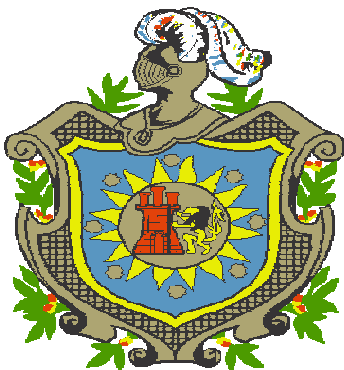


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



TEMA GENERAL: CONTROL INTERNO

TEMA DE INVESTIGACION:

**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BAJO EL ENFOQUE DEL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA
METROPOLITANA, DE LA CIUDAD DE MANAGUA, PERIODO JULIO
A OCTUBRE 2016”**

**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORÍA**

AUTOR:

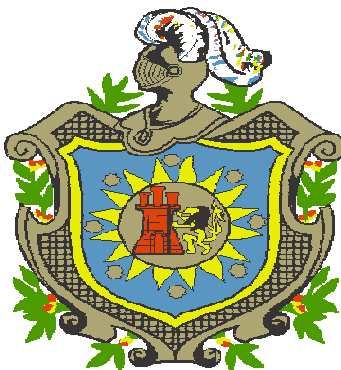
LIC. MARVIN LEONEL CORRALES PÉREZ

TUTOR:

MSC. ADA OFELIA DELGADO RUZ

MANAGUA, 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



TEMA GENERAL: CONTROL INTERNO

TEMA DE INVESTIGACION:

**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BAJO EL ENFOQUE DEL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA
METROPOLITANA, DE LA CIUDAD DE MANAGUA, PERIODO JULIO
A OCTUBRE 2016”**

**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORÍA**

AUTOR:

LIC. MARVIN LEONEL CORRALES PÉREZ

TUTOR:

MSC. ADA OFELIA DELGADO RUZ

MANAGUA, 2016

v. INDICE

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta Aval del Tutor	iii
iv. Resumen	iv
I. Introducción	1-3
1.1 Antecedente del Problema	4
1.1.1 Antecedentes teóricos	4-6
1.1.2 Antecedentes Nacionales	6-7
1.1.2 Antecedentes Internacionales	7-8
1.2 Justificación	8-9
1.3 Planteamiento del Problema	9-10
1.4 Formulación del Problema	10
II. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
III. Marco Teórico	12
3.1 Perfil de la Empresa Metropolitana	12-13
3.2 Bases Teóricas	13

3.2.1 Generalidades sobre el Control	13-14
3.2.2 Definición de Sistema y Control	14-15
3.2.3 El Control Interno	15-17
3.2.4 Importancia del Control Interno	17
3.2.5 Objetivos del Control Interno	18
3.2.6 Principios del Control Interno	19
3.2.7 Tipos de Control Interno	19-20
3.2.8 Procedimientos de Control Interno	20-21
3.2.9 Evaluación del Control Interno	21
3.3 Generalidades del Marco Integrado de Control Interno COSO III	21
3.3.1 Generalidades de los Componentes de Control Interno COSO III	22
3.3.2 Los Cinco Componentes del Informe COSO III	22-27
3.4 Sistema de Control Interno a través de Manuales	27-28
3.4.1 Pasos para Elaboración de un Manual	28-29
3.4.2 Contenido de los Manuales	29-32
3.4.2 Contenido de los Manuales	32-34
3.5 Análisis FODA	34-35
3.6 Fases para la implementación del COSO III	36
IV. Preguntas Directrices	37

V. Operacionalización de las Variables	38
VI. Diseño Metodológico	39
6.1 Enfoque de la investigación	39
6.2 Tipo de investigación	39
6.3 Universo y Muestra objeto de la investigación	40
6.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos	40-41
6.5 Instrumentos de Análisis de Datos	41
VII. Análisis de Resultados de la Investigación	42
7.1 Conocimiento, Analisis e Interpretación de la realidad de la empresa.	42
7.1.1 Estructura Organizativa	42-43
7.1.2 Misión y Visión Empresarial	43-44
7.1.3 Manuales, Normas y Políticas de la Empresa	44-45
7.1.4 Conocimiento de las Normas Laborales y Procedimientos	45-46
7.1.5 Administración Empresarial	46-47
7.1.6 Enfoque Control Interno COSO III	47-48
7.1.7 Existencia y Evaluación del Control Interno	49-50
7.1.8 Riesgo en las Empresas	51
7.1.9 Cumplimiento de Metas Propuestas	51-52
7.1.10 Segregación de Funciones	52-53
7.1.11 Niveles de Autorización	54
7.1.12 Documentación para Funciones Financieras y Administrativas	55
7.1.13 El Fraude en la Empresa	56

7.1.14 Medidas de Prevención y Corrección	56-57
7.1.15 Implementación del Modelo COSO III, Control Integrado	57-58
7.2 Estrategias de Análisis Interno y Externo FODA	58-60
7.3 Propuesta de Manuales de Control Interno aplicados a los cinco componentes de COSO III.	60
7.3.1 Manuales Componente Entorno de Control	60-146
7.1.2 Manual Componente Evaluación de Riesgos	147-160
7.1.3 Manual Componente Actividades de Control	161-170
7.1.4 Manual Componente Información y Comunicación	171-179
7.1.5 Manual Componente Supervisión del Sistema de Control	179-187
7.4 Guía para ejecutar las fases de implementación de COSO III	188-191
VIII. Conclusiones	192-193
IX. Recomendaciones	194-195
X. Bibliografía	196-197
XI. Anexos	199

i. DEDICATORIA

A JEHOVÁ DE LOS EJERCITOS:

Porque cuan bienaventurado es el hombre que encuentra sabiduría y entendimiento en Jehová, su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus utilidades mejor que el oro fino.

A MI FAMILIA:

Scarleth del Socorro Gaitán Maltez.
Yustan Marvin Corrales Gaitán.
Abraham Leonel Corrales Gaitán.

A MI ABUELA MADRE:

Rosa Camila Pérez Méndez.

A MI ASESOR DE TESIS:

Msc. Ada Ofelia Delgado Ruz.

A MI COORDINADOR DE MAESTRIA

Msc. José Evenor Morales Garay

A IGLESIA CRISTIANA: BETEL

Especialmente a mi Pastor José Ovidio Valladares.

A LA PRESTIGIOSA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, UNAN MANAGUA.

ii. AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a **MI PADRE DIOS**, por guiar mi caminar con la luz de su amor, y permitirme culminar con éxito la realización de este sueño profesional y bendecirme en cada uno de los pasos que doy; a **MI HERMOSA FAMILIA** en especial a mi Esposa por apoyarme en todo proyecto que emprendo y por darme toda su comprensión y amor, su acompañamiento hizo posible recorrer este camino, a mis dos amados hijos varones de Dios, gracias por ser mi inspiración hacia el éxito y por ser continuadores de mis pasos; agradezco a mi Angel **ABUELA Y MADRE** por apoyarme en el inicio de mis estudios, sin condiciones ni pedir nada a cambio.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, a todos sus catedráticos, gracias por compartir sus conocimientos y por hacernos buenos profesionales, les agradezco de todo corazón; y especialmente agradezco a mi Tutora que sin su guía y acompañamiento no habría sido posible culminar con este proyecto.

Y finalmente, a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de esta investigación. Gracias por su apoyo y mano amiga.

iii. CARTA DEL TUTOR

Por medio de la presente certifico que la Tesis titulada: Propuesta del Diseño de un Sistema de Control Interno Bajo el Enfoque del Modelo Coso III, para la Empresa Metropolitana, de la Ciudad de Managua, periodo julio a octubre 2016, realizada por el Lic. Marvin Leonel Corrales Pérez como requisito para optar al título de Maestro en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis del licenciado Marvin Leonel Corrales Pérez, considero que los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometida ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleva y él lo sabrá acatar.

El trabajo del licenciado Marvin Leonel Corrales Pérez, se enmarca en trabajo prioritario del programa de Maestría referido a la solución de problema de Control Interno.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los quince días del mes de noviembre de 2016.

Msc. Ada Ofelia Delgado Ruz

Tutor

iv. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general; elaborar una propuesta del diseño de un sistema de control interno bajo el enfoque COSO III, para la Empresa Metropolitana de la ciudad de Managua, a través de manuales como base para implementar los cinco componentes de COSO III, a fin de mejorar la eficiencia de las operaciones y cumplimientos contractuales con su aliado estratégico la empresa Telenica.

En esta investigación se aplicó un enfoque cualitativo, basándose en conocimiento descriptivo y de campo. El estudio se realizó con 7 Ejecutivos Jefes de todas las Áreas Claves de la empresa Metropolitana, de julio a octubre 2016. Es no experimental, es decir en la investigación no se hizo variar las variables, en consecuencia estas variables no se analizaron mediante técnicas estadísticas para su descripción y determinación de correlaciones.

Para cumplir con este estudio, se realizó entrevista y cuestionario con los encargados de cada área, para conocer las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, se realizó inspección de documentos, se observó en el lugar de los hechos la realización de los procesos. Se recolectaron los datos de la investigación y se elaboraron gráficas, análisis e interpretación de resultados, las conclusiones y recomendaciones surgirán de los análisis de cada interrogante. Posterior se realizó análisis interno y externo de la empresa a través un FODA. Con la información recopilada y analizada se elaboró propuesta de manuales para cada componente de COSO III. Adicional se elaboró una guía a la gerencia con las fases en caso de aplicarlo.

Las conclusiones obtenidas permitieron confirmar que la ausencia de un Sistema de Control Interno a través de manuales basados en los cinco componentes de COSO III entorpece las empíricas labores de control que llevan a cabo la Gerencia y los Jefes de Área, dado que no lo hacen de forma integrada y aunque conocen de COSO III no saben cómo implementarlo, lo que propicia los errores o fallas que hacen deficientes las operaciones.

Asimismo con el análisis FODA se ha confirmado que la falta de control interno representa una debilidad relevante para la empresa. Las respuestas de los informantes confirmaron que un sistema de control interno efectivo en el que se integren los cinco componentes de COSO III, contribuirá razonablemente en la eficiencia y eficacia de cada unidad operativa y por ende en la consecución de los objetivos empresariales.

Por tanto se recomienda la implementación de los manuales propuestos diseñado de acuerdo al negocio, tamaño y estructura de la empresa para que operen los cinco componentes de COSO III, esto permitirá integrar los procesos administrativos y contables, y tener una referencia para ejecutar las operaciones con eficiencia; facilitará el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas, así como cumplir con requerimiento contractual que tiene Metropolitana con la empresa Telenica.

Palabras Claves: Control Interno, Marco Integrado, Objetivos, Riesgos, Eficiencia Operativa.

I. INTRODUCCION

En la actualidad, surge la necesidad para las empresas de revisar sus operaciones para obtener mejores resultados y convertirse en empresas sólidas, competitivas y capaces de cumplir con las regulaciones y compromisos contractuales. Por ende es importante implantar en ellas un Sistema de Control Interno como clave del éxito para mantener su continuidad y la consecución de los objetivos a través de operaciones eficientes.

En la presente investigación se ratificó que efectivamente el sistema de control interno integrado entre el contable y administrativo es importante para la empresa Metropolitana en virtud que la complejidad en las operaciones hizo necesario adoptar procesos administrativos como planificación, organización, dirección y control.

El presente trabajo de Tesis se basa en conocer la problemática planteada por la Empresa Metropolitana la cual no cuenta con un sistema de control interno conforme un marco técnico actualizado, que le permita ayudar a la eficiencia de sus operaciones y cumplir con el requerimiento contractual con Telenica. Ante tal situación, se utilizaron técnicas para investigar y analizar en el sitio la problemática, con el fin de elaborar y proponer manuales para aplicar los cinco componentes de COSO III, que al implementarse proveerán de un sistema de control interno, que operará integrado en todas sus unidades operativas.

Para llevar a cabo la presente tesis se ha estructurado de la siguiente forma:

En el acápite I, se incluyen la introducción y todos los aspectos generales relacionados con los antecedentes teóricos y de campos, adicional se detalla la justificación del por qué se pretende realizar la investigación, su importancia y los beneficios que se obtienen al resolver la problemática, se plantea, formula y delimita el problema para conocer cómo, por qué se originó y desarrollo. En el acápite II, se describen los objetivos generales y específicos, los cuales motivan la realización del estudio en la Empresa Metropolitana, durante el período julio a octubre 2016.

En el acápite III, se hace énfasis en el marco teórico, en el que se desarrollan conceptos, generalidades e importancia del Sistema de Control Interno basado en COSO III, implementado a través de manuales, adicional contiene el perfil de la empresa, técnicas de preparación y uso de manuales, guía para implantar un sistema de control interno y análisis FODA, como parte del diseño del control interno.

El ACAPITE IV, comprende las preguntas directrices a comprobar en la investigación. En el acápite V, se presenta la operacionalización de las variables. El acápite VI, se define el diseño metodológico que se aplicó en la investigación, que incluye el enfoque, el tipo de investigación, universo y muestra, asimismo se presenta el instrumento y las técnicas aplicadas para la recolección e interpretación de los datos, en fin se detalla el procedimiento general a desarrollar el trabajo de análisis.

En el acápite VII, se encuentra el Análisis e Interpretación de resultados que contiene los datos de los análisis obtenidos de la investigación en la empresa Metropolitana, presentación de resultados y presentación gráfica. Adicional el análisis interno y del entorno FODA, contiene la propuesta de un sistema de control interno a través de manuales para aplicar los cinco componentes de COSO III y se propone una Guía para su implementación.

En el acápite VIII, se detallan las conclusiones de mayor relevancia de la investigación. En el acápite IX, se señalan las recomendaciones, donde se proponen las alternativas de mayor relevancia para dar respuesta a la problemática planteada en la empresa Metropolitana.

El acápite X, incluye toda la bibliografía consultada, empleadas de conformidad con las normas APA (American Psychological Association) sexta edición. Y finalmente en el acápite XI, se encuentran los anexos.

1.1 Antecedentes del Problema

A continuación se presentan los antecedentes de la investigación, que fueron consultados de diversas fuentes y estudios previos relacionados con las variables de estudio. Estos estudios representaron un apoyo importante para realizar la presente tesis.

1.1.1 Antecedentes Teóricos

El Control Interno no es algo que sea reciente, el control interno con los años se ha ido perfeccionando y mejorando desde simples procesos que los comerciantes utilizaban para salvaguardar su efectivo o mercadería hasta procesos complejos y sistemáticos que hoy en día deberían ser requisitos fundamentales en cada empresa.

Según Meigs, M. (1998), el propósito del control interno es: Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización (p.49).

Mantilla, B. (2013), señala como cambian los mercados y sus actores, así también cambia o evoluciona el control interno, (p.91).

En ese sentido se observa que la historia del control interno muestra que su origen fue netamente práctico y en niveles operacionales.

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

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway por sus siglas en inglés Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido. De esta manera, las empresas empezaron a implementar sus propias políticas para el control interno, generando una diversidad de conceptos que carecían de uniformidad.

Esta situación hizo evidente la necesidad de un marco conceptual que estandarizara las buenas prácticas con respecto a control interno. Por esta razón, el comité COSO, en septiembre de 1992, emitió en los Estados Unidos el informe Internal Control – Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I). Este Marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos, pero sin embargo ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. En septiembre de 2004, el comité COSO publicó el Enterprise Risk Management –Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO II), en el se amplía el concepto de control interno, y enfoque más completo sobre identificación, evaluación y gestión del riesgo.

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno, cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

En Nicaragua, existen investigaciones sobre el control interno, en todos sus componentes donde de plantearon variables similares al presente estudio como los siguientes:

Morales, K. E. (2010), elaboró una tesis titulada Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Contable de la Asociación Ganaderas de Nicaragua (ASOGANIC) en el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010, para optar al título de Maestro en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, basó su estudio en una propuesta de manual de control interno basado en COSO I, la investigación fue de tipo aplicada y descriptiva, diseño no experimental. Analizó una población de cinco (5) personas, utilizando como instrumento de evaluación un chelistk.

Silva, O. J. (2016), elaboró una tesis titulada Diagnóstico de Control Interno en Importadora y Distribuidora San Antonio S.A. período 2014-2015, para optar al título de Maestro en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, basó su estudio en una propuesta de control interno, aplicando los cinco componentes del informe COSO II, la investigación fue de tipo

aplicada y descriptiva, con diseño no experimental. Silva analizó una población de treinta y tres empleados (33), utilizando como instrumento un chek list.

Castro, H. M. (2013), realizó una tesis bajo el título Diseño de los controles internos de la ferretería Evanecer en el período 2012-2013, para optar al título de Maestro en Auditoría Integral, el estudio que fue descriptivo aplicado, utilizó el método de la encuesta, después de recolectada la información Castro llevó la interpretación de los datos a través del análisis cualitativo y cuantitativo. Castro recomendó actualizar las normas, procedimientos y políticas de control interno a través de un manual.

1.1.3 Antecedentes Internacionales

Dado la importancia del Control Interno en las organizaciones, ha propiciado gran interés, surgiendo estudios a nivel internacional, tal son los casos siguientes:

Rincón, M. B. (2012), realizó una Tesis titulada Diseño de Manual Contable y Administrativo en la Universidad de Zulia de Venezuela, para optar al título de Maestro Contabilidad y Finanzas, con el fin de establecer relaciones entre actividades funcionales que puedan entrelazarse con eficiencia, Rincón utilizó una combinación de estrategias metodológicas como la del diseño bibliográfico y de campo, cuyo resultado del diagnóstico fue la detección de fallas en la definición de políticas y objetivos que a la larga afectan el contable.

Álvarez, E. H. (2010), realizó Tesis titulada Estudio y Evaluación del Control Interno de la empresa CAYPOM ubicada en Liberia, Costa Rica, para optar al grado de Maestro en Consultoría Administrativa y Financiera, Álvarez analizó una población de once (11) personas, aplicando cuestionarios y entrevistas.

Aguirre, A. N. (2012), realizó una Tesis titulada Diseño de un manual de Control Interno bajo el Enfoque del Informe COSO I para Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en la Ciudad de San Miguel, El Salvador, para optar al título de Maestro Contabilidad y Finanzas, con el fin de establecer un marco técnico de control, a través de un Manual de Control Interno, Aguirre utilizó diseño bibliográfico, encuestas y observaciones de campo.

1.2 Justificación

La empresa Metropolitana se ve afectada por ineficiencia operativa originada por que no está definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno, y constantemente se reportan fallas en los procesos, falta de información confiable, ineficiente custodia de activos, dificultando cumplir con las metas empresariales y compromisos contractuales con su aliado de negocios Telenica.

En ese sentido se ha considerado llevar a cabo el presente estudio en la Empresa Metropolitana, con la finalidad de proponer a la Gerencia el diseño de un Sistema de Control Interno que operen a través de manuales basados en COSO III, por ser este un estándar internacional actualizado que proveerá a la empresa un Marco Integrado de Control Interno.

El estudio es fundamental y aportará valor y el diseño propuesto podrá contribuir en mejorar la eficiencia en las operaciones, consecución de sus objetivos y por ende permitirá cumplir con el requerimiento contractual con la empresa Telenica, que cita: “Metropolitana debe mantener un sistema de control interno basado en COSO y documentarlo a través de un manual, que debe ser examinado cada año por auditor independiente”.

El presente estudio servirá de ejemplo y antecedente para los estudiantes, docentes y profesionales que desarrollen investigaciones similares. Es de utilidad social, porque el modelo propuesto beneficiará a las empresas similares Distribuidoras de Telefonía que deseen aplicar un marco de control.

1.3 Planteamiento del problema

La empresa Metropolitana, es una de las principales dentro del sector de Distribuidores Autorizados de Telefonía que trabajan con Telenica, la cual está interesada en eficientar sus operaciones y cumplir con los compromisos contractuales. El conocimiento previo de la situación de Metropolitana, permite identificar y presentar los siguientes problemas:

Desde su fundación no cuenta con un Manual de Control Interno y se ve imposibilitada de cumplir lo establecido en contrato de Agente Autorizado suscrito con Telenica. La empresa utiliza controles empíricos no documentados, utilizan lineamientos mínimos como cartas, memos, reglas; que no permite a los empleados poder adaptarse al desarrollo de las actividades. En consecuencia la empresa sufre fallas o errores, lo cual los deja propensos a fraudes y robos.

Si Metropolitana no implementa un manual de control interno basado en COSO, no podrá garantizar gestión eficiente de sus recursos y cumplir el Contrato con Telenica.

1.4 Formulación del problema

Dada la preocupación de la Gerencia de la Empresa surge la siguiente interrogativa:

¿Cómo diseñar un sistema de control interno a través de manuales bajo el enfoque de COSO III, para ayudar a la eficiencia de las operaciones de Metropolitana y permita cumplir requerimiento contractual con Telenica?

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer el diseño de un Sistema de Control Interno a través de manuales bajo el enfoque de COSO III, para la empresa Metropolitana de la ciudad de Managua, que ayude a mejorar la eficiencia de las operaciones y cumplir el contrato con Telenica.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer a través de técnicas de investigación la situación real de la empresa en cuanto a características particulares, control y riesgos, que hacen necesario la elaboración propia de manuales.
- Realizar análisis interno y de entorno de la empresa Metropolitana el impacto que tiene en su situación actual la ausencia de un sistema de control interno.
- Elaborar mediante aplicación práctica las propuestas de manuales de los cinco componentes de COSO III, que conformarán el marco integrado del sistema de control interno, para le empresa Metropolitana.
- Presentar a través de instructivo una propuesta de Guía que contenga las fases para la implementación de COSO III a través de manuales.

III. MARCO TEORICO

En el entorno de esta investigación, se estableció un marco teórico, esencial para fundamentar los puntos tratados en el trabajo y obtener una guía para llevar la investigación hacia el punto donde se quiere llegar, apoyados por el perfil de la empresa investigaciones anteriores y teorías plasmadas por diversos autores.

3.1 Perfil de la empresa Metropolitana

La Empresa Metropolitanos Sociedad Anónima, con nombre Comercial Metropolitana, se constituyó en la ciudad de Managua en el año 2012 como una entidad de naturaleza jurídica individual, de carácter privado y con fines de lucro. Es un Distribuidor Autorizado de Telenica, realiza una actividad de intermediadora entre Telenica y el consumidor de servicio. Su actividad principal es la prestación de los servicios y/o ventas de televisión DTH y HFC, internet fijo e inalámbrico, telefonía fija y móvil y tiempo aire.

Misión:

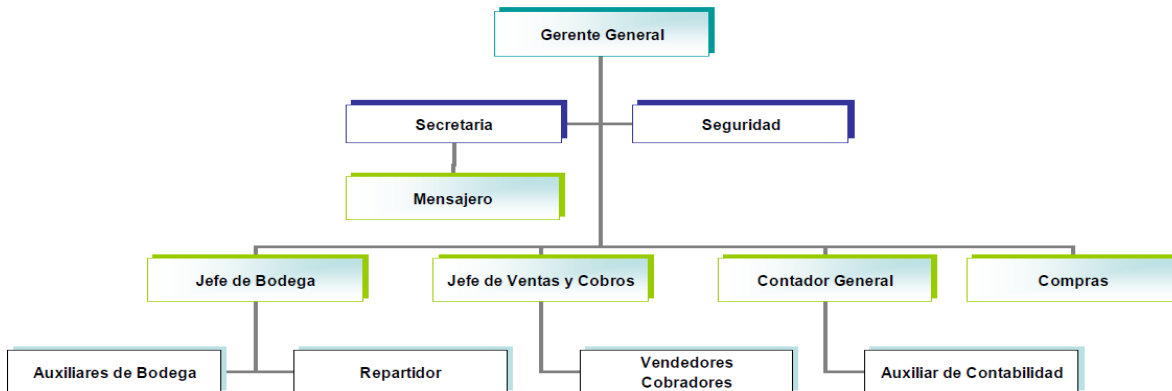
“Somos una empresa que provee productos de Telefonía, logrando un excelente e innovador producto, generando excelente imagen”.

Visión:

“Ser una empresa capaz de ofrecer productos de primera calidad, en una constante innovación y satisfacer la necesidad de los clientes más exigentes”.

- **Organigrama de Metropolitana**

**Organigrama Funcional de la
Empresa Metropolitana**



3.2 Bases Teóricas

A continuación, se presentan las bases teóricas enfocadas en el Control Interno, donde se hace referencia a los puntos de vista de los distintos autores, buscando profundizar un mejor entendimiento para efectos de comprensión.

