

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TEMA DE INVESTIGACION:

**“DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO EN IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA
SAN ANTONIO S.A PERIODO 2014-2015”**

PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN
AUDITORIA

AUTOR: LICENCIADO OSCAR DE JESÚS SILVA OPORTA

TUTORA: MASTER SANDRA GUADALUPE CERVANTES SANABRIA

MANAGUA, 12 MAYO 2016

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios quien me brindo gran apoyo durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme depositando su esperanza en mí.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Marlen Oporta Urbina.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, paciencia, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mis familiares.

A mi hermana Tamara por ser el ejemplo de una hermana mayor de la cual aprendí aciertos en momentos difíciles

A mis maestros.

A la Maestra Sandra Cervantes Sanabria por su gran apoyo, motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; por su apoyo ofrecido en este trabajo e impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

A los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino profesional, que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional; a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Aval del Tutor

Resumen

La tesis de maestría presenta una propuesta, cuyo objetivo principal es evaluar el proceso de control interno para detectar las áreas críticas, proponer soluciones al problemas funcionales y financieros de la empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

Es importante dar a conocer cada uno de los procedimientos ejecutados para la culminación de esta como se puede mencionar, la aplicación de los cinco componentes del sistema COSO I que implica lo siguiente: el ambiente de control que ayuda a determinar cómo se lleva el proceso de registro y por ende se detectará las falencias dentro de la organización, la evaluación de riesgos mediante el cual se determina el nivel de riesgos a través de cuestionarios de control interno aplicados al personal de las distintas áreas, las actividades de control constituyen las respuestas a los riesgos determinados; la información y comunicación que indica la forma en que se lleva la información ya sea dentro de la entidad como con los clientes externos y la supervisión que sirve para determinar las formas en las que se debe evaluar los diferentes programas establecidos.

La aplicación de todos estos elementos de control interno ayudó a cumplir con el objetivo principal como es la elaboración de la propuesta; la misma que contiene las posibles soluciones a los riesgos encontrados, lo que facilitará a la empresa mejorar el proceso de financiero y a la vez a contribuir a la colectividad mediante la ejecución de funciones, satisfaciendo de esta manera las necesidades prioritarias que se presentan en la ciudad de León.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Aval del Tutor.....	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Antecedentes teóricos.....	3
1.1.2. Antecedentes de Campo.....	4
1.2. Justificación.....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.4. Limitaciones de investigación.....	5
II. Objetivos.....	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
III. Marco Teórico.....	7
3.1. Perfil de la empresa.....	7
3.1.1. Historia.....	7
3.1.2. Misión y visión.....	7
3.1.3. Objetivos estratégicos.....	7
3.1.4. Organización.....	8
3.2. Control interno.....	16
3.2.1. Concepto.....	16
3.2.2. Historia.....	16
3.2.3. Principios de Control Interno.....	19
3.2.4. Clasificación del Control Interno según su aplicabilidad Control Contable.....	20
3.2.5. Manual de Control.....	23
3.2.5.1. Definición de manual de control.....	23
3.2.5.2. Control Operativo de Gestión.....	24
3.2.5.3. Pasos para la Elaboración de un Manual.....	25
3.3. Informe Coso.....	31

3.3.1.	Componentes.....	31
3.3.1.1.	Ambiente de control.....	31
3.3.1.2.	Actividades de Control.....	32
3.3.1.3.	Riesgo de control interno.....	33
3.3.1.4.	Información y Comunicación.....	34
3.3.1.5.	Supervisión y monitoreo de Control Interno.....	35
IV.	Hipótesis.....	37
V.	Operacionalización de Variables.....	38
VI.	Diseño de Metodológico.....	39
6.1.	Enfoque de Investigación.....	39
6.2.	Tipo de Investigación.....	39
6.3.	Universo y Muestra.....	40
6.4.	Métodos, Técnicas y Procedimientos.....	41
6.5.	Fuente Primaria y Secundaria.....	42
6.5.1	Variable Principal.....	42
6.5.2	Variables Secundaria.....	42
VII.	Análisis y Discusión de Resultados.....	43
7.1.	Presentación Aplicación (Propuesta).....	43
7.2.	Manual Organizacional.....	49
7.3.	Manual de Normas y Procedimientos.....	84
7.4.	Manual Contable.....	102
VIII.	Conclusiones.....	130
IX.	Recomendaciones.....	131
X.	Bibliografía.....	132

I. Introducción

En un entorno económico cada vez más competitivo como el actual, las empresas necesitan disponer de sistemas de información que constituyan un instrumento útil para monitorear su eficiencia y que proporcionen un alto grado de visibilidad y transparencia de las distintas actividades que se realizan en sus procesos productivos para servir de apoyo en la toma de decisiones.

Los Inventarios son una herramienta tangible que se tienen para el curso ordinario del negocio para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden según su funcionalidad además de las materias primas para su reventa o distribución, los materiales y accesorios que son utilizados para el funcionamiento competente y la atracción primordial del cliente.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la importadora y distribuidora mantener el control oportuno, así como también conocer al final del período contable una confiable situación económica de la misma.

El control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico, la carencia del mismo produce un desequilibrio sin solución, en consecuencia nos impone que todo ente productivo para ser eficiente utilice instrumentos de vigilancia sobre sus recursos. La implementación de un sistema de control interno permite el cumplimiento de funciones, además de generar información confiable y oportuna sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes de forma satisfactoria.

De tal manera el objetivo general de la presente investigación plantea el diseño de un sistema de control interno a través de manuales administrativo y contable, que mediante la formulación y análisis de procedimientos, se identifique y minimice las debilidades encontradas en la presente investigación.

Para desarrollar el tema denominado “DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO EN IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A PERIODO 2014-2015” se ha organizado en tres acápites siguiendo una secuencia lógica.

El primero contiene los antecedentes de la empresa, además de su situación actual como: perfil organizacional, las funciones y medidas de controles internos implementados para confrontar el riesgo existente en las áreas operativas.

El segundo abarca el marco teórico y conceptual que se señala según la investigación aplicada sobre importadoras-distribuidoras de productos varios en Nicaragua, organización y características de la empresa como objeto de estudio; tomando siempre en consideración el cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), como referencia del funcionamiento contable; al igual que las normas aplicables del informe COSO I; los instrumentos y medidas que se utilizan para describir el esquema, elaboración de los manuales administrativos y contables como parte del diseño de un sistema de control interno.

El tercero se encarga de desarrollar de forma práctica la aplicación de diseño de manuales de organización, normas y procedimientos contables propuestos a la Importadora y Distribuidora. Al final, se enumeran las diferentes conclusiones y recomendaciones establecidas en la investigación.

Se presenta el trabajo de investigación a fin que sirva como aporte a todas aquellas empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control. El cual es importante, en virtud de que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y sólo mediante la obtención de su máxima eficiencia operativa podrá mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado competitivo.

Por tanto la técnica utilizada como metodología para análisis de la información será mediante encuestas con el personal clave de la Empresa: gerente general, encargado de bodega, contador general, auxiliar contable, cajero y encargado de ventas; de tal manera se efectúe un análisis funcional, operativo y de control.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos

En la tesis realizada por Milagros V. Azocar A, (Venezuela, 2006) para optar a la Licenciatura de Contabilidad y Finanzas: Diseño de un manual de normas y procedimientos contables para la fundación “LUZ DEL MUNDO”, tuvo como propósito evaluar el control interno que aplica las fundaciones gubernamentales. Los resultados obtenidos permitieron concluir; que en algunos organizaciones no cuenta con documentos que les permita la sistematización de las operaciones, así como también no disponer de documentos para facilitar y estandarizar el registro de las operaciones contable, por esto debería actualizar los recursos de la empresa, implementar los programa de entrenamiento a los trabajadores de estos establecimientos para que las actividades realizadas por ellos puedan incrementar su nivel de calidad y disminuir errores.

Johanna Patricia Ramón Ramón (Ecuador, 2013) para optar a la Ingeniero de Contabilidad y Auditoría, realizó una investigación denominada "Diseño de un manual de procedimientos contables en base a NIIF e implementación de un sistema costo por procesos para la fábrica alfarería" como objetivo implementar sistema de costos para obtener cálculos precisos de precios de venta, mano de obras, existencias y concluyó que la empresa carece de información financiera oportuna, política, manuales, costos no son confiables y su sistema de costeo inadecuado.

En la empresa “LATENIC (2006), PLASTICOS MODERNOS (2008) y OFIMUEBLES (2009)”, se han efectuado estudios similares a este, debido a que las empresas al incorporarse a un mercado competitivo no priorizan la conceptualización definida de metas organizacionales y segregación de funciones aplicable a su personal laboral, creando de esta manera deficiencias en los procesos, siendo una prioridad el sintetizar dichos conceptos para la trascendencia de objetivos.

Los resultados en sus evaluaciones de control interno en Plásticos Modernos lograron aumentar en un 25% en el primer semestre, 38% en el segundo semestre y 47% en su tercer semestre. Por tanto se ha demostrado que ninguna persona debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción desde el comienzo hasta el final, toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas definidas: Aprobación, autorización, ejecución y registro cuyo control debe correr a cargo de empleados relativamente independientes; con la finalidad de detectar errores involuntarios y de que ninguna persona cometa defalco. Por ello, el uso de manuales viene a fortalecer los procesos, además de brindar una mayor seguridad en los resultados de las empresas.

1.1.2. Antecedentes de Campo

Se tiene que Luis E. Pasos Gutiérrez (2003) presentó en el auditorio de la empresa “Importadora y distribuidora San Antonio S.A” una propuesta de sistemas computarizados de facturación y sistema contable, para alcanzar niveles óptimos; dicha propuesta fue empleada brindando mejoría en los resultados pero con ciertas deficiencias debido a su falta de complementación. No obstante, estudios similares a este en dicha institución aún no se han propuesto.

Manuel A. Galo (2008) presentó en el auditorio de la empresa “Importadora y distribuidora San Antonio S.A” otra propuesta para un sistema de kardex ligado a sistema de facturación para alcanzar niveles óptimos de controles; dicha propuesta fue empleada, presentando deficiencias en sus controles debido a los respaldos, manipulación de los distintos encargados de la base de datos dando como resultado ciertas deficiencias debido a la falta de monitoreo, supervisión y sus altos costos.

1.2. Justificación

En el presente trabajo se ha llegado a establecer que la empresa “Importadora y Distribuidora San Antonio S.A.”, debe efectuar un análisis de riesgo y efectuar medidas de control interno debido a que sus ineficiencias abarca la organización, metodología y procedimientos de control dentro de esta institución comercial; para de esta manera poder proteger su patrimonio contra el despilfarro, pérdida, uso indebido asimismo comprobar la exactitud, veracidad de la información financiera, económica, patrimonial y administrativa; monitorear además la eficiencia en las operaciones y por último verificar que se cumplan los objetivos de la entidad.

Por tanto esta investigación es importante en virtud de permitir la confirmación de las deficiencias del sistema de control interno y para derivar las alternativas más innovadoras posibles, de modo que la Importadora y Distribuidora San Antonio alcance eficiencia, eficacia, economía y productividad de los recursos que resguardan.

En los últimos años la empresa ha pasado un proceso de crecimiento competitivo logrando visualizar una ampliación hacia la variedad de productos y otros segmentos de mercados potenciales. Este crecimiento se visualiza con la creación de diferentes sucursales en concordancia a la demanda de servicios de los clientes y por ende, el incremento de las ventas.

En base a lo señalado, la empresa requiere un sistema Organizacional acompañado de la declaración de Valores, Misión, Visión y Objetivos empresariales y de un Manual de Normas de Control Interno y el Manual de Funciones por cargos y de Procedimientos. Esto permitirá a la empresa resolver los problemas de operación y disponibilidad de información que la gerencia requiere para una mejor atención a sus clientes, incrementar las ventas, reducir costos de operación y posicionarse con fortaleza en el área de mercado correspondiente.

1.3. Planteamiento del problema

Uno de los primordiales problemas organizacional en la Importadora y Distribuidora “San Antonio” es la carencia de un diagnóstico organizacional, evaluación del riesgo que permita realizar una medición de las debilidades internas en la empresa y con ello efectuar las correcciones pertinentes; además de la deficiencia e irregularidad en la ejecución de funciones del personal que labora, por la privación de un manual administrativo y contable.

La problemática en la empresa es que no existe una formulación de los perfiles institucionales en concordancia con los objetivos empresariales, así como la organización de tareas a través de un manual de funciones por lo que existen tareas o actividades que se repiten o no se hacen en algunas o ningún área. No se dispone de un sistema de inducción a través de guías escritas como son los Manuales de procedimientos y hay un desconocimiento total del objetivo de la empresa, lo cual disminuye la posibilidad de comercialización oportuna.

Presenta insuficiencia de una declaración de los perfiles institucionales como guía para la ejecución de acciones que permita a los trabajadores la consecución de los objetivos. También alza en los costos de adquisición de productos por no aplicación de un manual de procedimiento que conlleve a la realización y regulación de cotizaciones de compras, creando ineficientes mecanismo de comunicación y dirección inoportuno que producían efectos negativos en la asignación de precios.

1.4. Limitaciones de investigación

Una de la primordial limitación que se tuvieron en el campo de la investigación fue que la empresa no proporciono documentación física administrativa y financiera ya que según sus políticas restrictivas no se podía brindar información fuera de sus instalaciones; por tanto se empleó la encuesta solamente para delimitar su funcionalidad organizacional en la Importadora y Distribuidora “San Antonio”.

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Evaluar el proceso de actividades de control interno en la empresa “Importadora y Distribuidora San Antonio S.A.” para que su incidencia funcionales y organizativos detectada en cada unidad susceptibles de mejoría permitan mejorar sus niveles empresariales.

2.2. Objetivos específicos

- Aplicar los instrumentos de investigación diseñados para determinar la ineficiencia del sistema funcional de la empresa.
- Analizar los hallazgos encontrados a fin de proveer las alternativas de corrección óptimas a la empresa.
- Analizar la organización e infraestructura organizacional actual de la empresa, que permita determinar los requerimientos de modernización y buen funcionamiento.
- Diseñar los perfiles organizacionales de la empresa así como manual de funciones, manual de normativas, procedimiento y manual contable que optimice los resultados en correspondencia a los objetivos empresariales.

III.Marco Teórico

3.1. Perfil de la empresa

3.1.1. Historia

La Importadora y distribuidora San Antonio S.A es una empresa con fines de lucro compuesta por cuatro socios (a solicitud de los socios se omitirán los nombres y apellidos) que poseen igualdad de beneficios y obligaciones es decir responsabilidades de manera conjunta.

Su inscripción y operacionalidad parte en el año 2000, designado como número RUC J0310000740002R contando con una aportación de Capital inicial conjunto de U\$ 70,000.00 (setenta mil Dólares netos); los cuales se distribuyen en las instalaciones, equipos de oficina y disponibilidad bancaria.

La empresa se encuentra ubicada en la “Ciudad de León”, su prioridad fundamental es ofrecer productos de granos básicos con gran variedad según sea el producto de su preferencia; brindando siempre al cliente y a su familia la mejor atención.

3.1.2. Misión y visión

Misión

Somos una empresa con fines de lucro ofertando gran variedad de productos básicos para cubrir las demandas de clientes diversos.

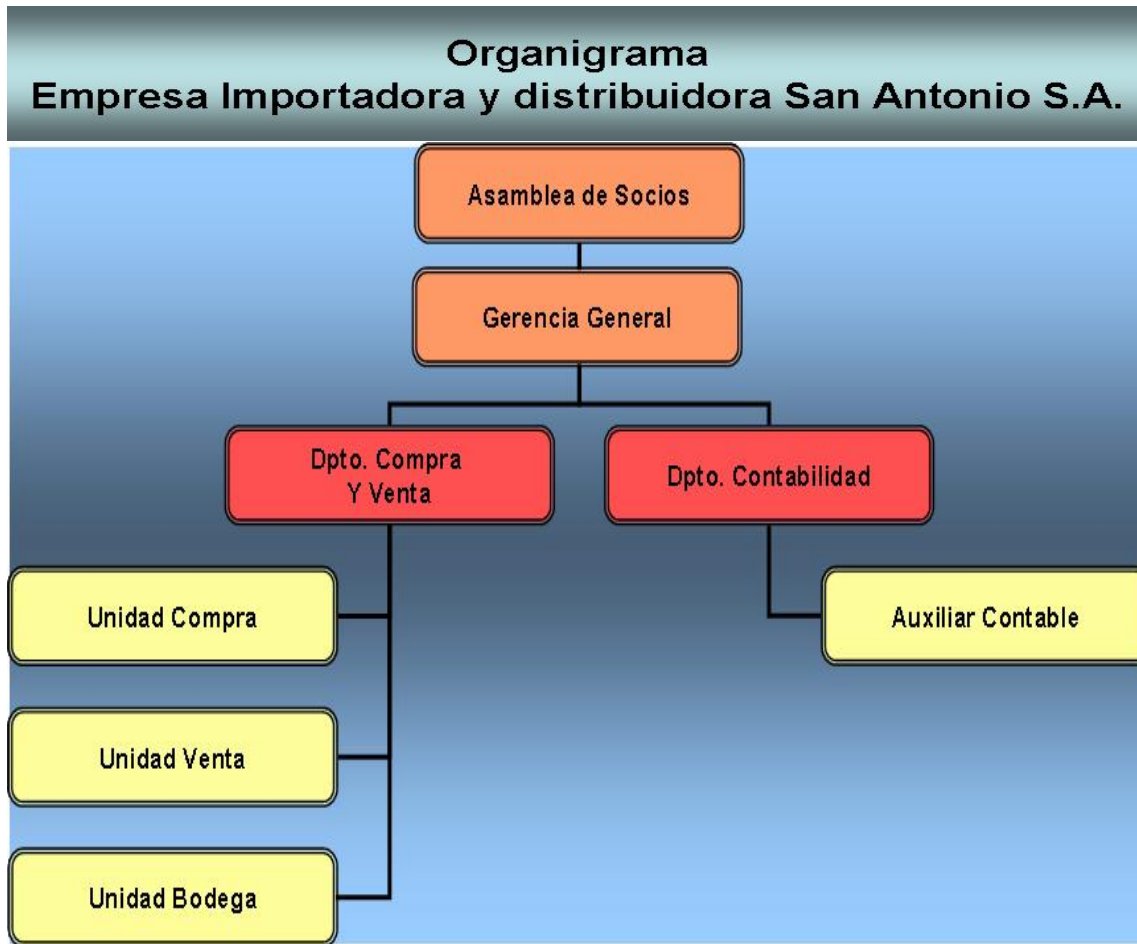
Visión

Extenderse como una empresa líder en comercialización de productos varios que brinda servicios de atención personalizada.

3.1.3. Objetivos estratégicos

- **Objetivo General**
Ofertar la mayor cantidad de productos diversos para lograr el posicionamiento del mercado nacional a través de una atención placentera al mayor número de clientes.
- **Objetivo Específicos**
 1. Acaparar la preferencia del público en general.
 2. Cubrir las necesidades primarias de nuestros clientes.

3.1.4. Organización



Medidas de Control Interno en Importadora y distribuidora San Antonio S.A

- **Área de Compra:**

Se dedica a la adquisición de los bienes o servicios de la empresa. Las transacciones derivadas de este proceso se registran en diversas cuentas de activo y gastos. De la diferencia en tiempo que existe en la recepción del bien o mercadería y el pago, surgen diversas cuentas de pasivo, asociado a esta transacción.

