentación contable y financiera?

Sí No

8) ¿Existen fechas establecidas de cada cierre así mismo como de las actividades para llevarlo a cabo?

9) Sí No

10) Sí No

11) Sí No

12) Sí No

13) Sí No

14) Sí No

15) Sí No

16) Sí No

Elaborado Por

Francella Guido

Anexo #8. Guía de Revisión Documental



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEPARTAMENTO DE
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**

Nombre de la empresa:	Interes Propios S.A (INTERPROSA)
Tipo de empresa:	Sector Comercial
Dirección de la empresa:	Edificio ESCALA, Modulo 8.
Fecha:	10/01/2017
Objetivo de la Revisión	Revisar los documentos primarios soportados de la Entidad en el área de Administración y Contabilidad relacionados al control interno financiero. Presentación del Entrevistador

Buenos días/tardes,

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando revisión documental primaria para determinar el cumplimiento del control interno financiero que posee la empresa. Esta información es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

Documentos a Revisar

Administración

- a) Comprobar si existen los siguientes manuales, para su debida lectura:

Funciones
Normas de Control Interno
Políticas propia de la Empresa
Valores

- b) Verificar si existe la estructura de la Organización como:

Misión
Visión
Objetivo
Organigrama

- c) Verificar los tipos de controles que posee la empresa:

Documentos
Versión Electrónica

Contabilidad

Manual de sistema Contable
Catálogo de cuenta.

Verificar las firmas de elaborado, revisado, y autorizado en los formatos que lleva la Entidad.

Revisar los documentos primarios los formatos que lleva el área de contabilidad con su orden cronológico, fecha, como: Cheques, Diarios, Tarjeta de Kardex de Insumos, Activos en custodia, rendición de cuenta de caja chica, recibo de caja, Libros de diarios, Mayor, u otros.

Revisar si tiene archivo de los Estados Financiero de la Empresa.

Revisar si llevan auxiliares de cada una de las cuentas que tiene el Balance General.

Revisar si realizan arqueos de caja genera y caja chica

Revisar elaboración conciliaciones bancarias

Revisar inventario

Revisar expediente de las cuentas por pagar.

Revisar facturas de compras que tenga el nombre de la Entidad.

Revisar si utilizan sellos de cancelado, en cada factura de pago que realizan a diferentes proveedores.

Recurso Humano.

Verificar si existen convenio colectivo

Verificar si hay expedientes de personal.

Verificar las entrada y salida del personal

Verificar los formatos de Solicitud de vacaciones, permiso, préstamos.

Examinar los expedientes de cada activo de la entidad, si están codificado, buen estado y baja ya sea por venta o mal estado.

Elaborado Por
Francella Guido