3.2.1 Generalidades sobre el Control

El enfoque básico para la administración y operación de una organización, consiste en efectuar una verificación de cumplimiento en el desarrollo de planes y programas, el logro de objetivos, el cumplimiento de metas y la observancia de un marco de referencia de normatividad.

En este sentido se tiene que, el enfoque de esta investigación se orienta al ámbito de lo que en general se denomina control, o bien control interno en particular, dentro del ámbito de las organizaciones, por aplicarse dentro de su contexto.

3.2.2 Definición de Sistema y Control

Sistema

Catácora, F. (1997) define: Un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo en común, (p.25)

Gómez, G. (1994) define: un sistema es una serie de elementos que conforman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos o energía o materia, (p. 327).

De este análisis se puede deducir que en las empresas los sistemas reciben (entrada) datos y proveen (salida) información, a cada una de sus partes y en este caso cada área y jefatura juega un papel importante dentro del sistema de control interno que se propondrá a Metropolitana.

Control

Gómez, G. (1994), afirma: el término control tiene dos acepciones: a) inspección, fiscalización, intervención y b) Dominio, mando, preponderancia, (p.213).

En relación con lo planteado por el autor, aún cuando el primer concepto podría asociarse con la auditoría, la segunda acepción sobre dominio o mando, define con mayor precisión al control interno gerencial.

Cepeda, G. (1997), afirma: el propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo contribuir con los resultados esperados, (p.3).

De acuerdo a las definiciones de los autores, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual será la situación real de la organización si no existe un mecanismo que garantice e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos propuestos. En este sentido de acuerdo al planteamiento de los autores, el control interno que se propone en Metropolitana permitirá promover las potencialidades de los individuos, debido a que mide la efectividad presente y futura de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

3.2.3 El control interno

Pedersen, U. (2008):

Señala el control interno es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante él se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales, (p.23).

Así como el autor expresa, se puede entender que en cualquier empresa, proceso, operación, actividad es de importancia relevante que existan controles internos documentados.

Mantilla, B. (2000):

El Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adaptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos, proporcionando un grado de seguridad razonablemente en el objetivo en el cumplimiento de las leyes y normas y la realización de las operaciones financieras, (p.4).

En el momento que no existen planes, metas y procedimientos todo puede suceder en la organización. Catácora, F. (1997) define el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan a un negocio. Cuando las empresas cuentan con esta condición, se espera promover la eficiencia operacional, (p. 244).

Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero. Holmes, A. (2011) lo define como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización, (p.3). Cuando esto sucede se espera que exista en la empresa adherencia a las políticas de la administración.

Tomando en cuenta los distintos conceptos sobre el control interno que expresan los autores, en la empresa Metropolitana éstos pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, se logra interpretar que es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

3.2.4 Importancia del control interno

Según Coopers, M. y Librans, K. (1997), señalan que el Control Interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable, (p.7).

Perdomo, M. (1997), señala el Control Interno es importante a todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen Sistema de Control Interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros, (p.5).

En este sentido con las definiciones referidas por los autores, se puede analizar que el Control Interno brindará una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos, por consiguiente la toma de decisiones que adopte la Dirección de la empresa tendrá mayor efectividad.

3.2.5 Objetivos del control interno

Cepeda, G. (1997, p. 9):

Señala los objetivos del Control Interno siguientes:

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas en el Control Interno administrativo.
- Velar porque todas las actividades y recursos permanentes a la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Certificar la correcta, oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportuna claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión administrativa de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir, prevenir y detectar los riesgos y desviaciones de la organización, que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

Derivado de los objetivos que plantea el autor, se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa Metropolitana, se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia, es aquí donde radica la importancia de establecer un sistema de control interno.

3.2.6 Principios del Control Interno

Perdomo, M. (1997, p. 6):

Menciona los principios del Control Interno son cinco:

- a) Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- b) Dualidad o plurilateral de personas en cada operación de la empresa.
- c) Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controla su actividad.
- d) El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.
- e) La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de seguridad.

El autor sintetiza que los principios de control interno proporcionan a cualquier tipo de empresa un marco de defensa y respuesta ante cualquier desviación que ponga en riesgo los objetivos, lo que aporta el mayor beneficio institucional en el éxito de las operaciones.

3.2.7 Tipos de control interno.

Según Cepeda, G. (1997) existen diversos tipos de Control Interno que se aplican en las empresas según sea su estructura, tamaño, línea de negocio, los cuales en esencia se dirigen a las personas y las operaciones que estas realizan, (p.29). A continuación se presentan los siguientes tipos de control:

- a) El Control Gerencial: dirigido a las personas, influye en los individuos para que sus acciones y comportamiento sean consistentes con los objetivos de la organización.

b) El Control Contable: está compuesto por las normas y procedimientos contables, métodos y procedimientos de protección de los bienes y fondos, así como la confidencialidad de los registros contables, presupuestales y financieros de la empresa.

c) El Control Administrativo u Operativo: está orientado a las políticas administrativas de la organización, también a todos los métodos y procedimientos que están relacionados. Este debe incluir, controles tales como: análisis, estadística, calidad.

Analizando los conceptos referidos por el autor, la propuesta de Manuales de Control Interno para Metropolitana se convertirá en salvaguardia de los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles físicos y estadísticos y brinda eficiencia y eficacia en las operaciones, los cuales se están considerando en la presente investigación.

3.2.8 Procedimientos de Control Interno

Mantilla, B. (2000, p.14):

Señala que, los siguientes procedimientos de Control Interno:

- Delimitar las responsabilidades.
- Dividir los procesamientos de cada transacción.
- Hacer rotación de deberes.
- Dar Instrucciones por escrito.
- Evaluar los sistemas computarizados.

- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.

3.2.9 Evaluación del Control Interno

Tal como lo expresa Poch, R. (1989), la evaluación del Control Interno tiene como objetivo la fijación del programa y la determinación de la naturaleza, amplitud y el período más apropiado para la aplicación de los procedimientos de evaluación, (p. 157).

En ese sentido derivado de lo que indica el autor, para realizar la propuesta de manuales de Control Interno se debe tener presente como objetivo primordial el establecer la base para confirmar en el Sistema de Control Interno, con el fin de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas; así como, obtener una base para formular sugerencias con respecto al mejoramiento de su Sistema de Control Interno.

3.3 Generalidades del Marco Integrado de Control Interno COSO III.

Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) lanzó en mayo de 2013 el informe Marco Integrado de Control Interno COSO III, que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan eficientemente sistemas de control interno que ayuden en mitigación de los riesgos a un nivel aceptable.

3.3.1 Generalidades de los componentes de control interno COSO III.

De acuerdo con el diseño del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2013) el modelo de control interno actualizado, está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior que se relacionan con los objetivos de la empresa: Entorno de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Sistema de Información y Comunicación, Supervisión del Sistema de Control.

Villacorta, A. (2014) afirma:

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a las categorías de objetivos, para esto es indispensable que los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento, (p.55).

Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional. Por eso es de esperar que cuando se aplica esta herramienta se obtiene respuesta a la necesidad de una evaluación integral.

3.3.2 Los cinco componentes del informe COSO III.

a) Entorno de Control: El informe COSO, (2013) establece que “es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura” (p.24).

COSO (2013):

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados, (p.25).

De la definición se puede analizar que los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, cómo organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por la gerencia. En este sentido el ambiente de control es definido como la esencia de cualquier negocio es su gente y sus atributos individuales.

Blanco, Y. (2015):

El ambiente de control significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos, (p.33).

Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial. En este sentido el autor refiere, que este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno. Cuando se logran integrar se convierte en el cimiento de los demás.

b) Evaluación de Riesgos: Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Así también, establece que toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Que estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Blanco, Y. (2015), explica que se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización, (p.65).

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. El informe COSO, explica que este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos.

Villacorta, A. (2014):

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de los objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. Por lo que, primero se deben definir los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos, (p.5).

De la estrategia amplia de la entidad fluyen objetivos más específicos, a nivel de la entidad están enlazados e integrados con los objetivos más específicos establecidos para

actividades varias, incluyendo el establecimiento de metas y deben realizarse con los objetivos de línea de producto, mercado, financiamiento y utilidades. En este sentido, los diferentes aportes de los autores y del informe COSO 2013, permiten entender que definiendo objetivos en los niveles de la entidad y de actividad, una entidad puede identificar factores críticos de éxito.

c) Actividades de Control:

COSO (2013):

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad, (p.36).

Villacorta, A. (2014):

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento. (p.60).

De los autores, se puede analizar que es importante que las actividades de control se ejecuten en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar eficiencia y el cumplimiento de los objetivos.

d) Sistema de Información y Comunicaciones: Hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

Asimismo establece que es necesaria para que la entidad lleve a cabo el control interno que apoya el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones.

Blanco, Y. (2015):

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. La comunicación debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización, (p.84).

COSO (2013):

La información debe tener en cuenta aspectos como:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información es obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

e) Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo: El Informe COSO 2013, establece que las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Los sistemas de control interno requieren ser monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.

Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones, incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. Blanco, Y. (2015), afirma que el alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing, (p.55).

En este sentido, derivado del planteamiento se entenderá que todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo.

3.4 Sistema de Control Interno a través de manuales

Stephen, R. (1996):

Señala el concepto un manual “es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización” Este documento contiene información e instrucciones autorizadas sobre qué hacer y cómo hacer las actividades, (p.88).

Objetivos de los Manuales

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1995):

Señalan que para 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, (p.121).

Según los autores 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.

3.4.1 Pasos para la Elaboración de un Manual

Como 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 se presentan:

Planeación: Según Polimeni, C. (2006), comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan, (p.16).

Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, se puede hacer uso de excelentes técnicas de planificación, a saber: 1) PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas (Program Evaluation and Review Techniques), 2.) Gráfico de Barras o de Gantt.

Investigación: Este paso permitirá conocer al investigador el sistema actual, lo 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. Taufid, Ch. (1992), indica que para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas que nos auxilian en este trabajo, tales como: Entrevista, Cuestionario, Inspección, Observación, Análisis (p.13).

3.4.2 Contenido de los manuales

La estructura de los manuales que sean diseñados deberá contar con los siguientes componentes: Presentación, Definición y Propósito, Objetivos, Campo de Aplicación, Símbolos, Procedimientos y Flujogramas, Catálogo de Cuentas, Descripción Contable, Estados financieros.

Importancia de los Manuales.

Los manuales constituyen la recopilación por escrito de las normas y procedimientos, que deben seguirse para llevar a cabo las diversas transacciones de venta de bienes o servicios que se realizan.

Munch, L. (1998):

Señala que su importancia radica en que es una efectiva herramienta de la administración define función, responsabilidad y procedimientos, siendo esta la fuente oficial de referencia para evitar la distorsión de los mismos, asegurando su continuidad en las actividades que deben seguirse y las personas que las deben llevar a cabo. (p. 9).

Meigs, M. (1998):

También le proporciona a la empresa un eficiente instrumento para entrenamiento de los trabajadores y facilita el Control Interno a fin de conducir eficientemente las actividades a la obtención de los objetivos y sirviendo de apoyo a la solución de problemas relacionados con el control del sistema administrativo. (p. 319)

Establecimiento de Normas

Munch, L. (1998):

Las normas son básicas para tareas de control y evaluación de las actividades, bien sea que sean reconocidas por su asignación por autoridades de la organización, las normas persiguen reglamentar las acciones y a las personas que las ejecutan, habilitando la ventaja formal de la comparación funcional entre tipos similares. (p.138)

Por otra parte, Narasimhan, S. (1996) concluye por normas administrativas, a las reglas, patrones o condiciones impuestas por una dirección estratégica, que persiguen canalizar las acciones de los empleados según los lineamientos trazados en la etapa de planificación, (p.152).

Derivado de las definiciones proporcionadas por los autores el origen de estas reglamentaciones es el criterio de la ejecución integrada de los esfuerzos del capital humano de las organizaciones que facilitan a su vez la evaluación de una actividad, con el fin de establecer uniformidad, orden y a su vez regularizar los sistemas para el logro de sus objetivos.

Establecimiento de Procedimientos

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1995) los procedimientos conforman un plan permanente que contiene parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad, donde se ofrecen un conjunto de instrucciones para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o permanentemente, (p. 245).

Según los autores un procedimiento muestra cómo deben realizarse las labores, en que momento hacerlas y quien debe efectuarlas. Este se aplica a aquellas labores que son repetitivas, es una serie de tareas conectadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse, lo que representa para un manual un aspecto crucial.

Establecimiento de políticas

Según Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1995), las políticas son planes permanentes que establecen parámetros generales para la toma de decisiones, (p. 244).

En este sentido el concepto que confiere el autor se refiere a que la política es una orientación verbal, escrita e implícita que fija la frontera por los límites y dirección general en el que se desenvuelve la acción administrativa. Son guías amplias, dinámicas y elásticas que necesitan interpretación para poder utilizarse, por lo que no deben faltar al diseñar un manual de control interno.

Importancia de las políticas

Munch, L. (1998):

La importancia de las políticas radica, para lograr el éxito de un plan, apoyan en: Facilitar la delegación de autoridad, Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones, Evitan pérdidas de tiempo a los supervisores, proporcionan uniformidad y estabilidad, en la toma de decisiones, facilitan la inducción del nuevo personal, (p.9)

3.4.3 Tipos de Manuales

a.) Manual de organización

Según Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1995):

Señalan 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, (p.223).

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.

b.) Manual de 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.

Derivado del concepto que nos plantea el autor, 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.

c) Manual Contable

Vásquez, P. (2011):

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, (p.21).

En este sentido se analiza que el manual contable que se propondrá a la empresa Metropolitana permitirá a la empresa detallar 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. De esta forma se dará respuesta a la necesidad de la empresa por contar con una guía y control para la realización de las operaciones contables.

3.5 Análisis FODA

Según COSO, (2013):

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados, (p.25).

Según Ponce, H. (2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, (p.55).

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es una herramienta que se utiliza para la evaluación de la situación estratégica de una empresa y determinar que cursos de la acción debe considerar tomar.

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa.

Las debilidades y fortalezas, se refiere a la organización, y sus productos, son los aspectos internos que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. La falta de capital y la inexperiencia son ejemplo de debilidades, el entusiasmo, la capacidad de trabajo y los deseos de éxito son fortalezas. Las oportunidades y amenazas son los factores externos sobre los cuales la organización no tiene control, es un análisis del contexto externo, eventos que surgen de manera independiente, un cambio de legislación, una tendencia en el consumo, puede cambiar rápidamente los planes de una empresa.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio que puede aportar ideas inestimables para el futuro organizacional.

3.6. Fases para la implementación del COSO III

Planificación: Acta de compromiso, Constitución del Comité, Diagnóstico, Programa de Trabajo, Informe.

Ejecución: Implementación a Nivel de la Entidad y a Nivel de Procesos.

Evaluación: De Objetivos, Alcance, Cumplimiento del Plan de Trabajo, Cronograma de Actividades, Desempeño de los Equipos de Trabajo y de los Participantes, Limitaciones o Debilidades, Conclusiones y Recomendaciones.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

A continuación se presentan una serie de interrogantes de acuerdo al tema de investigación:

- ¿Es posible conocer la situación real de la empresa Metropolitana aplicando técnicas de investigación en las áreas clave de la empresa, en el período julio a octubre 2016?
- ¿Cuáles son los factores internos y del entorno, fortalezas y debilidades que impactan en la eficiencia de las operaciones de la empresa Metropolitana?
- ¿Al elaborar la propuesta del diseño un sistema de control interno basado en COSO III, a través de manuales de los cinco componentes será posible propiciar la eficiencia de las operaciones de Metropolitana y cumplir con el requerimiento contractual con Telenica?
- ¿Con la elaboración de una Guía es posible que los ejecutivos de Metropolitana implementen el modelo COSO III en todas las áreas a través de Manuales?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Proponer el diseño de un Sistema de Control Interno a través de un Manual de Control Interno bajo el enfoque COSO III, para la empresa Metropolitana de la ciudad de Managua, que ayude a mejorar la eficiencia de las operaciones de la empresa.						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
1. Conocer a través de técnicas de investigación la situación real de la empresa en cuanto a características particulares, control y riesgos, que hacen necesario la elaboración propia de manuales.	Diagnóstico Organizacional	Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstica proviene del griego <i>Diagnosis</i> , que significa Conocimiento. En lenguaje empresarial cuando se habla de diagnóstico, se refiere a las actividades para conocer el estado real actual de una empresa y las deficiencias que le impiden la consecución de objetivos.	Conocer la empresa, descubrir la situación actual de la empresa a fin de identificar situaciones o tomar decisiones correctivas en un tiempo determinado.	Empresa	Análisis Cualitativo y Cuantitativo (tablas y gráficas)	Anexo Guía de Entrevista Anexo Guía de Observación
2. Realizar análisis interno y del entorno de la empresa Metropolitana el impacto que tiene en su situación actual la ausencia de un sistema de control interno.	FODA	Según Ponce (2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto, reflejan la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.	Identificar y describir las características internas y del entorno, fortalezas y debilidades presentes en la empresa, a fin de diseñar estrategias para mejorar su condición.	Entorno interno y externo Empresarial	Factores externos (Aliados, Competidores, Proveedores) y Factores Internos (Estrategia, Estructura Administrativa y Financiera)	Anexo Guía de Entrevista Anexo Guía de Observación
3. Elaborar mediante aplicación práctica de los cinco componentes de COSO III, las propuestas de manuales que conformarán el marco integrado de control interno para facilitar la correcta ejecución de las funciones en los procesos relevantes de la empresa Metropolitana.	Manuales de Control Interno	Según el Marco Integrado de Control Interno COSO III (2013), el control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información/Reporting y el cumplimiento	Cuerpo sistemático a nivel de componentes y principios que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.	Empresa Operaciones de Julio a Octubre de 2016	Manuales de Control Interno aplicando 5 componentes de COSO	Anexo Guía de Entrevista Anexo Guía de Observación
4. Presentar a través de análisis documental una Guía para la empresa que contenga las fases para la implementación de COSO III a través de Manuales.	Guía de Implementación	Según Porto (2012), una guía es algo que tutela, rige u orienta. A partir de esta definición, el término puede hacer referencia a múltiples significados de acuerdo al contexto. Una guía puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.	Documento diseñado con el propósito de encauzar un proceso o actividad, contiene información que se refieren a un asunto específico para ejecutar según un modelo previamente diseñado.	Empresa	Investigaciones Documentales, Modelos de Otras Empresas.	Anexo Guía de Entrevista Anexo Guía de Observación

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de la Investigación

Se realizó un estudio con enfoque cualitativo, en donde se presentan los aspectos importantes de la empresa, se buscó a través del estudio observar el problema, criterios y rasgos tal y como se dan en el contexto de la empresa, posterior se analizaron e interpretaron los datos obtenidos, para establecer los comportamientos objetivamente.

El diseño de la misma es no experimental es decir, se trata de una investigación donde no se hizo variar intencionalmente las variables de estudio. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones.

6.2. Tipo de estudio

El estudio es de tipo descriptivo y documental, porque se parte de teoría de estudios y documentos de otros autores, con la finalidad de interpretar y comparar con la realidad observada, así como una revisión bibliográfica para sustentar la teoría. Es de campo, porque la recolección de información se llevó a cabo en la empresa Metropolitana, lo que permitió conocer y obtener información de las operaciones y áreas operativas que la componen.

6.3. Universo y Muestra objeto de la Investigación

Para la presente investigación la población analizada estuvo conformada por la empresa Metropolitana y la muestra por todos los empleados que desempeñan Cargos de Jefatura Administrativa y Contable incluyendo a la Gerencia General quienes por su nivel jerárquico participan en todas o en algunas etapas de los procesos de la Empresa Metropolitana y pueden proporcionar la información necesaria para tener conocimiento acerca del control interno, siendo 7 empleados los entrevistados.

6.4. Métodos y Técnicas para Recolección de datos

Las técnicas utilizadas fueron: documental porque se recopiló información para conocer las teorías que soportan esta investigación y de campo porque se emplearon observaciones, cuestionario y entrevista.

La información fue recopilada a través de fuentes primarias, puesto que se elaboraron guía de observación y cuestionario para las entrevistas con la Gerencia General, Jefe de Seguridad, Jefe de Bodega, Jefe de Ventas y Cobros, Jefe de Contabilidad, Jefe de Compras y Secretaria de Gerencia General. Adicional se utilizaron fuentes secundarias como: libros de control interno, contables, administrativos, tesis de grado nacionales e internacionales y publicaciones de internet.

Con respecto a los instrumentos para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario de preguntas cerradas. Se empleó el “método de contacto directo”, presentamos personalmente el instrumento y aclaramos dudas e incidimos en el entrevistado a proporcionar respuestas reales, el mismo estuvo conformado por quince (15) preguntas relacionadas en los principales puntos de enfoque de los cinco componentes de COSO III para conocer la situación de la empresa.

6.5. Instrumento de Análisis de Datos

La tabulación de los datos obtenidos se llevó a cabo utilizando una tabla de doble entrada, donde se indica las respuestas en términos absolutos y relativos del número de las personas del cuestionario de dicha investigación. Se elaborarán gráficas, porcentajes y el análisis e interpretación específica para cada pregunta del cuestionario. Las conclusiones y recomendaciones surgirán de los análisis de cada interrogante, así como también de la información recopilada a través de la observación.

VII. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de iniciar la elaboración del presente manual se planeó el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, línea de negocio, el sistema de control que posee, la entrevista 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, lo que permitió obtener los resultados que se presentan de acuerdo a los objetivos y preguntas directrices planteadas.

7.1 Conocimiento, Análisis e Interpretación de la Realidad de la Empresa.

Para llevar a cabo este objetivo y poder determinar las fallas operativas que hacen necesario el diseño de un sistema de control interno. Se realizó un cuestionario de preguntas cerradas con los jefes de departamento de la empresa Metropolitana, a continuación se presenta el análisis e interpretación de la entrevista realizada:

7.1.1 Estructura Organizativa

Objetivo: Conocer si la empresa manifiesta claramente la relación jerárquica funcional, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad.

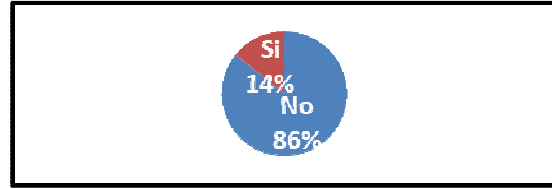
A. ¿La Empresa posee Organigrama actualizado y acorde a la estructura y jerarquía funcional?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	1	14%
No	6	86%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 86% responde que no poseen Organigrama acorde a la estructura y jerarquía funcional; mientras 14% indicó que si posee Organigrama. Un Organigrama es la representación gráfica de la estructura de una Empresa, y en algunos casos, las personas que las dirigen, así como los niveles de Autoridad y Responsabilidad; hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la Organización. De las respuestas se interpreta que la mayor parte de los ejecutivos responde que no poseen un Organigrama actualizado, porque aunque cuentan con un organigrama no está a la realidad de la empresa y representa una desventaja por que no permite conocer las líneas de comunicación que la Gerencia designa para cada estructura de la organización, también hace imposible la ejecución de las facultades y responsabilidades correspondientes y el flujo de información para gestionar las actividades de la organización.

7.1.2 Misión y Visión Empresarial

Objetivo: Conocer si la Empresa Metropolitana establece una Misión y Visión coherente con la o las líneas de negocio de la empresa, documentada y a la vista de Empleados y Clientes.

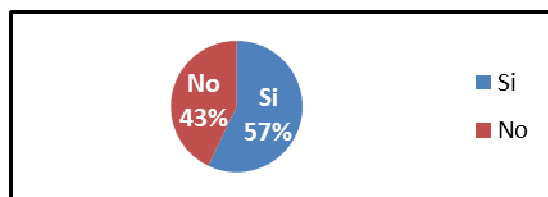
A. ¿La Empresa cuenta con la Misión y Visión coherente con el negocio y están documentada y plasmada en un lugar visible para los Empleados y Clientes?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	4	57%
No	3	43%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: De los 7 Ejecutivos Jefes de Área, el 57% responde que si poseen una Misión y Visión Empresarial documentada y plasmada a la vista de Empleados y Clientes; mientras que el 43% restante que no la poseen. Bajo la primicia de que cada empresa debe plantear, documentar y comunicar a todos los niveles el cumplimiento de su misión y visión, para poder alcanzar sus objetivos. Las respuestas indican que Metropolitana no garantiza que todos los niveles conozcan la Misión de la organización, la razón de ser, el motivo, el propósito por el que existe, cuál es su fin. Esta condición pone en riesgo satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman su mercado, asimismo, al desconocer la Visión no tienen la exposición clara de cuál es la línea de negocio, cual es el mercado meta y hacia dónde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, no conocen la respuesta a la interrogante ¿En dónde queremos estar en los próximos años?