A.) Funciones Típicas

- 1.) Preparación de solicitud de compra.
- 2.) Solicitud de compra.
- 3.) Selección de mejor proveedor.
- 4.) Autorización para la adquisición de bienes y servicios.
- 5.) Recepción de mercancías y suministros.
- 6.) Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos.

- 7.) Verificación y aprobación de pagos.
- 8.) Control de las cuentas por pagar.
- 9.) Actualización de los registros de inventarios y costos.

B.) Formas y Documentos Utilizados

- 1.) Solicitudes de compra.
- 2.) Órdenes de compra.
- 3.) Documentos de recepción.
- 4.) Facturas de proveedores.
- 5.) Notas de débito y de crédito.
- 6.) Solicitud de cheques.
- 7.) Autorizaciones para desembolso.

C.) Método de control interno

No existe una organización adecuada para llevar a cabo el control interno, tal como lo describen las normas establecidas. Mediante el cumplimiento de los siguientes aspectos:

1. Requisiciones de compra preparadas manual o electrónicamente.
2. Cada solicitud o requisición que sea firmada por un supervisor autorizado.
3. El departamento de compras o el encargado de compras tiene la autoridad de colocar o expedir órdenes de compra para bienes, servicios o mercaderías.
4. Buscar la mejor fuente de abastecimiento y en relación de los artículos importantes será necesario pedir cotizaciones.
5. La autorización de pagos de bienes y servicios se origina en el departamento de pagos o encargado de pagos, y culmina con el cheque firmado por personas autorizadas.
6. Los proveedores, los precios, los pagos anticipados y las condiciones de los bienes y servicios deben autorizarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la Gerencia. Se deben establecer estándares para los proveedores potenciales.
7. Autorización para pago de embarque y trámite de aduana de productos importados.
8. D.) Procedimiento de documentación:
9. La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las requisiciones de compras y las órdenes de compra, estas serán formuladas por el departamento de compras y

deben tener una descripción precisa de los artículos y servicios deseados, cantidades, precios, nombre y domicilio del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas.

10. Las transacciones deben estar apropiadamente registradas.
11. Contabilizar en el diario las transacciones de compras y desembolsos y registrar en el mayor es responsabilidad de contabilidad general.
12. El departamento de contabilidad deberá asegurarse de la correcta clasificación de cuentas.
13. Los procedimientos contables también incluyen el afectar los registros de inventarios por razón de las compras.

- Área de Almacén (Bodega):

Es un rubro estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad del mercado.

A) Funciones Típicas

1. Inventarios físicos.
2. Despacho de mercadería.
3. Recepción, conteo y recepción de mercadería.
4. Seguridad de la bodega o almacén.
5. Ingreso de mercaderías al sistema
6. Protección de los productos del inventario
7. Registro de los inventarios.
8. Determinación de máximos y mínimos de inventario y su control.

B) Formas y Documentos Vitales

1. Proforma de pedido de mercadería.
2. Notas de envío.
3. Facturas.
4. Reportes de conteos físicos de inventario
5. Facturas de proveedores.

C) Método de control interno

- 1.1. Despachos de pedidos en forma eficiente.
- 1.2. Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a criterios establecidos por la gerencia y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario de que el encargado del almacén determine:
- 1.3. Que la cantidad de producto despachada esté de acuerdo a la proforma de pedido.
- 1.4. Que la cantidad solicitada exista físicamente en el almacén.
- 1.5. Que los códigos de los productos estén correctos.
- 1.6. Que el producto despachado sea el solicitado.
- 1.7. Inventario Físico y revisión de productos Importados debe realizarse de acuerdo a procedimientos y supervisión establecidos por la administración.

- Información Financiera:

Aquí se analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica la información proporcionada por los departamentos involucrados en el proceso de manera que pueda ser informada la gerencia para la toma de decisiones. Además de recopilación de datos para la preparación de los estados financieros.

A.) Actividades del Departamento de Contabilidad

1. Registro de operaciones en el diario.
2. Mayorizar operaciones.
3. Conversión monetaria.
4. Obtener información de los diferentes departamentos.
5. Custodia de formularios y libros de contabilidad
6. Preparación de Estados Financieros.

B.) Formas y Documentos Utilizados

1. Operar diario general.
2. Pólizas de diario.
3. Mayor general.
4. Auxiliares e integraciones de cuentas.
5. Estados e informes financieros y demás reportes necesarios.

C.) Método de control interno

1. Los asientos de diario deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
2. Los asientos de diario deben ser preparados correcta y oportunamente.
3. Las pólizas de diario deben ser firmadas por la persona que las realizó.
4. Las pólizas de diario deben ser revisadas por persona autorizada.
5. Deben prepararse de acuerdo con políticas gerenciales y que se ajusten a Normas Internacionales de Contabilidad.
6. Los saldos en el mayor general deben ser periódicamente verificados y evaluados.
7. Las integraciones de las cuentas debe ser permanentemente actualizado.
8. Los informes deben ser preparados correcta y oportunamente, ser preparados sobre bases consistentes y mostrar razonablemente la información.
9. El acceso a los libros contables, formularios, áreas de trabajo y los procedimientos de procesamientos de información, deben permitirse solamente de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia.

D.) Tipos de Informe

1. Balance de saldos
 2. Estados financieros básicos
- Balance de situación general
 - Estado de resultados
 - Estado de flujo de efectivo.
 - Notas a los estados financieros
3. Análisis o razones financieros

Análisis de Riesgo

Toda información llega a la Gerencia General de manera inmersa en el cual se analiza el impacto en las pérdidas, además de las posibles soluciones en las cuales se puede implementar en la toma de decisión, para el control efectivo de los riesgos que pueden producir distorsión entre el personal, pérdidas materiales, daño de equipos, la información y medio ambiente laboral. Por este motivo es necesario estar al tanto de las actividades y funciones en el canal productivo sea Bodega, unidad de compras, unidad de ventas y cobranza.

Cuadro 1. Área de Almacén (Inventario o Bodega)

FASE	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
Conteo físico de cada uno de los artículos para solicitar una nueva orden de compra de productos.	Conteos realizados Irresponsablemente o inadecuadamente.	Delegar responsabilidad en cada uno de los empleados para que realicen su trabajo correctamente.	Asignar a otra persona para realizar un segundo conteo físico y efectuar comparaciones de existencias.
Descargo y revisión contra listas de empaque de cada una de clases de productos adquiridos.	Manejo inadecuado de cada producto y recepción de producto no solicitado por confusión del proveedor	Capacitar al resp. de bodega, forma correcta de recibir el producto, procedimiento de revisión y cotejo de la descripción y cantidad producto solicitado.	Supervisar el descargo y revisión de cada uno de los productos
Seguridad y Medio Ambiente	Incendio, robo, lesiones o daños a los trabajadores	Proteger el almacén con extinguidor, Candados. Capacitar al personal en el uso de los extinguidores. Pólizas de seguros contra incendios y/o robos.	Supervisar los extinguidores no estén arruinados y que estén localizados en lugares adecuados Contratos de seguros adecuados.
Ingreso al sistema de inventarios de cada uno de los productos recibidos	Error de tecleo, confusión de códigos y de números al ingresar la información al sistema de kardex.	Crear una codificación óptima y adecuada de ítems.	Supervisión y revisión de cantidad establecida y solicitada por el depto. de compras
Almacenamiento del producto.	Deterioro del producto.	Establecer normas de almacenamiento; Instruir al personal la forma de almacenar el producto	Revisión y rectificación de las condiciones de almacenamiento.
Despacho de Mercaderías para la Venta	Despacho de productos de más o de menos, Despacho de productos similares.	Capacitar al trabajador para poder identificar cada uno de los productos, uso y codificación.	Supervisión y revisión del producto solicitado contra proforma de orden de compra.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Área de Compra

FASE	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
Revisión de reporte de máximas y Mínimas variaciones	Que el reporte generado por el sistema no esté de acuerdo con la existencia física	Conteo físico de las existencias de tal forma que esté de acuerdo al reporte generado por el sistema de kardex.	Supervisión y seguimiento del conteo físico para determinar los máximas y mínimas variaciones reales.
Cotización con cada uno de los posibles proveedores de la mercadería a solicitar.	Compra de Mercadería con mayor precio al no existir comparación con otros proveedores.	Comparación con compras anteriores y cotizar por lo menos con tres proveedores	Revisar y aprobar cada una de las órdenes de pedido.
Aprobación de Pedido	Compra de productos de precios altos, de difícil venta, cantidad no apropiada.	Aprobación de Pedido y emisión de orden de compra por persona de mayor jerarquía dentro de la empresa	Revisión y aprobación de pedido y orden de compra
Recepción de la mercadería y comparación con orden de compra	Producto y cantidad no solicitada, mercadería Defectuosa	Conteo físico y verificación de la mercadería solicitada, contra orden de compra	Supervisión y seguimiento de la recepción de la mercadería solicitada
Reclamaciones por artículos dañados o faltantes	Aumento de los costos de almacenaje, espacio ocioso, producto defectuoso	Elaborar lista por cada producto dañada y preparar oportunamente las reclamaciones	Supervisión y aprobación de la reclamaciones de productos dañados
Pago a proveedores	Fraude, Robo, Irregularidades	Aprobación y firma de por lo menos dos personas de mayor jerarquía dentro de la empresa.	Supervisión y revisión de los cheques permitidos para pago de proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Área de Información Financiera (Contabilidad)

FASE	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
Integración de cuentas y conciliaciones bancarias.	Reportes erróneos, gastos no registrados, ingresos no registrados	Actualizar y realizar mensualmente las Integraciones de cuentas contables y conciliaciones bancarias	Revisar las integraciones mensuales especialmente las cuentas de proveedores por liquidar.
Documentación contable	Errores, irregularidades, Fraude	Cada documentación debe estar firmada por el responsable y aprobada por la persona que le corresponda	Revisar las firmas de los responsables y la aprobación de la documentación contable
Realizar los cálculos, pagos mensuales y trimestrales de Impuestos	Multas, Intereses	Calendarizar los pagos de Impuestos por persona encargada	Revisar la calendarización, la forma de cálculo, formularios y pago de impuestos
Reporte de Estados Financieros	Desconocimiento de la situación real de la empresa	Contabilización de las transacciones de la empresa en el periodo que se realice y entrega de estados financieros mensuales a la gerencia.	Revisión de los Estados Financieros mensualmente
Registros contables	Errores, irregularidades, Fraude	Implementación de un Manual Contable para poder registrar cada una de las operaciones, y revisión y aprobación de las pólizas contables.	Revisiones periódicas de las operaciones contables de la empresa

Fuente: Elaboración propia

3.2. Control interno

3.2.1. Concepto

Según Cooper & Lybrand (2002) el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

3.2.2. Historia

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte, se evidencia que de alguna manera se tenía tipos de control para evitar desfalcos.

Las auditorias como profesión fue reconocida por primera vez bajo la ley británica de sociedades anónimas de 1862, profesión de auditor creció rápidamente en Inglaterra y cuyo objetivo principal era la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoria como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones.

Casi alterno a la anterior, se empezó a desarrollar el modelo de auditoría interna y del gobierno lo que permitió el desarrollo de la de Auditoria como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

Objetivos

- Eficacia y eficiencia de las operaciones

Un sistema de control interno es efectivo cuando alcanza un estándar predeterminado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización y si el Consejo de administración y la Gerencia tienen una seguridad razonable de que:

- Se están alcanzando los objetivos.

- Los informes financieros y contables están siendo preparados con información fiable. Además los estados financieros revelarán la siguiente información:

- (a) las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de medición de los costos que se haya utilizado;
 - (b) el importe total en libros de los inventarios, y los importes parciales según la clasificación que resulte apropiada para la entidad;
 - (c) el importe en libros de los inventarios que se llevan al valor razonable menos los costos de venta;
 - (d) el importe de los inventarios reconocido como gasto durante el período;
 - (e) el importe de las rebajas de valor de los inventarios que se ha reconocido como gasto en el periodo.
 - (f) el importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores, que se ha reconocido como una reducción en la cuantía del gasto por inventarios en el periodo.
 - (g) las circunstancias o eventos que hayan producido la reversión de las rebajas de valor.
 - (h) el importe en libros de los inventarios pignorados en garantía del cumplimiento de deudas.
- Si se están cumpliendo las leyes y reglamentos aplicables.

La evaluación de la eficacia es un concepto subjetivo acerca de si funcionan adecuadamente los cinco componentes del control interno. Es decir para analizar la eficacia hay que analizar los cinco componentes. La eficacia en cada componente puede ser distinta. No tiene necesariamente porque darse una eficacia idéntica en cada uno de ellos ya que pueden compensarse.

Aunque el control interno es un proceso continuo, su eficacia se mide en relación a un momento dado. El control interno es efectivo cuando proporciona razonable seguridad de que las metas y objetivos establecidos por la dirección se van a lograr, cuando limita el riesgo de una posible desviación a un margen de error tolerable. Cuando se ejerce el control la exposición al riesgo disminuye, mayor y mejor control implican menor riesgo.

Para que el control interno sea eficaz debe satisfacer al menos cinco criterios esenciales:

- a) Apropriado: proporcional al riesgo probable,
- b) Operativo: instrumentarse mediante un método sencillo,
- c) Relevante: aplicado a actividades significativas,

d) Permanente: funcionar bajo cualquier circunstancia, y

e) Rentable: el costo no debe exceder el beneficio resultante.

- Confiabilidad de la información financiera

Esta sección resume el movimiento de entradas y salidas que conforman el inventario de mercancía de la empresa. Para registrar la sección de control de inventario de mercancías, todas las facturas de ventas deben contener la información del costo de cada artículo vendido. Este dato se anotará mediante códigos para proteger la información confidencial.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad y que brinden una información concreta y limpia de errores o fraudes.

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Es el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.

- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

El cumplimiento de toda ley, reglamento y política se basa en recurrir a los cumplimientos externos el cual es regido de manera sistemática sustancial en concepto de multas, impuestos, licencias, permisos o cualquier tipo similar.

3.2.3. Principios de Control Interno

Según Miranda, A. & González, J. (1982) el control interno se rige por tres principios fundamentales generalmente aceptados y aunque algunos autores tienden a desglosarlos, en esencia su contenido es el mismo. Estos principios son:

- División del trabajo

Este principio en esencia consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independiente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades. Para lograr este objetivo también es necesario que las personas que realicen las operaciones, no tengan acceso a los registros contables que guarden relación con esas mismas operaciones.

- Fijación de responsabilidades.

Este principio se basa en que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, que permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

La prevención de las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quien debe hacerlo.

En este principio hay que tener en cuenta que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad.

- Cargo y descargo.

Está profundamente relacionado con el de fijación de responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Cuando se produce una entrega (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo).

Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

El objetivo de este principio es extender el control para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale.

Toda cuenta recibe cargos y descargos y debe quedar bien definido en que forma y momento recibirá los débitos y por cuales recibe los créditos.

Por tanto toda anotación que no obedezca a las normales de una cuenta, debe ser investigada en detalle, así mismo debe ser analizada cualquier anotación que no esté acorde con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados o los establecidos internamente en la entidad.

3.2.4. Clasificación del Control Interno según su aplicabilidad Control Contable

Según Miranda, A. & González, J. (1982) comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente para:

a.) Facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con los Normas Internacionales de Contabilidad.

b.) Lograr salvaguardar los activos.

c.) Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

- El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.
- El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

Objetivos

- La integridad de la información: Que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- La validez de la información: Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.

- La exactitud de la información: Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- El mantenimiento de la información: Que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- La seguridad física: Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

Elementos

Los elementos del control contable interno son:

a.) Definición de autoridad y responsabilidad:

Las empresas deben contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.

b.) Segregación de deberes:

- Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
- Las empresas deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomas. Esto con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

c.) Establecer comprobaciones internas y pruebas independientes:

La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes.

Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
- Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
- Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

Control Administrativo

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios.

Los elementos del control administrativo interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

Los controles anteriores de tal manera que estimulen, obtengan completan y continúa participación de los recursos humanos de las entidades de sus habilidades específicas.

3.2.5. Manual de Control

3.2.5.1. Definición de manual de control

Según Ruseñas, R. O. (1999) expresa que un manual es un documento que contiene, en forma sistemática, ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización.

- Determinando de tal manera como objetivo de manual de control:

1. Comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.
2. Los manuales, tienen como propósito ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al menor costo. En realidad es un libro guía una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de la tareas.

- Procedimientos aceptados para mantener un eficaz control

1. Delimitar las responsabilidades.
2. Segregar funciones de carácter incompatible.
3. Dividir el procesamiento de cada transacción.
4. Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
5. Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
6. Hacer rotación de deberes.
7. Dar instrucciones por escrito.
8. Utilizar cuentas de control.
9. Evaluar los sistemas computarizados.
10. Usar documentos pre numerado.
11. Mantener orden y aseo.
12. Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
13. Usar gráficas de control.
14. Realizar inspecciones técnicas frecuentes.

15. Actualizar medidas de seguridad.
16. Registrar adecuadamente la información.
17. Conservar en buen estado los documentos.
18. Usar indicadores.
19. Practicar el autocontrol.
20. Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
21. Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
22. Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
23. Realizar tomas físicas periódicas de activos.

3.2.5.2. Control Operativo de Gestión

Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.

Es el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que posee una organización necesaria para alcanzar sus objetivos. El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades.

1. Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
2. Fijación de indicadores de gestión.
3. Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
4. Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
5. Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.
6. Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
7. Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios.
8. Un sistema de informes para los niveles de la administración y los niveles de operación, basado en los datos de los registros y documentos contables y presupuestarios, diseñados para presentar un resumen informativo de las operaciones, así como para informar a la administración los factores favorables y adversos.

3.2.5.3. Pasos para la Elaboración de un Manual

Según Rusenias, R. O. (1999) un método para la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir; a continuación el punteo según Rusenias, R. O. (1999):

Planeación

Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, debemos hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas.

Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, podemos hacer uso de excelentes técnicas de planificación, a saber:

- **Técnicas de Evaluación y Control de Programas**

1. **Los eventos:** Representan las actividades principales en red.
2. **Actividades:** Tiempo o recursos necesarios para avanzar desde un evento hacia otro.
3. **Tiempo de holgura:** Cantidad de tiempo que una actividad individual puede retrasarse sin que se retrase todo el proyecto.
4. **Ruta crítica:** Es la secuencia de actividades más larga dentro de una red.

Permite vigilar el avance de un proyecto, identifica el posible cuello de botella y las asignaciones de recursos según se requiera para mantener el proyecto dentro del calendario previsto.

- **Gráfico de Barras**

Este es uno de los métodos más usados en la planificación de programas de trabajo. En esencia, es una gráfica de barras en la cual el tiempo se describen en la parte horizontal y las actividades a programar en la parte vertical. Para su elaboración deben seguirse los siguientes pasos:

1. Determinar las actividades principales en que se puede dividir el proyecto.
2. Estimar cual va a ser el tiempo que consuma cada actividad.
3. Determinar el orden en que se deben ejecutar las actividades.

4. Trasladar las actividades al gráfico.
5. Representar cada actividad por medio de una barra recta, cuya longitud, a determinada escala, sea la duración estimada para cada actividad.
6. Asignar tiempo calendario a cada actividad, tomando como origen la fecha de iniciación del proceso.
7. Es un recurso sencillo, pero importante, que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado.