7.1.3 Manuales, Normas y Políticas de la Organización

Objetivo: Conocer si la Empresa transmite a los empleados documentos que reflejen las expectativas y competencias para respaldar la consecución de los objetivos.

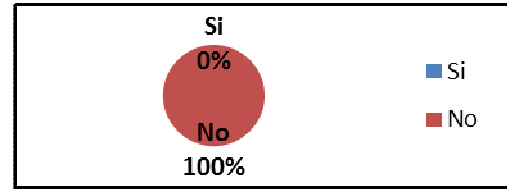
A. ¿Existen Manuales, Normas y Políticas para los Empleados?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	7	100%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: El 100% de los Ejecutivos responde que no poseen Manuales, Normas y Políticas para los Empleados y Clientes; ninguno opino si poseerlas. El conjunto de Manuales, Normas y Políticas son instrumentos que contribuyen al desarrollo de la organización; en este se describen los puestos y unidades dentro de la empresa, así como los lineamientos que el personal debe seguir en el desempeño de las actividades. Todos los entrevistados respondieron que no existen manuales, normas y políticas lo que pone en mayor incertidumbre que los objetivos se vayan a cumplir.

7.1.4 Conocimiento de las Normas Laborales y procedimientos

Objetivo: Conocer si las Empresa Metropolitana comunica, divulga y capacita a los empleados, las Normas establecidas.

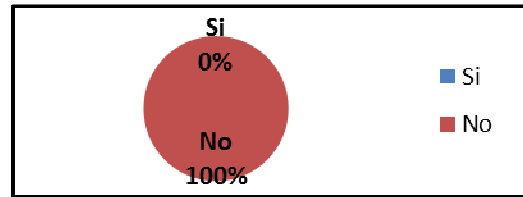
A. ¿Se ha hecho del conocimiento a los Empleados, las Normas laborales y Procedimientos establecidos por la empresa?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	7	100%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: El 100% confirma que no hacen del conocimiento de los empleados las Normas y Políticas establecidas; ninguno opino si hacerlas del conocimiento. Las Políticas, Normas y Procedimientos deberán Comunicarse, Divulgarse y Capacitarse a los empleados de manera clara y concisa a fin de que sean completamente comprendidas, la totalidad de los funcionarios responde que al no existir no se divulgan. En este sentido la empresa no puede disminuir la incertidumbre acerca de que se cumpla con los objetivos institucionales.

7.1.5 Administración Empresarial

Objetivo: Conocer si la Empresa Metropolitana considera que un control interno efectivo mejora la gestión y administración empresarial.

A. ¿Es posible mejorar la gestión de la administración en la empresa

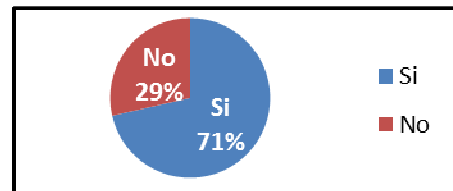
Metropolitana a través de la efectividad del control interno?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	5	71%
No	2	29%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 71% de ellos responde que si es posible mejorar la gestión de administración de la empresa a través de la efectividad del control interno. El resto 25% del personal entrevistado contesta que no es posible. Los resultados arrojan una actitud positiva de cuando un elemento del proceso de gestión de administración, como el control interno sea efectivo, dicho atributo rebota en los otros elementos de la gestión y administración, por tanto se convierte en un facilitador para que exista una buena gestión y administración, y debe reforzarse dicho elemento mediante la implementación de los componentes establecidos en el Informe COSO, para traer eficiencia, eficacia, economía, productividad, mejora continua y competitividad.

7.1.6 Enfoque Control Interno COSO III

Objetivo: Conocer si los ejecutivos tienen conocimiento y comprensión de COSO.

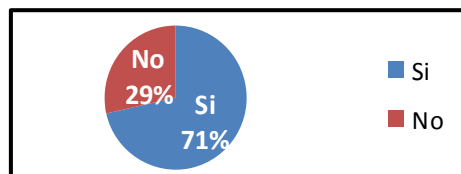
A. ¿Conoce el Modelo COSO III Marco Integrado de Control Interno?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	5	71%
No	2	29%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: De los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 71% de ellos tiene el conocimiento y comprensión del enfoque de Control Interno (COSO III), un 29% de estos no posee el conocimiento sobre dicho tema.

El Modelo COSO III, Marco Integrado de Control Interno, representa “Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos”. La mayoría de los ejecutivos poseen conocimiento y comprensión del modelo COSO III y que este marco de control interno lo integran componentes y principios lo que proporciona una ventaja a la hora de ponerlo en práctica para mejorar los resultados de sus operaciones.

Objetivo: Conocer si la Empresa Metropolitana considera que los componentes, y principios de COSO III, se pueden aplicar a través de manuales de control interno.

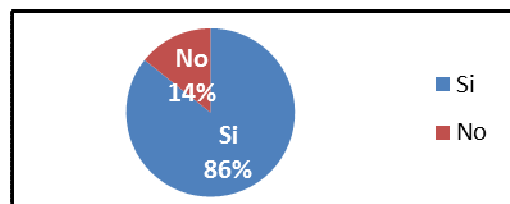
B. ¿El Modelo COSO III lo integran Componentes y Principios: Es posible implementar manuales que propicien el marco integrado de control interno y facilite la eficiencia de las operaciones de la empresa Metropolitana?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	6	86%
No	1	14%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: Según resultados obtenidos el 86% de los Jefes de Área contestan que si es posible que estos componentes y principios permitan hacer manuales que faciliten la eficiencia y eficacia de las operaciones y mejoren la gestión de la empresa Metropolitana, un 14% de estos no piensan que sea posible.

En este sentido las respuestas obtenidas de los entrevistados indican actitud positiva y disposición hacia el cambio, al confirmar que si es posible que estos componentes faciliten la eficiencia de las operaciones.

7.1.7 Existencia y Evaluación del Control Interno

Objetivo: Conocer si el control interno actual es adecuado y facilita que se alcancen los objetivos de la Empresa Metropolitana y cumplimiento de leyes.

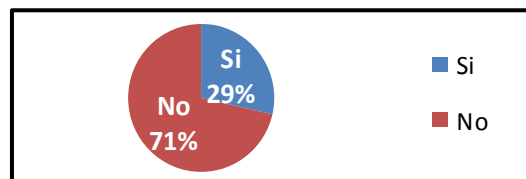
A. ¿Existe un adecuado control interno en la empresa Metropolitana, para facilitar el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de las leyes?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	2	29%
No	5	71%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: Los entrevistados en un 71% contesta que no existe un adecuado control interno en la empresa, lo que no facilita el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de las leyes de este tipo de empresas. Por otro lado un 29% de los encuestados dice que si ha podido experimentar la existencia de un adecuado control interno. El control interno lo llevan a cabo el directorio, la gerencia y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de la empresa Metropolitana, mediante sus acciones y palabras.

Son las personas quienes establecen los objetivos de la empresa e implantan los mecanismos de control. Para Metropolitana la ausencia de un adecuado control interno es un factor de riesgo que las personas no siempre comprenden, se comunican o realizan sus cometidos de una manera uniforme. Cada individuo trae consigo un historial y unos conocimientos técnicos únicos, y sus necesidades y prioridades difieren de las de los demás.

Objetivo: Conocer quien evalúa el Control Interno dentro de la Empresa Metropolitana.

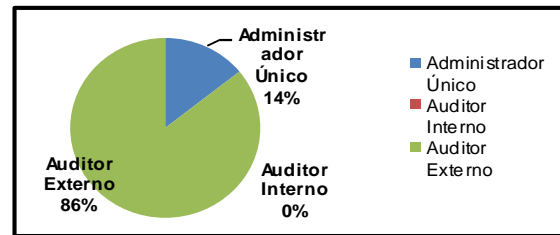
B. ¿Quién evalúa el Control Interno en la Empresa?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
La Gerencia	1	14%
Auditor Interno	0	0%
Auditor Externo	6	86%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: El 86% responde que es evaluado por el Auditor Externo, mientras que en el 14% restante corresponde que es el Gerente, nadie opino que esta fuera una labor del Auditor Interno. La evaluación del sistema de Control Interno no es el fuerte de los jefes de área, y se demuestra por el resultado de sus respuestas que no existe un auditor interno. Metropolitana no está realizando su evaluación mediante la supervisión de la gerencia de la empresa, así como por las evaluaciones y acciones de control realizadas por la Auditoría Interna y la Auditoría Externa.

7.1.8 Riesgo en la Empresa

Objetivo: Conocer si la Empresa tienen entendimiento del Riesgo y su gestión efectiva.

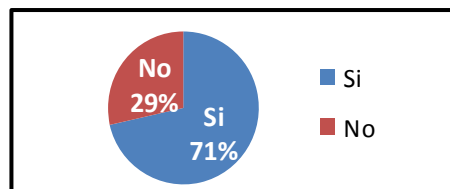
A. ¿Conoce acerca de Riesgo?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	5	71%
No	2	29%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 29% no tiene conocimiento acerca del Riesgo, mientras que en el 71% restante si tienen conocimiento de este en la empresa. El resultado de las respuestas es importante para Metropolitana dado que el Riesgo en las empresas es la vulnerabilidad de "bienes jurídicos protegidos" ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas y cosas. En esencia este imposibilita la consecución de los objetivos empresariales. Por ello la administración debe conocer de riesgo, saber identificarlo y determinar cómo responder a los riesgos, en este sentido la evaluación de los riesgos que realice debe incluir la consideración de cómo deben gestionarse el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartirlo.

7.1.9 Cumplimiento de Metas propuestas

Objetivo: Conocer si la Empresa lleva planifica, ejecuta y da seguimiento a las metas.

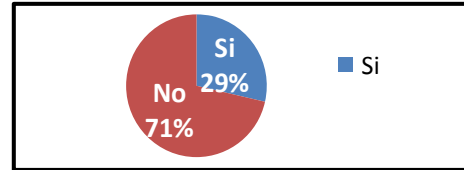
A. ¿La empresa posee un Plan documentado para alcanzar sus metas - propuestas?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	2	29%
No	5	71%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e Interpretación: El 71% responde que no poseen un plan documentado para alcanzar las metas propuestas mientras que únicamente el 29% de ellos responde que posee un plan documentado. Las Metas deben seguir un Plan de Acción, las cuales deben de Estructurarse, Ejecutarse y Evaluarse. Este se convierte en el conjunto de rutas en el mapa que la Empresa Metropolitana debe seguir para hacerlas cumplir en el mejor nivel empresarial. Aunque la mayoría de los entrevistados indica no conocer un plan por área que les permita articular los esfuerzos, existen funcionarios que responden que si cuentan con un plan de acción, por lo que la Gerencia no ha establecido un mecanismo para propiciar que todas las áreas planifiquen sus actividades.

7.1.10 Segregación de Funciones

Objetivo: Conocer si en la Empresa Metropolitana establece la Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la Empresa.

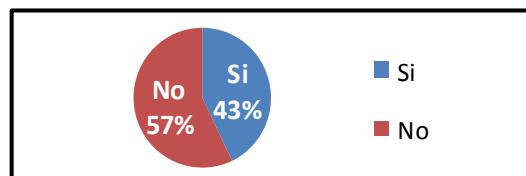
A. ¿Existe Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la Empresa?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	3	43%
No	4	57%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 57% responde que no segregan las funciones dentro de los diferentes departamentos de la Empresa, mientras que únicamente en el 43% responde que si segregan sus funciones. La Segregación de Funciones es asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación o transacción desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros. Toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas: Aprobación, Autorización, Ejecución y Registro, cuyo control debe correr a cargo de empleados o departamentos relativamente independientes.

De las respuestas obtenidas se deriva que no existe uniformidad en cuanto a segregación de funciones lo que dificulta poder detectar los errores involuntarios, y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la falsificación de documentos, sin confabularse con otros miembros de la organización.

7.1.11 Niveles de Autorización

Objetivo: Conocer si la Empresa Metropolitana posee Niveles de Autorización para las diversas actividades realizadas.

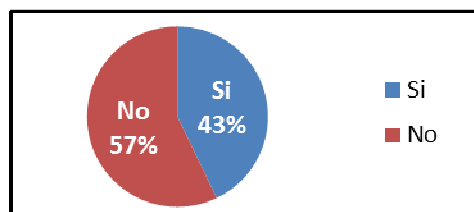
A. ¿En la Empresa existen Niveles de Autorización?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	3	43%
No	4	57%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 57% responde que no existen Niveles de Autorización para las diversas actividades de la empresa, mientras que el 43% opino que existen. Las respuestas evidencian la falta de integración en los controles existentes. Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados por funcionarios que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La Autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la gerencia, de lo contrario se pone en riesgo cumplir la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos de la empresa.

7.1.12 Documentación para las Funciones Financieras y Administrativas.

Objetivo: Conocer si las Empresa Metropolitana maneja formularios y/o documentos para las actividades de control de Funciones Financieras y Administrativas de la Empresa.

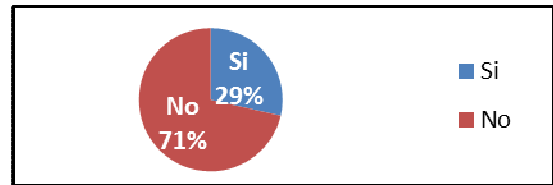
A. ¿Existen Formularios y/o Documentos para las Funciones Financieras y Administrativas de la Empresa?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	2	29%
No	5	71%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 71% responde que no manejan formularios y/o documentos para las Funciones Financieras y Administrativas, el 29% opino que si existen dichas formas de control dentro de la empresa. La documentación que las empresas poseen - tienen como función un mejor control de las operaciones que realizan, el objetivo principal es el de respaldar las operaciones, así como de garantizar la consecución de los objetivos. La mayoría de jefes de área no documenta sus operaciones a través de formularios previamente establecidos y autorizados.

7.1.13 El Fraude en la Empresa

Objetivo: Conocer si la Empresa Metropolitana ha sido objeto de pérdidas o fraudes.

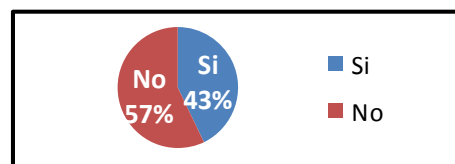
A. ¿Han sido objeto de Pérdidas o Fraude?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	3	43%
No	4	57%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: Según resultados obtenidos de los 7 Ejecutivos Jefes de Área de la Empresa Metropolitana, el 57% de ellos responde que han sido objeto de Pérdida o Fraude, mientras que el otro 43% restante responde que nunca ha sido objeto de Pérdidas o Fraudes. Un Fraude es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. La Organización debe considerar la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta distintos tipos de fraude como informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares.

7.1.14 Medidas de Prevención y Corrección

Objetivo: Conocer si la Empresa Metropolitana posee Medidas de Prevención y Corrección en caso de presentarse problemas.

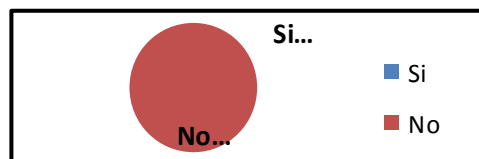
A. ¿Se tienen Medidas que Prevengan y Corrijan los posibles problemas que se presenten en la Empresa?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	0	0%
No	7	100%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: Según resultados obtenidos el 100% responde que la empresa no posee Medidas de Prevención y Corrección en caso de posibles problemas dentro de la Empresa, ninguna responde que si posee dichas Medidas. Al no contar con medidas de prevención en todas las fases de actividad de la empresa, Metropolitana no puede evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. Así mismo no se toman medidas de corrección en caso de indicación de una falla, error o defecto con la intención de quitarlo o enmendarlo.

7.1.15 Implementación del modelo COSO III Control Interno Integrado.

Objetivo: Conocer si al implantar COSO III se obtendrá seguridad razonable del cumplimiento de objetivos.

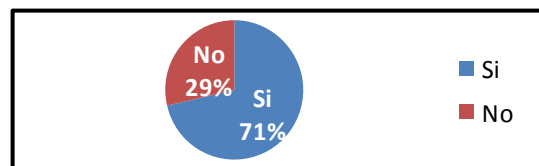
A. ¿La implantación de manuales diseñados bajo el enfoque COSO III, facilitará la ejecución de las funciones y objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas empresariales?

Presentación de Resultados:

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	5	71%
No	2	29%
Totales	7	100%

Elaboración propia

Presentación Gráfica:



Análisis e interpretación: A 71% los entrevistados contestan que la implantación de manuales diseñados bajo el enfoque de COSO III, si es un verdadero facilitador de la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas empresariales. El resto 29% contesta en sentido contrario. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, la Empresa Metropolitana también pueden tener un control interno eficaz, al adoptar COSO III con lo cual pueden disponer de seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos.

7.2 Estrategias de Análisis Interno y Externo (FODA)

Se confirmó a través de análisis interno y del entorno de la empresa Metropolitana el impacto que tiene en su situación actual la ausencia de un sistema de control interno, para ello se analizó las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Identificando los factores descritos a continuación:

- **Debilidades:** no existe una estrategia de negocio indicada desde la gerencia, no se han definido objetivos en los niveles de entidad y de la actividad, por ende no puede identificar los factores críticos de éxito, no posee sistema integrado de control que

facilite la ejecución de funciones provocando errores y fallas, aunque cuentan con un sistema contable no existen manuales y procedimientos que ayuden a reportar información contable integra y en tiempo y no elaboran análisis financiero que facilite la toma de decisiones.

- **Fortalezas:** cuentan con experiencia en comercialización de productos telefónicos a nivel del mercado centroamericano, puntos de venta estratégicos de mercado masivo, cuentan con equipo de transporte y edificio propio, los precios de venta que ofrece son menor que la competencia, los recursos humanos con que cuentan tienen la disposición de cambio y el compromiso de hacer negocio con una cultura de control y gestión de riesgos.

También se analizaron los factores externos que inciden en la empresa sobre los cuales no se tiene control, identificando oportunidades y amenazas, siguientes:

- **Oportunidades:** cuenta con la alianza estratégica con la empresa Telenica, con la cual se obtiene acceso a crédito sin costo financiero, consignación de equipo para venta sin costo adicional, publicidad masiva de los productos y servicios que distribuye para esta empresa y dado el giro del negocio siempre existirá la necesidad del servicio en los clientes meta.

- **Amenazas:** la principal amenaza es el incumplimiento contractual que tiene con Telenica, su principal aliado estratégico, por las fallas y errores en las operaciones y falta de autorización de los registros contables surge la amenaza de sanciones y multas de entidades regulatorias, pérdida de segmentos de mercado por falta de crecimiento.

Se presenta Gráfica de FODA: Anexo 1

7.3 Propuesta de Manuales de Control Interno Aplicados a los Cinco Componentes del Enfoque COSO III.

El objetivo es elaborar mediante aplicación práctica de los cinco componentes de COSO III, las propuestas de manuales que conformarán el marco integrado de control interno para facilitar la correcta ejecución de las funciones en los procesos relevantes de la empresa Metropolitana. Para cumplir con este objetivo, abordamos la realidad de la organización en cuanto a estructura, procesos, sistemas, procedimientos y recursos humanos, resultando así, la siguiente propuesta:

7.3.1. Manuales Componente Entorno de Control.

Se propone a la organización un manual organizacional con los objetivos del negocio, la misión, visión, historia de la empresa, adicional estable la estructura, niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos a través de un organigrama funcional. Este facilitará la supervisión del desempeño del sistema de control

interno, así mismo se define las responsabilidades de las personas con un manual de puestos y funciones y manual de normas y procedimientos de procesos sustantivos o relevantes. Garantizará niveles de autorización de los registros e información financiera a través de un manual contable y a través del código de ética demostrará compromiso con la integridad y los valores.

A continuación se presentan propuestas de acuerdo al tamaño de la empresa, la estructura y línea de negocio:

- **Modelo de Manual de Organización.**
- **Manual de Puestos y Funciones.**
- **Manual de Políticas, Normas y Procedimientos.**
- **Manual Contable.**
- **Manual de Ética.**

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

(Propuesto)

MANAGUA, 30-10-2016



MANUAL DE ORGANIZACION

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Introducción

Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar los objetivos, misión, visión de la Empresa Metropolitana, 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. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

Objetivos

- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo.
- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.

Campo de Aplicación

Este instrumento será aplicado en la empresa Metropolitana, S.A. por las diferentes áreas que la integran, según organigrama.

Historia de la Empresa

La Empresa Desarrollos Civiles Metropolitanos Sociedad Anónima, con nombre Comercial Metropolitana, se constituyó en la ciudad de Managua, en el año 2012 como una entidad de naturaleza jurídica individual, de carácter privado y con fines de lucro. Es un Distribuidor Autorizado de Telenica, realiza una actividad de intermediadora entre Telenica y el consumidor de servicio. Su actividad principal es la prestación de los servicios y/o ventas de televisión DTH y HFC, internet fijo e inalámbrico, telefonía fija y móvil y tiempo aire.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Empresa METROPOLITANA, S.A.

5.3.1.1. OBJETIVO GENERAL DEL NEGOCIO

Brindar la más alta calidad de productos de Telefonía modernos y actuales, ofreciendo un buen producto y servicio a nuestros clientes más exigentes con el propósito de potenciar el crecimiento económico a corto plazo de la empresa.

5.3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL NEGOCIO

- Ofrecer productos de alta calidad, modernidad y actualidad con el propósito de establecernos en el mercado.
- Satisfacer las necesidades y exigencias de todos nuestros clientes más exigentes.
- Aplicar sistemas de mejora continua para controlar nuestros procesos y mejorar día a día la calidad del servicio a nuestros clientes.
- Innovar con la exclusividad de productos a las preferencias dentro del mercado, prestando además un excelente servicio con honestidad.

5.3.1.3. MISIÓN

Somos una empresa que provee productos de Telefonía de alta calidad, logrando con ello brindar un excelente e innovador producto, con un servicio amable, donde todo esté dispuesto hacia la satisfacción total de nuestros clientes más exigentes generando con ello una excelente imagen dentro del mercado de la Telefonía.

5.3.1.4. VISIÓN

Ser una empresa capaz de ofrecer productos de primera calidad, en una constante innovación de acuerdo a las tendencias del mercado de Telefonía y que a su vez puedan satisfacer la necesidad de los clientes más exigentes y posicionarse como la mejor empresa en el Mercado Nacional.

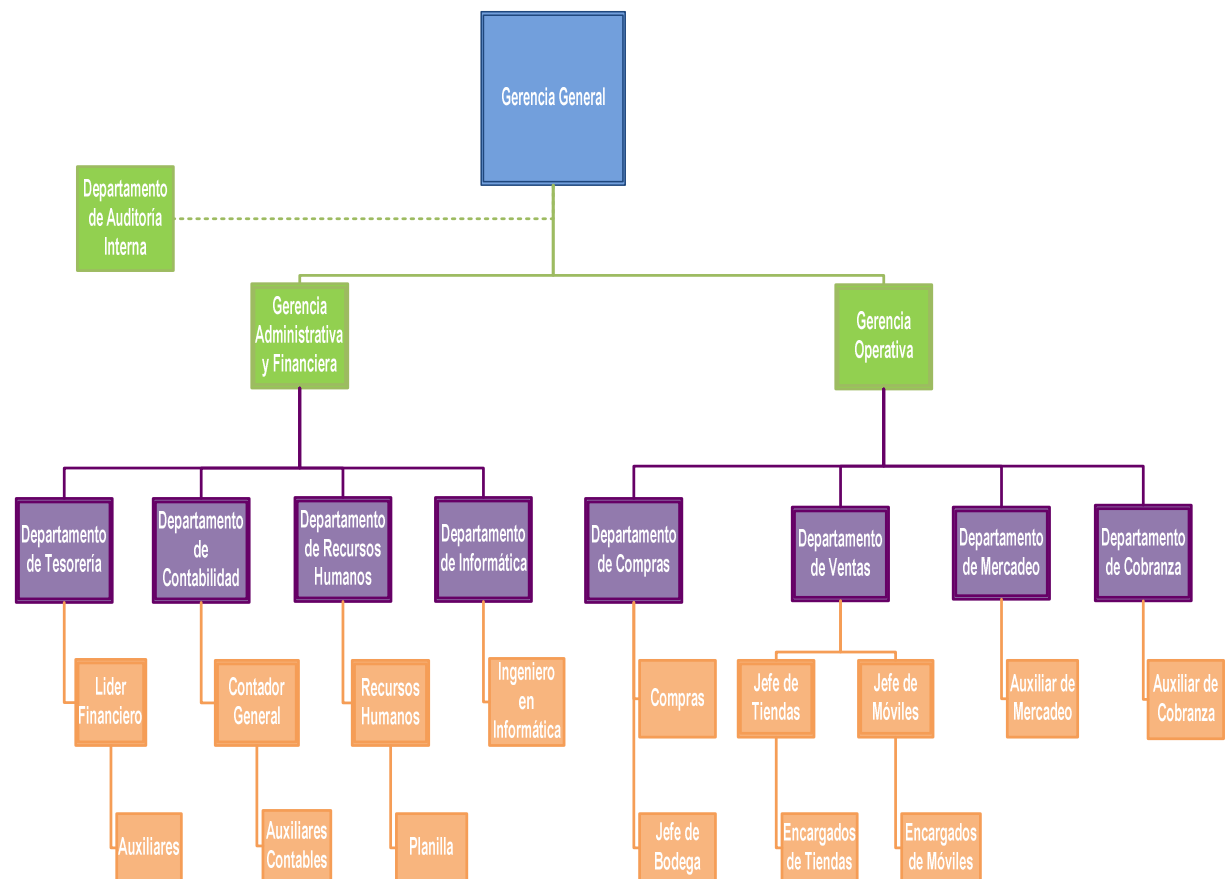


MANUAL DE ORGANIZACION

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Estructura Organizacional de la Empresa:

La estructura organizativa atiende al cumplimiento de la misión, visión y objetivos fomentados, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, las actividades se desarrollan buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, son planeadas, efectuadas y controladas. Lo importante es que su diseño se ajusta a las necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

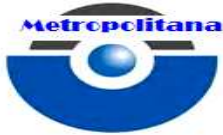


EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
(Propuesto)

MANAGUA, 30-10-2016



Propósito:


Representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente las funciones de cada puesto en la organización, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Su propósito primordial radica en orientar la conducta de los empleados de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir las metas trazadas para lograr una eficiente administración.