Investigación

Este paso nos permite conocer el sistema actual, nos pone en contacto con las características particulares de la entidad para la cual se está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, en este caso particular comercial y las leyes que son aplicables. Para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas que nos auxilian en este trabajo, tales como:

1. Encuesta

Consiste en mantener una conversación en forma personal con los encargados de cada tarea, para informarse sobre los procedimientos o formas de registro, auxiliándose de una hoja de trabajo, en donde se anota la información proporcionada.

2. Cuestionario

Consiste en situar por escrito, las preguntas para ser respondidas también en forma escrita. En el caso de la elaboración de un manual, es necesario conocer las necesidades de información que la empresa tiene en los diferentes departamentos o secciones que la conforman.

3. Inspección

Consiste en examinar los documentos, observar atentamente los libros o sistemas de registro, las políticas de la empresa, los procedimientos y toda aquella documentación que nos revele qué se hace en la empresa o qué se pretende hacer para poder proyectar un adecuado registro y presentación dentro de los estados financieros.

4. Observación

Es estar en el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones el funcionamiento de los procesos, del equipo, el traslado de bienes; para poder evaluar posteriormente, el registro, los procedimientos y la presentación más adecuados de las cuentas.

Análisis

El examinar todo con detenimiento en sus diferentes partes que lo conforman es indispensable para tener un manual correctamente diseñado. Por ello, los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual tendrá que considerar lo siguiente:

1. Posibilidades o Alternativas

Casi siempre existen varias maneras de hacer las cosas y naturalmente, debe escogerse la mejor; en contabilidad se usan diferentes métodos, de valuación, de registro; antes de elegir debe hacerse el correspondiente análisis tomando en cuenta lo más beneficioso para la empresa y para los usuarios de la información que se genere.

2. Formas

Para el control y registro de las operaciones en una compañía, se necesita usar una serie de formularios, como: facturas, cheques, recibos de caja, ingresos y retiros de almacén y otros, aunque éstos pueden estar diseñados y en uso cuando se elabora el manual, tienen que analizarse para ver si no presentan alguna dificultad de acuerdo al nuevo sistema y, según sea el caso, rediseñarse o modificarse; para esto debemos tener en cuenta que podemos contar con el asesoramiento de compañías que se dedican exclusivamente al diseño y reproducción de formas.

3. Equipos

También debe ser objeto de análisis, principalmente aquel que está relacionado con el registro de las operaciones contables, a fin de elaborar un manual adecuado para el equipo de registro a utilizarse.

4. Espacio

El manual muchas veces se diseña como parte de una sistematización, la cual incluye entre otras cosas, la compra de un nuevo equipo de registro y el diseño de formas para el registro de las operaciones, es por ello que se debe estudiar el espacio en que debe ubicarse el departamento de contabilidad, el centro de cómputo, el almacén o bodega, la sala de ventas, la ubicación del personal, para que haya fluidez en la circulación de los documentos, buscando la mayor seguridad para el equipo,

el buen flujo de los documentos y la mejor ubicación del personal atendiendo al espacio disponible y requerido.

5. Selección de la Mejor Alternativa

Si examinamos las diferentes posibilidades o alternativas para un adecuado registro, las formas, el equipo, el espacio, es para seleccionar la mejor alternativa.

Es importante, que dispongamos de tiempo para efectuar una adecuada selección de los métodos de registro, de las formas a utilizar, del equipo a usar, del espacio que necesita ocupar. Todo ello nos ayudará a la elaboración de un adecuado manual.

6. Pruebas

En teoría podrían aparecer las mejores alternativas a escoger, pero esto necesita demostrarse en la práctica. Es por ello que para tener elementos de análisis, los métodos, las formas, el uso de diferentes cuentas, la presentación de los estados financieros debe probarse antes de usar el manual.

Haciendo pruebas a medida que se va avanzando en la elaboración, con la ayuda de las personas usuarios, tanto con las que registran las operaciones como con las que utilizan la información, nos ayudará encontrar errores y poderlos corregir.

Tipos de Manuales

Según Ruseñas, R. O. (1999) los tipos de manuales se describen según su contenido, éstos se pueden clasificar en la forma siguiente:

- Manuales Administrativos

a.) Manual de historia de la empresa

En algunas empresas se considera importante informar a los empleados acerca de la historia de la empresa, fundación, crecimiento, logros, administración actual y posición. Con ello el empleado, tiene la oportunidad de involucrarse en las actividades de la empresa, adaptándose dentro del esquema organizacional. La información histórica, generalmente, se incluye como parte de informativa en un manual de políticas, de organización, o en un manual de personal.

b.) Manual de organización

Los manuales de organización exponen, con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas, de organización, descripciones de trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

c.) Manual Procedimientos

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma inteligible. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa

para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa.

d.) Manual de políticas

En un manual de políticas, se escriben los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Se aconseja que estas actitudes deban ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen de forma eficiente.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado. Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de créditos, de ventas, de personal.

- Manual Contable

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para:

- ❖ El uso adecuado de la nomenclatura contable de una empresa.
- ❖ Para aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- ❖ Para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.
- ❖ En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros.

3.3. Informe Coso

3.3.1. Componentes

Según Schuster, J.A. (1992). Expresa que el marco integrado de control que plantea el informe COSO I consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

3.3.1.1. Ambiente de control

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

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

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

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

Los principales factores del ambiente de control son:

1. La Filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
2. La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
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 y 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.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

3.3.1.2. Actividades de Control

Según Schuster, J.A. (1992) están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

1. Preventivo / Correctivos
2. Manuales / Automatizados o informáticos
3. Gerenciales / Directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

1. Análisis efectuados por la dirección.
2. Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
3. Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
4. Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
5. Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registro.
6. Segregación de funciones.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

3.3.1.3. Riesgo de control interno

Según Kirschenbaum, P. (2004) el marco integrado de control que plantea el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. 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 de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

1. Una estimación de su importancia / trascendencia.
2. Una evaluación de la Probabilidad / frecuencia.
3. Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

1. Cambios en el entorno.
2. Redefinición de la política institucional.
3. Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
4. Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
5. Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
6. Aceleración del crecimiento.
7. Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

3.3.1.4. Información y Comunicación

Según Schuster, J.A. (1992) es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control.

Cada función ha de especificarse con claridad, entendiéndose en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

3.3.1.5. Supervisión y monitoreo de Control Interno

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
1. El alcance de la evaluación
 2. Las actividades de supervisión continuadas existentes.
 3. La tarea de los auditores internos y externos.
 4. Áreas o asuntos de mayor riesgo.
 5. Programa de evaluaciones.
 6. Evaluadores, metodología y herramientas de control.
 7. Presentación de conclusiones y documentación de soporte
 8. Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

IV. Hipótesis

Hipótesis Primaria

El procedimiento de Control Interno propuesto, será efectivo cuando forme parte de la estructura organizacional de la Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A, siendo un proceso diseñado a aplicarse en dos fases: la primera es “Aplicación” y la segunda “Evaluación”. Considerando para ello dos periodos iniciando con la ejecución el 01 Junio 2014 y aplicando la evaluación el 15 Enero 2015. Todo el proceso permitirá obtener información confiable y oportuna para la toma de decisión de los socios de la empresa, para la consecución de la nueva proyección de los perfiles institucionales (visión, misión y objetivos).

Hipótesis Secundaria

1. Los manuales de control interno propuestos se pueden aplicar para el fortalecimiento en la efectividad de las actividades que se efectúan, lo que producirá eficiencia organizacional de Importadora y Distribuidora San Antonio S.A.
2. La inducción al personal a la adopción de las nuevas prácticas procedimentales, permitirán crear una cultura organizacional donde cada colaborador tendrá bien definida sus responsabilidades y funciones a cumplir.
3. El manual de procedimiento y flujo gramas propuestos a aplicarse permitirá establecer los diferentes mecanismos de comunicación y dirección para la resolución de diversos problemas.

V. Operacionalización de Variables

Esta propuesta de implementación de un nuevo arranque de la empresa Importadora y Distribuidora “San Antonio, S. A.”; establece indicadores cualitativos y cuantitativos que servirán para el seguimiento y evaluación del proyecto de aplicación de las Normas de Control Interno y sus Manuales de Funciones y procedimientos, así como la declaración de los perfiles institucionales de la empresa. Para ello, queda la decisión de poder o no, implementar, lo aquí planteado, según lo que los directivos estimen conveniente.

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
Clima organizacional	Dependiente	Determinar la situación actual del control interno administrativo en la ejecución de funciones de la empresa en el área Ventas, Compras y Financiera.	Encuesta	Estructura organizacional Normas y procedimientos
Riesgo	Dependiente	Mostrar elementos y actividades de controles pertinentes para la definición de estándares de control interno administrativo y financiero.	Encuesta Entrevista Observación	Manual de funciones
Objetivo organizacional	Dependiente	Presentación a todo el personal los objetivos, alcances y proyecciones operativas de la empresa en todas las áreas productivas	Encuesta Entrevista Observación	Inspección de objetivos organizacionales Alcance organizacional
Eficacia	Dependiente	Presentar estándares de control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencias en ejecución de actividades en áreas productivas y de control.	Encuesta	Normas y procedimientos Mecanismos Políticas y métodos
Ingresos	Independiente	Seguimientos en los registros, expedientes con informes de Inspección, costos, calidad y componentes del control interno	Encuesta	Normas y procedimientos
Egresos	Independiente	Seguimientos en los registros, expedientes con informes de Inspección, costos, calidad y componentes del control interno	Encuesta	Políticas y métodos

VI. Diseño de Metodológico

6.1. Enfoque de Investigación

Esta propuesta de implementación de la empresa Importadora y Distribuidora “San Antonio, S. A.”; establece indicadores cualitativos y cuantitativos que servirán para el seguimiento y evaluación del proyecto de aplicación de las Normas de Control Interno, Manuales de Funciones y procedimientos, así como la declaración de los perfiles institucionales de la empresa. Para ello, queda la decisión de poder o no, implementar, lo aquí planteado, según lo que los directivos estimen conveniente.

En base a ello los indicadores son los siguientes:

1. Formulados y declarados los perfiles institucionales de la empresa Distribuidora y Comercializadora, San Antonio, S.A.”
2. Diseñado y aplicado un Manual de Funciones, por cargos.
3. Diseñado y aplicado un Manual de Normas y Procedimientos por cargos y áreas.
4. Mejorada la comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de atención al cliente.
5. Agilizado un proceso de ventas óptimo para la empresa, disponiendo de información en línea y oportuna para el proceso de comercialización de productos.
6. Clientes satisfechos por la atención y el servicio brindado.
7. Reducir a mediano y largo plazo los costos de operación de la empresa, mediante las ventajas que permite el uso de procedimientos regulados y el de las comunicaciones.

6.2. Tipo de Investigación

La presente investigación será de carácter descriptivo, debido a que su propósito es plantear una compilación de técnicas y procedimientos relacionado con el Control Interno. Esto permitirá realizar un esquema de controles incorporados el cual fomentará calidad, eficacia y eficiencia de las operaciones evitando gastos innecesarios, de tal forma brindará confiabilidad de la información financiera y establecerá respuestas ágiles para la toma de decisión que proporcione recursos estratégicos para la competitividad Comercial.

Según Hernández R., Fernández C., & Baptista P. (2006) La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las

vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Esta es una Investigación de tipo experimental bajo un diseño transversal, debido a que la preparación de los datos se realizará una sola vez en cada una de las áreas aplicables a las distintas actividades, utilizando la recolección de información con referencias explícitas y planteamiento de normativas de control.

6.3. Universo y Muestra

Universo

La población objeto de investigación está constituida por todo el personal que colabora en la Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A, localizado en la ciudad de León con un número de 33 empleados, cuatro socios y el gerente general.

Muestra

Para efectos de la recolección de información se tomó una muestra representativa del personal que colabora en las diferentes áreas de la empresa y que de manera directa contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Correspondiendo a un 22% de la población total, entre ellos sobresalen:

- Gerente General
- Contador General
- Auxiliar de Contabilidad
- Encargado de Compras
- Cajero
- Auxiliar de Venta
- Encargado de Almacén

6.4. Métodos, Técnicas y Procedimientos

Método

En esta tesis se emplearán los métodos de observación, análisis y deductivo.

Técnicas

Las técnicas a utilizar en esta tesis serán:

- Análisis de Documentos de Control Interno.
- Encuestas con el personal clave de la Empresa: gerente general, encargado de bodega, contador general, auxiliar contable, cajero y encargado de ventas.
- Observación

Procedimientos

Los procedimientos que aplicamos para la obtención de la información son:

1. Presentación del proyecto de investigación
2. Obtener una comprensión de la entidad y de sus colaboradores.
3. Levantamiento de información.
4. Validación de datos obtenidos.
5. Consolidación de datos a través de tablas estadísticas.
6. Análisis y evaluación de la información.
7. Determinación de posibles medidas de control interno.
8. Preparar recomendaciones o sugerencias para la mejora de los procesos.
9. Comunicación de resultados a los Propietarios de la Importadora y Distribuidora San Antonio S.A.

6.5. Fuente Primaria y Secundaria.

6.5.1 Variable Principal

Clima Organizacional

6.5.2 Variables Secundaria

1) Riesgos

2) Objetivo empresarial

3) Eficiencia

4) Ingresos

5) Egresos

VII. Análisis y Discusión de Resultados

7.1. Presentación Aplicación (Propuesta)

El planear es el proceso formal de crear normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos.

El Control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización de normas y procedimientos contables de sistemas de información, de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Actualmente en la empresa **Importadora y distribuidora San Antonio S.A** no tiene definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno contable y administrativa en sus áreas relacionadas; sin embargo existen lineamientos mínimos (cartas, memos, reglas) que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo general del plan de tesis es efectuar proponer un sistema de control interno en las distintas áreas, de forma que a través de manuales administrativo y contable que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad, confiabilidad de la información administrativa y contable. El estudio de estos manuales es la pieza básica y punto de partida, para conocer el funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, para poder evaluarlo mediante el trabajo de auditoría (que consiste en el estudio y evaluación del sistema de control interno existente para poder determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar) o para que la gerencia verifique la correcta actuación y efectividad de la operatoria de la empresa. Aquellas organizaciones que lleven a cabo el diseño de manuales, contribuyen a lograr los objetivos de su control interno.

Una vez aplicado el instrumento para la recopilación de la información se presentan el análisis e interpretación de los resultados, considerando los objetivos planteados en la tesis y las variables relacionadas a los mismos; por tanto se seleccionó preguntas de mayor alcance dando las siguientes resultantes:

Clima Organizacional

Pregunta #1: ¿Actualmente cómo se encuentra la situación del sistema de control interno en la empresa?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	13%
Buena	1	13%
Regular	3	43%
Mala	2	28%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no posee un sistema de control interno eficiente, el 71% respondió negativamente a dicha pregunta, sin embargo los encuestados señalaron que al ingresar a la compañía se les comunica verbalmente los tipos de controles tópicos que realizaran en la empresa.

Según Cooper & Lybrand (2002) considera los procedimientos del control interno contribuyen a elevar la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para la aplicación con efectividad del Control Interno, al brindar a los directivos y trabajadores de forma fácil, detallada y sencilla, las técnicas, métodos y medios a seguir para su aplicación, para lograr la eficiencia, la economía y la eficacia en las entidades, aunque no cuenten con experiencia suficiente

Pregunta #2: ¿Las funciones administrativas, contabilidad y caja están separadas y definidas?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	42%
NO	4	58%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no posee una organización funcional eficiente, el 58% respondió negativamente a dicha pregunta, por tanto hay carencias en la delegación y seguimientos de funciones.

Según Cooper & Lybrand (2002) considera que división del trabajo es principio en esencia consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control

completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició.

Riesgos

Pregunta #3: ¿Está definida la responsabilidad de los inventarios, cobros y depósitos en efectivo, cheques y valores en el menor número posible de personas?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	28%
NO	5	72%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no tiene definida la responsabilidad de todo bien empresarial y actividades correctivas, el 72% respondió negativamente a dicha pregunta; simbolizando un alto riesgo en pérdidas ocasionadas por extravío, fraudes u errores.

Pregunta #4: ¿Los empleados de otros departamentos, como embarques, facturación, créditos y cobros, compras, recepción; Que pudieran estar en posibilidad de participar en irregularidades relacionadas con efectivo y valores, están debidamente afianzados?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	43%
NO	4	57%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no tiene personal altamente calificado para la detención de irregularidades que pudiesen presentarse por personal externo o interno a la empresa, el 57% respondió negativamente a dicha pregunta; simbolizando un alto riesgo en la posibilidad de presentarse fraudes u errores.

Según Kirschenbaum, P. (2004) considera que la Prevención de Riesgos consiste en un conjunto de actividades que se realizan en la empresa con la finalidad de descubrir anticipadamente los riesgos que se produce por manipulación de bienes, ítems u información financiera. Esta anticipación permite que se puedan planificar y adoptar una serie de medidas preventivas que evitarán que se produzca un posible fraude u error.

Objetivo empresarial

Pregunta #5: ¿Existen procedimientos y políticas definidos para evitar mantener saldos elevados en cuentas improductivas?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	28%
NO	5	72%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no tiene definido los procedimientos y política para cuentas productivas e improductivas de la institución, el 72% respondió negativamente a dicha pregunta; simbolizando insuficiente cumplimiento con los objetivos empresariales.

Pregunta #6: ¿La compañía tiene implantados manuales con políticas y procedimientos para seleccionar proveedores y clientes?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no tiene definido manuales de políticas y procedimientos por selección de proveedores y clientes para cumplimiento de los objetivos prioritarios de la empresa, el 86% respondió negativamente a dicha pregunta.

Según Mantilla Blanco, S.A. (2009) considera el Control Interno como función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa”.

Eficiencia

Pregunta #7: ¿Se preparan los estados financieros a intervalos suficientemente frecuentes y en forma tal que atraigan la atención de la gerencia sobre:

- Fluctuaciones en costos, ingresos, cuentas por cobrar, inventarios.
- Variaciones de las proyecciones de ingresos y gastos.

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	28%
NO	5	72%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no se prepara los estados financieros en tiempo prudente por tanto no es posible detectar una fluctuación de costos, ingresos y otros, el 72% respondió negativamente a dicha pregunta.

Según Schuster, J.A. (1992). describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que da lugar a la autorización de las operaciones. Es importante tener presente que antes de hablar de eficiencia administrativa, las entidades tienen que garantizar que no le puedan robar sus recursos, tiene que tenerlos controlados, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de Control Interno.

Ingresos

Pregunta #8: ¿Existe la política de retirar con la frecuencia que sea necesaria, el efectivo y documentos recibidos en la o las cajas de manera que estas no mantengan importes considerables?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	28%
NO	5	72%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no efectúa arcos sorpresivos de documentos vs efectivo en las cajas y evaluó a los responsables de la caja, el 72% respondió negativamente a dicha pregunta.

Pregunta #9: ¿Las funciones del departamento de caja se encuentran debidamente separadas de tal modo que faciliten el máximo control interno?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	43%
NO	4	57%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no se encuentra en un lugar separado a los departamentos de contabilidad, atención al cliente y bodega, el 72% respondió negativamente a dicha pregunta.

Según Cooper & Lybrand (2002) La aplicación correcta de estos métodos y procedimientos deben prestar seguridad razonable, de que las operaciones se ejecutan según las indicaciones de la administración, se registran oportunamente, y se elaboran los controles pertinentes para presentación estados financieros de forma correcta en correspondencia con las citadas a normas.

Egresos

Pregunta #10: ¿Se verifican los documentos que soportan la compras en forma rutinaria en cuanto a :
a. Precios? b. Cantidades?

Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	28%
NO	5	72%
Total	7	100%

Según los resultados obtenidos en encuesta efectuada se revela que la empresa no se efectúa una verificación rutinaria y sorpresiva de los documentos por una persona delegada del dpto. Financiero, el 72% respondió negativamente a dicha pregunta.

Según Kirschenbaum, P. (2004) considera que los egresos sean por adquisiciones o gastos operativos su prevención de despilfarro, utilización errática radica como un riesgo tangible por tanto su prevención, medida y monitoreo es de gran importancia con la finalidad del cumplimiento de los objetivos empresariales. De tal forma se puedan implementar procedimientos que permita reflejar la transparencia de sus actividades.

7.2.Manual Organizacional
(PROPUESTO)

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A

MANUAL ORGANIZACIONAL

- **Introducción**

Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar los miembros de la Empresa importadora y distribuidora San Antonio S.A, contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos. La importancia del manual de organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa.

- **Misión**

Enfocar la capacidad, tiempo y experiencia ofreciendo productos al por mayor y minoristas, precios convenientes y servicio de calidad, que satisfagan a los clientes y consumidores en general.

- **Visión**

Constituir como empresa líder por excelencia en la venta de productos básicos, eficiente y competitiva para obtener presencia penetrante en el mercado, comprometida con el servicio al cliente y la formación integral del recurso humano.

- **Objetivos**

1. Satisfacer las necesidades primarias de los clientes.
2. Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
3. Evitar el uso inadecuado materiales y tecnología para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
4. Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.

5. Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.

6. Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.

- **Plan estratégico**

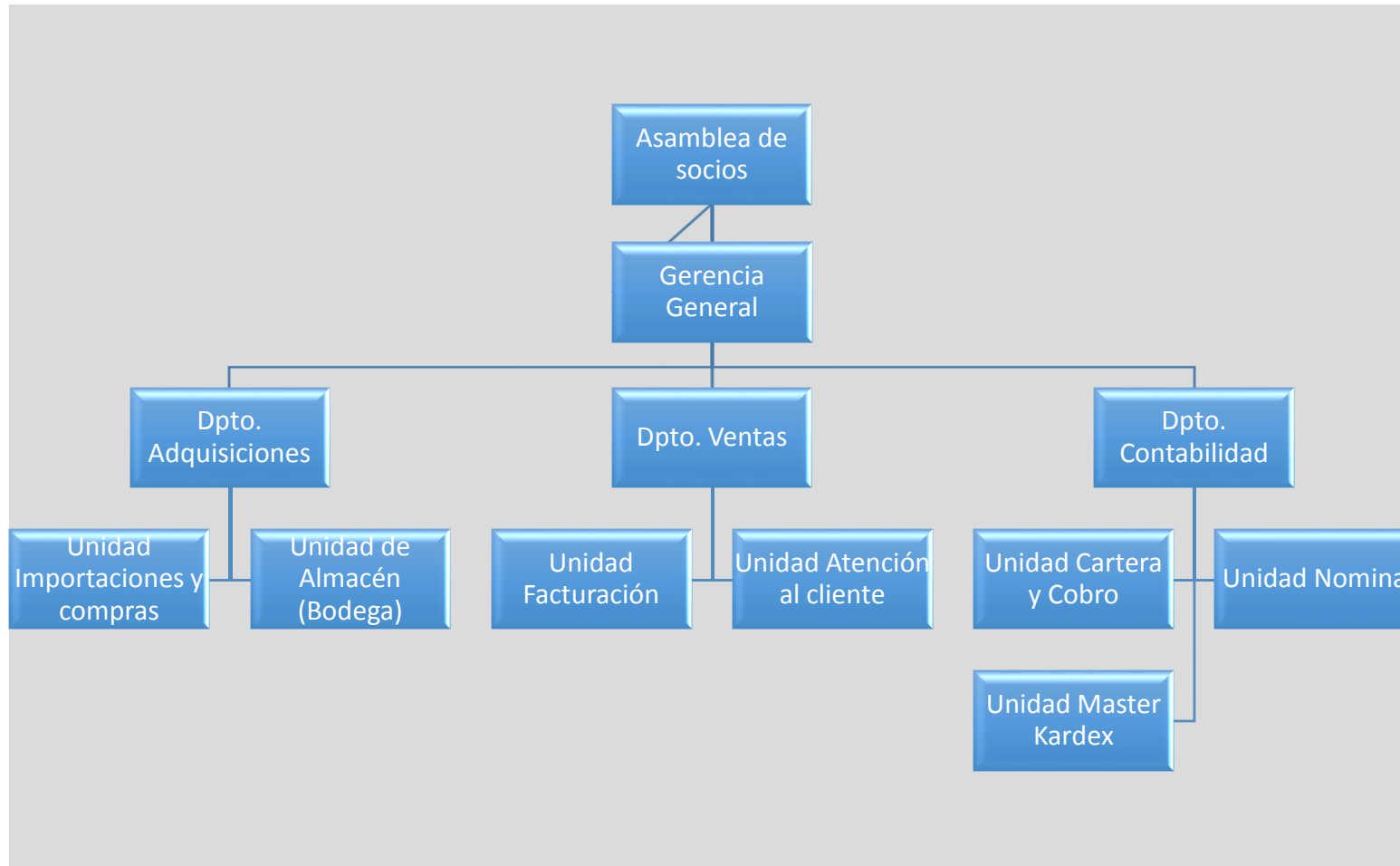
Se realizan ventas de Contado precio minorista y mayorista, efectúa créditos instituciones, promociones y ofertas.

- **Campo de Aplicación**

Este instrumento será aplicado en la empresa importadora y distribuidora por los diferentes departamentos que la integran y complementan los Inventarios.

Fuente: Elaboración Propia

Organigrama (Propuesto) Empresa Importadora y distribuidora San Antonio S.A.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CARGOS	PLAZA
Gerencia General	Gerente General	1
	Secretaria	1
Departamento de Contabilidad	Contador General	1
	Auxiliar Contable	5
	Auxiliar Cartera y Co.	2
	Gestor de Nomina	4
	Kardista	3
Departamento de Venta	Jefe de Venta	1
	Cajero (a)	5
	Auxiliares de Vtas	8
Departamento de Comercialización	Jefe de Comercialización	1
	Encargado de Importación y compra	3
	Auxiliar Importación	4
	Encargado de Bodega	1
	Polivalente	10
Total Plazas		50

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Gerente

- **Identificación**

- Título del Cargo: Gerente General
- Ubicación del Cargo: Gerencia General
- Subordinado: Contador General, Jefe de Compra, Jefe de Ventas
- Colaboradores: Secretaria

- **Descripción genérica del puesto**

Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Administrar los bienes y recursos de la empresa.
- Dirigir el buen actuar de los colaboradores de la empresa.
- Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.
- Crear políticas de ventas y de compras.
- Autorizar las compras de bienes y servicios.
- Analizar de estados financieros.
- Autorizar pagos.
- Firmar cheques.

b) Autoridad

En este puesto se centraliza la autoridad superior y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.

c) Responsabilidad

Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencias

- Mínima de cinco años en puesto similar.

c) Habilidades

- En dirigir, coordinar y organizar.
- Toma de decisiones y don de mando.
- Conocimiento de programas de computación.
- Creatividad, análisis, innovador y solución de problemas.

d) Destrezas

- Manejo de programas de computación.
- Expresarse en forma clara y concisa, sea forma verbal o escrita.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Secretaria

- **Identificación**

- Título del Cargo: Secretaria
- Ubicación del Cargo: Gerencia General
- Inmediato superior: Gerente General

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos y responsable de la correspondencia, encargado de asistir al Gerente General.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Realizar labores secretariales.
- Expedir, recibir, controlar y distribuir correspondencia.
- Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.
- Redactar documentos.
- Elaborar cheques y Voucher.
- Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Es responsable de rendir informes a gerencia general y del correcto desarrollo sus labores.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Secretaria Comercial.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Creatividad.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Responsable.

d) Destrezas

- Manejo de paquete básico de computación.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Contador General

- **Identificación**

- Título del Cargo: Contador General
- Ubicación del Cargo: Departamento de Contabilidad
- Inmediato superior: Gerente General
- Subordinado: Auxiliar, Auxiliar de cobro, Kardista, Gestor de Nomina

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.

- **Descripción específica del puesto**

- a) **Atribuciones**

- Llevar archivos de documentación contable.
- Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.
- Elaborar estados financieros.
- Revisar pólizas de ingresos y egresos, para cuadrar ingresos con depósitos.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Revisar las operaciones fiscales de la empresa.
- Elaborar presupuestos.
- Elaborar análisis financieros para brindar mayor detalle.
- Efectuar arqueos de caja.
- Preparar Inventarios físicos.
- Cuadrar controles de bodega.
- Cuadrar emisión de facturas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

- b) **Autoridad**

En este puesto se centraliza en la autoridad financiera y a partir de ésta autoridad delega

función al auxiliar, kardista y gestor de nómina.

c) Responsabilidad

Es responsable de llevar el control de los impuestos y la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Licenciatura en Contabilidad Pública.

b) Experiencias

- Mínima de tres años en puesto similar.

c) Habilidades

- Creatividad.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones acertadas y oportunas.
- Responsabilidad
- Conocimiento de leyes tributarias.
- Destreza en cálculos estadísticos y matemáticos.
- Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- Manejo de sumadoras.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Auxiliar de Contabilidad

- **Identificación**

- Título del Cargo: Auxiliar de contabilidad
- Ubicación del Cargo: Departamento de Contabilidad
- Inmediato superior: Contador General
- Subordinado: Ninguno

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de asistir al contador general.

- **Descripción específica del puesto**

- a) Atribuciones**

- Elaboración de pólizas de ingresos de mercadería y egresos de efectivos.
- Conciliaciones bancarias.
- Archivo y custodia de papelería contable.
- Arqueos de caja.
- Codificación e ingreso al sistema de bancos, los depósitos y los cheques emitidos.
- Llenar formularios para pago de impuestos (IVA, isc, retenciones).
- Actualizar libros fiscales (IVA compras y ventas, diario mayor general, balances, inventarios, estados financieros, de salarios).
- Registro de notas de crédito y débito.
- Controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias.
- Control de ingresos y de cheques rechazados.
- Realizar inventarios físicos.
- Efectuar conciliaciones de existencias con bodega, de ingresos con cobros y otros necesarios.
- Otras funciones que le asigne el Contador General.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- 5to, año de la carrera de Licenciatura en Contabilidad Pública.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Creatividad.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Responsable.
- Conocimiento de leyes tributarias.
- Destreza en cálculos estadísticos y matemáticos.
- Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- Manejo de sumadoras.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Auxiliar de cartera y cobro

- **Identificación**

- Título del Cargo: Auxiliar de Cartera y cobro
- Ubicación del Cargo: Departamento de Contabilidad
- Inmediato superior: Contador General
- Subordinado: Ninguno

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de registrar y llevar estados de cuentas de clientes pendientes de cobro.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Elaboración de reporte de estados de cuentas aplicables a cobros.
- Recepción y custodia de facturas, recibos y las notas de débito.
- Análisis y evaluación de las cuentas por cobrar.
- Efectuar las cuentas por cobrar por diferentes medios de comunicación.
- Evaluación de saldos vencidos.
- Revisión Independiente y aprobación de Crédito.
- Otras funciones que le asigne el Contador General.
- Transferir información al Contador General y Jefe de Venta.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- 5to. Año de la carrera de Licenciatura en Contabilidad o carreras afines.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Excelente relaciones interpersonales.
- Responsable.
- Destreza en cálculos estadísticos y matemáticos.
- Arte en solución de gestiones.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.
- Manejo de sumadoras.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Gestor de Nomina

- **Identificación**

- Título del Cargo: Gestor de nomina
- Ubicación del Cargo: Departamento de Contabilidad
- Inmediato superior: Contador General
- Subordinado: Ninguno

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de registro de nóminas, deducciones y prestaciones sociales.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Elaborar contratos de trabajo del personal.
- Elaborar liquidaciones laborales.
- Elaborar certificados de trabajo.
- Cálculo y pago de planilla quincenal.
- Afectaciones en deducciones al personal de la Unidad de Almacén y Atención al cliente según resultados finales de kardex.
- Cálculo quincenal de prestaciones laborales.
- Revisión y pago de cuotas patronales y laborales.
- Gestiones del Instituto Nacional de Seguridad Social.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- 3er. Año de la carrera de Contabilidad Pública o afines.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Excelente relaciones interpersonales.
- Responsable.
- Destreza en cálculos estadísticos y matemáticos.
- Arte en la solución de gestiones.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.
- Manejo de sumadoras.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Kardista

- **Identificación**

- Título del Cargo: Kardista
- Ubicación del Cargo: Departamento de Contabilidad
- Inmediato superior: Contador General
- Subordinado: Ninguno

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de registrar el movimiento de productos y existencias en el almacén.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Recepcionar del Departamento de compra órdenes de compra soportada con facturas membretadas.
- Elaboración de catálogo de productos y detalle de unidad de medida.
- Asignación de costos de productos.
- Codificar y costear inventarios.
- Efectuar reportes de entradas y salidas de productos.
- Elaborar reporte de diferencias físicas vs. existencias según kardex.
- Enviar reporte preliminar en concepto de revisión y autorización por parte del Contador General.
- Enviar reporte a la unidad de Nomina en concepto de deducción.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativas

- Estudios técnicos en Contabilidad o profesiones técnicas afines.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Excelente relaciones interpersonales.
- Responsable.
- Conocimiento logístico sobre kardex, para solucionar problemáticas.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Jefe de Venta

- **Identificación**

- Título del Cargo: Jefe de Ventas
- Ubicación del Cargo: Departamento de Ventas
- Inmediato superior: Gerente General
- Subordinado: Cajeras y auxiliares de ventas.

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter administrativo, encargado de analizar, crear y aplicar las estrategias aprobado por la Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado y gestionar cobro efectivo del producto vendido.

- **Descripción específica del puesto**

- a) **Atribuciones**

- Estimular las ventas.
- Crear imagen y servicio de la empresa.
- Fijación de precios para venta de productos.
- Observar actividades de la competencia.
- Coordinar actividades promocionales y publicitarias.
- Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.
- Control de Depósitos realizados.
- Supervisión de arqueos de caja.
- Proponer políticas de crédito y crecimiento de ventas.
- Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.
- Revisión antigüedad de saldos.
- Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con eficiencia.
- Fijar metas de ventas.
- Cotejar facturación emitida con sus reportes de ventas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

- Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas.

b) Autoridad

En este puesto se centraliza en la autoridad de gestiones en ventas y a partir de ésta autoridad delega función al cajero y auxiliares de ventas.

c) Responsabilidad

Es responsable de llevar la supervisión y gestiones de ventas, además de brindar información confiable y oportuna.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Licenciatura en Mercadotecnia o administración de empresas.

b) Experiencias

- Mínima de dos años en puesto similar.

c) Habilidades

- Creatividad, liderazgo, negociador.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Cumplimiento de metas de ventas.
- Toma de decisiones oportunas.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación.
- Manejo de recursos humanos.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.
- Manejo de programas facturación.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Cajero (a)

- **Identificación**

- Título del Cargo: Cajero (a)
- Ubicación del Cargo: Departamento de Ventas
- Inmediato superior: Jefe de Ventas
- Subordinado: ninguno.

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de ofrecer el producto para la venta y efectuar el respectivo cobro por la vía personal o telefónica.

- **Descripción específica del puesto**

- a) Atribuciones**

- Mantener su cartera y brindar información auxiliar de venta.
- Elaborar notas de débito por cheque rechazado.
- Cobrar efectivo de las ventas.
- Elaborar cortes de caja.
- Depositar el efectivo cobrado en conjunto con la empresa de seguridad.
- Resguardar soportes de depósitos.
- Elaborar reporte de ingresos diarios.
- Elaborar reporte de ventas.
- Velar por el cuidado del equipo de cómputo.
- Elaborar y registrar Facturas de crédito y contado.
- Resguardar efectivo percibido por pago de contado o abono de clientes.
- Recepcionar y archivar la copia del arqueo diario.
- Efectuar entrega de fondos al área de contabilidad.
- Efectuar pago por concepto de faltantes de caja.
- Otras tareas que el jefe le asigne.

b) Autoridad

Ninguno.

c) Responsabilidad

Es responsable de resguardar el efectivo percibido de las ventas diarias y superar las metas establecidas.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Título a nivel diversificado.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Creatividad, negociador.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Cumplimiento de metas.
- Conocimiento del producto.
- Facilidad para redactar informes.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación.
- Vender apropiadamente el producto.
- Manejar diverso de productos.
- Manejo de programas facturación.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Auxiliar de Venta

- **Identificación**

- Título del Cargo: Auxiliar de Venta
- Ubicación del Cargo: Departamento de Venta
- Inmediato superior: Jefe de Venta
- Subordinado: Ninguno

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de atender al cliente y promocionar los productos ofertados.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Ofrecer el producto.
- Atender al cliente de forma personalizada o por fax, teléfono, email.
- Despachar productos al cliente minorista en la tienda.
- Notificar el abastecimiento necesario de productos.
- Promover la rotación eficiente de productos.
- Etiqueteo de precios para minoristas y mayoristas.
- Organizar una buena presentación de productos en el área de venta.
- Participar en el levantamiento físico de productos mensual.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Es responsable por el trabajo que desarrolla y el resguardo de productos en la tienda.

- **Requisitos mínimos exigidos**

- a) Educativos**

- Estudios a nivel medio.

- b) Experiencias**

- Mínima de un año en puesto similar.

- c) Habilidades**

- Excelente relaciones interpersonales.
- Responsable.

- d) Destrezas**

- Promoción de productos.
- Agilidad al despachar.
- Buen manejo de precios.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Jefe de Adquisiciones

- **Identificación**

- Título del Cargo: Jefe de Adquisición
- Ubicación del Cargo: Departamento de Adquisición
- Inmediato superior: Gerente General
- Subordinado: Encargado de importación y compra, auxiliar de Importación y compra, Resp. Bodega y polivalentes.

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado de la supervisión del área importación, compra y Almacén (Bodega).

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Supervisión en la recepción de importaciones o compras nacionales y estado de productos.
- Efectuar Reportes de volumen de compras mensuales y concepto de pagos a proveedores.
- Cotización de costos con proveedores nacionales e internacionales.
- Notificar cualquier anomalía, averías o fraudes.
- Vigilar las condiciones óptimas y de Bodega.
- Gestionar cualquier pago o resguardo de mercadería en aduanas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General, además del jefe de venta para su respectiva asignación de precios de venta.

b) Autoridad

En este puesto se centraliza en la autoridad de gestiones en adquisiciones y almacenamiento.

c) Responsabilidad

Es responsable de llevar la supervisión en recepción de importaciones y contactar proveedores.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Licenciatura en Mercadotecnia o Administración de empresas.

b) Experiencias

- Mínima de dos años en puesto similar.

c) Habilidades

- Creatividad y toma de decisiones.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Destreza en cálculos estadísticos y matemáticos.
- Conocimiento de INCOTERMS.
- Conocimiento de Leyes de Importación y comercialización.

d) Destrezas

- Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Encargado de Importación

- **Identificación**

- Título del Cargo: Encargado de Importación y compras
- Ubicación del Cargo: Departamento de Adquisiciones
- Inmediato superior: Jefe de Adquisiciones
- Subordinado: Auxiliar de Importación y compra.