Objetivos:


- a. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- b. Determinación de niveles realistas de desempeño.
- c. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- d. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- e. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- f. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- g. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- h. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.


Campo de aplicación:

Todas las áreas de la empresa Metropolitana.


	Nombre del puesto:	Gerente General
	Puesto del que dependerá:	Ninguno
	Puesto que supervisará directamente:	Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa y Financiera
Descripción del Puesto:	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos con la ayuda del Gerente Administrativo y el Gerente Financiero, de todas las actividades a realizarse dentro de la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por el Gerente Operativo y el Gerente Administrativo y Financiero. - Supervisar y evaluar los resultados de las actividades de las Gerencias. - Creación e implementación de estrategias de ventas, administrativas y financieras. - Aprobación de los Estados Financieros. - Determinación de objetivos empresariales. - Formulación de metas empresariales - Evaluación y aprobación de presupuestos. - Creación de planes estratégicos. 	
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado (a) en Contaduría Pública. - Maestría en Finanzas 	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 3 años como Gerente Operativo. - Experiencia como Gerente Administrativo y Financiero. 	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamientos estratégicos. - Procesos de administración general. - Resolución y manejo de conflicto. - Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Destreza en la toma de decisiones. 	

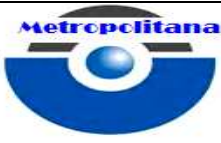
	Nombre del puesto:	Auditor Interno
	Puesto del que dependerá:	Ninguno
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	La Auditoría Interna es la responsable de realizar las auditorías financiera, operacional y contable de la empresa. Estará sujeta a la Normativa y Técnica de Auditoría Interna vigente en el país.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y controlar las actividades de auditoría dentro de las diferentes actividades de la Empresa. - Revisar continuamente fiabilidad e integridad de los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales. - Evaluar de una manera permanente las operaciones de la empresa e informar oportunamente a los Gerentes de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas. - Examinar los Estados Financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones. - Revisar y evaluar la eficiencia del control interno. - Revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y procedimientos propuestos por la empresa. - Cualquier otra que por la naturaleza de su cargo sea de su competencia. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Contaduría Pública.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	- Experiencia mínima de dos años en auditoría.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre Leyes Fiscales y Tributarias vigentes aplicables al ramo de la Empresa. - Métodos de auditoría eficientes. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu investigador, planificador y organizado. - Alta capacidad de análisis y de síntesis. - Excelente comunicación oral y escrita. 	


	Nombre del puesto:	Gerente Administrativo y Financiero
	Puesto del que dependerá:	Gerencia General
	Puesto que supervisará directamente:	Departamentos de Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos e Informática
Descripción del Puesto:	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos de los Departamentos de Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos e Informática.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por los departamentos de tesorería, contabilidad, recursos humanos e informática. - Supervisar y evaluar los resultados de las actividades de tesorería y gerencia. - Autorización de desembolsos. - Implementación de tareas que den eficiencia a los departamentos bajo su cargo. - Supervisión y revisión de los Estados Financieros. - Formulación de estrategias financieras. - Elaboración de presupuestos. - Supervisión de registros contables. 	
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado (a) en Contaduría Pública. - Maestría en Finanzas. 	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 3 años como Gerente Financiero. - Experiencia en el puesto de Contador General. 	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Registros contables y financieros. - Máximo conocimiento en Estados Financieros. - Capacidad de análisis en manejo de dinero. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución y manejo de conflictos. - Liderazgo nato. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. 	


	Nombre del puesto:	Gerente de Operaciones
	Puesto del que dependerá:	Gerencia General
	Puesto que supervisará directamente:	Departamentos de Compras, Ventas, Cobro y Mercadeo
Descripción del Puesto:	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos de los Departamentos de Compras, Ventas, Cobro y Mercadeo.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por los departamentos de compras y operativo. - Supervisar y evaluar los resultados de las actividades de compras, operaciones en tiendas y móviles. - Implementación de tareas que den eficiencia a los departamentos bajo su cargo. - Supervisión y revisión de las compras. - Monitoreo de ventas en tiendas y móviles. - Formulación de estrategias de ventas. - Formulación de metas alrededor de los puntos de ventas. - Autorización de precios y promocionales en tiendas y móviles. 	
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado (a) en Administración de Empresas. - Maestrías en Estrategias de Mercadotecnia 	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 3 años como Gerente Financiero. - Experiencia en el puesto de Contador General. 	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de ventas y precios. - Máximo conocimiento del mercado. - Capacidad de análisis en promociones. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución y manejo de conflictos. - Planificador y estratega. - Liderazgo nato. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. 	


	Nombre del puesto:	Líder Financiero y Tesorería
	Puesto del que dependerá:	Gerencia Administrativa y Financiera
	Puesto que supervisará directamente:	Auxiliares de Tesorería
Descripción del Puesto:	Analizar, revisar y controlar los diversos desembolsos autorizados realizados por la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las cuentas bancarias de la empresa. - Organizar y controlar los desembolsos autorizados. - Implementación de tareas que den eficiencia a los auxiliares bajo su cargo. - Monitoreo de cheques emitidos. - Control de precios y promocionales en tiendas y móviles. - Control de pago a proveedores y acreedores. - Conciliación de cuentas bancarias. 	
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado (a) en Contaduría Pública. - Conocimiento en finanzas. 	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto. - Experiencia en el puesto de Contador General. 	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Máximo conocimiento en cuentas bancarias. - Capacidad de análisis en transferencias y movimientos bancarios. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. 	


	Nombre del puesto:	Contador General
	Puesto del que dependerá:	Gerencia Administrativa y Financiera
	Puesto que supervisará directamente:	Auxiliares de Contabilidad
Descripción del Puesto:	Responsable de analizar, registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Analizar, codificar, registrar movimientos contables y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas. - Registrar y determinar los respectivos impuestos causados. - Analizar y conciliar las cuentas contables que componen los Estados Financieros. - Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General, así como archivar la documentación respectiva. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Contaduría Pública.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de Administración Tributaria. - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. 	


	Nombre del puesto:	Líder de Recursos Humanos
	Puesto del que dependerá:	Gerencia Administrativa y Financiera
	Puesto que supervisará directamente:	Auxiliar de Planilla
Descripción del Puesto:	Responsable de entrevistar, contratar y manejar el nuevo personal de la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Analizar las áreas que necesitan personal nuevo. - Entrevistar interesados para las plazas vacantes. - Contratar personal capacitado. - Manejar expedientes y documentación necesaria para nuevo personal. - Evaluación constante del personal de la empresa. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Psicología.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tratamiento de personal. - Manejo de técnicas de entrevista eficientes. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre leyes laborales. - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. 	


	Nombre del puesto:	Líder en Tecnología de la Información
	Puesto del que dependerá:	Gerencia Administrativa y Financiera
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable del sistema contable utilizado por la empresa, del mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo de la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Analizar las áreas que necesitan mantenimiento de su equipo de trabajo. - Analizar y proponer adquisiciones que faciliten las actividades de la empresa. - Auxiliar en la realización de los diversos reportes usados en contabilidad. - Mantenimiento preventivo y correctivo de todo el equipo de cómputo de la empresa. 	
Educación Formal Necesaria:	- Ingeniero en Sistemas de Programación.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Maestrías en Redes, Programas Computarizados. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre métodos que faciliten el trabajo de las diversas áreas de la empresa. - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. - Responsable. 	


	Nombre del puesto:	Líder en Mercadeo
	Puesto del que dependerá:	Gerencia de Operaciones
	Puesto que supervisará directamente:	Auxiliar de Mercadeo
Descripción del Puesto:	Responsable de establecer estrategias de ventas tanto en puntos de tiendas como móviles creando nuevas ideas para que sea competitiva y sobresalga en el mercado	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Analizar las áreas que necesitan estrategias de refuerzo. - Analizar y proponer nuevos puntos de ventas. - Analizar competencia y colocar promociones que puedan competir con ella. - Organizar eventos de promoción para la empresa. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Administración de Empresas o Mercadotecnia.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de estrategias de venta. - Maestrías en Mercadeo. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre la competencia en el mercado empresarial. - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Capacidad de desenvolvimiento excelente. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. - Relaciones personales positivas. 	


	Nombre del puesto:	Líder de Cobranza
	Puesto del que dependerá:	Gerencia de Operaciones
	Puesto que supervisará directamente:	Auxiliar de Cobros
Descripción del Puesto:	Responsable de establecer estrategias de recuperación tanto en puntos de tiendas propias como con empresas tercerizadas de cobro.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Analizar las áreas que necesitan estrategias de refuerzo. - Analizar y proponer nuevas formas de cobro. - Analizar la morosidad de la cuenta por cobrar y establecer provisiones por incobrabilidad. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Administración de Empresas o Banca y Finanzas o Contador Público.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de estrategias de cobro. - Maestrías en Finanzas. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre la competencia en el mercado empresarial. - Manejo de la normativa y leyes que regulan la relación con el consumidor. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Capacidad de desenvolvimiento excelente. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. - Relaciones personales positivas. 	


	Nombre del puesto:	Líder de Compras
	Puesto del que dependerá:	Gerencia de Operaciones
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable del evaluar nuevos productos comercializados por la competencia; gestionar las diversas compras con los proveedores y acreedores; surtir de mercadería a la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Analizar la competencia y el mercado para tener conocimiento de todo el producto nuevo que se está comercializando. - Analizar y proponer adquisiciones de mercadería. - Analizar puntos estratégicos que mejoren los porcentajes de ventas. - Gestionar las diversas compras con los proveedores y acreedores. - Gestionar plazos de pagos con proveedores y acreedores. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Contaduría Pública o carreras afines.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Maestrías en Mercadeo. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la competencia del mercado. - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Inteligencia emocional. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. - Responsable. 	


	Nombre del puesto:	Jefe de Bodega
	Puesto del que dependerá:	Gerencia de Operaciones
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable del recibir y autorizar la entrega del producto comercializado a los diversos puntos de ventas tanto en tiendas como móviles.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Recibir la mercadería comprada. - Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba en buen estado. - Realizar órdenes de envío y entrega para cada punto de venta. - Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería. 	
Educación Formal Necesaria:	- Bachillerato.	
Educación No Formal Necesaria:	- Conocimiento de tecnología.	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la mercadería a adquirir. - Conocimiento sobre inventarios. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Responsable. - Organizado (a). 	


	Nombre del puesto:	Jefe de Tiendas
	Puesto del que dependerá:	Gerencia de Operaciones
	Puesto que supervisará directamente:	Encargados de Tiendas
Descripción del Puesto:	Responsable del controlar los puntos de ventas tiendas.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Realizar peticiones de inventario a Bodega General. - Recibir la mercadería de Bodega. - Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado. - Realizar órdenes de envío y entrega para cada punto de venta. - Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería. 	
Educación Formal Necesaria:	- Bachillerato.	
Educación No Formal Necesaria:	- Conocimiento del área en el mercado.	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 3 años de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la mercadería a adquirir. - Conocimiento sobre inventarios. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Responsable. - Organizado (a). 	


	Nombre del puesto:	Jefe de Movies
	Puesto del que dependerá:	Gerencia de Operaciones
	Puesto que supervisará directamente:	Encargados de Móviles
Descripción del Puesto:	Responsable del controlar los puntos de ventas móviles.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Realizar peticiones de inventario a Bodega General. - Recibir la mercadería de Bodega. - Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado. - Realizar órdenes de envío y entrega para cada punto de venta. - Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería. 	
Educación Formal Necesaria:	- Bachillerato.	
Educación No Formal Necesaria:	- Conocimiento del área en el mercado.	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 3 años de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la mercadería a adquirir. - Conocimiento sobre inventarios. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Responsable. - Organizado (a). 	

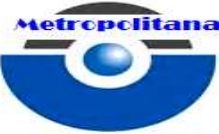
	Nombre del puesto:	Auxiliar de Tesorería
	Puesto del que dependerá:	Líder Financiero
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Controlar y soportar los diversos desembolsos autorizados realizados por la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de cheques por los desembolsos autorizados. - Controlar y soportar los desembolsos autorizados. - Registro de los diversos gastos realizados por la empresa. - Monitoreo de cheques emitidos. - Control de pago a proveedores y acreedores. - Archivar documentación de soporte de los cheques emitidos. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Contaduría Pública.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto. - Experiencia en el puesto de Auxiliar Contable. 	
Conocimientos Indispensable:	- Amplio conocimiento de las cuentas del Estado de Resultados.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de supervisión constante. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Organizado (a). - Responsable. 	


	Nombre del puesto:	Auxiliar de Contabilidad
	Puesto del que dependerá:	Contador General
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable de registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones externas en el país.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Codificar y registrar movimientos contables y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas. - Registrar y determinar los respectivos impuestos causados. - Conciliar las cuentas contables que componen los Estados Financieros. - Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General, así como archivar la documentación respectiva. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Contaduría Pública.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto. - Experiencia en el puesto de Auxiliar Contable. 	
Conocimientos Indispensable:	- Amplio conocimiento de las cuentas de Balance General.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de supervisión constante. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Destreza en la toma de decisiones. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Organizado (a). - Responsable. 	

	Nombre del puesto:	Auxiliar de Planilla
	Puesto del que dependerá:	Líder de Recursos Humanos
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable de solicitar y administrar los cambios de planilla a todas las áreas, para realizar la planilla quincenalmente.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Realizar y registrar la planilla quincenalmente. - Solicitar anticipadamente los cambios de planilla a cada área de la empresa. - Aplicar los diversos descuentos a los empleados. - Mantener control de empleados de la empresa. - Registrar aguinaldos, vacaciones e indemnizaciones de cada empleado. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en Contaduría Pública.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto. - Experiencia en el puesto de Auxiliar Contable. 	
Conocimientos Indispensable:	- Amplio conocimiento de Leyes Laborales, y de porcentajes de INSS, Renta y otros descuentos aplicados a los empleados.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de supervisión constante. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Dinámico y proactivo. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Organizado (a). - Responsable. 	

	Nombre del puesto:	Encargado de Tiendas
	Puesto del que dependerá:	Jefe de Tiendas
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable del controlar la tienda asignada.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Realizar peticiones de inventario a al Jefe de Tiendas. - Recibir la mercadería de Bodega. - Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado. - Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería. - Controlar los niveles de ventas y reportarlos periódicamente al Jefe de Tiendas. 	
Educación Formal Necesaria:	- Bachillerato.	
Educación No Formal Necesaria:	- Conocimiento del área en el mercado.	
Experiencia Laboral:	- Ninguna.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la mercadería a adquirir. - Conocimiento sobre manejo de dinero. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Responsable. - Puntual. - Honrado. - Organizado (a). 	

	Nombre del puesto:	Encargado de Móviles
	Puesto del que dependerá:	Jefe de Móviles
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable del controlar la móvil asignada.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado. - Realizar peticiones de inventario a al Jefe de Móviles. - Recibir la mercadería de Bodega. - Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado. - Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería. - Controlar los niveles de ventas y reportarlos periódicamente al Jefe de Móviles. 	
Educación Formal Necesaria:	- Bachillerato.	
Educación No Formal Necesaria:	- Conocimiento del área en el mercado.	
Experiencia Laboral:	- Ninguna.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la mercadería a adquirir. - Conocimiento sobre manejo de dinero. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Responsable. - Puntual. - Honrado. - Organizado (a). 	

	Nombre del puesto:	Auxiliar de Cobros
	Puesto del que dependerá:	Líder de Cobranza
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Responsable de establecer ejecutar reportes de cobro, documentar los cobros, asignar la cartera morosa a tercerizados.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas por el líder de mercadeo. - Analizar cumplimiento de metas de recuperación. - Asignar la cartera de cobro a empresas tercerizadas. - Supervisar la cobranza en tiendas. - Realizar reporte de morosidad de cartera y establecer la provisión para enviar a contabilidad. 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado (a) en contabilidad.	
Educación No Formal Necesaria:	- Amplio conocimiento de estrategias de cobro.	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre sistemas informáticos. - Manejo de la normativa sobre consumidores. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de desenvolvimiento excelente. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Relaciones personales positivas. 	

	Nombre del puesto:	Auxiliar de Mercadeo
	Puesto del que dependerá:	Líder de Mercadeo
	Puesto que supervisará directamente:	Ninguno
Descripción del Puesto:	Establecer reportes periódicos de las estrategias de ventas tanto en puntos de tiendas como móviles. Apoyar al área de Ventas con los requerimientos.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades asignadas por el líder de mercadeo. - Ejecutar reportes mensuales sobre resultados de las estrategias de mercadeo y venta. - Manejar y ejecutar el presupuesto de mercadeo. - Organizar eventos de promoción para la empresa 	
Educación Formal Necesaria:	- Licenciado Mercadotecnia.	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de estrategias de venta. - Maestrías en Mercadeo. 	
Experiencia Laboral:	- Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto.	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre la competencia en el mercado empresarial. - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de desenvolvimiento excelente. - Comunicación oral y escrita dinámica. - Resolución y manejo de conflictos. - Capacidad de supervisión constante. - Dinámico y proactivo. - Relaciones personales positivas. 	

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS
(Propuesto)

MANAGUA, 30-10-2016



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

1

De

7

Definición y Propósito:

Tiene como propósito informar a los miembros de la empresa sobre las políticas de la misma, las cuales sirven de lineamientos para el desarrollo de las diversas funciones de la empresa. Este instrumento es para uso interno, contiene políticas, normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos relevantes financieros, contables, compras, ventas y bodega, específicamente, para la Empresa Metropolitana, S.A.

Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área financiera, administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, facilita el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados, además contribuye a la cultura organizacional y la moldean dependiendo de la forma en que estas son estructuradas y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización
- Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- 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.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

Campo de Aplicación

Este instrumento se aplicará en la Empresa Metropolitana. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada uno de los departamentos.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

2

De

7

1. POLITICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

1.1. POLITICAS Y PRACTICAS CONTABLES

I. Base de Registro y Presentación de Estados Financieros

Los estados financieros de la Empresa se prepararán de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para PYMES).

Para el registro contable de las transacciones se utilizará la base de acumulación o devengo.

La empresa emitirá al final de cada ejercicio económico los cinco Estados Financieros básicos que son:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultados
- c. Estado de Flujos de Efectivo
- d. Estado de Cambios en el Patrimonio
- e. Las Notas Explicativas

Los Estados Financieros mencionados antes serán presentados comparativamente para dos períodos consecutivos, en el Balance General, los Activos y Pasivos serán clasificados en corrientes y no corrientes, en el Estado de Resultados, los Costos y Gastos se presentarán atendiendo a su función, en el Estado de Flujos de Efectivo, se informará sobre los flujos de efectivo y equivalentes de efectivo habidos en el ejercicio, clasificándolos en actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Mensualmente se preparará un balance de comprobación, para determinar el comportamiento en dicho periodo. Es responsabilidad de la administración la preparación y presentación de los Estados Financieros.

Para la preparación y clasificación de los registros contables y para la elaboración y presentación de los estados financieros, se toma en consideración lo siguiente:



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

3

De

7

- a) **Importancia Relativa o Materialidad**, la omisión o presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas a partir de los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se haya producido. Cuando nos referimos a importancia relativa o materialidad debemos de tener en consideración que no es necesario cumplir con un requerimiento específico de NIIF PYMES, si la información correspondiente no posee importancia relativa o materialidad.
- b) **Negocio En Marcha**, la administración prepara los estados financieros sobre la base que la empresa está en funcionamiento, y continuara sus actividades de operación por lo menos dentro de los doce meses siguientes a partir de la fecha de emisión de los estados financieros, por lo tanto se asume que no se tiene la intención ni necesidad de liquidar o disminuir de forma importante la escala de sus operaciones.
- c) **Comparabilidad**, los estados financieros son preparados de forma tal que los usuarios puedan comparar sus cifras a los largo del tiempo, con el objeto de identificar las tendencias de los mismos, además deben ser capaces los usuarios de compararlos con los estados financieros de empresas diferentes; a menos que exista un cambio en la naturaleza de las actividades de la compañía o se ponga de manifiesto que será más apropiado otra presentación o clasificación.
- d) **Una Adquisición o Desapropiación Significativa**, o una revisión de la presentación de los estados financieros, podrían sugerir que dichos estados financieros necesiten ser presentados de forma diferente. En estos casos, se cambiara la presentación de los estados financieros solo si dicho cambio suministra información fiable y más relevante para los usuarios de los estados financieros y la nueva estructura tuviera avisos de continuidad, de forma que la comparabilidad no quedase perjudicada.
- e) **Agrupación y Clasificación**, cada clase de partidas similares que posean la suficiente importancia relativa debe ser presentada por separado en los estados financieros, las partidas de importes no significativos deben aparecer agrupadas con otras de similar naturaleza. Una partida que no tenga la suficiente materialidad o importancia relativa como para requerir presentación separada en los estados financieros puede, sin embargo, tenerla para ser presentada por separado en las notas a los estados financieros.
- f) **Compensación**, no se compensaran activos con pasivos, ni ingresos con gastos, salvo cuando la compensación sea exigida o este permitida por alguna norma NIIF/PYMES.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

4

De

7

- g) Información Comparativa**, debe presentarse para toda clase de información numérica incluida en los estados financieros. Los datos comparativos deben incluirse también en la información de tipo descriptivo y narrativo, siempre que ello sea relevante para la adecuada comprensión de los estados financieros del periodo corriente.
- h) Reclasificaciones**, cuando se modifique la forma de presentación o la clasificación de las partidas de los estados financieros, también se reclasificarán los importes correspondientes a la información comparativa, a menos que resultase impracticable hacerlo.
- i) Reconocimiento de Ingresos**, los ingresos por prestación de servicios son reconocidos bajo el método del porcentaje de terminación, bajo este método los ingresos ordinarios por prestación de servicios son reconocidos en los periodos contables en los cuales tiene lugar la prestación del servicio. El reconocimiento de los ingresos sobre esta base suministra información útil sobre la medida de la actividad de servicio y su ejecución en un determinado periodo. Los ingresos por la venta de bienes son reconocidos cuando los productos son despachados a los clientes y se han transferido al comprador los riesgos y ventajas derivados de la propiedad de los bienes.
- j) Reconocimiento de Costos**, son reconocidos en el estado de resultados sobre la base de una asociación directa entre los costos incurridos y la obtención de partidas específicas de ingresos. Este proceso comúnmente es denominado correlación de gastos con ingresos. Por ejemplo, los diversos componentes de gasto que constituyen el costo de las mercancías vendidas se reconocen al mismo tiempo que el ingreso ordinario derivado de la venta de los bienes. No obstante, la aplicación del proceso de correlación, no permite el reconocimiento de partidas, en el balance, que no cumplan la definición de activo o de pasivo.
- k) Reconocimiento de Gastos**, dentro del estado de resultados se reconoce inmediatamente como tal un gasto cuando el desembolso correspondiente no producirá beneficios económicos futuros, o cuando, y en la medida que, tales beneficios futuros no cumplen o dejan de cumplir las condiciones para su reconocimiento como activos en el balance. Se reconoce también un gasto en el estado de resultados en aquellos casos en que se incurre en un pasivo sin reconocer un activo correlacionado, y también cuando surge una obligación derivada de la garantía de un producto.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

5

De

7

- d) Cuando se Espera que los Beneficios Económicos**, surjan a lo largo de varios periodos contables, y la asociación con los ingresos puede determinarse únicamente de forma genérica o indirecta, los gastos se reconocen en el estado de resultados utilizando procedimientos sistemáticos y racionales de distribución. Esto es, a menudo, necesario para el reconocimiento de los gastos relacionados con el uso de activos tales como los que componen las propiedades, planta y equipo, así como licencias o derechos denominándose en estos casos al gasto correspondiente depreciación o amortización. Los procedimientos de distribución esta diseñados a fin de que se reconozca el gasto en los periodos contables en que se consumen o expiran los beneficios económicos relacionados con estas partidas.
- m) Reconocimiento de Activos**, se reconoce un activo en el balance cuando es probable que se obtengan de los mismos beneficios económicos futuros para la empresa, y además el activo tiene un costo o valor que puede ser medido con fiabilidad.
- n) Un Activo no es Objeto de Reconocimiento en el Balance**, cuando se considera improbable que del desembolso correspondiente, se vayan a obtener beneficios económicos en el futuro. En lugar de ello, tal transacción lleva al reconocimiento de un gasto en el estado de resultados. Este tratamiento contable no implica que la intención de la gerencia, al hacer el desembolso, fuera otra que la de generar beneficios económicos en el futuro, o que la gerencia estuviera equivocada al hacerlo. La única implicación de lo anterior es que el grado de certeza, sobre los beneficios económicos que van a llegar a la empresa, tras el presente periodo contable, es insuficiente para justificar el reconocimiento del activo.
- o) Reconocimiento de Pasivos**, Se reconoce un pasivo, en el balance, cuando es probable que, del pago de esa obligación presente, se derive la salida de recursos que lleven incorporados beneficios económicos, y además la cuantía del desembolso a realizar pueda ser evaluada con fiabilidad. En la práctica, las obligaciones derivadas de contratos, en la parte proporcional todavía no cumplida de los mismos (por ejemplo las deudas por inventarios encargados pero no recibidos todavía), no se reconocen como tales obligaciones en los estados financieros. No obstante, tales deudas pueden cumplir la definición de pasivos y, supuesto que satisfagan las condiciones para ser reconocidas en sus circunstancias particulares, pueden quedar calificadas para su reconocimiento en los estados financieros. En tales circunstancias, el hecho de reconocer los pasivos impone también el reconocimiento de los activos o gastos correspondientes.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

6

De

7

1.2 POLITICAS DE COMPRAS

1. Elaboración de una lista de proveedores; para obtener al menos tres cotizaciones de precios.
2. Seleccionar al proveedor que ofrezca mayor calidad a menos costo.
3. El encargado de realizar las compras será nada más el jefe de compras.
4. La forma de pago al proveedor será siempre al contado.
5. Solicitar la autorización del Gerente General para elaborar las compras.
6. Buenas relaciones interpersonales con los proveedores.

1.3 POLITICAS DE VENTAS

1. Atención adecuada a los clientes.
2. Se realizaran ventas al contado y al crédito.
3. Entregar por cada venta el documento legal correspondiente (Factura o Comprobante de Crédito Fiscal).
4. Se establecerán límites de créditos.
5. En ventas al crédito el original del documento que ampara la venta (Factura o Comprobante de Crédito Fiscal) se entregara cuando se cancele completamente deuda.

1.4 POLITICAS DE ADMISION DE PERSONAL

1. El candidato a ocupar un puesto dentro de la empresa debe de cumplir con todos los requisitos que este exige.
2. Deberá realizar y completar con éxito todo el proceso de selección de personal.
3. El periodo de prueba que este deberá de cumplir es de un mes con derecho a salario.

1.5 POLITICAS DE INFORMATICA

Está orientado a lograr el uso apropiado de la tecnología y la informática como instrumentos de control; su objetivo será mantener controles automatizados, efectivos y oportunos sobre las operaciones. Los elementos del control de informática son:

1. Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar y de los niveles de personal que podrán realizarlos.
2. Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.
3. Medidas de seguridad en las transacciones.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

POLITICAS

Página

7

De

7

1.6 POLITICAS DE PERSONAL

1. Respetar los horarios de trabajo ya establecidos.
2. Tener buena presentación.
3. Mantener en condiciones adecuadas el entorno de trabajo.
4. Realizar las actividades que le han sido asignadas de la manera más eficiente posible.
5. Respetar los niveles jerárquicos de autoridad.
6. Apegarse al estilo de toma de decisiones.
7. Apegarse a las políticas generales de la organización.
8. Mantener total concentración en el trabajo.
9. Usar correctamente el uniforme de trabajo que la empresa proporciona.
10. El empleado deberá firmar a la hora de entrar a su jornada laboral como también la hora de salida.
11. Los días laborales están comprendidos de lunes a sábado con un día de descanso.
12. Las horas laborales serán de 8 diarias.
13. El pago será efectuado en la primera y segunda quincena de cada mes.
14. El empleado tendrá derecho a gozar 15 días de vacación por cada año de trabajo.
15. El salario a devengar dependerá del cargo que cada empleado desempeñe, en ninguno de los casos podrá ser inferior al salario mínimo vigente.
16. No divulgar información confidencial de la empresa de los cuales tuvieron conocimiento por su cargo y su asunto administrativo que pudieran causar perjuicio a la empresa.

1.7 POLITICAS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

1. Ningún empleado gozará menos del salario mínimo vigente.
2. Todo empleado que trabaje más de las ocho horas establecidas por ley se le deberán pagar sus horas extras respectivas.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

NORMAS

Página

1

De

5

2. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL PARA LA EMPRESA.

- 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.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Normas del
Proceso:

Adquisición de
Mercadería (Compras)

Página

2

De

5

2.1 Normas del Proceso de Compras.

Descripción del proceso:


Aquí se describen los procedimientos para realizar la compra de mercaderías **para la Venta**, forma de recepción y revisión de la mercadería.


Objetivos de Procedimiento:


- Describir la forma de realizar una adquisición, recepción y revisión de la mercadería.
- Lograr eficiencia operativa.
- Obtener precios favorables y artículos innovadores.
- Satisfacer las necesidades del mercado de telefonía celular y multimedia.

Normas del Procedimiento:

- Revisar semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado para tres meses) preestablecidos de cada uno de los productos.
- Los productos novedosos se adquieren de acuerdo a sondeo realizado a los clientes de acuerdo con sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor Telenica.
- Revisar catálogos del proveedor, precios, existencia y condiciones de pago.
- Debido a que somos Distribuidores autorizados por Telenica no realizamos cotizaciones de los productos adquiridos a ellos. Únicamente se realizarán tres cotizaciones y se revisa la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio de productos que no sean adquiridos a Telenica.
- Los cheques de pagos de compras, fletes, almacenaje, serán firmados por el gerente general. Del pago que realice debe informar inmediatamente a Contabilidad, acompañando los documentos legales correspondientes.
- Se tienen 15 días, después de la compra, para presentar reclamos a los proveedores.
- Jefe de ventas, fija precios de venta de acuerdo al análisis de costos de adquisición (aranceles, precio de compra, flete, almacenaje) y precios de la competencia.
- Asigna precio "A, B, C", dependiendo la cantidad que el cliente desea comprar de cada producto, Precio "A" para lotes menores, "B" para lotes medianos y "C" para lotes mayores.
- El reporte de pedido a comprar tendrá como mínimo el código de producto, descripción, proveedor, cantidad a pedir, costo del producto, y precio de venta.
- Extraer muestra de producto nuevo y existente, se compara con la muestra que se posee y se etiqueta con precio aprobado por la Gerencia General.

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
	METROPOLITANA,S.A.		Página	3	De	5
	Procedimiento de Adquisición de Mercadería para la Venta (Compras)			Pasos	30	
Inicia	Compras		Termina	Contabilidad		
Área	Puesto	Paso	Acción			
Compras	Encargado de Compras	1	Revisión semanal de existencias (máximos y mínimos) de artículos, mediante reporte emitido por sistema.			
Compras	Encargado de Compras	2	Elabora el reporte de productos a adquirir 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.			
Compras	Encargado de Compras	3	Se procede a cotizar con los proveedores (excepto Telenica) considerando precio, calidad, y entrega. Se anotan los códigos y se traslada reporte de productos a adquirir a Jefe de ventas.			
Ventas	Jefe de Ventas	4	Revisa reporte (en común acuerdo con encargado de compras) y fija precios de acuerdo al análisis de costos de adquisición y precios de la competencia. Traslada reporte a Gerencia General para aprobación de productos a importar, precios de venta, y productos novedosos.			
Gerencia	Gerente General	5	Aprueba el pedido y precios de venta. Traslada reporte a Compras y copia a Jefe de Ventas y Cobros.			
Compras	Encargado de 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			
Secretaría	Secretaría	8	Elabora cheque Boucher a nombre del proveedor y se lo traslada a Gerente General.			
Gerencia	Gerencia General	9	Firma cheque y lo traslada a encargado de compras.			
Compras	Encargado de 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 Boucher y lo traslada a contabilidad			
Contabilidad	Contador General	11	Realiza el registro, contabilizando a mercaderías en Tránsito, el anticipo enviado al proveedor.			

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
	METROPOLITANA,S.A.		Página	4	De	5
	Procedimiento de Adquisición de Mercadería para la Venta (Compras)			Pasos	30	
Inicia	Compras		Termina	Contabilidad		
Área	Puesto	Paso	Acción			
Compras	Encargado de 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 Trámite	Empresa de Servicio de Trámite importación	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.			
Compras	Encargado de 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 Trámite	Empresa de Servicio de Trámite importación	15	Realiza correcciones y se envía de nuevo al encargado de compras de empresa de Repuestos Electrónicos para su revisión			
Compras	Encargado de Compras	16	Encargado de compras revisa y traslada reporte a gerencia para autorización de pago.			
Gerencia	Gerente 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.			
Compras	Encargado de Compras	19	Recibe información de agente de aduanas que la mercadería está en almacenadora. Se le informa a Jefe de bodega para inspección.			
Bodega	Jefe de Bodega	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 compras.			
Compras	Encargado de Compras	21	Elabora requerimiento de cheque para pago de almacenaje y contratación de flete. Y lo traslada a Gerente General.			
Gerencia	Gerente General	22	Autoriza y traslada el requerimiento a Secretaría para elaboración del cheque.			

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
	METROPOLITANA,S.A.		Página	5	De	5
	Procedimiento de Adquisición de Mercadería para la Venta (Compras)			Pasos	30	
Inicia	Compras		Termina		Contabilidad	
Área	Puesto	Paso	Acción			
Secretaria	Secretaria	23	Elabora los cheques y solicita firma al Gerente General.			
Gerencia	Gerente General	24	Firma cheque y se lo traslada al encargado de compras.			
Compras	Encargad o de 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.			
Bodega	Jefe de Bodega	26	Paga almacenaje y realiza el cargo de la mercadería.			
Bodega	Jefe de Bodega	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 y la muestra vieja se traslada a bodega. Se procede a contar el producto anotando la cantidad recibida en la lista de empaque.			
Bodega	Jefe de Bodega	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 y los precios de ventas. Emite reporte del sistema y traslada a compras para revisión.			
Compras	Encargad o de 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 toda la papelería.			



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Normas del
Proceso:

Ventas

Página

1

De

2

2.2 Normas del Proceso de Ventas.

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.
- Ruta definida mensualmente por el jefe de ventas y aprobada por el gerente de operaciones para visitas a clientes.
- Tener una lista de existencias, catálogo general y de importaciones, muestras de productos.
- Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud y debe ser investigado en InforNet o DataRed.
- Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, patente de comercio, fotocopia de cédula y otros documentos que sean necesarios.
- El Gerente General y el Jefe de Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago.
- El Gerente General es el único que puede aprobar precios especiales. Crédito no más de 60 días.

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
	METROPOLITANA,S.A.		Página	2	De	2
	Procedimiento de Ventas de Contado y Crédito			Pasos	11	
Inicia	Ventas		Termina	Contabilidad		
Área	Puesto	Paso	Acción			
Ventas	Vendedor	1	Ofrece el producto. Sólo se ofrece a negocios previamente analizados y autorizados.			
Ventas	Vendedor	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.			
Ventas	Vendedor	5	Elabora proforma indicando si es contado o crédito e indicando cuantos días de crédito posee. Traslada proforma a bodega para surtir, despachar y facturar.			
Bodega	Jefe de Bodega	6	Despacha mercadería.			
Bodega	Jefe de Bodega	7	Revisa y factura la mercadería. Envía mercadería al cliente. Si es contado, entrega al vendedor factura original para que este se lo haga llegar al cliente; Bodega al final del día confirma el recibido del cliente. Si es crédito se envía cuadruplicado. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado.			
Ventas	Vendedor	8	Para las ventas al contado el vendedor cobra y entrega factura original y recibo de caja al cliente y deposita en los bancos indicados. (ventas móviles o de calle)			
Ventas	Jefe de Ventas	9	Cuando son ventas al crédito se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos y cheques rechazados semanalmente. Se otorgará crédito solo a clientes solventes.			
Ventas	Jefe de Ventas	10	Elabora un reporte de ventas del día y lo entrega al jefe de ventas, quien revisa y lo ingresa en modulo de venta.			
Contabilidad	Auxiliar de Contable	11	Revisa el reporte de ventas/ingresos, elabora partida contable registra todas las ventas diariamente.			



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Normas del
proceso:

Cobros

Página

1

De

2

2.3 Normas del Procedimiento de Cobro:

Descripción del proceso:


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

Objetivos de Procedimiento:

- Describir la forma de realizar el cobro por una venta al crédito y contado.
- Lograr eficiencia operativa.
- Atención apropiada al cliente.
- Lograr las metas de recuperación.

Cobros:

- Revisar antigüedad de saldos.
- Llevar estado de cuenta de cada cliente.
- Recibos de caja, recibos de ingresos varios para cheques pre-fechaados.
- Depositar en los bancos establecidos por la empresa.
- Un Cobrador, 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, proformar, y atender sala de ventas.
- Para ventas al contado, enviar mercadería con factura original previo depósito del cliente.
- Se cobrará C\$500.00 de gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito.

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS						
	METROPOLITANA,S.A.			Página	2	De	2
	Procedimiento de Cobros				Pasos	9	
Inicia	Cobros		Termina		Contabilidad		
Área	Puesto	Paso	Acción				
Cobros	Jefe Cobros	1	Cuando son ventas al crédito se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos y cheques rechazados semanal. Se le indica al cobrador que realice el cobro.				
Cobros	Cobrador	2	Cuando el cliente deposita, se verifica en estado de cuenta; si cancela la totalidad de la factura, se envía factura original y recibos de caja. Para cheques prefechados emite recibo de ingresos varios, hasta que llegue la fecha de depósito, entonces se emite recibo de caja.				
Cobros	Cobrador Fijo en Sala de Ventas	3	Recibe las copias de recibos de caja y el efectivo; elabora los depósitos, dos en el día, el de la mañana por cobros realizados en la tarde del día anterior y en la tarde por cobros realizados por la mañana. Los Depósitos son trasladados a mensajero.				
Mensajero	Mensajero	4	Deposita en banco indicado y traslada boletas a Ventas y Cobros.				
Cobros	Cobrador Fijo en Sala de Ventas	5	Recibe los comprobantes de depósitos a banco, los recibos de caja, las notas de débito por cheque rechazado. Actualiza los pagos de clientes y emite el reporte de ingresos, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; los traslada a contabilidad diariamente y Archiva copia del corte de caja.				
Cobros	Cobrador Fijo en Sala de Ventas.	6	Si los cheques salen rechazados se anota en libro de registro de cheques rechazado, Los redepósito son controlados aquí.				
Cobros	Cobrador Fijo en Sala de Ventas.	7	Se cargan los saldos de clientes en sistema y la nota de débito del banco es trasladada a contabilidad, para conciliación.				
Cobros	Cobrador Fijo en Sala de Ventas.	8	Emite reporte de cheques rechazados y se lo traslada a Jefe de Cobros.				
Contabilidad	Auxiliar Contable	9	Revisa el reporte de ingresos de efectivo e ingresa los depósitos al módulo de bancos en el sistema. Registra los cheques rechazados, si los hubiera y mediante partida contable registra todas las facturas diariamente.				



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Normas del
proceso:

Bodega

Página

1

De

3

2.4 Normas del Proceso de Bodega.

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.
- 60 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercadería defectuosa.
- Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Vendedor y aprobada por Jefe de Ventas.
- El cliente debe firmar nota de crédito.
- Diariamente 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 la 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.

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
	METROPOLITANA,S.A.		Página	2	De	3
	Procedimiento Despacho de Mercadería			Pasos	14	
Inicia	Jefe de Bodega		Termina	Contabilidad		
Área	Puesto	Paso	Acción			
Bodega	Jefe de Bodega	1	Recibe proforma de pedido de mercadería y asigna auxiliar para despacho de mercadería.			
Bodega	Auxiliar de Bodega	2	El auxiliar anota su nombre, la hora de inicio y la hora de finalización en la proforma; utilizando una canasta, procede a surtir la mercadería, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad solicitada. Al finalizar, etiqueta una caja con el nombre del cliente y deposita el producto en ella. Traslada la proforma a jefe de bodega.			
Bodega	Jefe de Bodega	3	Revisa y corrige la proforma con las cantidades reales que el auxiliar surtió. Traslada a otro auxiliar para revisión del producto surtido.			
Bodega	Auxiliar de Bodega	4	Anota su nombre, revisa el producto y etiqueta la caja con la palabra confrontado. Traslada a Jefe de Bodega.			
Bodega	Jefe de Bodega	5	Factura el producto y el original se lo entrega al cliente, si es contado; si es crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se lo entrega al jefe cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado. La mercadería se lo traslada a auxiliar para empaque.			
Bodega	Auxiliar de Bodega	6	Revisa el producto contra factura y empaca. Si es al contado envía de factura original y si es al crédito envía cuadruplicado de factura. A las cajas que son enviadas a los departamentos se le pega una etiqueta con el destinatario y se llena formato de envío.			
Bodega	Repartidor	7	Reparte el producto localmente a cada uno de los clientes. Para los clientes ubicados en los departamentos el producto es entregado a los transportes previamente convenido con los clientes. Al terminar le rinde informe del trabajo al Jefe de Bodega.			
Ventas	Vendedor	8	Si el cliente tiene un reclamo por mercadería defectuosa el vendedor 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.			

	MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
	METROPOLITANA,S.A.		Página	3	De	3
	Procedimiento Despacho de Mercadería				Pasos	14
Inicia	Jefe de Bodega		Termina		Contabilidad	
Área	Puesto	Paso	Acción			
Ventas	Jefe de Ventas	9	Verifica, Autoriza y Firma la devolución.			
Bodega	Jefe de Bodega	10	Recibe nota de devolución, traslada el artículo a bodega de artículos defectuosos y elabora la nota de crédito.			
Bodega	Jefe de Bodega	11	Carga los inventarios. Traslada nota de crédito a vendedor para que la entregue al cliente.			
Ventas	Vendedor	12	Entrega nota de crédito original a cliente y devuelve a Bodega las copias firmadas por el cliente.			
Bodega	Jefe de Bodega	13	Recibe copias de notas de crédito, con la firma del cliente. Traslada duplicado para contabilidad y archiva triplicado.			
Contabilidad	Auxiliar Contable	14	Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas emitidas y las notas de crédito.			

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL CONTABLE
(Propuesto)

**USO DEL MANUAL CONTABLE
CATALAGO DE CUENTAS
INSTRUCTIVO CONTABLE**

MANAGUA, 30-10-2016



MANUAL CONTABLE

Empresa METROPOLITANA, S.A.

Definición y Propósito:

El propósito del presente manual es servir de apoyo a los responsables de generar y preparar la información financiera de la Empresa Metropolitana en la identificación y facilitación del registro de las operaciones que afectan los estados financieros, el manual esta formulado apegado a las políticas contables emitidas por Metropolitana y las Normas Internacionales de Información Financieras para PYME. No es objetivo del presente manual extenderse de manera profunda, sin embargo en cada apartado que lo compone se han hecho las referencias a los procedimientos de la Dirección de Finanzas

El manual contiene las políticas contables aplicables a la entidad, la descripción de cada una de la 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:

A todo el personal:

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:

- Contar con una herramienta que ayude a proporcionar información financiera; veraz, confiable y oportuna, para la toma de decisiones en la organización.
- Obtener información confiable, para que pueda ser utilizado como el elemento más importante dentro de la planeación, la presupuestación y el control.
- 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 DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa METROPOLITANA, S.A.

USO DEL MANUAL CONTABLE

Página

1

De

27

II. Unidad Monetaria

Las distintas operaciones de la empresa serán registradas en Córdobas Nicaragüenses (C\$) que es la moneda en curso legal en Nicaragua. Las transacciones en moneda extranjera, cualquier moneda distinta de la moneda de medición y presentación de los estados financieros, son registradas al tipo de cambio vigente a la fecha de cada transacción. Al determinar la situación financiera y los resultados de sus operaciones, la Compañía valúa y ajusta sus activos y pasivos denominados en moneda extranjera al tipo de cambio vigente a la fecha del estado de situación financiera. Las diferencias cambiarias resultantes de la aplicación de estos procedimientos se reconocen en los resultados del año en que ocurren. La información relacionada con las regulaciones cambiarias y tipos de cambio se presentarán en las notas a los estados financieros.

III. Registros Contables

a. Reconocimiento de Ingresos de Actividades Ordinarias

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la prestación de servicios y la venta de productos de telefonía celular se reconocerán cuando los actos anteriores ocurran. Los ingresos de actividades ordinarias se medirán al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, neta de descuentos e impuestos.

b. Costos por Préstamos

Todos los costos por préstamos se reconocerán en el resultado del periodo en el que se incurran.

c. Impuesto a las Ganancias

El gasto por impuestos a las ganancias representa la suma del impuesto corriente por pagar y del impuesto diferido. El impuesto corriente por pagar está basado en la ganancia fiscal del año.

d. Propiedades, Planta y Equipo

Las partidas de propiedades, planta y equipo se medirán al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulada.

***e. Depreciación***

Se cargara para distribuir el costo de los activos menos sus valores residuales a lo largo de su vida útil estimada, aplicando el método de line recta.

Si llegase a existir indicio de que se ha producido algún tipo de cambio significativo en la tasa de depreciación, vida útil o valor residual de un activo, se revisara la depreciación de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

f. Activos Intangibles

Los activos intangibles son programas informáticos adquiridos que se expresan al costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. Se amortizan a lo largo de la vida estimada de cinco años empleando el método lineal. Si existe algún indicio de que se ha producido un cambio significativo en la tasa de amortización, vida útil o valor residual de un activo intangible, se revisara la amortización de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

g. Deterioro del Valor de los Activos

La revisión de las propiedades, plantas y equipo, activos intangibles e inversiones en asociadas se hará en cada fecha sobre la que se informa, para determinar si existen indicios de que esos activos hayan sufrido una pérdida por deterioro de valor. Si existen indicios de un posible deterioro del valor, se estimara y comparara el importe recuperable de cualquier activo afectado (o grupo de activos relacionados) con su importe en libros. Si el importe recuperable estimado es inferior, se reducirá el importe en libros al importe recuperable estimado, y se reconocerá una pérdida por deterioro del valor en resultados.

h. Inventarios

Los inventarios se expresaran al importe menor entre el costo y el precio de venta menos los costos de terminación y venta. El costo se calculará aplicando el método primero que entra primero que sale (PEPS), pues se considera es el más apropiado por el giro al cual se dedica la empresa.

***i. Arrendamientos***

Los arrendamientos se clasificarán como arrendamientos financieros siempre que los términos del arrendamiento transfieran sustancialmente todos los riesgos y las ventajas inherentes a la propiedad del activo arrendado a la empresa. Todos los demás arrendamientos se clasificarán como operativos.