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de bienes y servicios. Especialmente los relacionados a productos para la venta.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Realizar cotizaciones y revisar ofertas recibidas.
- Contactar proveedores nacionales e internacionales.
- Gestionar el pago a proveedores y otros.
- Prorrateo de facturas.
- Elaboración del Catálogo mensual y anual de productos para la venta.
- Revisión y análisis de reporte de ingreso de productos importados al sistema de inventarios.
- Establecer mínimos de existencia para compras.
- Coordinar con departamentos de bodega y de ventas para su operación.

b) Autoridad

Ninguna.

c) Responsabilidad

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.

- **Requisitos mínimos exigidos**

- a) Educativos**

- Licenciatura en Mercadotecnia o afines.

- b) Experiencias**

- Mínima de dos años en puesto similar.

- c) Habilidades**

- Coordinación con Jefe de Adquisiciones.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Proponer soluciones.
- Analizar reportes.
- Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.
- Excelente relaciones interpersonales.

- d) Destrezas**

- Manejo de programas de computación.
- Expresarse en forma clara y concisa.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Auxiliar de Importación y Compra

- **Identificación**

- Título del Cargo: Auxiliar de Importación y compra
- Ubicación del Cargo: Departamento de Adquisiciones
- Inmediato superior: Encargado de Importación y compra.
- Subordinado: Ninguno.

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa las funciones de asistir al Encargado de importación y compra.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Archivar cotizaciones de ofertas recibidas.
- Archivar en agenda los proveedores.
- Recepcionar la cuenta de proveedores y otros.
- Distribuir e informar el Catálogo mensual y anual de productos para la venta.
- Mantener la recepción de saldos máximos y mínimos de existencia para compras y adquisiciones de productos.
- Mantener la operabilidad con departamentos de bodega y de ventas en caso de ausencia del encargado.

b) Autoridad

Ninguna.

c) Responsabilidad

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Estudios técnicos en mercadotecnia o afines.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Iniciativa.
- Creatividad.
- Proponer soluciones.
- Excelente relaciones interpersonales.

d) Destrezas

- Manejo de programas de computación.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Encargado de Bodega

- **Identificación**

- Título del Cargo: Encargado de Bodega
- Ubicación del Cargo: Departamento de Adquisiciones
- Inmediato superior: Jefe de Adquisiciones
- Subordinado: Polivalentes

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de la guarda y custodia, de los bienes disponibles para la venta.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Participación del conteo físico de inventarios.
- Supervisión del ingreso de productos importados o compras nacionales a la bodega.
- Supervisión de los egresos de productos entregados para abastecer la tienda.
- Custodia y cuidado de los artículos para la venta, manteniéndolos en buen estado.
- Supervisión del despacho de productos conforme a factura de los clientes mayoristas.
- Orientar y supervisar a los polivalentes.
- Elaborar informes periódicos u ocasionales requeridos por la gerencia general.
- Reportar volumen de compras mensuales a contabilidad.
- Efectuar cuadros periódicos con contabilidad.
- Reportar los productos prontos a vencer o dañados al jefe de Adquisiciones.

b) Autoridad

Tiene autoridad sobre los polivalentes, asignándoles actividades relacionadas con el proceso operativo de la unidad.

c) Responsabilidad

Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones de la unidad y que el producto se entregue completo, correcto y oportunamente, para satisfacción del cliente.

- **Requisitos mínimos exigidos**

a) Educativos

- Técnico en contaduría o carreras afines.

b) Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades

- Coordinación.
- Iniciativa.
- Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.
- Organizar y controlar.
- Conocimiento del producto.

d) Destrezas

- Manejo de paquetes básicos de computación.
- Manejo de personal
- Control de cumplimiento de labores.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL ORGANIZACIONAL

Cargo: Polivalente

- **Identificación**

- Título del Cargo: Polivalente
- Ubicación del Cargo: Departamento de Adquisiciones
- Inmediato superior: Encargado de Bodega
- Subordinado: Ninguno

- **Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de despachar, empacar, contar, revisar, mantener en orden toda la mercadería y cuidado del buen estado de la misma.

- **Descripción específica del puesto**

a) Atribuciones

- Despacho de mercadería.
- Revisión e ingreso de productos importados a la bodega.
- Colocación adecuada de cada uno de los productos.
- Conteos físicos de inventarios.
- Revisión de empaque de mercadería.
- Revisión de productos despachado.
- Revisar el estado o vencimiento de productos.
- Limpieza de bodega.
- Elaborar los reportes requeridos por el jefe inmediato.
- Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

b) Autoridad

Ninguna

c) Responsabilidad

Asistir al jefe de bodega en el proceso de las actividades propias del almacén o bodega.

- **Requisitos mínimos exigidos**

- a) Educativas**

- Estudio a nivel medio.

- b) Experiencias**

- Mínima de un año en puesto similar.

- c) Habilidades**

- Conocimiento del producto.
- Ordenado, con iniciativa y actitud de servicio
- Responsabilidad y puntualidad.
- Mantener relaciones positivas de trabajo.
- Atender Instrucciones

- d) Destrezas**

- Rapidez y exactitud en el conteo de productos.
- Comunicación eficaz con el Jefe de Bodega y otros departamentos.

Fuente: Elaboración Propia

7.3.Manual de Normas y Procedimientos
(PROPUESTO)

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

- **Definición y Propósito**

Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de compras, ventas y bodega, específicamente, para la Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A.

Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa. Tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

- **Objetivos**

- Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
- Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.
- Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.
- Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades.
- Optimizar los recursos en los departamentos de ventas, compras y bodega.

- **Campo de Aplicación**

Este instrumento se aplicará en la Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada uno de los departamentos.

- **Normas de Aplicación General**

- El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.
- Las normas y procedimiento del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización.

- Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.
- Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el manual.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

PROCESO

Adquisición de mercadería

- **Descripción del proceso:**

Aquí se describen los procedimientos para realizar la adquisición de productos de importación.

- **Objetivos de Procedimiento:**

- Describir la forma de realizar una compra internacional.
- Lograr eficiencia operativa.
- Mantener comunicación con proveedores.
- Obtener variedad de productos.

- **Normas del Procedimiento**

- Obtener un catalogo de proveedores exclusivos.
- Poseer una lista de productos diversificados.
- Adquirir información de productos con mayor rotación.
- Describir la participación funcional del personal de la empresa.
- Detallar la forma adquisición de mercadería, asignación de costos y precios de Ventas.
- Puntualizar líneas de responsabilidades y rendición de cuentas.
- Determinar la metodología de pagos y vías de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

PASOS 30 Procedimientos de Adquisiciones (flujograma 1)

INICIA	adquisiciones	TERMINA	contabilidad	PAGINA	5
---------------	----------------------	----------------	---------------------	---------------	----------

UNIDAD	PUESTO	PA SO	ACCION
Almacén	Encargado De Almacén	1	Revisión semanal de existencias (máximos y mínimos) de artículos, mediante reporte emitido para comunicar al encargado de importación y compra.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	2	Elabora el reporte de productos a importar que se encuentren por debajo del mínimo de existencia. Para importación de productos novedosos, se realiza de acuerdo a las necesidades del cliente y la información proporcionada por el proveedor.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	3	Se procede a cotizar con los proveedores considerando precio, calidad, y entrega. Se anotan los códigos y se traslada reporte de productos a importar a Jefe de Adquisiciones y Jefe de Ventas.
Ventas	Jefe de Ventas	4	Revisa reporte (en común acuerdo con Jefe de Adquisiciones) y fija precios de acuerdo al análisis de costos de adquisición y precios de la competencia. Traslada reporte a Gerencia General para probación de productos a importar, precios de venta, y productos novedosos.
Gerencia	Gerencia General	5	Aprueba el pedido y precios de venta. Traslada reporte Jefe de Adquisiciones y copia a Jefe de

			Ventas.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	6	Realizar el pedido por teléfono, E mail, o fax con los proveedores, se le indica a donde embarcar la mercadería. Si el proveedor quiere un anticipo se elabora un requerimiento y se solicita aprobación del Gerente General
Gerencia	Gerencia General	7	Aprueba anticipo y le indica a Secretaría que elabore el cheque, para compra de giro bancario o carta de crédito
Secretaria	Secretaria	8	Elabora cheque Voucher a nombre del proveedor y se lo traslada a Gerente General.
Gerencia	Gerencia General	9	Firma cheque y lo traslada a encargado de compras.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	10	Realiza la compra de giro bancario, lo envía vía correo, adjunta fotocopia del giro o carta de crédito a las copias del cheque Voucher y lo traslada a contabilidad
Contabilidad	Contador General	11	Realiza el registro, contabilizando a mercaderías en tránsito, el anticipo enviado al proveedor.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	12	Recibe copia de facturas de los proveedores, conocimiento de embarque, se coteja con el reporte del pedido previamente aprobado por Gerencia General y se traslada a bodega. Se le informa también a la empresa que realiza el servicio de trámite de importación, indicando el nombre del embarcador.
Empresa de Servicio de Trámite	Empresa de Servicio de Trámite de	13	Elabora la póliza de importación, anotando el porcentaje de derecho arancelario a pagar por cada producto, se envía a encargado de compras para su revisión.

	importación		
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	14	Se revisa contra libro de partidas arancelarias para verificar la correcta anotación de los impuestos. Si existiera algún error se consulta y se envía al tramitador.
Empresa de Servicio de Trámite	Empresa de Servicio de Trámite de importación	15	Realiza correcciones y se envía de nuevo al encargado de compras de Empresa Importadora y distribuidora San Antonio S.A para su revisión
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	16	Encargado de compras revisa y traslada reporte a gerencia para autorización de pago.
Gerencia	Gerencia General	17	Revisa, autoriza y traslada a contabilidad la póliza de importación para el pago de los impuestos.
Contabilidad	Contador General	18	Paga el impuesto, autorizado por el Gerente General y realiza el registro contable, los derechos arancelarios a Mercaderías en Tránsito y el IVA Crédito Fiscal. Se traslada a Compras la póliza de importación y copia del recibo de pago de impuestos.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	19	Recibe información de agente de aduanas que la mercadería está en almacenadora. Se le informa a Encargado de Almacén para inspección.
Almacén	Encargado de Almacén	20	Se traslada a la almacenadora, cuenta y revisa el estado de las cajas enviadas por el proveedor contra el conocimiento de embarque y envía informe a Encargado de Importación y compras.
Importación y Compra	Encargado Importación y	21	Elabora requerimiento de cheque para pago de Almacenaje y contratación de flete. Y lo traslada a

	Compras		Gerente General.
Gerencia	Gerencia General	22	Autoriza y traslada el requerimiento a Secretaría para elaboración del cheque de cancelación.
Secretaria	Secretaria	23	Elabora los cheques y solicita firma al Gerente General.
Gerencia	Gerencia General	24	Firma cheque y se lo traslada al encargado de compras.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	25	Entrega cheque al jefe de bodega para pagar el almacenaje. El cheque de flete se le hace entrega al dueño del transporte requerido al finalizar el trabajo.
Almacén	Encargado de Almacén	26	Paga almacenaje y realiza el cargo de la mercadería.
Almacén	Encargado de Almacén	27	Realiza la recepción de mercadería. Se extrae un artículo, se compara con la muestra que se posee, si tiene diferencias en cuanto a color o estilo, se etiqueta como muestra nueva se traslada a bodega. Se procede a contar el producto anotando la cantidad recibida en la lista de empaque.
Almacén	Encargado de Almacén	28	Concluida la revisión se realiza el cargo de la existencia de la importación en el sistema, ingresando código, descripción, cantidad recibida, precio de costo. Emite reporte del sistema y traslada a adquisiciones para revisión.
Importación y Compra	Encargado Importación y Compras	29	Revisa la lista de productos ingresados al sistema. Concluida la revisión archiva la papelería de importación (póliza de importación, facturas, listas de empaque, conocimiento de embarque) y traslada copias a contabilidad.

Contabilidad	Contador General	30	Revisa la papelería y registra el cargo de las existencias de mercadería en los inventarios con abono la cuenta de mercaderías en tránsito y cuentas por pagar. Revisa y registra los pagos de almacenadora y del flete. Archiva la papelería.
--------------	---------------------	----	--

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

PROCESO

Venta y Cobro

- **Descripción del proceso:**

Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas al crédito y al contado de mercaderías.

- **Objetivos de Procedimiento:**

- Describir la forma de realizar una venta al crédito y contado.
- Lograr eficiencia operativa.
- Atención apropiada al cliente.
- Lograr las metas de ventas.
- Tener presencia en el mercado.

Normas del Procedimiento

- **Ventas**

- Poseer una cartera de clientes asignada.
- Elaborar una agenda con programa de visitas a clientes.
- Tener una lista de existencias y catálogo general.
- Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud y debe ser investigado.
- Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, patente de comercio, fotocopia de cédula y otros documentos que sean necesarios.
- El Gerente General y Jefe de Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago. Crédito no más de 45 días.
- El Gerente General es el único que puede aprobar precio “A, B, C”, propuesto por jefe de Ventas dependiendo la cantidad que el cliente desea comprar, Precio “A” para lotes menores, “B” para lotes medianos y “C” para lotes mayores.

- **Cobros**

- Revisar antigüedad de saldos y llevar estado de cuenta de cada cliente.
- Registrar recibos de caja, recibos de ingresos varios para cheques pre-fechaados.
- Depositar en los bancos establecidos por la empresa.
- Un Facturador y Jefe de Ventas, debe estar fijo en la sala de ventas para ingresar los recibos de caja al sistema, ingreso de notas de débito por cheque rechazado, realizar cortes de caja diariamente y proformar.
- Se cobrará la cantidad C\$ 100.00 de gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito.
- Jefe de ventas, propone precios de venta de acuerdo al análisis de costos de adquisición (derechos arancelarios, precio de compra, flete, almacenaje) y precios de la competencia.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

PASOS	16	Procedimiento de ventas y cobros (Flujograma 2)			
INICIA	Ventas	TERMINA	Contabilidad	PAGINA	4
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCION		
Atención al cliente	Auxiliar de Ventas	1	Ofrece el producto. Se ofrece a microempresas o vendedores mayoristas.		
Atención al cliente	Auxiliar de Ventas	2	Toma el pedido del cliente en su propio negocio, vía telefónica, fax o E-mail, en la sala de ventas. Asignando los precios A, B, C, dependiendo de la cantidad que el cliente compre. Si el cliente quisiera un precio especial se solicita autorización de Jefe de Ventas y aprobación del Gerente General.		
Ventas	Jefe de Ventas	3	Autoriza precio especial.		
Gerencia	Gerencia General	4	Aprueba precio especial.		
Facturación	Cajero	5	Factura el producto y el original se lo entrega al cliente, si es contado, luego del arqueo traslada el duplicado y cuadruplicado a Contabilidad y el triplicado lo archiva luego de ser atendido por los auxiliares de ventas; si es crédito se entrega el cuadruplicado al cliente con su copia de proforma adjunta. Se traslada factura original y proforma más una copia a bodega si es mayorista y archiva el triplicado. La mercadería se lo entrega al auxiliar		

			de venta en caso de minoristas.
Atención al cliente	Auxiliar de Ventas	6	Traslada con su respectiva factura y proforma a bodega para surtir en caso de mayorista, si es minorista lo despacha y lo remite al cajero.
Facturación	Cajero	7	Para las ventas al contado el cajero cobra y entrega factura original y recibo de caja al cliente. También el cajero puede realizar los cobros que se encuentren en la zona, por vía telefónica, email y fax, emite recibos de caja y deposita en los bancos indicados.
Ventas	Jefe de Ventas	8	Cuando son ventas al crédito se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos y cheques rechazados semanalmente emitidos por cartera y cobro. Se le indica al cajero que realice el cobro.
Facturación	Cajero	9	Cuando el cliente deposita, se verifica en estado de cuenta; si cancela la totalidad de la factura, se le entrega la factura original y los recibos de caja. Para cheques pre-fechaos emite recibo de ingresos varios, hasta que llegue la fecha de depósito, entonces se emite recibo de caja.
Facturación	Cajero	10	Recibe las copias de recibos de caja y el efectivo; elabora los depósitos según arqueo, dos o tres veces al día en dependencia de los arqueos sorpresivos que se efectúen en el día, sea por cobros realizados y venta del día anterior..
Facturación	Cajero	11	Los Depósitos son trasladados por la empresa de seguridad contratada y un cajero como responsable de gestión, el cual además resguarda los documentos que soporten los depósitos, dicha función será dispuesta aleatoriamente por el jefe de

			ventas.
Facturación	Cajero	12	Entrega soporte de los depósitos, los recibos de caja, las notas de débito por cheque rechazado. Emite el reporte de ingresos, todo supervisado por el jefe de Ventas indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; traslada copias respectiva al área de Contabilidad diariamente. Archiva copia arqueo y corte documentación de caja.
Facturación	Cajero	13	Si los cheques salen rechazados se anota en libro de registro de cheques rechazado, los re depósitos son controlados aquí con copia a la unidad cartera y cobro.
Ventas	Jefe de Ventas	14	Recibe reporte de cheques rechazados y reporte de ventas para su respectivo análisis.
Cartera y cobro	Auxiliar cartera y cobro	15	Recibe copia de reportes de ventas del sistema y abono de clientes y luego se cargan en el sistema contable los saldos de clientes y se trasladada el reporte de saldos a contabilidad.
Contabilidad	Contador General	16	Recibe y revisa el reporte de efectivo y además del saldo de clientes e ingresa los depósitos al módulo de bancos en el sistema. Registra las facturas en la venta diaria y lleva registro de cheques rechazados si los hubiera.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

PROCESO

Almacenaje

- **Descripción del proceso**

Aquí se describen los procedimientos para despacho de mercadería e inventarios.

- **Objetivos de Procedimiento:**

- Describir la forma de realizar el despacho de mercadería.
- Lograr eficiencia operativa.
- Forma de revisión de mercadería.

- **Normas del Procedimiento:**

- Realizar conteos físicos de inventarios de acuerdo a una programación establecida por contabilidad.
- 10 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercadería defectuosa.
- Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Auxiliar de venta y aprobada por Jefe de Ventas.
- El cliente debe firmar nota de crédito.
- Quincenalmente realizar el inventario físico de alguna clase de productos.
- Sacar únicamente mercadería con proforma elaborada por vendedor.
- Apuntar en cada proforma la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y hora finalización.
- Realizar revisión de la mercadería despachada.
- Tratar con mucho cuidado los productos delicados y costosos.
- Los productos enviados a los departamentos etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar formato de envío.

Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

PASOS	13	Procedimientos de despacho de mercadería (Flujograma 4)			
INICIA	Bodega	TERMINA	Contabilidad	PAGINA	3
UNIDAD	PUESTO	PA SO	ACCION		
Almacén	Encargado de Almacén	1	Despacha mercadería en caso de mayoristas.		
Almacén	Encargado de Almacén	2	Revisa la factura y proforma de la mercadería. Si es contado, entrega al cliente factura original y se queda con el triplicado; si es crédito se entrega cuadruplicado al cliente y traslada duplicado y original a contabilidad y archiva el triplicado.		
Almacén	Encargado de Almacén	3	Recibe proforma del pedido de mercadería, factura o requerimiento internos por parte de los demás departamentos (sea papelería y útiles de oficina para el área de Contabilidad y ventas o requerimientos de productos para la venta de la tienda emitido por el área de ventas). Asigna a los polivalentes para efectuar el despacho de productos.		
Almacén	Polivalentes	4	El polivalente asignado anota su nombre, la hora de inicio y la hora de finalización en la proforma, facturas o requerimiento; luego procede a la entrega de la mercadería, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad entregada. Al finalizar, etiqueta las cajas		

			con el nombre del cliente y entrega Traslada la proforma, factura o requerimiento al encargado de Almacén.
Almacén	Encargado de Almacén	5	Revisa la proforma, factura y requerimientos con las cantidades reales que el auxiliar surtió. Además verifica el producto surtido y sella la respectiva entrega soportado con la firma del cliente. En el caso de corrección de preformas, facturas o requerimientos se le comunica al Jefe de Adquisiciones para su respectiva corrección.
Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	6	Informa corrección al Jefe de venta para luego efectuar las correcciones por parte del facturador o cajero, para efectuar su remisión y anulación de la anterior.
Atención al cliente	Auxiliar de Ventas	7	Si el cliente tiene un reclamo por mercadería defectuosa le prepara una nota de devolución. Entrega nota original a cliente, pide firma de autorización a Jefe de Ventas y traslada a Bodega el artículo adjuntando duplicado de la nota de devolución.
Ventas	Jefe de Ventas	8	Verifica, Autoriza y Firma la devolución.
Almacén	Encargado de Almacén	9	Recibe nota de devolución, traslada el artículo a bodega de artículos defectuosos y elabora la nota de crédito.
Almacén	Encargado de Almacén	10	Carga los inventarios. Traslada nota de crédito a vendedor para que la entregue al cliente.
Atención al cliente	Auxiliar de Ventas	11	Entrega nota de crédito original a cliente y devuelve a Bodega las copias firmadas por el cliente.
Almacén	Encargado de	12	Recibe copias de notas de crédito, con la firma del

	Almacén		cliente. Traslada duplicado para contabilidad y archiva triplicado.
Contabilidad	Contador General	13	Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas emitidas y las notas de crédito.

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Manual Contable
(PROPUESTO)

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A

MANUAL CONTABLE

Políticas Contables

- **Definición y Propósito:**

El manual contiene las políticas contables aplicables a la entidad, la descripción de cada una de las cuentas que integra el catálogo, los modelos de estados financieros y, las formas utilizadas, con el propósito fundamental de estandarizar y unificar criterios, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

- **Autorización:**

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y la utilización de las formas establecidas.

- **Objetivos:**

- Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.
- Servir de guía en el registro de las operaciones contables, uso de formas y elaboración de estados financieros.
- Facilitar la toma de decisiones en cualquier operación incierta.

MANUAL CONTABLE

Políticas Contables

a.) Presentación

Los estados financieros se elaboran y se presentan de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad y Normas de Información Financiera.

b.) Propiedad, Planta y Equipo

Se valoriza al costo de adquisición. La depreciación se calcula por el método de línea recta, basada en la vida útil estimada de los activos. Los gastos de reparación y mantenimiento que no extienden la vida útil de los activos se carga a resultado del año en que se incurren. Las mejoras que prolongan la vida útil de los activos se capitalizan. Los activos se deprecian por el método indirecto, creando así una cuenta de depreciación acumulada y se empiezan a depreciar al mes siguiente de adquiridos.

c.) Inventarios

El método de valuación de los inventarios es de acuerdo al de “primeras entradas y primeras salidas” (PEPS).

d.) Estimación para Cuentas Incobrables

Se registra una reserva para cuentas incobrables del 1% de saldos de cuentas de acuerdo a los límites máximos que establece la legislación.

e.) Prestaciones Laborales

La legislación laboral establece el pago de un mes de salario por cada año de trabajo, calculado sobre la base de los salarios devengados durante los últimos seis meses, siempre y cuando el empleado es despedido sin causa justificada, o en caso de muerte. Si este fuere el caso, el pago deberá hacerse a sus herederos. La empresa registra provisión anual de indemnizaciones y bono por riesgos laborales con base al 8.33333% sobre el salario base.

f.) Método de reconocimiento de los ingresos

Los resultados se reportan con base al método de lo acumulado o devengo.

MANUAL CONTABLE

Uso de manual contables

Un dígito, estructura General de la Nomenclatura Contable:

- 1. Activo**
- 2. Patrimonio**
- 3. Pasivo**
- 4. Ingresos**
- 5. Costos**
- 6. Otros Ingresos y Gastos**
- 7. Gastos de Operación**
- 8. Cuentas de Orden**

Dos dígitos, grupo de cuentas:

- 1.1 Activo No Corriente**
- 2.1 Capital y Reservas**
- 3.1 Pasivo no Corriente**
- 4.1 Ventas**
- 5.1 Costos de Ventas**
- 6.1 Ingresos**
- 7.1 Gastos de Ventas**
- 8.1 Pérdidas y Ganancias**

Cuatro dígitos, cuentas de balance y de resultados, cuentas de mayor o cuentas de primer grado:

- 1.1.01 Edificios**
- 2.1.01 Capital Contable**
- 3.1.01 Proveedores**
- 4.1.01 Venta Contado**
- 5.1.01 Costo de mercadería**
- 6.1.01 Financieros**

7.1.01 Sueldos y Comisiones

8.1.01 Pérdidas y Ganancias

Seis dígitos, sub-cuentas o cuentas de segundo grado:

1.1.01.01 Edificios

2.1.01.01 Capital Sr. XXX

3.1.01.01 Proveedores Locales

6.1.01.01 Intereses Bancarios

7.1.01.01 Sueldos Trabajador XXX

MANUAL CONTABLE

CATALOGO DE CUENTAS CONTABLES

<u>CÓDIGO</u>	<u>NOMBRE DE CUENTA</u>
1	ACTIVO
1.1	NO CORRIENTE
1.1.01	EDIFICIOS E INSTALACIONES
1.1.01.01	EDIFICIOS E INSTALACIONES
1.1.02	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1.1.02.02	MOBILIARIO Y EQUIPO
1.1.02.02.01	MOBILIARIO Y EQUIPO AREA DE VENTAS
1.1.02.02.02	MOBILIARIO Y EQUIPO ALMACEN
1.1.02.02.03	MOBILIARIO Y EQUIPO OFICINAS CENT.
1.1.02.03	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.1.02.03.01	EQUIPO DE CÓMPUTO AREA DE VENTAS
1.1.02.03.02	EQUIPO DE CÓMPUTO ALMACEN
1.1.02.03.03	EQUIPO DE CÓMPUTO OFICINAS CENT.
1.1.02.04	SISTEMAS DE COMPUTACIÓN
1.1.02.04.01	SISTEMAS DE FACTURACION
1.1.02.04.02	SISTEMAS DE CONTABLE
1.1.02.05	UTILES DE OFICINA
1.1.02.05.01	UTILES DE OFICINA AREA DE VENTAS
1.1.02.05.02	UTILES DE OFICINA ALMACEN
1.1.02.05.03	UTILES DE OFICINA OFICINAS CENT.
1.1.03	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1.1.03.01	DEP. ACUM. VEHÍCULOS
1.1.03.01.02	DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE ADMÓN.
1.1.03.01.03	DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE BOD Y DES.
1.1.03.02	DEP. ACUM. MOBILIARIO Y EQUIPO

1.1.03.02.01	DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO VENTAS
1.1.03.02.02	DEP. ACUM MOB. Y EQUIPO BODEGA
1.1.03.02.03	DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO ADMÓN.
1.1.03.03	DEP. ACUM. EQUIPO COMPUTACIÓN
1.1.03.03.01	DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN S/VENTAS
1.1.03.03.02	DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN ADMÓN.
1.1.03.03.03	DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN ALMACEN
1.1.03.04	DEP. SISTEMAS DE COMPUTACIÓN
1.1.03.04.01	DEP. SISTEMAS DE COMPUTACIÓN FACTURACION
1.1.03.04.02	DEP. SISTEMAS DE COMPUTACIÓN CONTABLE
1	ACTIVO
1.2	CORRIENTE
1.2.01	BANCOS
1.2.01.01	BANCOS CORDOBAS
1.2.01.01.01	BANCO BANPRO
1.2.01.01.02	BANCO BAC
1.2.01.01.03	BANCO BDF
1.2.01.02	BANCOS DÓLARES
1.2.01.02.01	BANCO BANPRO
1.2.01.02.02	BANCO BAC
1.2.01.02.03	BANCO BDF
1.2.02	CAJA
1.2.02.01	CAJA GENERAL
1.2.02.02	CAJA CHICA
1.2.03	CUENTAS X COBRAR COMERCIALES
1.2.03.01	CLIENTES
1.2.03.02	CHEQUES RECHAZADOS
1.2.04	RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES
1.2.05	IMPUESTOS ANTICIPADOS
1.2.05.01	IVA
1.2.05.02	IR

1.2.06	DOCUMENTOS X COBRAR
1.2.07	CUENTAS POR COBRAR NO COMERCIALES
1.2.07.01	PRÉSTAMOS A EMPLEADOS
1.2.08	INVENTARIO MERCADERÍAS
1.2.08.01	PRODUCTOS BASICOS
1.2.08.02	PRODUCTOS DIVERSOS
1.2.08.03	EQUIPO Y UTILES DE OFICINAS
1.2.09	MERCADERÍA EN TRANSITO
1.2.09.01	MERCADERÍA EN TRANSITO

2 PATRIMONIO

2.1	CAPITAL Y RESERVAS
2.1.01	CAPITAL CONTABLE
2.1.01.01	CAPITAL SR. XX
2.1.01.02	CAPITAL SR. XX
2.1.01.03	CAPITAL SR. XX
2.1.01.04	CAPITAL SR. XX
2.1.02	RESERVAS
2.1.02.01	RESERVA LEGAL
2.2	UTILIDADES Y PÉRDIDAS
2.2.01	UTILIDAD DEL PERIODO
2.2.02	PÉRDIDA DEL PERIODO
2.3	RETIRO DE CUENTA PARTICULAR

3 PASIVO

3.1 NO CORRIENTE

3.1.01	PROVEEDORES LARGO PLAZO
3.1.01.01	PROVEEDORES LOCALES
3.1.01.02	PROVEEDORES DEL EXTERIOR
3.1.02	PRÉSTAMOS LARGO PLAZO
3.1.02.01	PRÉSTAMOS CORDOBAS

3.1.02.02	PRÉSTAMOS DÓLARES
3.1.03	DOCTOS. POR PAGAR LARGO PLAZO
3.1.04	PRESTACIONES LABORALES
3.1.04.01	INDEMNIZACIONES
3.2	CORRIENTE
3.2.01	PROVEEDORES CORTO PLAZO
3.2.01.01	PROVEEDORES LOCALES
3.2.01.02	PROVEEDORES DEL EXTERIOR
3.2.02	PRÉSTAMOS CORTO PLAZO
3.2.02.01	PRÉSTAMOS CORDOBAS
3.2.02.02	PRÉSTAMOS DÓLARES
3.2.03	DOCTOS. POR PAGAR CORTO PLAZO
3.2.04	IMPUESTOS
3.2.04.01	IVA X PAGAR
3.2.04.02	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
3.2.04.03	RETENCIONES ISC
3.2.05	CONTRIBUCIONES
3.2.05.01	CUOTA PATRONAL INSS
3.2.05.02	CUOTA LABORAL INSS
3.2.05.03	INATEC
3.2.06	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR
3.2.06.01	SUELDOS Y SALARIOS
3.2.06.02	RECONOCIMIENTOS
3.2.07	PRESTACIONES LABORALES
3.2.07.01	VACACIONES
3.2.07.02	AGUINALDOS
3.2.07.03	BONO POR RIESGO LABORAL
4	INGRESOS
4.1	VENTAS

4.1.01	VENTAS DE CONTADO
4.1.01.01	PRODUCTOS BASICOS
4.1.01.02	PRODUCTOS DIVERSOS
4.1.02	VENTAS DE CREDITO
4.1.02.01	PRODUCTOS BASICOS
4.1.02.02	PRODUCTOS DIVERSOS
4.2	DEVOLUCIONES Y REBAJAS S/VENTA
4.2.01	DEVOLUCIONES
4.2.02	REBAJAS
5	COSTOS
5.1	COSTOS DE VENTAS
5.1.01	PRODUCTOS BASICOS
5.1.02	PRODUCTOS DIVERSOS
6	OTROS INGRESOS Y GASTOS
6.1	INGRESOS
6.1.01	FINANCIEROS
6.1.01.01	INTERESES BANCARIOS
6.1.02	DESCUENTO S/COMPRAS
6.1.03	GANANCIA EN NEGOCIACIÓN DE ACTIVOS
6.1.04	DIFERENCIAL CAMBIARIO
6.2	GASTOS
6.2.01	FINANCIEROS
6.2.01.01	INTERESES
6.2.01.02	COMISIONES BANCARIAS
6.2.02	PÉRDIDA EN NEGOCIACIÓN ACTIVOS
6.2.03	DONATIVOS
6.2.04	DESCUENTOS SOBRE VENTAS
6.2.05	GASTOS NO DEDUCIBLES
6.2.06	DIFERENCIAL CAMBIARIO

7	GASTOS DE OPERACIÓN
7.1	GASTOS DE VENTAS
7.1.01	SUELDOS Y SALARIOS
7.1.01.01	SUELDOS
7.1.01.02	RECONOCIMIENTOS
7.1.02	PRESTACIONES LABORALES
7.1.02.01	VACACIONES
7.1.02.02	AGUINALDOS
7.1.02.03	INDEMNIZACIONES
7.1.02.04	BONO POR RIESGO LABORAL
7.1.03	CONTRIBUCIONES
7.1.03.01	CUOTA PATRONAL INSS
7.1.03.02	CUOTA LABORAL INSS
7.1.03.03	INATEC
7.1.04	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
7.1.04.01	PUBLICIDAD
7.1.04.02	PROMOCIONES
7.2	GASTO ALMACEN Y DESPACHO
7.2.01	SUELDOS Y SALARIOS
7.2.01.01	SUELDOS
7.2.01.02	RECONOCIMIENTOS
7.2.02	PRESTACIONES
7.2.02.01	VACACIONES
7.2.02.02	AGUINALDOS
7.2.02.03	INDEMNIZACIONES
7.2.02.04	BONO POR RIESGO LABORAL
7.2.03	CONTRIBUCIONES
7.2.03.01	CUOTA PATRONAL INSS
7.2.03.02	CUOTA LABORAL INSS

7.2.04	MATERIAL DE EMPAQUE
7.2.05	SUMINISTROS
7.3	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
7.3.01	SUELDOS Y SALARIOS
7.3.01.01	SUELDOS
7.3.01.02	RECONOCIMIENTOS
7.3.02	PRESTACIONES
7.3.02.01	VACACIONES
7.3.02.02	AGUINALDOS
7.3.02.03	INDEMNIZACIONES
7.3.03	CONTRIBUCIONES
7.3.03.01	CUOTA PATRONAL INSS
7.3.03.02	CUOTA LABORAL INSS
7.3.03.03	INATEC
7.3.04	SERVICIOS PÚBLICOS
7.3.04.01	CUOTA TELEFÓNICA
7.3.04.02	ENERGÍA ELÉCTRICA
7.3.04.03	AGUA POTABLE
7.3.05	DEPRECIACIONES/AMORTIZACIONES
7.3.05.01	DEPRECIACIONES
7.3.05.02	AMORTIZACIONES
7.3.06	CUENTAS INCOBRABLES
7.3.06.01	CUENTAS INCOBRABLES
7.3.07	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO
7.3.07.01	VEHÍCULOS
7.3.07.02	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
7.3.07.03	MOBILIARIO Y EQUIPO
7.3.07.04	EDIFICIOS
7.3.07.05	MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO
7.3.08	PAPELERIA, ÚTILES Y ENSERES

7.3.08.01	PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA
7.3.08.02	ENSERES DE LIMPIEZA
7.3.09	GASTOS DE LOCALIZACIÓN
7.3.09.01	ALQUILERES
7.3.09.02	SEGUROS
7.3.09.03	VIGILANCIA Y SEGURIDAD
7.3.09.04	INTERNET
7.3.10	SERVICIOS Y HONORARIOS PROF.
7.3.10.01	HONORARIOS
7.3.11	IMPUESTOS
8.	CUENTAS DE ORDEN
8.1	PÉRDIDAS Y GANANCIAS
8.1.01	PÉRDIDAS Y GANANCIAS

MANUAL CONTABLE

Instructivo Contable

Con el sistema de partida doble se analiza la estructura financiera de una empresa teniendo en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha empresa (una compra de bienes constituye por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble tendencia, una él debe (que aparece a la izquierda) y otra el haber (que aparece a la derecha). Esta doble tendencia afecta de distinta forma a la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida contable puede disminuir con él debe e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con él debe y disminuir con el haber.

DEBITO (CARGO) DEBE	CREDITO (ABONO) HABER
<ul style="list-style-type: none">- Aumenta el Activo- Aumenta el Activo- Disminuye el patrimonio- Disminuye el pasivo- Disminuye los ingresos- Aumenta los gastos	<ul style="list-style-type: none">- Disminuye el activo- Aumenta el patrimonio- Aumenta el Pasivo- Aumenta los ingresos- Disminuye los gastos- Disminuye el patrimonio

MANUAL CONTABLE

Instructivo Contable

1. ACTIVO

Son todos los bienes tangibles, intangibles y derechos que posee una empresa como resultado de eventos pasados, del que la empresa espera obtener beneficios económicos, en el futuro. Los bienes tangibles son los que tienen forma física, como los edificios, mobiliarios y equipo, vehículos, herramientas y maquinaria; sin embargo, la tangibilidad no es esencial para la existencia de un activo; los derechos de llave, las patentes, representan un activo si se espera que produzcan beneficios económicos en el futuro. El efectivo, el equivalente de efectivo, las cuentas por cobrar representan un potencial de tipo productivo, constituyendo parte generadora de ganancia.

1.1 ACTIVO NO CORRIENTE

Es cuando el saldo de una cuenta se espera realizar, se tiene para la venta o consumo en un periodo mayor de doce meses.

1.1.01 EDIFICIOS E INSTALACIONES

Se registra el importe de todos los edificios e instalaciones.

Se carga: con el valor de los edificios e instalaciones completas.

Se abona: con las depreciaciones para sacar el valor real de los edificios para la venta.

1.1.02 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Lo constituye todos los bienes tangibles de la empresa, su saldo siempre será deudor y representa la inversión total de la empresa en activos fijos.

Se carga: con el valor de las adquisiciones.

Se abona: con el valor de venta, destrucción o baja de activo.

1.1.03 DEPRECIACIÓN ACUMULADA

Representa el valor de las depreciaciones acumuladas, registradas por el método indirecto, el saldo siempre será acreedor.

Se carga: al vender el bien o al darle de baja al activo.

Se abona: con el valor de la depreciación aplicada al mes y al periodo.

1.2 CORRIENTE

Representa los valores de activos que se esperan realizar, se tiene para la venta o consumo, en el transcurso del ciclo normal (12 meses) de operación de una empresa.

MANUAL CONTABLE

Instructivo Contable

1.2.01 BANCOS

Representa las cuentas bancarias monetarias y de ahorro, en córdobas y dólares que la empresa posee. Su saldo es deudor y se debe conciliar en forma mensual con los estados de cuenta de los bancos.

Se carga: con los depósitos, transferencias efectuadas por la empresa o por los clientes; notas de crédito por concepto de intereses generados en los bancos o por préstamos otorgados.