Los derechos sobre los activos mantenidos en arrendamiento financiero se reconocerán como activos de la empresa al valor razonable de la propiedad arrendada (o, si son inferiores, por el valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento) al inicio del arrendamiento. El correspondiente pasivo con el arrendador se incluirá en el estado de situación financiera como una obligación por el arrendamiento financiero. Los pagos del arrendamiento se repartirán entre cargas financieras y reducción de la obligación del arrendamiento, para así conseguir una tasa de interés constante sobre el saldo restante del pasivo. Los cargos financieros se deducirán en la medición de resultados. Los activos mantenidos en arrendamiento financiero se incluirán en propiedades, planta y equipo, y la depreciación y evaluación de pérdidas por deterioro de valor se realizará de la misma forma que para los activos que son propiedad de la empresa.

Las rentas por pagar de arrendamientos operativos se cargarán a resultados sobre una base lineal a lo largo del plazo del arrendamiento correspondiente.

j. Acreedores Comerciales

Los acreedores comerciales son obligaciones basadas en condiciones de crédito normales y no tienen intereses.

k. Sobregiros y Préstamos Bancarios

Los gastos por intereses se reconocerán sobre la base del método del interés efectivo y se incluirán en los costos financieros.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

METROPOLITANA,S.A.

Página

4

De

27

USO DEL MANUAL CONTABLE

Un dígito, estructura General de la Nomenclatura Contable:

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

Dos dígitos, grupo de cuentas:

- 1.1 Activo Corriente**
- 2.1 Pasivo Corriente**
- 3.1 Capital y Reservas**
- 4.1 Ventas**
- 5.1 Costos de Ventas**
- 6.1 Gastos de Administración**
- 7.1 Ingresos**
- 8.1 Pérdidas y Ganancias**

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

- 1.1.01 Bancos**
- 2.1.01 Proveedores Corto Plazo**
- 3.1.01 Cuenta Capital**
- 4.1.01 Aparatos Celulares**
- 5.1.01 Aparatos Celulares**
- 6.1.01 Sueldos**
- 7.1.01 Otro Ingresos Financieros**
- 8.1.01 Pérdidas y Ganancias**

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

- 1.1.01.01 Bancos en Córdoba**
- 2.1.01.01 Proveedores Corto Plazo Local**
- 3.1.01.01 Capital Sr. XXX**
- 6.1.01.01 Sueldos**
- 7.1.01.01 Intereses Bancarios**



Ocho dígitos, cuentas de tercer grado o de detalle.

1.1.01.01.01 Banco América Central

Ejemplo para interpretar la codificación:

1 Activo

1 Corriente

.01 Bancos

.01 Bancos en Córdoba

.01 Banco América Central

Claves de Contabilización

La clave de contabilización determina en el sistema si la aplicación que se está realizando es un cargo o es un abono a una cuenta específica.

Claves de Contabilización Aplicables al Módulo de Deudores

01-Cargo

09-Cargo Para utilizar esta clave de contabilización es preciso utilizar CME

11-Abono

19-Abono Para utilizar esta clave de contabilización es preciso utilizar CME

Claves de Contabilización Aplicables al Módulo de Acreedores

21-Cargo

29-Cargo Para utilizar esta clave de contabilización es preciso utilizar CME

31-Abono

39-Abono Para utilizar esta clave de contabilización es preciso utilizar CME

Claves de Contabilización Aplicables al Módulo de GL

40-Cargo

50-Abono

**CATALOGO DE CUENTAS**

CÓDIGO	NOMBRE
1	ACTIVO
1.1	CORRIENTE
1.1.01	BANCOS
1.1.01.01	BANCOS EN CORDOBAS
1.1.01.01.01	BANCO AMERICA CENTRAL
1.1.01.01.02	BANCO DE LA PRODUCCION
1.1.01.01.03	BANCO FICOSA
1.1.01.02	BANCOS EN DÓLARES
1.1.02	CAJA
1.1.02.01	CAJA GENERAL
1.1.02.02	CAJA CHICA
1.1.03	CUENTAS X COBRAR COMERCIALES
1.1.03.01	CLIENTES
1.1.03.02	CHEQUES RECHAZADOS
1.1.04	RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES
1.1.05	IMPUESTOS
1.1.05.01	CRÉDITO FISCAL IVA
1.1.06	DOCUMENTOS X COBRAR
1.1.07	CUENTAS POR COBRAR NO COMERCIALES
1.1.07.01	PRÉSTAMOS A EMPLEADOS
1.1.08	INVENTARIO MERCADERÍAS
1.1.08.01	APARATOS CELULARES
1.1.08.02	ACCESORIOS
1.1.08.03	EQUIPO COMPUNTO
1.1.08.04	HERRAMIENTAS
1.1.08.05	CABLES
1.1.09	MERCADERÍA EN TRANSITO
1.1.09.01	MERCADERÍA EN TRANSITO

**CATALOGO DE CUENTAS**

1.2	NO CORRIENTE
1.2.01	CUENTAS POR COBRAR NO CORRIENTE
1.2.01.01	CUENTAS POR COBRAR NO CORRIENTE
1.2.02	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1.2.02.01	VEHÍCULOS
1.2.02.01.01	VEHÍCULOS DEPTO. DE VENTAS
1.2.02.01.02	VEHÍCULOS DEPTO. DE ADMÓN.
1.2.02.01.03	VEHÍCULOS DEPTO. DE BODEGA
1.2.02.02	MOBILIARIO Y EQUIPO
1.2.02.02.01	MOBILIARIO Y EQUIPO S/ VENTAS
1.2.02.02.02	MOBILIARIO Y EQUIPO BOD. Y DES.
1.2.02.02.03	MOBILIARIO Y EQUIPO ADMÓN.
1.2.02.03	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.2.02.03.01	EQUIPO DE CÓMPUTO S/VENTAS
1.2.02.03.02	EQUIPO DE CÓMPUTO BOD. Y DES.
1.2.02.03.03	EQUIPO DE CÓMPUTO ADMÓN.
1.2.02.04	SISTEMAS DE COMPUTACIÓN
1.2.02.04.01	SISTEMAS DE COMPUTACIÓN
1.2.03	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1.2.03.01	VEHÍCULOS
1.2.03.01.01	DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE VENTAS
1.2.03.01.02	DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE ADMÓN.
1.2.03.01.03	DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE BOD Y DES.
1.2.03.02	MOBILIARIO Y EQUIPO
1.2.03.02.01	DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO VENTAS
1.2.03.02.02	DEP. ACUM MOB. Y EQUIPO BODEGA
1.2.03.02.03	DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO ADMÓN.
1.2.03.03	DEP. ACUM. EQUIPO COMPUTACIÓN
1.2.03.03.01	DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN S/VENTAS
1.2.03.03.02	DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN ADMÓN.
1.2.03.03.03	DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN BODEGA
1.2.03.04	SISTEMAS DE COMPUTACIÓN
1.2.03.04.01	SISTEMAS DE COMPUTACIÓN

**CATALOGO DE CUENTAS**

2	PASIVO
2.1	CORRIENTE
2.1.01	PROVEEDORES CORTO PLAZO
2.1.01.01	PROVEEDORES LOCALES Telenica
2.1.01.02	PROVEEDORES DEL EXTERIOR
2.1.02	PRÉSTAMOS CORTO PLAZO
2.1.02.01	PRÉSTAMOS CORDOBAS
2.1.02.02	PRÉSTAMOS DÓLARES
2.1.03	DOCTOS. POR PAGAR CORTO PLAZO
2.1.04	IMPUESTOS
2.1.04.01	DÉBITO FISCAL I.V.A.
2.1.04.02	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
2.1.04.03	RETENCIONES IR
2.1.05	CONTRIBUCIONES
2.1.05.01	CUOTA PATRONAL I.N.S.S
2.1.05.02	CUOTA LABORAL I.N.S.S.
2.1.05.03	IRTRA
2.1.05.04	INATEC
2.1.06	SUELDOS Y COMISIONES PAGAR
2.1.06.01	SUELDOS
2.1.06.02	COMISIONES
2.1.07	PRESTACIONES LABORALES
2.1.07.01	VACACIONES
2.1.07.02	AGUINALDOS
2.2	NO CORRIENTE
2.2.01	PROVEEDORES LARGO PLAZO
2.2.01.01	PROVEEDORES LOCALES TELENICA
2.2.01.02	PROVEEDORES DEL EXTERIOR
2.2.02	PRÉSTAMOS LARGO PLAZO
2.2.02.01	PRÉSTAMOS CORDOBAS
2.2.02.02	PRÉSTAMOS DÓLARES
2.2.03	DOCTOS. POR PAGAR LARGO PLAZO
2.2.04	PRESTACIONES LABORALES
2.2.04.01	INDEMNIZACIONES



CATALOGO DE CUENTAS

3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL Y RESERVAS
3.1.01	CUENTA CAPITAL
3.1.01.01	CAPITAL SR. XX
3.1.02	RESERVAS
3.1.02.01	RESERVA LEGAL
3.2	UTILIDADES Y PÉRDIDAS
3.2.01	UTILIDAD DEL PERIODO
3.2.02	PÉRDIDA DEL PERIODO
3.3	RETIRO DE CUENTA PARTICULAR
3.3.01	RETIRO DE CUENTA PARTICULAR
4	INGRESOS
4.1	VENTAS
4.1.01	APARATOS CELULARES
4.1.02	ACCESORIOS
4.1.03	EQUIPO DE COMPUTO
4.1.04	HERRAMIENTA
4.1.05	CABLES
4.2	DEVOLUCIONES Y REBAJAS S/VENTA
4.2.01	DEVOLUCIONES
5	COSTOS
5.1	COSTOS DE VENTAS
5.1.01	APARATOS CELULARES
5.1.02	ACCESORIOS
5.1.03	EQUIPO DE COMPUTO
5.1.04	HERRAMIENTA
5.1.05	CABLES



CATALOGO DE CUENTAS

6	GASTOS DE OPERACIÓN
6.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6.1.01	SUELDOS
6.1.01.01	SUELDOS
6.1.02	PRESTACIONES
6.1.02.01	VACACIONES
6.1.02.02	AGUINALDOS
6.1.02.03	INDEMNIZACIONES
6.1.03	CONTRIBUCIONES
6.1.03.01	CUOTA PATRONAL INSS
6.1.03.02	INATEC
6.1.03.03	IRTRA
6.1.04	SERVICIOS PÚBLICOS
6.1.04.01	CUOTA TELEFÓNICA
6.1.04.02	ENERGÍA ELÉCTRICA
6.1.04.03	CANON DE AGUA
6.1.04.05	TELECOMUNICACIONES
6.1.05	DEPRECIACIONES/AMORTIZACIONES
6.1.05.01	DEPRECIACIONES
6.1.05.02	AMORTIZACIONES
6.1.06	CUENTAS INCOBRABLES
6.1.06.01	CUENTAS INCOBRABLES
6.1.07	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO
6.1.07.01	VEHÍCULOS
6.1.07.02	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
6.1.07.03	MOBILIARIO Y EQUIPO
6.1.07.04	EDIFICIOS
6.1.07.05	MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO
6.1.08	ÚTILES Y ENSERES
6.1.08.01	PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA
6.1.09	SERVICIOS Y HONORARIOS PROF.
6.1.09.01	HONORARIOS
6.1.11	IMPUESTOS
6.1.11.01	I.R. GASTO
6.1.11.02	TIMBRES FISCALES

**CATALOGO DE CUENTAS****6.2****GASTOS DE VENTAS**

6.2.01	SUELDOS Y COMISIONES
6.2.01.01	SUELDOS
6.2.01.02	COMISIONES
6.2.02	PRESTACIONES LABORALES
6.2.02.01	VACACIONES
6.2.02.02	AGUINALDOS
6.2.02.03	INDEMNIZACIONES
6.2.03	CONTRIBUCIONES
6.2.03.01	CUOTA PATRONAL IGSS
6.2.03.02	INATEC
6.2.03.03	IRTRA
6.2.04	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
6.2.04.01	PUBLICIDAD
6.2.04.02	PROMOCIONES

6.3**BODEGA Y DESPACHO**

6.3.01	SUELDOS
6.3.01.01	SUELDOS
6.3.02	PRESTACIONES
6.3.02.01	VACACIONES
6.3.02.02	AGUINALDOS
6.3.02.03	INDEMNIZACIONES
6.3.03	CONTRIBUCIONES
6.3.03.01	CUOTA PATRONAL INSS
6.3.03.02	INATEC
6.3.03.03	IRTRA
6.3.04	MATERIAL DE EMPAQUE
6.3.05	SUMINISTROS

**MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

METROPOLITANA,S.A.

Página

12

De

27

CATALOGO DE CUENTAS

7	OTROS INGRESOS Y GASTOS
7.1	INGRESOS
7.1.01	FINANCIEROS
7.1.01.01	INTERESES BANCARIOS
7.1.02	DESCUENTO S/COMPRAS
7.1.03	GANANCIA EN NEGOCIACIÓN DE ACTIVOS
7.1.04	DIFERENCIAL CAMBIARIO
7.2	GASTOS
7.2.01	FINANCIEROS
7.2.01.01	INTERESES
7.2.01.02	COMISIONES BANCARIAS
7.2.02	PÉRDIDA EN NEGOCIACIÓN ACTIVOS
7.2.03	DONATIVOS
7.2.04	DESCUENTOS SOBRE VENTAS
7.2.05	GASTOS NO DEDUCIBLES
7.2.06	DIFERENCIAL CAMBIARIO
8	CUENTAS DE ORDEN
8.1	PÉRDIDAS Y GANANCIAS
8.1.01	PÉRDIDAS Y GANANCIAS



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. Por ello, toda transacción tiene una doble tendencia, una el 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. Como se presenta:

DEBITO (CARGO) DEBE	CRÉDITO (ABONO) HABER	DEBITO (CARGO) DEBE	CRÉDITO (ABONO) HABER
Aumenta el Activo		Disminuye el activo	
Disminuye el patrimonio		Aumenta el patrimonio	
Disminuye el pasivo		Aumenta el Pasivo	
Disminuye los ingresos		Aumenta los ingresos	
Aumenta los gastos		Disminuye los gastos	

1. ACTIVO

1.1 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.

1.1.01 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.

1.1.01.01 BANCOS EN CÓRDOBAS Se registra todos los depósitos, retiros de efectivo y otras operaciones que tengan relación con bancos en cuentas de moneda nacional. Utiliza cuentas específicas, según sea el banco con que se realice las transacciones.

1.1.1.01.01 BANCO DE AMÉRICA CENTRAL

1.1.1.01.02 BANCO DE LA PRODUCCIÓN

1.1.1.01.03 BANCO FICOSA

También se tiene una cuenta disponible en caso de iniciar operaciones en dólares:

1.1.01.02 BANCOS EN DÓLARES:

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.



INSTRUCTIVO CONTABLE

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

1.1.02.01 CAJA GENERAL: Constituye los billetes, monedas y cheques que conserva la empresa, por cobros a clientes o cualquier otro reintegro. Se recomienda que el efectivo sea depositado a una cuenta bancaria el día siguiente de su recepción.

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.

1.1.02.02 CAJA CHICA: Constituye los fondos destinados para compras o pagos menores de C\$ 500.00. Se asigna un fondo de 5,000.00 a una persona responsable y se revisará mensualmente, su saldo será deudor.

Se carga: con la apertura del fondo fijo inicial.

Se abona: con la cancelación del fondo.

1.1.03 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.

1.1.03.01 CLIENTES: Constituyen los saldos pendientes de cobros por las ventas realizadas al crédito.

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

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

1.1.03.02 CHEQUES RECHAZADOS: Representan todos los cheques emitidos a favor de la empresa. 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 redepósito del pago rechazado.

1.1.04 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 incobrables.

Se abona: con el valor que se estima incobrable.



INSTRUCTIVO CONTABLE

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

1.1.05.01 CRÉDITO FISCAL IVA: 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.

1.1.06 DOCUMENTOS POR COBRAR: Representa los documentos que constituyen un derecho o exigibilidad, de cobro o compensación. Su saldo es deudor.

1.1.07 CUENTAS POR COBRAR NO COMERCIALES: Son los derechos exigibles que no son del giro normal de operaciones de la empresa.

1.1.07.01 PRÉSTAMOS A EMPLEADOS: Se registra los préstamos efectuados por diferentes motivos, a los empleados de la empresa.

Se carga: Con el valor del préstamos concedidos.

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

1.1.08 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.

1.1.08.01 APARATOS CELULARES

1.1.08.02 ACCESORIOS

1.1.08.03 QUIPO DE COMPUTO

1.1.08.04 HERRAMIENTAS

1.1.08.05 CABLES

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.



INSTRUCTIVO CONTABLE

1.1.09 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.

1.2 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.

1.2.01 CUENTAS POR COBRAR NO CORRIENTES: Se registra el importe de todas las cuentas por cobrar exigibles mayores de un año.

1.2.01.01 CUENTAS POR COBRAR NO CORRIENTES

Se carga: con el valor de las cuentas exigibles mayores de un año.

Se abona: con lo pagos realizados por los clientes.

1.2.02 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.

1.2.02.01 VEHÍCULOS: Representa el valor de los vehículos adquiridos por la empresa, registrándolos según sea el departamento que lo tiene en uso. Utilizando cuentas específicas para su registro.

1.2.02.01.01 VEHÍCULOS DEPTO. DE VENTAS

1.2.02.01.02 VEHÍCULOS DEPTO. DE ADMÓN.

1.2.02.01.03 VEHÍCULOS DEPTO. DE BODEGA

Se carga: con el valor de las adquisiciones.

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

1.2.02.02 MOBILIARIO Y EQUIPO: Representa el valor del mobiliario y equipo adquiridos por la empresa, registrándolos según sea el departamento que lo tiene en uso. Utilizando cuentas específicas para su registro.

1.2.02.02.01 MOBILIARIO Y EQUIPO S/ VENTAS

1.2.02.02.02 MOBILIARIO Y EQUIPO BOD. Y DES.

1.2.02.02.03 MOBILIARIO Y EQUIPO ADMÓN.

Se carga: con el valor de las adquisiciones.

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



INSTRUCTIVO CONTABLE

1.2.02.03 EQUIPO DE COMPUTACIÓN: Representa el valor del equipo de cómputo adquiridos por la empresa, registrándolos según sea el departamento que lo tiene en uso. Utilizando cuentas específicas para su registro.

1.2.02.03.01 EQUIPO DE CÓMPUTO S/VENTAS

1.2.02.03.02 EQUIPO DE CÓMPUTO BOD. Y DES.

1.2.02.03.03 EQUIPO DE CÓMPUTO ADMÓN.

Se carga: con el valor de las adquisiciones.

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

1.2.02.04 SISTEMA DE COMPUTACIÓN: Representa el valor del sistema utilizado para la empresa para realizar sus operaciones.

1.2.02.04.01 SISTEMA DE COMPUTACIÓN

Se carga: con el valor de las adquisiciones.

Se abona: con la baja de activo.

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

1.2.03.01 VEHÍCULOS: Se registra el valor de las depreciaciones acumuladas mensualmente, según sea el departamento que utilice el bien. Utilizando cuentas específicas para su registro.

1.2.03.01.01 DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE VENTAS

1.2.03.01.02 DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE ADMÓN.

1.2.03.01.03 DEP. ACUM. VEHÍCULOS DE BOD Y DES

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.

1.2.03.02 MOBILIARIO Y EQUIPO: Se registra el valor de las depreciaciones acumuladas mensualmente, según sea el departamento que utilice el bien.

1.2.03.02.01 DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO VENTAS

1.2.03.02.02 DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO BODEGA

1.2.03.02.03 DEP. ACUM. MOB. Y EQUIPO ADMÓN.

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.



INSTRUCTIVO CONTABLE

1.2.03.03 EQUIPO DE COMPUTACIÓN: Se registra el valor de las depreciaciones acumuladas mensualmente, según sea el departamento que utilice el bien.

1.2.03.03.01 DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN S/VENTAS

1.2.03.03.02 DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN ADMÓN.

1.2.03.03.03 DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN BODEGA

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

1.2.03.04 SISTEMAS DE COMPUTACIÓN: Se registra el valor de la amortización acumuladas mensualmente. Utilizando cuentas específicas para su registro.

1.2.03.04.01 SISTEMAS DE COMPUTACIÓN

Se carga: al darle de baja al activo.

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

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

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

2.1.01 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.

2.1.01.01 PROVEEDORES LOCALES TELENICA

2.1.01.02 PROVEEDORES DEL EXTERIOR

Se carga: con el valor del pago realizado.

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

2.1.02 PRÉSTAMOS CORTO PLAZO: Constituyen los créditos otorgados por los bancos a corto plazo. Se registran según la moneda otorgada.

2.1.02.01 PRÉSTAMOS CÓRDOBAS

2.1.02.02 PRÉSTAMOS DÓLARES



INSTRUCTIVO CONTABLE

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.

2.1.03 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.

2.1.04 IMPUESTOS: Constituye el rubro de impuestos por pagar al fisco.

2.1.04.01 DÉBITO FISCAL 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.

2.1.04.02 IMPUESTO SOBRE LA RENTA: 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.

2.1.04.03 RETENCIONES IR: Constituyen las retenciones del impuesto a funcionarios y empleados, y las retenciones por compras o servicios adquiridos que estén afectos retención definitiva.

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

Se abona: con el valor del impuesto retenido.

2.1.05 CONTRIBUCIONES: Representa las retenciones de cuota INSS laboral del retenido sobre el salario base del empleado. Y el cálculo de cuota INSS patronal que corresponde pagar a la empresa.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

METROPOLITANA,S.A.

Página

20

De

27

INSTRUCTIVO CONTABLE

2.1.05.01 CUOTA PATRONAL I.N.S.S

2.1.05.02 CUOTA LABORAL I.N.S.S.

2.1.05.03 IRTRA

2.1.05.04 INATEC

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

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

2.1.06 SUELDOS Y COMISIONES POR PAGAR: Representa las provisiones de sueldos y comisiones por pagar en forma quincenal. Contabilizando en cuentas específicas, según sea el motivo del pago.

2.1.3.01 SUELDOS

2.1.3.02 COMISIONES

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 y comisiones.

2.1.07 PRESTACIONES LABORALES: Lo componen las provisiones mensuales destinadas para el pago de vacaciones, aguinaldos y, bono 14. Registrándolos en cuentas específicas para su pago.

2.1.07.01 VACACIONES: calculado sobre salarios y comisiones.

2.1.07.02 AGUINALDOS: calculado sobre salarios y comisiones. 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.

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

2.2.01 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.

2.2.01.01 PROVEEDORES LOCALES TELENICA

2.2.01.02 PROVEEDORES DEL EXTERIOR



INSTRUCTIVO CONTABLE

Se carga: con el valor del pago realizado.

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

2.2.02 PRÉSTAMOS LARGO PLAZO: Constituyen los créditos otorgados por los bancos a largo plazo. Se registran según la moneda otorgada.

2.2.02.01 PRÉSTAMOS CÓRDOBAS

2.2.02.02 PRÉSTAMOS DÓLARES

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.

2.2.03 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.

2.2.04 PRESTACIONES LABORALES: Constituyen los valores sobre prestaciones laborales a liquidarse a largo plazo, específicamente son las indemnizaciones de ley. Su saldo es acreedor.

2.2.04.01 INDEMINIZACIONES

Se carga: con el pago de la liquidación laboral de un empleado.

Se abona: con el valor de la provisión periódica.

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

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

3.1.01 CUENTA CAPITAL: En esta cuenta se refleja la participación del propietario a la empresa. El registro se plantea en una cuenta específica.

3.1.01.01 CAPITAL SR. XX

Se carga: con los retiros del propietario.

Se abona: con los aportes del propietario.



INSTRUCTIVO CONTABLE

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

3.1.02.01 RESERVA LEGAL

Se carga: cuando se capitaliza el capital.

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

3.2 UTILIDADES Y PÉRDIDAS: Representa el registro de las utilidades o pérdidas del ejercicio.

3.2.01 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.

3.2.02 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.

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.

4.1.01 APARATOS CELULARES

4.1.02 ACCESORIOS

4.1.03 EQUIPO DE COMPUTO

4.1.04 HERRAMIENTA

4.1.05 CABLES

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.



INSTRUCTIVO CONTABLE

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.

5.1.01 APARATOS CELULARES

5.1.02 ACCESORIOS

5.1.03 EQUIPO DE COMPUTO

5.1.04 HERRAMIENTAS

5.1.05 CABLES

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

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6. GASTOS DE OPERACIÓN: Constituye todos los gastos en el ejercicio de la actividad normal de la empresa.

6.1 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.

6.1.01.01 SUELDOS

6.1.02.01 VACACIONES

6.1.02.02 AGUINALDOS

6.1.02.03 INDEMNIZACIONES

6.1.03.01 CUOTA PATRONAL IGSS

6.1.03.02 INTECAP

6.1.03.03 IRTRA

6.1.04.01 CUOTA TELEFÓNICA

6.1.04.02 ENERGÍA ELÉCTRICA

6.1.04.03 CANON DE AGUA

6.1.04.05 TELECOMUNICACIONES

6.1.05.01 DEPRECIACIONES

6.1.05.02 AMORTIZACIONES

6.1.06.01 CUENTAS INCOBRABLES

6.1.07.01 VEHÍCULOS



INSTRUCTIVO CONTABLE

- 6.1.07.02 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**
- 6.1.07.03 MOBILIARIO Y EQUIPO**
- 6.1.07.04 EDIFICIOS**
- 6.1.07.05 MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO**
- 6.1.08.01 PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA**
- 6.1.09.01 ALQUILERES**
- 6.1.09.02 SEGUROS**
- 6.1.09.03 VIGILANCIA Y SEGURIDAD**
- 6.1.09.04 INTERNET**
- 6.1.10.01 HONORARIOS**
- 6.1.11.01 I.R. GASTO**
- 6.1.11.02 TIMBRES FISCALES**

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.2 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.

- 6.2.01.01 SUELDOS**
- 6.2.01.02 COMISIONES**
- 6.2.02.01 VACACIONES**
- 6.2.02.02 AGUINALDOS**
- 6.2.02.03 INDEMNIZACIONES**
- 6.2.03.01 CUOTA PATRONAL INSS**
- 6.2.03.02 INATEC**
- 6.2.03.03 IRTRA**
- 6.2.04.01 PUBLICIDAD**
- 6.2.04.02 PROMOCIONES**

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

6.3 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.

- 6.3.01.01 SUELDOS**
- 6.3.02.01 VACACIONES**



INSTRUCTIVO CONTABLE

6.3.02.02 AGUINALDOS

6.3.03.01 CUOTA PATRONAL INSS

6.3.03.02 INATEC

6.3.03.03 IRTRA

6.3.04 MATERIALES DE EMPAQUE

6.3.05 SUMINISTROS

Se carga: con el valor del gasto

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

7. OTRO INGRESOS Y GASTOS: Constituyen los ingresos y gastos, por otros conceptos diferentes a la actividad comercial de la empresa.

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

7.1.01 FINANCIEROS: Incluyen todos los ingresos financieros generados por las cuentas bancarias.

7.1.01.01 INTERESES BANCARIOS

Se carga: con la partida de cierre del ejercicio.

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

7.1.02 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.

7.1.03 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.

7.1.04 DIFERENCIAL CAMBIARIO: Registra los ajustes de activos o pasivos, por tipo de cambio.



INSTRUCTIVO CONTABLE

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.

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

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

7.2.01.01 INTERESES

7.2.01.02 COMISIONES BANCARIAS

Se carga: con el valor del gasto.

Se abona: con la partida de cierre del ejercicio.

7.2.02 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.

7.2.03 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.

7.2.04 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.

7.2.05 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.



MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

METROPOLITANA,S.A.

Página

27

De

27

INSTRUCTIVO CONTABLE

7.2.06 DIFERENCIAL CAMBIARIO: Registra los ajustes de activos o pasivos, por tipo de cambio.

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

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

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DEL CODIGO DE ETICA
(Propuesto)

MANAGUA, 30-10-2016

**CODIGO DE ETICA****CAPITULO I****DISPOSICIONES GENERALES**

1. El presente Código tiene por objeto establecer un conjunto de principios y normas de conducta a las que los empleados de la Empresa Metropolitana deberá sujetar su conducta, durante el ejercicio de sus funciones.
2. Las disposiciones contenidas en el presente Código rigen para todos los empleados en cualquiera de sus niveles; tienen carácter exclusivamente disciplinario y se encuentran únicamente referidas a aquellas infracciones que se conozcan ante las instancias establecidas en el presente instrumento y/o el Reglamento Interno.
3. Las normas del Código de Ética se aplican a toda actividad que realicen los empleados dentro de la empresa que forme parte de las funciones relacionadas con su trabajo, o con su calidad profesional, excluyendo actividades personales que no tienen conexión o efectos con dicho rol. Las actividades personales o conductas privadas de los trabajadores quedan dentro de la jurisdicción del Código de Ética, sólo cuando trascienden al ámbito público y ponen en Riesgo el prestigio de la empresa.
4. Las normas establecidas en el presente Código de Ética, relacionado a la conducta que deben observar los empleados de la Empresa Metropolitana son de cumplimiento obligatorio e irrenunciable.
5. La infracción ética se comprobará mediante proceso disciplinario.



CAPITULO II

PRINCIPIOS GENERALES

Las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular están obligadas a fomentar los siguientes principios en los empleados:

- 1. Principio del Personal:** consiste en contar con el personal mejor capacitado en valores para que este pueda transmitir estos valores a nuestros clientes.
- 2. Principio de la Administración:** es importante que en nuestra administración se le enseñe los valores que poseemos como empresa para que le sea más factible adaptarse a nuestro ambiente.
- 3. Principio de la Autoridad:** como autoridad delegamos las personas capaces en cada uno de los puestos con la fe que nuestro empleados den lo máximo en el cargo que desempeñan y se sienta a gusto, para que puedan demostrar los valores morales aprendidos dentro de la empresa.
- 4. Principio de la Cultura de Calidad:** se debe de manejar una constante superación tanto en valores, principio y calidad para lo cual hay que estar en constante comunicación con los empleados por que son los elementos más importantes dentro de la organización.
- 5. Principio de la Seguridad:** este principio es de los más importantes y se le debe de brindar una amplia seguridad a nuestros empleados, por ellos es preciso capacitarlos en seguridad y brindarles los equipos de protección correctos.

**CODIGO DE ETICA**

Todos los empleados deben de poseer y estar sujetos dentro de la empresa a los siguientes principios:

1. Obedecer la Ley: consiste en respetar y acatar todas las disposiciones o reglas que se encuentra dentro de la empresa.

2. Fidelidad hacia la Empresa: todos los empleados de las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular deben de guardar fidelidad a la empresa y no divulgar información de la misma.

3. Eficiencia: Tenemos estructuras y procesos sencillos, así como rápidas vías de decisión. Todo ello permite reducir al mínimo nuestros costes. De esta manera, logramos la excelente relación calidad-precio de la que se benefician nuestros clientes.

4. Espíritu de Equipo: La unión hace la fuerza, la armonía y el apoyo de las personas para la consecución de un fin es fuerza poderosa que no debe descuidarse, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo, es importante aplicar este principio dentro de la empresa para conducir la motivación del grupo para que a través de ella se puedan alcanzar sus metas.

Las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular deben actuar y comportarse con sus proveedores de tal forma que no afecte a la empresa ni a sus clientes a continuación se detallan una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta:

- a. Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- b. Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

Todos los empleados deben de tomar en cuenta aspectos que la empresa debe transmitir a sus clientes en la cual se deben tomar aspectos éticos los cuales son los siguientes:

- a. Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- b. Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

**CODIGO DE ETICA****CAPITULO III****NORMAS ETICAS GENERALES**

Todos los empleados deben de tener en cuenta los siguientes valores:

1. **Bienestar del Cliente:** El empleado debe relacionarse con su cliente en un estricto marco profesional, proporcionándole una atención oportuna y eficiente. Debe generar las condiciones de amabilidad, ambiente y respeto, que contribuyan a que su cliente esté en la situación más propicia para recibir el servicio y expresar sus inquietudes.

2. **Atención al Cliente:** El empleado debe atender a su cliente mientras sea necesario, o hasta que el cliente este satisfecho. Si ello no es posible, tomará las precauciones pertinentes para que éste cuente con la atención que requiera. Debe evitar cualquier situación y/o acción que, sin una razón plenamente justificada, pueda inmiscuirse en el tiempo y atención a que su cliente tiene derecho o que pueda distraerle de un buen desempeño.

3. **Objetividad hacia los Clientes:** Los empleados deben de atender con igual dedicación a todas aquellas personas que requieran de sus servicios, no permitiendo que intereses o prejuicios externos afecten sus decisiones profesionales. Por este motivo no atenderá profesionalmente amistades, familiares y/o personas con las cuales está involucrado en otros roles.

4. **Honestidad y Sinceridad:** El empleado deberá respetar el derecho del usuario a ser informado plenamente en todo lo relativo a la prestación: características de la misma, apreciación inicial, alcances y limitaciones, resultados o consecuencias posibles. El empleado deberá tener presente para sí mismo y ante el usuario el alcance de sus capacidades, recursos y limitaciones profesionales en relación con la prestación solicitada.

5. **Secreto Profesional:** este es un deber de todos los empleados salvaguardar y proteger toda la información recopilada de nuestros clientes.

6. **Confidencialidad:** proteger toda información de nuestros clientes y no revelar nombres.

Las relaciones entre empleados deben basarse en principios de lealtad, colaboración, honestidad, rectitud, decoro y respeto mutuo.

**CODIGO DE ETICA**

En los casos en que existan diferencias o discrepancias entre colegas en áreas de la empresa deberán tratarse y resolverse en una relación de mutuo respeto y consideración. Del mismo modo, deberán observarse tales conductas en todos los ámbitos de relación entre colegas. Si en el ejercicio profesional se percibe que la actuación viola alguna de las normativas estipuladas en este Código, se recomienda intentar una solución informal conflicto, por medio de una conversación clara y respetuosa. Si dicha alternativa no es efectiva o es poco viable, corresponde informar al gerente de la empresa para que este intervenga y pueda solucionar el impasse.

Los empleados de la empresa, están obligados a:

- a. Atender oportunamente las sugerencias, peticiones, quejas y reclamos de los clientes, cumpliendo altos estándares de calidad en el servicio.
- b. Administrar la información de los clientes exclusivamente para la prestación de servicios.
- c. Suministrar a los clientes un trato cordial y respetuoso, sea cual sea el estado anímico del cliente, velando siempre por su más alto índice de satisfacción.
- d. Mantener información oportuna, completa y veraz sobre toda gestión delegada por los clientes.

**CAPITULO IV
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

Todos los empleados de la empresa tienen derecho a:

- a. Presentar por escrito quejas contra empleados de la empresa, que incumplan el presente Código.
- b. Solicitar el testimonio de otro compañero de trabajo, que ayude a confirmar o esclarecer alguna queja o denuncia presentada por su persona o en su contra.
- c. Asumir defensa ante cualquier queja o denuncia, en el marco del procedimiento establecido en el presente Código.
- d. A exigir una satisfacción personal al denunciante cuando la queja o denuncia resultase infundada.
- e. Emitir su criterio libre e imparcial acerca de cualquier actividad o normativa sujeta al servicio.
- f. Solicitar aclaraciones al contenido del presente Código.

**CODIGO DE ETICA**

Todos los empleados de la empresa, tienen la obligación de:

- a. Respetar y ajustar su conducta al presente Código.
- b. Acatar las sanciones que fije su jefe.
- c. Coadyuvar a la empresa en su difusión y colaborar a sus compañeros de trabajo en el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Código.

Los empleados deberán competir lealmente y atraer nuevos clientes para la prestación de nuestros servicios, teniendo como principio básico de ética empresarial, la lealtad, integridad y el respeto por las empresas competidoras.

PROHIBICIONES Y SANCIONES

Prohibiciones generales de la empresa:

- a. Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- b. En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.
- c. No hacer uso de falsa publicidad.

Prohibiciones generales de los empleados:

- a. No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- b. No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.

Los empleados en el desempeño de sus funciones no buscarán beneficio alguno mediante la entrega o la recepción de pagos indebidos, regalos o invitaciones, por tanto, no deben ni directa ni indirectamente, ni para sí ni para terceros, solicitar o aceptar dinero, dádivas, beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas ni instarán a otros empleados a la realización de actos contrarios a las disposiciones, particularmente en las siguientes situaciones:

- a. Para agilizar la prestación del servicio a un usuario, directamente o a través de un compañero de trabajo, cuando no corresponda su atención por el orden de llegada.
- b. Para dejar de hacer alguna de las tareas relativas a sus funciones.

**CODIGO DE ETICA**

Los empleados de la empresa, cualquiera sea su jerarquía no podrán:

- a. Utilizar con fines particulares o políticos los bienes de la empresa y los servicios del personal a sus órdenes.
- b. Ejercitar represalias materiales o morales contra compañeros de trabajo y subalternas por discrepancias personales, de género, políticas, religiosas u otras.
- c. Ejercer competencias que no le fueron asignadas.
- d. Cometer actos reñidos con la moral que afecten la imagen de la Empresa.
- e. Utilizar el poder que emana del desempeño de su cargo, para perjudicar a determinadas personas del público o de la Empresa.
- f. Propiciar, organizar o realizar en horario de trabajo actividades público, partidistas, comerciales, particulares u otras ajenas a la Empresa.

Se aplicaran sanciones por faltas disciplinarias y por incumplimiento al presente Código de Ética de la empresa. La aplicación de cualquier tipo de sanción deberá comunicarse por escrito a la gerencia, para su notificación y registro en el expediente de cada empleado.

Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias.

- i. Amonestación verbal
- ii. Suspensión en el cargo
- iii. Suspensión de día de trabajo
- iv. Destitución por reincidencia.

La amonestación verbal procederá cuando:

- a. Cuando cometa faltas leves en el desempeño de sus funciones.
- b. Por ejercer competencias que no le fueron asignadas.

La suspensión en el cargo procederá cuando:

- a. Por no guardar el debido respeto y consideración a sus compañeros de labores o subalternos.
- b. Por no tratar con la debida cortesía y amabilidad al cliente con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
- c. Por hacer uso de falsa publicidad
- d. Por captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

**CODIGO DE ETICA**

La suspensión de día de trabajo procederá cuando:

- a. Por utilizar con fines particulares o políticos los bienes de la empresa y los servicios del personal a sus órdenes.
- b. Por permitir forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- c. Ejercitar represalias materiales o morales contra compañeros de trabajo y sub alternos por discrepancias personales, de género, políticas, religiosas u otras.

La destitución por reincidencia procederá cuando:

- a. Por Cometer actos reñidos con la moral que afecten la imagen de la Empresa.
- b. Por el incumplimiento en repetidas ocasiones al Código de Ética de la empresa.

7.3.2 Manuales Componente Evaluación de Riesgos.

La organización ha definido los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados. En este sentido se propone establecer e implementar un Sistema de Gestión de Riesgos, manteniendo una constante revisión de sus procesos sustantivos/relevantes.

Para poner en práctica este Componente se presenta un modelo a partir de una Matriz de Riesgos, se trabajó primeramente formulando la pregunta **¿Qué puede pasar mal?** En este sentido, en la presente investigación se encontraron eventos negativos en los procesos que impactan la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad, estos se colocaron en la matriz para efectos de presentar esta propuesta. Luego se identificaron los riesgos asociados a estos eventos, en esta etapa se evalúan los acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto). En la matriz se determinó el nivel de riesgo como alto, medio o bajo a partir de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Posteriormente se analizan los efectos que tendrán para la empresa estos riesgos con el fin de facilitar las acciones que se requieren para mitigarlos. Adicional se presentan modelos de matrices para identificar a partir de la materialidad autorizada las cuentas significativas y un modelo de matriz de riesgos para procesos sustantivos a partir de factores de riesgo.

Se presentan a continuación Manual de Riesgos que incluye: Modelo de Matriz de Riesgo, Modelo de Matriz para Identificar Alcance y Cuentas Significativas, Modelo de Matriz de Riesgos según Factores de Riesgo:

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DE RIESGOS (Propuesto)

Introducción:

Toda Empresa se enfrenta y debe evaluar una serie de riesgos de fuentes externas e internas. Una condición previa para su evaluación será establecer los objetivos a niveles apropiados dentro de la Empresa. Dado que las condiciones económicas, del sector, del marco legal y operativo continuarán modificándose, será necesario contar con mecanismos flexibles para identificar y abordar los riesgos especiales asociados al cambio

Propósito:

Identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos y sirve como base para determinar cómo se deben gestionar estos riesgos.

MANAGUA, 30-10-2016



Criterios para evaluar los riesgos:

Probabilidad: Es el nivel de posibilidad de que ocurra el evento de riesgo en un período de tiempo determinado. Puede ser estimada en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido el evento de riesgo en la Empresa o qué posibilidad existe de que ocurra en el futuro. Para soportar el análisis de la probabilidad cualitativamente se deberá establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que el Evaluador que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, se podría considerar, al menos, tres niveles:

Alto: Es muy probable que ocurra el evento de riesgo.

Medio: Es probable que ocurra el evento de riesgo.

Bajo: Aunque es improbable que ocurra el evento, podría ocurrir.

Estos tres niveles de probabilidad se deberían de traducir cuantitativamente, a través de porcentajes estimados de probabilidad para cada nivel.

Impacto: Nivel de exposición financiera de la Empresa ante un riesgo, o cuantía de la pérdida financiera que se pudiera generar si ocurriera el evento de riesgo. También se consideran en este criterio factores cualitativos que no pueden ser de fácil valorización, tales como el impacto respecto de la reputación e imagen de la Empresa, pérdidas humanas, etc. Para soportar el análisis del impacto cualitativamente, se podría definir, al menos, tres niveles:

Alto: El costo o pérdida a incurrir, en caso se materialice el riesgo evaluado, supera la materialidad definida.

Medio: El costo o pérdida a incurrir, en caso se materialice el riesgo evaluado, pese a no superar el nivel de materialidad definida, es significativo para la Empresa.

Bajo: El costo o pérdida a incurrir, en caso se materialice el riesgo evaluado, es insignificante con respecto a la materialidad definida.

Estos tres niveles de impacto se deberían de traducir cuantitativamente, a través de rangos monetarios en cada uno de ellos.

En coordinación con los encargados de la implementación, puede construir sus propias escalas de acuerdo con la naturaleza de la Empresa y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados. El inventario y priorización de riesgos están documentados en una Matriz de Riesgos por proceso crítico. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad generalmente se realiza usando la matriz de probabilidad e impacto. A continuación Modelo propuesto basado en los principales riesgos que se identificaron:



MODELO DE MATRIZ DE RIESGOS

Metropolitana S.A.

Realizado por: Líder del Financiero

EVENTOS NEGATIVOS	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO	
Falta de un plan de marketing	Pocos clientes	3	4	7	ALTO	Ventas bajas Incertidumbre en el crecimiento económico
	Bajo nivel en las ventas	3	3	6	INTERMEDIO	Nivel considerable de productos obsoletos Reducción de las entradas de efectivo Liquidez mínima
	Cierre de operaciones	1	3	4	BAJO	Aumento de la tasa de desempleo Recesión económica
Falta de orientación y capacitación	Atención ineficiente hacia los clientes	3	3	6	INTERMEDIO	Perdida de clientes Reducción en las ventas
	Mala imagen por parte de la empresa	2	3	5	INTERMEDIO	Desconfianza de los clientes
Información financiera deficiente	Registros contables con errores, no confiable	4	2	6	INTERMEDIO	Desconfianza de proveedores Toma de decisiones erróneas
	Información financiera inoportuna	4	2	6	INTERMEDIO	Decisiones de inversión erróneas Decisiones de financiamientos inadecuadas
	Malas decisiones administrativas	3	3	6	INTERMEDIO	Desviación de los objetivos
Inexistencia de objetivos, políticas no definidas y falta de un marco técnico de Control	Incertidumbre de las operaciones	4	4	8	ALTO	Ineficiencia en las operaciones Desmotivación en el personal
	Perdida y daño del inventario	3	4	7	ALTO	Perdidas monetarias para la empresa Disminución en las ventas
	Cancelación de Contrato con Claro	4	5	9	ALTO	Disminución de entrada de efectivo Cierre de Operaciones
Catástrofes	Incendios	1	4	5	INTERMEDIO	Perdida o daños personales, infraestructura o equipo
	Terremotos	1	4	5	INTERMEDIO	
	Inundaciones	1	2	3	BAJO	Lesiones físicas hacia propietario, empleados o clientes
	Delincuencias	1	2	3	BAJO	

NIVEL	ESCALA DE RIESGOS
ALTO	7,8,9
MEDIO	4,5,6
BAJO	1,2,3

La puntuación del riesgo ayuda a guiar las respuestas a los riesgos

Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección.
Riesgo Importante	Se requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementación y reportados a los jefes de las oficinas, divisiones, entre otros.
Riesgo Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
Riesgo Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios.
Riesgo Aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

Es necesario que por cada riesgo se identifiquen las **medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control**. Así por cada riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

Estrategia de respuesta al riesgo

Aceptar: Implica aceptar el riesgo sin implementar nuevos controles o reforzar los existentes, pues en caso se materialice dicho riesgo, el impacto que generaría en la Empresa sería bajo. Esta estrategia se adopta debido a que rara vez es posible eliminar todo el riesgo de un proceso.

Compartir: Consiste en transferir el riesgo y la responsabilidad del mismo a un tercero para su gestión. No se elimina el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la Empresa.

Mitigar o Reducir: Mitigar el riesgo implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proceso

Evitar: Evitar el riesgo implica no realizar la actividad que generaría el riesgo, Se trata de eliminar la causa del riesgo (cambiando una situación) de tal forma que el riesgo no pueda afectar al proceso.

MODELO DE MATRIZ IDENTIFICACION DE NIVEL DE RIESGO EN PROCESOS / RELEVANTES O CRITICOS

Metropolitana S.A.

Realizado por: Líder del Financiero

Vinculación de los procesos con los riesgos

Es necesario comprender también, cómo se relacionan los procesos de negocio de la Empresa con los riesgos. El implantador debe establecer el vínculo entre el proceso de negocio y el riesgo para identificar en qué proceso de la Empresa reside el riesgo crítico y como se explica en el siguiente literal de esta sección, determinar si el riesgo se está gestionando o no en el nivel adecuado dentro de la estrategia de respuesta de la gestión. Un método utilizado para establecer la vinculación es una matriz de riesgo por proceso (enfoque de vinculación). Los principales riesgos se enumeran en la parte superior de la matriz y los procesos se enumeran lateralmente hacia abajo.

El próximo paso es analizar cada proceso o grupos funcionales de procesos para determinar si existe una asociación entre el proceso y el riesgo. Luego se debe evaluar las asociaciones en función al tipo de vinculación:

- Vinculaciones clave son aquellas en las que el proceso desempeña un rol directo y principal en la gestión del riesgo.
- Vinculaciones secundarias son aquellas en las que el proceso ayuda a gestionar el riesgo de manera indirecta.

Cuando las vinculaciones se analizan en función del riesgo en particular, se deben identificar uno o dos procesos (máximo tres), como vinculaciones clave y se debe identificar una cierta cantidad de procesos adicionales como vinculaciones secundarias.

Inventario del universo de procesos/actividades relevantes:

Se debe realizar un inventario de los procesos y riesgos relevantes de las empresas, a efectos de asegurar la integridad de los procesos es indispensable la retroalimentación con las áreas de la entidad, la cual deberá realizarse a través de las siguientes actividades:

- Confirmación de parte de las áreas de los procesos y riesgos relevantes; se recomienda que la confirmación de procesos se solicite a nivel de Gerencia de área a efectos de asegurar su cumplimiento en tiempo y forma.
- Reuniones con las áreas para la identificación de los procesos y riesgos relevantes, se recomienda que las reuniones se realicen a nivel gerencia

El levantamiento de información deberá de realizarse con el formato “Identificación de procesos y riesgos relevantes” en donde se incluye un ejemplo de su llenado

Tratándose del primer levantamiento de información se recomienda un alto nivel de retroalimentación con las áreas a efectos de asegurar el entendimiento de la información así como para propiciar su estandarización.

En ejercicios posteriores es viable el envío del formato a las áreas para su actualización siempre y cuando exista un adecuado entendimiento de la información requerida.

El formato “Identificación de procesos y riesgos relevantes”. considera la siguiente información:

Proceso: se refiere a las actividades realizadas a un nivel macro, una referencia para facilitar la identificación de las áreas es relacionarlas en función a las estructuras organizacionales existentes, procurando evitar una fragmentación excesiva de los procesos.

Breve descripción: Breve descripción del proceso considerando las actividades principales desarrolladas.

Objetivos del proceso: Objetivos específicos del proceso con los que contribuye a alcanzar los objetivos de la entidad correspondiente.

Para la identificación de objetivos se debe considerar la existencia de la siguiente clasificación:

- **Objetivos estratégicos:** relativos a metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión.