Se abona: con el valor de los cheques emitidos, notas de débito emitida por los bancos por concepto de transferencias, descuentos de impuestos y, comisiones.

1.2.02 CAJA

Representa el efectivo, billetes, monedas y cheques, de diferentes denominaciones que posee la empresa. Su saldo será deudor.

Se carga: con los fondos recibidos por cobros a clientes o cualquier otro reintegro.

Se abona: Con el depósito del efectivo a un banco indicado.

1.2.03 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Constituyen todas las cuentas que representan un derecho o exigibilidad, de cobro o compensación que tengan relación con la naturaleza del negocio de la empresa. Su saldo es deudor.

Se carga: con el valor de la venta al crédito.

Se abona: con el cobro o pago realizado por el cliente.

Cuando existen cheques rechazados. Que fueron depositados en los bancos del sistema y

que por diferentes razones fueron rechazados.

Se carga: Cuando se tiene conocimiento de una nota de débito emitida por la entidad bancaria que lo rechazó.

Se abona: Cuando el cliente realiza el re depósito del pago rechazado.

1.2.04 RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES

Se registra un reserva anual del 1% para cuentas incobrables, calculado sobre cuentas y documentos por cobrar comerciales. Es una cuenta regularizadora de activo y su saldo es acreedor.

Se carga: con el importe de las cuentas por cobrar comerciales que se consideren incobrables.

Se abona: con el valor que se estima incobrable.

1.2.05 IMPUESTOS

Son los impuestos que de alguna forma representan una exigibilidad o una compensación.

Se registra el valor de IVA crédito fiscal en el momento de pagar una compra o contratación afecta a este impuesto.

Se carga: Cuando el valor de impuesto pagado.

Se abona: Cuando se regulariza el impuesto contra IVA débito fiscal a fin de establecer el valor del IVA a pagar o conservar el crédito.

1.2.06 DOCUMENTOS POR COBRAR

Representa los documentos que constituyen un derecho o exigibilidad, de cobro o compensación. Su saldo es deudor.

1.2.07 CUENTAS POR COBRAR NO COMERCIALES

Son los derechos exigibles que no son del giro normal de operaciones de la empresa. Se

registra los préstamos efectuados por diferentes motivos, a los empleados de la empresa.

Se carga: Con el valor de los préstamos concedidos.

Se abona: Con el pago total o abono del empleado a su préstamo.

1.2.08 INVENTARIOS DE MERCADERÍAS

Representan todo los artículos y accesorios preparados para ser vendidos en el transcurso normal de operaciones de la empresa. Se registran dependiendo la clase de producto se destina para la venta.

Se carga: Con el valor de los artículos comprados y destinados para la venta, según sea la clase de producto.

Se abona: cuando se registra el costo de la mercadería vendida.

1.2.09 MERCADERÍAS EN TRÁNSITO

Constituye todos los gastos anticipados por mercadería comprada que no se encuentra físicamente en las bodegas de la empresa.

Se carga: Con el valor de los artículos comprados y los gastos incurridos.

Se abona: cuando se registra el traslado a inventario de mercaderías.

2. PATRIMONIO

Se registran las aportaciones del propietario, la creación de reserva legal y las utilidades o pérdidas del ejercicio.

2.1 CAPITAL Y RESERVAS

Constituye el capital aportado por el propietario y la reserva legal acumulada calculada sobre las ganancias de cada ejercicio contable.

2.1.01 CUENTA CAPITAL

En esta cuenta se refleja la participación del propietario a la empresa. El registro se plantea

en una cuenta específica.

Se carga: con los retiros del propietario.

Se abona: con los aportes del propietario.

2.1.02 RESERVAS

Constituye la reserva legal que se calcula separando el 5% de las utilidades netas de cada ejercicio.

Se carga: cuando se capitaliza al exceder el 15% del capital.

Se abona: cuando se separa la reserva de las utilidades del periodo.

2.2 UTILIDADES Y PERDIDAS

Representa el registro de las utilidades o pérdidas del ejercicio.

2.2.01 UTILIDAD DEL EJERCICIO

Se registra el valor de las ganancias del ejercicio. Su saldo es acreedor.

Se abona: con el valor de las ganancias obtenidas.

2.2.02 PÉRDIDA DEL EJERCICIO

Su registra el valor de la pérdida del ejercicio, Su saldo es deudor.

Se carga: con el valor de las pérdidas obtenidas.

3 PASIVO

Es un compromiso, responsabilidad, obligación que puede ser exigible legalmente, como consecuencia de un contrato o por la actividad normal de la empresa.

3.1 NO CORRIENTE

Representan todas las obligaciones exigibles que no se esperan liquidar en el curso normal de operación de la empresa (12 meses).

3.1.01 PROVEEDORES

Representan el valor de los adeudos derivados de las compras de mercaderías para la venta con crédito mayor de un año. Se contabiliza en cuentas específicas según sea el la

naturaleza de la compra o la moneda.

Se carga: con el valor del pago realizado.

Se abona: con el valor de la compra al crédito.

3.1.02 PRÉSTAMOS LARGO PLAZO

Constituyen los créditos otorgados por los bancos a largo plazo. Se registran según la moneda otorgada.

Se carga: con el valor del pago realizado a cuenta del capital. También como ajuste por diferencial cambiario, si es préstamo en dólares.

Se abona: con el valor del préstamo. También como ajuste por diferencial cambiario, si es préstamo en dólares.

3.1.03 DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO

Constituye todos aquellos títulos de crédito firmados y que se van a liquidar a largo plazo.

Se carga: con el valor del pago realizado.

Se abona: con el valor del crédito.

3.1.04 PRESTACIONES LABORALES

Constituyen los valores sobre prestaciones laborales a liquidarse a largo plazo, específicamente son las indemnizaciones de ley y otras prestaciones de los empleados. Su saldo es acreedor.

Se carga: con el pago de la liquidación y demás prestaciones de un empleado.

Se abona: con el valor de la provisión periódica.

3.2 CORRIENTE

Constituye todas las obligaciones exigibles que se esperan liquidar en el curso normal de operación de la empresa (12 meses).

3.2.01 PROVEEDORES CORTO PLAZO

Representan el valor de las compras de mercaderías para la venta con crédito menores de un año. Se contabiliza en cuentas específicas según sea el la naturaleza de la compra o la moneda.

Se carga: con el valor del pago realizado.

Se abona: con el valor de la compra al crédito.

3.2.02 PRÉSTAMOS CORTO PLAZO

Constituyen los créditos otorgados por los bancos a corto plazo. Se registran según la moneda otorgada.

Se carga: con el valor del pago realizado a cuenta del capital. También como ajuste por diferencial cambiario, si es préstamo en dólares.

Se abona: con el valor del préstamo. También como ajuste por diferencial cambiario, si es préstamo en dólares.

3.2.03 DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PLAZO

Constituye todos aquellos títulos de crédito firmados y que se van a liquidar en menos de un año.

Se carga: con el valor del pago realizado.

Se abona: con el valor del crédito.

3.2.04 IMPUESTOS

Constituye el rubro de impuestos por pagar al fisco.

IVA

Se registra el valor del impuesto al valor agregado sobre ventas, suma que al final de cada periodo mensual se regularizan contra crédito fiscal.

Se carga: mensualmente contra la cuenta IVA crédito fiscal a fin de establecer el saldo por

pagar o por compensar. Y con el pago del impuesto si fuera el caso.

Se abona: con el valor del impuesto cobrado por ventas.

IR

Representa el impuesto que está pendiente de pago por las utilidades generadas en el ejercicio contable terminado.

Se carga: cuando se paga el impuesto.

Se abona: con el valor del impuesto pendiente de pago.

RETENCION IR

Constituyen las retenciones del impuesto a funcionarios y empleados, y las retenciones por compras o servicios adquiridos que estén afectos al 2% de retención definitiva.

Se carga: con el valor de los pagos efectuados al fisco.

Se abona: con el valor del impuesto retenido.

3.2.05 CONTRIBUCIONES

Representa las retenciones de cuota INSS laboral del 6.25% retenido sobre el salario base del empleado. Y el cálculo de cuota patronal que corresponde pagar a la empresa, calculando el 16% de cuota INSS PATRONAL, 12% INATEC.

Se carga: con el valor de cheque emitido para pago.

Se abona: al momento de efectuar los cálculos de las contribuciones.

3.2.06 SUELDOS POR PAGAR

Representa las provisiones de sueldos y comisiones por pagar en forma quincenal.

Contabilizando en cuentas específicas, según sea el motivo del pago.

Se carga: con el valor de cheque o transferencia emitida para pago.

Se abona: cuando se realiza la provisión del pago, contra el gasto de salarios.

3.2.07 PRESTACIONES LABORALES

Lo componen las provisiones mensuales destinadas para el pago de vacaciones, aguinaldos y, bono de riesgo laboral. Registrándolos en cuentas específicas para su pago.

Vacaciones: calculado del 15/365 sobre salarios.

Aguinaldos: calculado el 8.33333% sobre salarios y bono de riesgo laboral. Se paga en la primera semana de diciembre.

Se carga: con el valor de cheque emitido para pago o transferencia.

Se abona: cuando se realiza la provisión del pago, contra la cuenta específica de gasto.

4. INGRESOS

Lo Constituyen las cuentas que tienen relación con ventas efectuadas en el ciclo normal de operaciones.

4.1 VENTAS

Registra el valor de la venta al crédito o al contado de productos derivados de la actividad económica de la empresa. Su saldo es acreedor y se registra según sea la clase de producto a que pertenece.

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

Se abona: con el importe de la mercadería vendida.

4.2 DEVOLUCIONES Y REBAJAS S/VENTAS

Registra el valor de las devoluciones y rebajas de mercadería vendida por inconformidad de los clientes y que la empresa acepte. Su saldo es deudor.

4.2.01 DEVOLUCIONES

Se carga: con el valor de la mercadería devuelta o rebajada.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

5. COSTO DE VENTAS

Representa el valor costo de la mercadería vendida.

5.1 COSTO

Se registra el valor costo de las mercaderías vendidas, según sea el producto que se descargue del inventario. Su saldo es deudor.

Se carga: con el valor costo de los productos vendidos.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6. OTRO INGRESOS Y GASTOS

Constituyen los ingresos y gastos, por otros conceptos diferentes a la actividad comercial de la empresa.

6.1 INGRESOS

Representan los ingresos por otros conceptos diferentes a la actividad económica de la empresa.

6.1.01 FINANCIEROS

Incluyen todos los ingresos financieros generados por las cuentas bancarias.

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

Se abona: con el crédito por intereses en el estado de cuenta del banco.

6.1.02 DESCUENTOS SOBRE COMPRAS

Registra los descuentos que nos conceden los proveedores sobre compras realizadas.

Regulariza las compras realizadas.

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

Se abona: con el valor del descuento.

6.1.03 GANANCIA EN NEGOCIACIÓN DE ACTIVOS

Registra las ganancias obtenidas en la venta de activos de la empresa.

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

Se abona: con el valor de la ganancia en la venta del activo.

6.1.04 DIFERENCIAL CAMBIARIO

Registra los ajustes de activos o pasivos, por tipo de cambio.

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

Se abona: con el ajuste al valor las cuentas en dólares al tipo de cambio de cierre.

6.2 GASTOS

Representan los gastos por otros conceptos diferentes a la actividad económica de la empresa.

6.2.01 FINANCIEROS

Incluyen todos los gastos financieros por las operaciones realizadas con los bancos del sistema. Se registran según sea el concepto del gasto.

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.2.02 PÉRDIDA EN NEGOCIACIÓN ACTIVOS

Registra las pérdidas por venta de activos.

Se carga: con el valor de la pérdida.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.2.03 DONATIVOS

Registra el valor de los donativos que realice la empresa a diferentes entidades legalmente

autorizadas.

Se carga: con el valor de la donación realizada

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.2.04 DESCUENTOS SOBRE VENTAS

Registra el valor del descuento sobre ventas de mercaderías al crédito o al contado.

Se carga: con el valor del descuento.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.2.05 GASTOS NO DEDUCIBLES

Registra los valores que por la naturaleza del gasto no son deducibles del impuesto sobre la renta.

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.2.06 DIFERENCIAL CAMBIARIO

Registra los ajustes de activos o pasivos, por tipo de cambio.

Se carga: con ajuste al valor las cuentas en dólares al tipo de cambio de cierre.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

7. GASTOS DE OPERACIÓN

Constituye todos los gastos en el ejercicio de la actividad normal de la empresa.

7.1 GASTOS DE VENTAS

Se incluye todos los gastos que tengan relación con el departamento de ventas.

Registrándolos en sus cuentas específicas según sea el concepto del gasto.

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

7.2 GASTOS DE BODEGA Y DESPACHO

Se incluye todos los gastos que tengan relación con el departamento de bodega y despacho. Registrándolos en sus cuentas específicas según sea el concepto del gasto.

Se carga: con el valor del gasto

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

7.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Se incluye todos los gastos que tengan relación con el departamento de administración. Registrándolos en sus cuentas específicas según sea el concepto del gasto.

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

8. CUENTAS DE CIERRE ORDEN

8.1 PÉRDIDAS Y GANANCIAS

8.1.01 PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se utiliza para registrar las partidas de cierre del ejercicio contable.

Cargando la cuenta contra las cuentas de gasto y abonando contra las partidas de ingresos.

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

VIII. Conclusiones

Antes de iniciar la elaboración de un manual se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, la encuesta con los encargados de cada tarea, la inspección de documentos (memos, libros) que revelen lo que se hace en la empresa, el tiempo para observar en el lugar de los hechos la realización de los procesos, análisis de alternativas y la elaboración propia del manual.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

Los manuales que se elaboran están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección, administración y en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

IX. Recomendaciones

El método sugerido para planificar las actividades susceptibles de realizarse en la elaboración de un manual, es el Gráfico de Barras o de Gantt, puesto que es un recurso sencillo pero importante que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo a lo programado.

Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.

Se recomienda que la gerencia general y socios evalúe periódicamente los manuales administrativo y contable, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización; de ser el caso, realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.

Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

X. Bibliografía

- Cooper & Lybrand (2002). *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática: Las distintas responsabilidades de la Empresa*. España.
- Kirschenbaum, P. (2004) *Marco Integrado de Administración de Riesgo Corporativo*. México.
- Cordera, M. (1999). *Gestión de Contabilidad*. España: Ediciones Pirámides.
- Guajardo C. G. (1995). *Contabilidad Financiera*. México: 2da. Ed. Editorial McGraw-Hill.
- Holmes, W. A. (1990). *Principios y Procedimientos Contables*. España: Editorial Hispanoamericana.
- Miranda, A. & González, J. (1982) *Auditoría de las Empresas*. Cuba: Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello.
- Zepeda A. G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Editorial Nomos, S.A. Primera Edición.
- Rusenias, R. O. (1999). *Manual de Control Interno*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Eslava J. (2013). *La Gestión del Control de la empresa* (1ª ed.) España: Esic Editorial.
- Fonseca L. O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (1ª ed.) Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Guajardo G. & Andrade, N. (2008) *Contabilidad Financiera*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A
- Hernández R., Fernández C., & Baptista P. (2006) *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A

Schuster, J.A. (1992). *Control interno*. (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Machi Grupo Editor S.A.

Whittington R. O. & Pany K. (2000) *Auditoria un enfoque integral*. (12ª ed.) Bogotá, Colombia:
McGraw-Hill Interamericana S.A

ANEXOS

Glosario de términos

A

- Actividad:** Uno o más acciones afines y sucesivas que forman parte de
Un procedimiento ejecutado por una persona o unidad administrativa.
- Administración:** Es un conjunto ordenado y sistemático de principios, técnicas y prácticas que tienen como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización.
- Adquisición:** Acto o hecho, en virtud del cual una persona u organismo obtiene el dominio o propiedad de una cosa, o algún derecho sobre ella, puede tener efecto a título oneroso o gratuito.
- Almacenar:** Es la recepción, guarda, despacho y registro de los bienes destinados al uso y consumo de la institución.
- Análisis:** Es un examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos y características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.
- Atribución:** Es la facultad que tiene una persona u órgano administrativo para ejercer determinadas funciones de acuerdo al cargo que tiene o leyes que se lo asignen.

C

- Catálogo:** Documento que contiene en forma jerarquizada y sistematizada información referente a alguna cosa.
- Contrato:** Convenio en virtud del cual se establece o se transfiere una obligación o derecho.
- Control:** Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, aplicando las medidas correctivas necesarias.
- Coordinar:** Es el proceso de integración de acciones administrativas, de una o varias instituciones, órganos o personas que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo, la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos.
- ## D
- Deducciones:** Son los descuentos que se realizan a los trabajadores por disposiciones de ley o por los beneficios de prestaciones adicionales otorgados a terceros.
- Diagnóstico:** Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.
- Diseño:** Descripción o representación gráfica de un tema, para dar una noción de lo que se ha de realizar o de sus características más relevantes.

E

Eficacia: Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia: Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

Empleado: Persona que ocupa un puesto de trabajo o desempeña una actividad específica dentro de una institución.

Énfasis: Es la fuerza de expresión o de entonación con que se quiere realzar la importancia de lo que se dice o se lee.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientan al proceso administrativo a alcanzar los objetivos a los que desea llegar.

F

Función: Es el conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

M

Manual de

Organización: Documento que registra y actualiza información detallada de una organización acerca de sus antecedentes, atribuciones, estructura orgánica, funciones, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.

Método: Modo prescrito para ejecutar o realizar una tarea o trabajo determinado, por el cual se pretende alcanzar un objetivo establecido.

Metodología: Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado.

N

Nivel

Jerárquico: División de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

Nomina: Listado general de los trabajadores de una institución en la que se asientan las percepciones brutas, deducciones y alcance neto de las mismas.

Norma: Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en su aplicación.

O

Objetivo: Es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa, en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta " para que " se formula y ejecuta dicho programa.

Organización: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y

financieros de la organización social con el objeto de lograr máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

P

Patrimonio: Es el total de bienes y riquezas que pertenecen a una persona física o moral, a una institución o a una nación.

Personal: Expresión que se utiliza para abarcar a todos los empleados que son contratados por una institución.

Planeación: Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes para fijar prioridades.

Plaza: Unidad de posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de un empleado a la vez y que tiene una adscripción determinada con labores y responsabilidades asignadas de manera permanente a un solo empleado en determinada adscripción.

Prestaciones: Beneficio de seguridad y servicios sociales para los trabajadores, comprendidas en las leyes y reglamentos laborales que son cubiertos por aportaciones obligatorias de patrones, trabajadores y gobierno, o en su caso, las que fijan las bases jurídicas en vigor.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones encadenadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

S

Sueldo: Es la retribución monetaria que se le da a un empleado en pago a un servicio prestado o trabajo realizado.

Suministro: Proveer de los bienes y servicios necesarios para un fin determinado.

Supervisar: Verificación y comprobación de las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático de trabajo, acordes con programas y proyectos previamente formulados.

V

Vacaciones: Tiempo periódico de descanso a que tienen derecho los trabajadores de una organización.

Vacante: Plaza o puesto de trabajo disponible o sin titular que lo desempeñe en una unidad productiva o de servicios y que figura en el presupuesto de la institución.

3/9/2015

Imprimir
de
Certificado
Inscripción

Certificación de Registro de Proveedores

Fecha de Impresión: 03 de septiembre de 2015



Dirección General de Contrataciones del Estado
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En cumplimiento al Artículo 11 de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y a los Artículos 21 y 22 de su Reglamento la Dirección General de Contrataciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público certifica que el proveedor **PEREZ REYES, CARMEN** con RUC J0310000740002R que declara ser una Persona Natural y cuya información de contacto es:

Nombre Comercial: Importadora y Distrib. San Antonio S.A

Dirección: San Jacinto, León

Departamento: León

Municipio: León

Teléfono/s: 22235024/87156483

Fax: No Disponible

Correo electrónico: reyes78@yahoo.com

Ha sido inscrita en el Registro Central de Proveedores con la siguiente clasificación:

. Servicios de apoyo, mantenimiento y reparación para la construcción

Este certificado vence el día: 31/08/2016 23:59:59

Imprimir / Cerrar



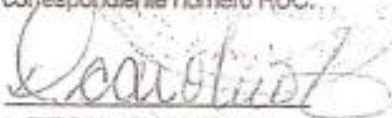
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
DIRECCION GENERAL DE INGRESOS
CEDULA - RUC



J0310000720002R Número RUC	PERSONA JURIDICA
Razón Social IMPORTADORA Y DIST SAN ANTONIO	
Nombres y Apellidos del Representante Legal CARMEN PEREZ REYES	
Número de Identificación del Representante Legal 0010801790455R	
Firma del Representante Legal 26/09/2012	Administrador en Renta LEÓN NIC 26/09/2012
Fecha de Vencimiento	

Serie "B" No. 083673

Cualquier modificación de los datos originales suministrados se deberá informar a la Administración de Rentas a más tardar 30 días después de efectuada, de acuerdo a los Artos. 6 y 9 de la Ley Creadora del Registro Unico (decreto No 850).
Para toda gestión o trámites relacionados con la Dirección General de Ingresos y demás organismos que señalan la Ley y el Reglamento de Organización del RUC y Código Tributario de Nicaragua (Ley No. 562) deberá presentar este documento o hacer referencia al correspondiente número RUC.


FIRMA AUTORIZADA

Anexo#4

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad Encuestada: Importadora y Distribuidora San Antonio S.A

Periodo de la Consultoría: 02 al 05 de Agosto/2014

Persona Encuestada: _____

Cargo: _____

Aspectos Generales

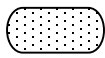
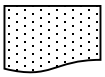
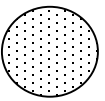
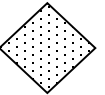
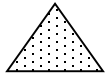
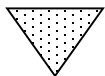
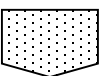
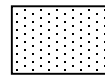

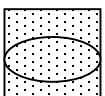
Preguntas	Si	No	Comentario
1. ¿Actualmente cómo se encuentra la situación del sistema de control interno en la empresa? 2. ¿Las funciones administrativas, contabilidad y caja están separadas y definidas? 3. ¿Todo el personal que tiene puesto de responsabilidad esta convenientemente afianzado? 4. ¿La empresa sigue la práctica de registrar todos los ingresos, costos y gastos por medio de cuentas deudoras y acreedoras, de modo que la contra-cuenta de una partida de caja sea siempre una cuenta de balance? 5. ¿Se preparan los estados financieros a intervalos suficientemente frecuentes y en forma tal que atraigan la atención de la gerencia sobre: a. Fluctuaciones en costos, ingresos, cuentas por cobrar, inventarios. b. Variaciones de las proyecciones de ingresos y gastos. 6. ¿La compañía tiene implantados manuales con políticas y procedimientos para seleccionar proveedores?			

<p>7. ¿Existen límites establecidos en cuanto a montos, frecuencia o volumen de pedidos que pueden fincar funcionarios, en orden ascendente de jerarquía? ¿Estos límites están por escrito?</p> <p>8. ¿Existe una base de datos, de acceso restringido, con información sobre proveedores reales o potenciales, para tomar decisiones sobre adjudicación de pedidos?</p> <p>9. ¿Las órdenes de compra o pedidos:</p> <p>10. Se encuentran debidamente autorizadas por los funcionarios apropiados?</p> <p>11. Señalan las condiciones de pago, precios y descuentos, en su caso?</p> <p>12. Están pre numeradas y se controlan debidamente (guarda, cancelaciones, distribución, secuencia)?</p> <p>13. ¿El departamento o las funciones de facturación se encuentran separados de</p> <p style="padding-left: 20px;">a. Cuentas por cobrar? b. Almacén?</p> <p>14. ¿Se utilizan facturas pre numeradas, pre impresas y se encuentran controladas y bajo custodia?</p> <p>15. ¿Se verifican las facturas elaboradas contra</p> <p style="padding-left: 20px;">a. Los pedidos de los clientes? b. Los controles de importación?</p> <p>16. ¿Se verifican los documentos que soportan la venta y/o compras en forma rutinaria en cuanto a :</p> <p style="padding-left: 20px;">a. Precios? b. Cantidades?</p> <p>17. ¿Se tiene establecido el procedimiento sistemático de verificar las facturas contra las órdenes de embarque y viceversa y de esta manera cerciorarse que todos los embarques se facturaron?</p> <p>18. ¿Contabilidad recibe completa y oportunamente las</p>			
---	--	--	--

<p>copias de las facturas para registrarlas?</p> <p>19. ¿El registro de la facturación contempla casos de excepción como correcciones de facturas o elaboración manual de estas en algunos casos?</p> <p>20. ¿El objetivo de cada una de las cuentas bancarias existentes en la compañía se encuentra definido?</p> <p>21. ¿Todas las cuentas bancarias presentan movimientos y por lo tanto, se manejan activamente?</p> <p>22. ¿Está definida la responsabilidad de los cobros y depósitos en efectivo, cheques y valores en el menor número posible de personas?</p> <p>23. ¿Todos los empleados que manejan cobros, pagos, valores y efectivo en general, se encuentran debidamente afianzados?</p> <p>24. ¿Los empleados de otros departamentos, como embarques, facturación, créditos y cobros, compras, recepción. Que pudieran estar en posibilidad de participar en irregularidades relacionadas con efectivo y valores, están debidamente afianzados?</p> <p>25. ¿Las funciones del departamento de caja se encuentran debidamente separadas de tal modo que faciliten el máximo control interno?</p> <p>26. ¿Existen procedimientos y políticas definidos para evitar mantener saldos elevados en cuentas improductivas?</p> <p>27. ¿Los ingresos de caja que se reciben están representados principalmente por cheques y no por efectivo?</p> <p>28. ¿Alguna persona que no tenga acceso a caja, libros o registros de cuentas por cobrar, verifica en forma sorpresiva y eventual que las fichas de depósito ya preparadas, coincidan con el efectivo a depositar y posteriormente contra el estado de cuenta del banco y el libro o auxiliar de caja y bancos o equivalente?</p> <p>29. ¿Existe un control contable, satisfactorio tratándose de</p>			
--	--	--	--

<p>ingresos de efectivo diversos como ventas de desperdicio, intereses, rentas, ventas a empleados, ingresos, comedor? ¿Existe alguna persona que en base a un programa verifique selectivamente los movimientos de entrada de efectivo para cerciorarse que el efectivo recibido ha sido registrado correctamente, ingresado y contabilizado finalmente?</p> <p>30. ¿Existe la política de retirar con la frecuencia que sea necesaria, el efectivo y documentos recibidos en la o las cajas de manera que estas no mantengan importes considerables?</p> <p>31. ¿Algún funcionario de mayor jerarquía revisa y autoriza mensualmente las conciliaciones una vez preparadas por el responsable directo?</p> <p>32. ¿Quién prepara las conciliaciones obtiene directamente los sobres, sin abrir, que contiene los estados de cuenta de los bancos?</p> <p>33. ¿Quién prepara las conciliaciones bancarias cada mes, aplica los siguientes procedimientos de conciliación?:</p> <p>A. ¿Verificación de que las fichas de depósito diarias coinciden con el libro de bancos y los estados de cuenta bancarios en cuanto a fechas e importe?</p> <p>B. ¿Comprobación de los detalles que aparecen en las fichas de depósito selladas por el banco contra el libro o auxiliar de bancos?</p> <p>C. ¿Revisión de cheques cancelados?</p> <p>D. ¿Que se haya seguido la secuencia numérica en la expedición de los cheques hasta agotar cada una de las chequeras?</p> <p>E. ¿Comprobación de los cheques expedidos según talonarios contra el libro de bancos verificando importes, beneficiarios, fechas y números?</p> <p>34. ¿Investigación de los cheques y depósitos que finalmente parecen como partidas de conciliación para concluir acerca de su corrección?</p>			
---	--	--	--

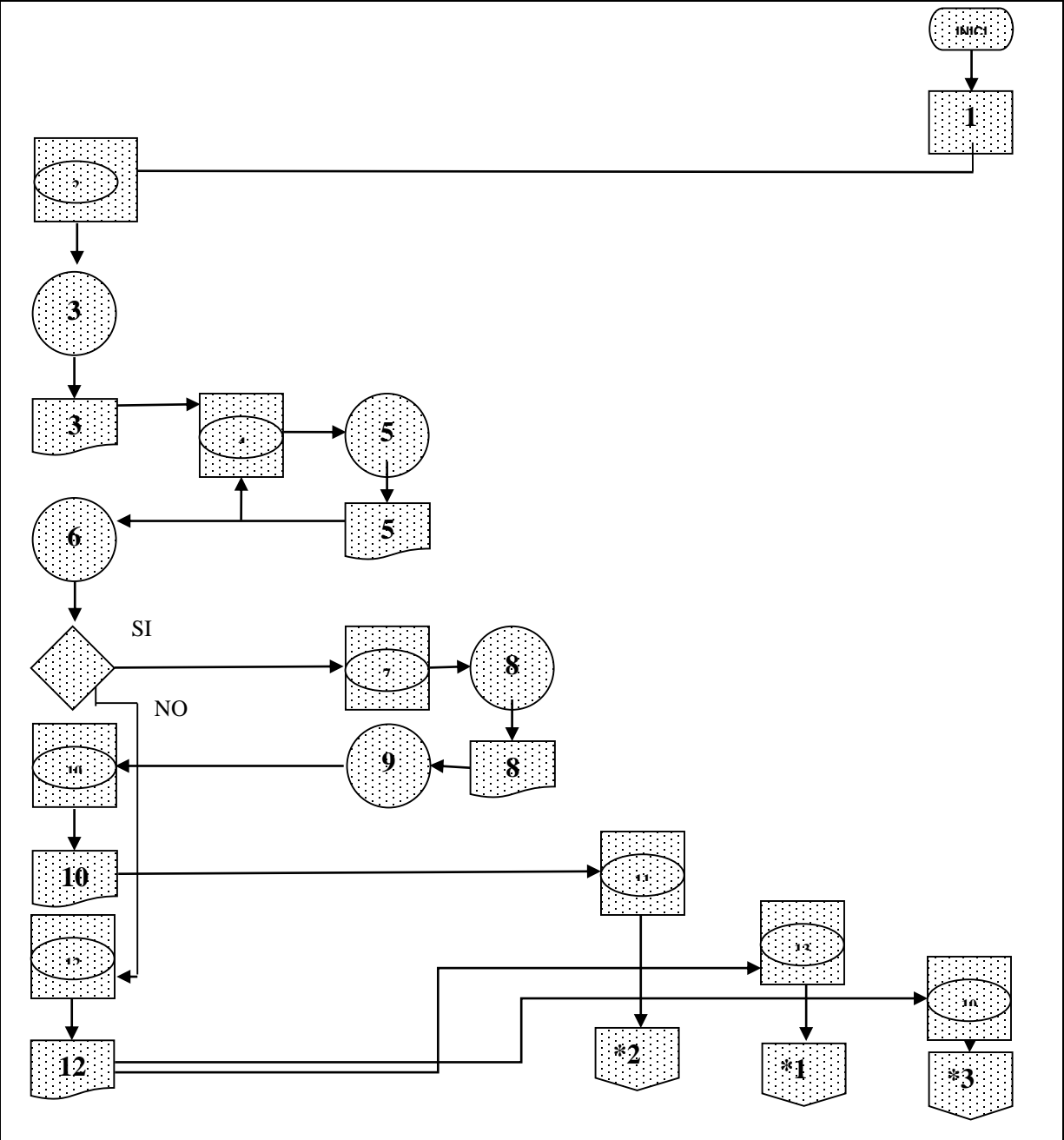
<p>35. ¿Se toman inventarios físicos completos, de todas las mercancías, por lo menos una vez al año?</p> <p>36. ¿Además del inventario completo, se toman inventarios durante el año en forma rotativa?</p> <p>37. ¿Se realiza una planeación adecuada, incluyendo la elaboración de instructivos, y se dan a conocer al personal que intervendrá en la toma física de los inventarios?</p> <p>38. ¿Intervienen en los inventarios personas independientes a quienes tienen la responsabilidad de su custodia?</p> <p>39. ¿Interviene el personal de contabilidad?</p> <p>40. ¿Se preparan en forma debida los “cortes de inventarios” incluyendo las formas adecuadas y su seguimiento posterior se lleva a cabo en forma correcta y completa?</p> <p>41. El procedimiento de conteo, desde la planeación de los inventarios, preparación de instructivo, toma física, seguimiento y vaciado a las relaciones o listas de inventarios , asegura que:</p> <p>A) ¿Las anotaciones finales en las listas fueron completas y exactas?</p> <p>B) ¿Las comparaciones entre existencia física y libros se hicieron en forma correcta?</p> <p>C) ¿Los cálculos hechos fueron verificados antes de considerarse correctos?</p> <p>D) ¿Los importes anotados según vaciado de los registros o tarjetas corresponden a los valores que fueron utilizados en el ejercicio revisado?</p> <p>42. ¿Existe algún procedimiento sistemático por medio del cual se determinen las mercancías obsoletas, dañadas, con baja de valor, de lento movimiento o excesivas?</p>			
--	--	--	--

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Empresa Importadora y Distribuidora San Antonio S.A	
	Inicio y Final del Flujo: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; se utiliza para indicar una unidad administrativa, o persona que recibe o proporciona información.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Operación: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Representa el hecho de realizar una selección o la toma de decisión específica de acción.
	Archivo Temporal: Indica que se guarda un documento en forma temporal.
	Archivo Permanente: Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	Conector De Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Inspección: Representa el acto de tomar una decisión o el bien en momento de efectuar una autorización.
	Conector: De la simbología utilizada en el Diagrama de Flujo para describir la ruta de los procesos.
	Operación Combinada: Se utiliza para señalar actividades ejecutadas en el mismo lugar.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A

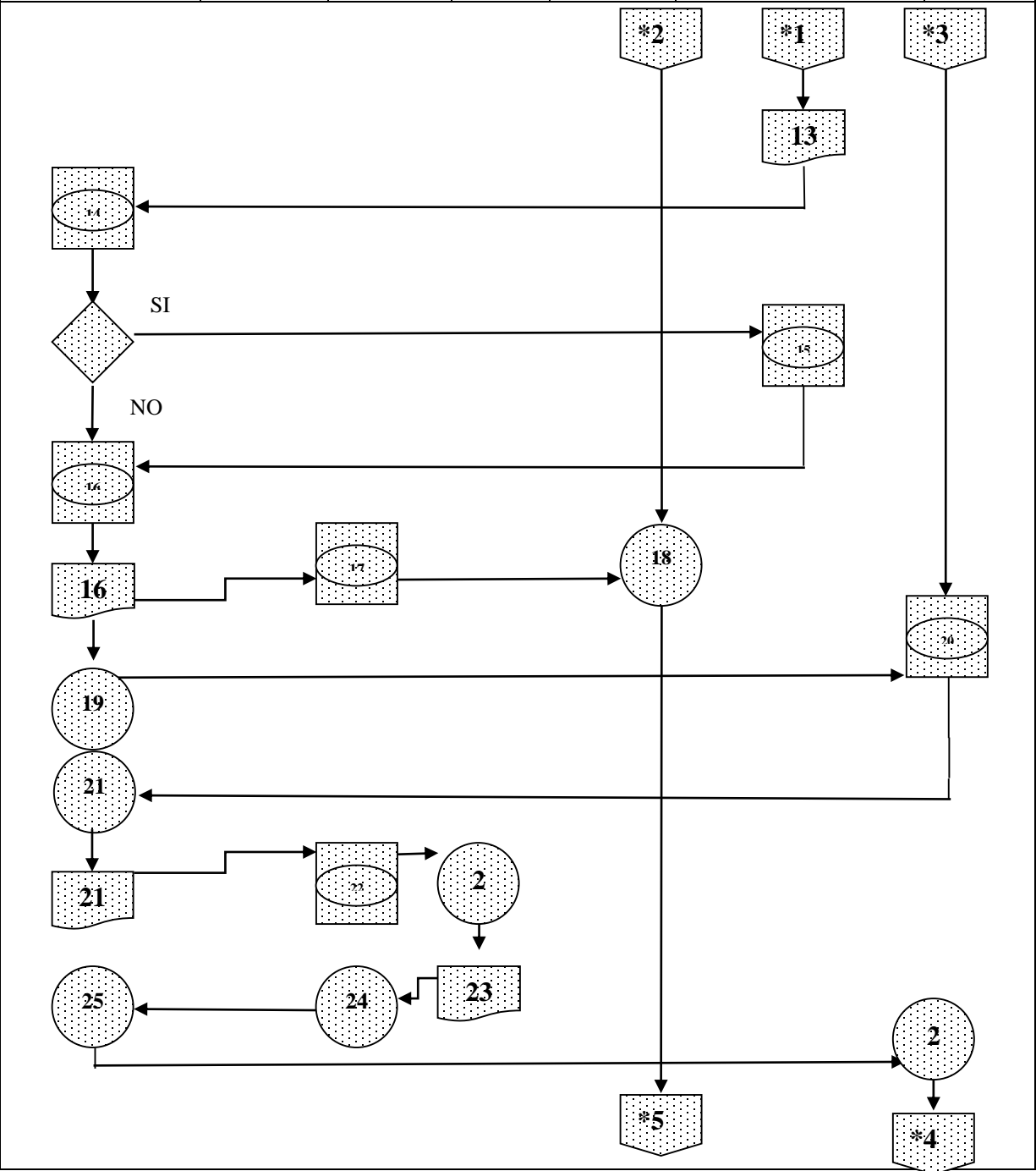
PASOS	30		FLUJOGRAMA		PAG. 1/3	
INICIA	ADQUISICIONES		TERMINA		CONTABILIDAD	
ENCARGADO IMPORT. Y COMPRA	JEFE VENTAS JEFE ADQUIS.	GER. GENRAL	SECRET.	CONTADOR GENRAL	EMPRESA SERVICIO TRAMITE	ENCARG ALMCEN



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A

PASOS	31	FLUJOGRAMA	PAG. 2/3
		1	
INICIA	ADQUISICIONES	TERMINA	CONTABILIDAD
ENCARGADO IMPORT. Y COMPRA	JEFE VENTAS	GER. GENRAL	SECRET. CONTADOR GENRAL
			EMPRESA SERVICIO TRAMITE
			ENCARG ALMCEN



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SAN ANTONIO S.A

PASOS	31	FLUJOGRAMA	PAG. 3/3		
INICIA	ADQUISICIONES	TERMINA	CONTABILIDAD		
ENCARGADO IMPORT. Y COMPRA	JEFE VENTAS	GER. GENRAL	SECRET. CONTADOR GENRAL	EMPRESA SERVICIO TRAMITE	ENCARG ALMCEN