- **Objetivos operacionales:** referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad
- **Objetivos de Información financiera:** referente a la confiabilidad y oportunidad en la preparación y publicación de información financiera
- **Objetivos de cumplimiento:** Referente al cumplimiento de las leyes y obligaciones correspondientes

Riesgos relevantes: Descripción de los eventos que pueden ocurrir afectando el cumplimiento de los objetivos establecidos, en la identificación de los riesgos se debe considerar la existencia riesgos tanto internos al proceso como externos.

A efectos de asegurar la correcta identificación de los riesgos de mayor relevancia, es importante puntualizar con los responsables de suministrar información, que la descripción de los riesgos no implica la existencia de deficiencias, sino más bien pretende la identificación de los riesgos relevantes para posteriormente validar la existencia de controles que impidan que dichos riesgos se materialicen.

Bajo la premisa de que tanto la identificación objetivos como de riesgos es un proceso macro que pretende la identificación de los puntos de mayor relevancia, se pretende un estándar de 3 a 5 procesos por gerencia, de 4 a 8 objetivos por proceso y de 3 a 5 riesgos por objetivo.

Determinación de factores de riesgo.

Los factores de riesgo están en relación con la naturaleza, tamaño y complejidad de las actividades, efecto en las estrategias de negocio, recursos que se manejan por cada operación; procedimientos y grado de automatización con que se llevan a cabo.

Existen muchos factores de riesgo, sin embargo se seleccionaron 8 factores que deben ser la base para efectuar la evaluación de riesgos, mismos que son susceptibles de modificar en el desarrollo de su evaluación, considerando las características y naturaleza del negocio específicos.

1. **Impacto de servicio al cliente (16%):** Este es el riesgo de problemas que limitan la prestación del servicio al cliente conforme a los estándares de calidad establecidos. Para propósitos de valoración de riesgo, se definen "clientes" a los usuarios finales, quienes pagan por nuestros productos y servicios, no siendo estos los clientes internos.

2. **Importancia Estratégica (16%):** La importancia estratégica se refiere a la importancia que tiene un proceso o actividad en la consecución de los objetivos de la compañía, por ejemplo el proceso de negocios del servicio de prepago es estratégicamente más importante que el proceso de negocios del servicio de postpago considerando que el primero representa mas del 80% de nuestro mercado.
3. **Oportunidad y efectividad del Control Interno (16%):** Este es el riesgo asociado a la regulación de la operación a través de políticas y procedimientos correctamente definidos, programas de revisión y supervisión de trabajo, controles preventivos y detectives establecidos sobre las actividades etc. Para asegurar una adecuada valuación, se deben considerar elementos como: resultado de revisiones previas, identificación de actividades centralizadas contra las actividades descentralizadas, suficiencia de recursos humanos, segregación de funciones, volumen de operaciones. etc.
4. **Magnitud Financiera (13%):** Este factor representa la cuantía económica con la que podría verse impactado el negocio en caso de no se cubriera el riesgo observado en el proceso
5. **Cambios Organizacionales, Operacionales y/o tecnológicos (13%).** Este es el riesgo asociado con cambios modificaciones o adiciones. El cambio puede incluir factores como personas, sistemas, aplicaciones, políticas y procedimientos, los cuales deberán de evaluarse en su conjunto.
6. **Susceptibilidad de pérdida debido a error o fraude (10%):** Este es el riesgo relacionado con la susceptibilidad al fraude. Y responde a la pregunta ¿Qué tan fácil es para nuestros clientes, vendedores, o empleados defraudar a la compañía? Por ejemplo, el robo de equipo celular, cobranza en cajas, ajustes no autorizados de tiempo aire, entre otros son procesos cuya susceptibilidad de error o fraude es mayor que en otros procesos.
7. **Grado de Automatización (9%):** Este es el riesgo relacionado con la automatización de las actividad/áreas/ procesos/sistemas. Generalmente, entre más automatizado es el proceso, es menos arriesgado. Sin embargo, también deben considerarse los ajustes manuales y los posibles cambios al sistema/proceso. (Note que el Volumen de Transacciones es un factor de riesgo evaluado separadamente).
8. **Volumen de operaciones (7%):** Este es el riesgo asociado con la magnitud y/o volúmen de transacciones. Por ejemplo, volúmenes de transacciones relacionadas con registros de llamadas serían significativamente más altos que los contratos obtenidos. (Nota observe que el grado de automatización se esta evaluando por separado)

Ponderación de los factores de riesgo.

Los factores de riesgo deben de ser ponderados asignándoseles una proporción sobre una base del 100%, el porcentaje asignado representa el nivel de importancia que dicho factor representa respecto a la ponderación total y respecto a la de otros factores; La ponderación base a

considerar la cual está basada en los objetivos institucionales del grupo AMx, la cual también es susceptible de ajuste por considerando características y naturaleza específicas del negocio en cada filial es la siguiente:

NUM	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN
1	Impacto en el Servicio al Cliente.	16%
2	Importancia Estratégica.	16%
3	Magnitud Financiera.	16%
4	Cambios Organizacionales, Operacionales y/o Tecnológicos.	13%
5	Oportunidad y Efectividad del Control Interno.	13%
6	Susceptibilidad de pérdida debido a error o fraude	10%
7	Grado de Automatización.	9 %
8	Volumen de transacciones.	7%

Determinación de la escala de valores en la evaluación de los factores de riesgo.

La determinación del valor aplicable a cada factor de riesgo lleva implícita la consideración del impacto y la probabilidad específicos para el factor de riesgo sobre el proceso evaluado, una referencia importante para agilizar y efficientar los resultados de la evaluación es la consideración de los riesgos relevantes declarados por la administración en la identificación de procesos y riesgos relevantes. La escala de valores a considerar para la calificación de los factores de riesgo son las siguientes:

CONCEPTO	VALOR
Riesgo nulo	1
Riesgo bajo	2
Riesgo medio	3
Riesgo alto	4
Riesgo extremo	5

A efectos de promover la estandarización y simplificación del proceso de evaluación, se agregan tablas con valores no complejos para cada factor de riesgo:

1.- Impacto en el Servicio al Cliente		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	No afecta en el servicio al cliente
Riesgo bajo	2	Afecta solo por eventos aislados a una base no relevante de clientes
Riesgo medio	3	Afecta en forma continua a una base no relevante de clientes
Riesgo alto	4	Afecta en forma continua a una base relevante de clientes
Riesgo extremo	5	Afecta en forma permanente a una base significativa de clientes
2.- Importancia Estratégica		
Nivel de Riesgo	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	No afecta ningún tipo de estrategia
Riesgo bajo	2	Afecta en forma discreta las estrategias a nivel de área o proceso
Riesgo medio	3	Afecta en forma considerable las estrategias a nivel de área o proceso
Riesgo alto	4	Afecta en forma significativa las estrategias relevantes a nivel de área o proceso
Riesgo extremo	5	Afecta las estrategias relevantes a nivel de entidad.

3.- Oportunidad y Efectividad del Control Interno		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	Operación óptima / Revisiones con resultados efectivos
Riesgo bajo	2	Operación en mejora / Revisiones con oportunidades de mejora
Riesgo medio	3	Operación en adaptación / Revisiones con deficiencias de control que no impactaron
Riesgo alto	4	Operación poco controlada / Revisiones con deficiencias significativas
Riesgo extremo	5	Operación sin controles / Revisiones con debilidades materiales
4.- Magnitud Financiera en Relación al Universo		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	Sin efecto financiero
Riesgo bajo	2	Efecto menor o igual al 0.25% de los ingresos
Riesgo medio	3	Efecto entre 0.26% y 0.50% de los ingresos
Riesgo alto	4	Efecto entre 0.51% y 0.75% de los ingresos
Riesgo extremo	5	Efecto superior al 0.75% de los ingresos
5.- Cambios Organizacionales, Operacionales y Tecnológicos		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	Sin cambios
Riesgo bajo	2	Cambios graduales controlados
Riesgo medio	3	Cambios moderados
Riesgo alto	4	Cambios recientes
Riesgo extremo	5	Cambios Importantes o significativos
6.- Susceptibilidad de Pérdida Debido a Error o Fraude		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	Operación óptima
Riesgo bajo	2	Operación en mejora
Riesgo medio	3	Operación en adaptación
Riesgo alto	4	Operación poco controlada
Riesgo extremo	5	Operación sin controles
7.- Grado de Automatización		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	Totalmente automatizada
Riesgo bajo	2	Alto grado de automatización
Riesgo medio	3	Grado de automatización suficiente
Riesgo alto	4	Bajo grado de automatización
Riesgo extremo	5	Nula automatización
8.- Volumen de Operaciones		
Nivel	Valor	Concepto Específico
Riesgo nulo	1	Volumen mínimo
Riesgo bajo	2	Volumen mínimo pero en crecimiento
Riesgo medio	3	Volumen Moderado
Riesgo alto	4	Volumen medio alto y en crecimiento
Riesgo extremo	5	Volumen Importante o significativo permanentemente

Al final se elabora la matriz que muestra el desempeño detallado de cada proceso frente a la gestión de riesgos, el Evaluador deberá validar si en la priorización de procesos críticos de la empresa para implementar el SCI se ha tomado en cuenta este criterio. Ver ejemplo práctico según estructura y negocio de Metropolitana a continuación:



METROPOLITANA
JEFATURA DE FINANZAS

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS SEGÚN FACTORES DE RIESGOS

PROCESO	OBJETIVO GENERAL	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	SISTEMAS INVOLUCRADOS	FACTORES DE RIESGO														EVALUACIÓN (SUMA RESULTADOS)		
				IMPACTO DE SERVICIO AL CLIENTE		IMPORTANCIA ESTRATEGICA		OPORTUNIDAD Y EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO		CAMBIOS ORGANIZACIONALES O TECNOLOGICOS		MAGNITUD FINANCIERA EN RELACION AL UNIVERSO		SUSCEPTIBILIDAD DE PERDIDA DEBIDO A ERROR O FRAUDE		GRADO DE AUTOMATIZACIÓN			VOLUMEN DE OPERACIONES	
				16%		16%		16%		13%		13%		10%		9%			7%	
				VAL	RS	VAL	RS	VAL	RS	VAL	RS	VAL	RS	VAL	RS	VAL	RS		VAL	RS
Agencias Comerciales	Evaluar el cumplimiento de metas, control eficiente de inventarios de productos, recaudación y atención al cliente.	Desde la venta de productos y servicios a los clientes, control de los inventarios, efectivo, tiempos de atención a clientes de reclamos como de ventas, comisiones de vendedores, cumplimiento de normativa legal y emisión de reportes de caja y de operación mensual.	ODA-OPEN-CONTABLE	5	0.8	4	0.64	3	0.48	4	0.52	4	0.52	4	0.4	4	0.36	5	0.35	4.07
Ventas	Validar que se cumplan los objetivos y metas establecidas a los distribuidores y se paguen comisiones según las tarifas pactadas.	Recepción de pedidos, despacho y entrega de productos, cumplimiento de objetivos y normativa regulatoria, además de cálculo, pago y registro de las comisiones como resultados de las ventas reportadas, penalizaciones.	CONTABLE	5	0.8	5	0.8	3	0.48	3	0.39	4	0.52	4	0.4	4	0.36	4	0.28	4.03
Activos Fijos, Depreciación y Amortización (intangibles)	Evaluar la existencia, valuación, registro oportuno de activos fijos y depreciación según políticas corporativas y de información de financiera.	Comprende desde las altas por compras y capitalización de obras, bajas por venta, obsolescencia, robo o daño y traslados de activo fijo entre oficinas y sitios, de los bienes existentes la depreciación fiscal y financiera, así como la amortización de otros activos incluidos en rubro.	CONTABLE	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.39	5	0.65	3	0.3	3	0.27	3	0.21	3.42
Compras	Validar que las compras se efectúen con calidad, precio y oportunidad que mas convengan a la compañía, política, controles y actividades que convengan.	Solicitud y cotización de las ordenes de compra, certificación y homologación de proveedores así como la aplicación de sanciones por incumplimiento	CONTABLE	4	0.64	4	0.64	3	0.48	1	0.13	5	0.65	3	0.3	3	0.27	4	0.28	3.39
Mercadeo	Revisar que los gastos de Mercadeo y Publicidad corresponden a los contratados, son monitoreados y presentan los registros oportunamente.	Diseño de estrategia creativa, contratación y monitoreo de agencias publicitaria, provisión y pago de servicios.	CONTABLE	4	0.64	5	0.8	3	0.48	1	0.13	3	0.39	3	0.3	4	0.36	3	0.21	3.31

MODELO DE MATRIZ IDENTIFICACION DE ALCANCE (MATERIALIDAD) Y CUENTAS SIGNIFICATIVAS

Metropolitana S.A.

Realizado por: Líder del Financiero



METROPOLITANA
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ALCANCE Y CUENTAS SIGNIFICATIVAS
ESTADOS FINANCIEROS CON CIFRAS CONSOLIDADAS (Miles de USD)
FECHA: 31-dic-15

Cuentas Contables		SALDO AL 31/12/15 (Miles de USD)	QUANTITATIVAMENTE SIGNIFICATIVA	FACTORES CUALITATIVOS									
1	2	3	4	5	6	7	8						
ACTIVO													
Activo Corriente													
* Caja y Banco	16,354												
Caja	500												
Electivo en Bancos	15,854	SI	1	1	1	1			3				
* * Clientes neto	46,192								4	SI	SI 1		
* Cuentas por cobrar y Otros	42,294												
Cientes	38,569	SI	1	1	1	1			4	SI	SI 1		
Distribuidores	3,725	SI	1	1	1	1	1		5	SI	SI 1		
* Provision para cuentas incobrables	-3,898												
Reserva cuentas incobrables	-3,479	SI	1	1	1		1		4	SI	SI 1		
**Inventario para la venta	16,899	SI	1	1	1	1			4	SI	SI 1		
***Total inventarios	7,601												
**** Total activo corriente	79,445												
Activo Fijo													
*Propiedad, planta y equipo	85,666	SI	1	1		1			3		SI 1		
* Depreciación Acumulada	36,876	SI	1	1		1			3		SI 1		
*** Total activo fijo	85,666												
TOTAL ACTIVOS	128,235												
PASIVOS													
Pasivo Corriente													
*Cuentas por pagar a terceros	-11,725												
Proveedores	-6,242	SI	1	1	1	1			4	SI	SI 1		
Retenciones por pagar	-1,489								3				
Provisiones Recursos Humanos	-971						1		3				
Otras cuentas por pagar	-3,023	SI	1	1	1	1			3		SI 1		
*Impuestos por pagar	-8,162	SI	1	1	1	1			4	SI	SI 1		
IVA por pagar	-6,432												
Impuestos municipales.	-49												
Debito fiscal	-1,681												
*Impuesto sobre la renta	-10,278	SI	1	1	1	1			4	SI	SI 1		
**Total pasivo corriente	-30,165												
*OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	-3,266	SI	1	1					2		SI 1		
Prestamos Bancarios	-3,266												
**Total pasivo no corriente	-3,266												
TOTAL PASIVOS	-33,431												
CAPITAL													
Capital Contable													
Capital social pagado	-35,327	SI	1		1				2		SI 1		
Reserva legal	-3,476	SI	1		1				2		SI 1		
*Resultados de años anteriores	-56,000	SI	1		1				2		SI 1		
TOTAL CAPITAL CONTABLE	-94,804												
TOTAL PASIVO + CAPITAL	-128,235												
INGRESOS													
**Ventas de Equipo	-188,345	SI									SI 1		
TV Cable	-96,136	SI	1	1	1				3		SI 1		
TV Satelital	-38,105	SI	1	1	1				3		SI 1		
* Otros y Directorio	-13,364	SI				1			1		SI 1		
Otros Ingresos de Operación	-6,364												
Otros Ingresos IFRS	-7,318	SI			1				1		SI 1		
TOTAL INGRESOS	-349,633												
* Costo de Equipos	30,256	SI			1	1			2		SI 1		
* Gastos de Venta	4,250	SI			1	1			2		SI 1		
*Comisiones por Activación	21,545	SI			1	1			2		SI 1		
*Operación	14,676	SI			1	1			2		SI 1		
*Administración	14,442	SI			1	1			2		SI 1		
**Otros	1,716												
* Depreciación y Amortización	72,024	SI	1	1	1				3		SI 1		
*Otros Gastos e Ingresos Financieros	5,189	SI				1			1		SI 1		
***** Utilidad antes de ISR	-199,978												
*ISR	-59,993	SI	1	1	1				3		SI 1		
***** UTILIDAD NETA	-139,984												
TOTAL DE CUENTAS SIGNIFICATIVAS											28		
MATERIALIDAD APROBADA 1% TOTAL INGRESOS	3,496												
% DE APORTACIÓN DE MATERIALIDAD	50.00%												
MATERIALIDAD APROBADA	3,496												
APLICACIÓN DE ERROR TOLERABLE	50%												
MATERIALIDAD APLICABLE	1,748												

Materialidad de las cuentas significativas: Consistirá en determinar el nivel de impacto del proceso en las cuentas significativas de la Empresa. Este criterio está alineado a la metodológica de auditoría externa, según la cual se pueden utilizar diferentes indicadores, como por ejemplo un % de los resultados, un % del Patrimonio, un % de los activos, entre otros.

Criterio de Impacto en las cuentas significativas

Criterio	Puntuación
Tiene impacto en la cuenta significativa	1
No tiene impacto en la cuenta significativa	0

7.3.3 Manuales Componente Actividades de Control.

Para poner en práctica este componente se presenta la propuesta de un diseño de Matriz de Mitigación de Riesgos. Se propone que la matriz sea elaborada por la Gerencia General y Lideres Jefes de departamento a partir de los riesgos altos identificados previamente.

Su función será gestionar los riesgos relevantes formulando acciones de mitigación hasta niveles aceptables a partir de actividades de control. El despliegue de las actividades de control es a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas. Estas actividades tendrán lugar a través de la organización en todos los niveles y en todas las funciones. Parte de estas actividades tan diversas son las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación funciones.

Se presenta a continuación Manual de Actividades de Control propuesto que incluye:

- **Modelo Matriz de Mitigación de Riesgos con Actividades de Control.**
- **Modelo de Informes periódicos de cada área.**
- **Modelos de Formularios Propuestos para documentar actividades de Control.**

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DE ACTIVIDADES DE CONTROL (Propuesto)

Introducción:

Es la condición posterior a la identificación de objetivos y riesgos de la Empresa. Permitirán establecer responsables, tiempos y acciones a tomar con el fin de minimizar los impactos.

Propósito:

Proporcionar herramientas, instrumento para alcanzar los objetivos y sirve como base para determinar las acciones para minimizar los riesgos.

MANAGUA, 30-10-2016

MODELO DE MATRIZ DE MITIGACIÓN DE RIESGOS (Propuesto)

Metropolitana S.A.
Realizado a partir de la Matriz de Riesgos por:
Gerencia y Líderes de Departamento

NIVEL DEL RIESGO		RIESGO IDENTIFICADO	MITIGACIÓN DEL RIESGO
9	ALTO	Cancelación de Contrato de Distribuidor Autorizado con Enitel-Claro	Implementar un Manual de Control Interno bajo enfoque COSO III, que contenga una estructura organizativa que defina la visión, misión y objetivos de la empresa, manual de funciones, políticas, normas y procedimientos, que permita tener una guía para mejorar la eficiencia operativa y cumplir la obligación legal con Enitel-Claro.
8	ALTO	Incertidumbre de las operaciones	
7	ALTO	Pocos clientes y Bajo nivel en las ventas	Proponer la creación de un departamento de mercadeo y políticas que establezcan su funcionalidad.
7	ALTO	Pérdida y daño del inventario	Realizar convenios con proveedores para cambiar o reponer los productos dañados.
			Establecer levantamientos físicos de inventario en como mínimo una vez al mes.
			Contratar una póliza de seguros para salvaguardas de inventario.

Para elaborar esta matriz, la administración debe previamente analizar los riesgos relevantes de los procesos críticos de la empresa, a partir de allí, se trasladan los riesgos altos que por su impacto podrían tener un efecto significativo en resultados o en la imagen de la empresa.

Posteriormente se le da respuesta al riesgo con el fin de Mitigarlo hasta niveles que la afectación sea residual, donde el impacto sería bajo, sin afectación significativa para la empresa.

MODELO DE FORMULARIOS PARA DOCUMENTAR ACTIVIDADES DE CONTROL



(Propuesto)
Metropolitana S.A.
Líderes de Departamento

INFORME DE SUPERVISION SEMANAL

METROPOLITANA, S.A.

Realizado Por: Supervisor del Departamento de Ventas

En base al Informe realizado por el Jefe del departamento de Ventas se puede constatar que se observa una disminución en las ventas del Aparato Celular Marca y Modelo, por lo cual se encomendó hacer la investigación necesaria e informar al Gerente General los resultados y algunas sugerencias para su solución.

En el recorrido realizado por los establecimientos comerciales en la ciudad de Masaya se han recibido quejas sobre la tardanza en los envíos de los pedidos de los comerciantes a nuestro cargo. Algunos comerciantes han comenzado a hacer pedidos a la competencia, precisamente a causa de la demora en la entrega de estos últimos meses y a que la competencia está ofreciendo un porcentaje mayor en las ventas al contado. Estas circunstancias son bastante graves, por que dichos clientes, a su vez, abastecen a otros comerciantes de comunidades cercanas.

Es completamente evidente que la manera de solucionar el problema es poder superar a la competencia y lograr atraer más compradores y poder mantener los clientes, por medio de mejores servicios y ventajas sobre las ventas realizadas.

Se recomienda realizar un estudio sobre los artículos y servicios al crédito y al contado para obtener la manera adecuada y aumentar un poco los porcentajes de las comisiones en las ventas. De igual manera es urgente revisar y organizar el departamento que realiza los envíos de cada pedido, logrando que sean más dinámicos, ágiles y eficientes.

Supervisor del Departamento de Venta

**FORMULARIO DE
CUADRATURA DE SALDOS Y TARJETAS TELENICA**
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD)

SUCURSAL: _____
EJECUTIVA(O): _____

FECHA: ____ / ____ /2016



DENOMINACIÓN	FISICO	CORTES PENDIENTES			FACTURADO		ENVIOS	TOTAL	SISTEMA	DIFERENCIA
		DÍA	MES	AÑO	DEL:	AL:				
Tarjeta tigo de \$ 1.50										
Tarjeta Tigo de \$ 3.00										
Tarjeta Tigo de \$ 5.00										
Tarjeta Tigo \$ 12.00										
SIM Chip Tigo										
Saldo Electrónico	\$	\$	\$	\$	\$					

OBSERVACIONES: _____

Ejecutivo (a) de Ventas Supervisor de Ejecutivo (a) Auxiliar Contable

FORMULARIO DE VENTAS Y EXISTENCIAS DIARIAS SALDOS Y TARJETAS

(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE OPERACIONES)



SUCURSAL: _____
EJECUTIVA(O): _____
FECHA: ____/____/2016

CODG.	DESCRIPCION	VENTA	SALDO	ENTRADA	SALIDA	SALDOS
TARJETAS TIGO						
1			Tarjetas Tigo \$ 1,50			\$
2			Tarjetas Tigo \$ 3,00			\$
3			Tarjetas Tigo \$ 5,00			\$
4			Tarjetas Tigo \$ 12,00			\$
5			Simcard Tigo			\$
6			Saldo Tigo Detalle			\$
TARJETAS TELENICA						
7			Tarjetas \$ 1,50			\$
8			Tarjetas \$ 3,00			\$
9			Tarjetas \$ 5,00			\$
10			Tarjeta \$ 10,00			\$
11			Simcard			\$
12			Saldo Detalle			\$
13			Saldo Mayoreo			\$
TARJETAS DIGICEL						
14			Tarjetas Digicel \$ 1,50			\$
15			Tarjetas Digicel \$ 3,00			\$
16			Tarjetas Digicel \$ 5,00			\$
17			Tarjetas Digicel \$ 10,00			\$
18			Sim only Digicel			\$
19			Saldo Digicel Detalle			\$
20			Saldo Digicel Mayoreo			\$
TARJETAS MOVISTAR						
21			Tarjetas Movistar \$1.50			\$
22			Tarjetas Movistar \$ 2,50			\$
23			Tarjetas Movistar \$ 5,00			\$
24			Tarjetas Movistar \$ 10,00			\$
25			Tarjetas Movistar \$ 15,00			\$
26			Simcard Movistar			\$
27			Recarga Electronica Detalle			\$
28			Recarga Electronica Mayoreo			\$

Ejecutivo (a) de Ventas

Supervisor de Ejecutivo (a)

Auxiliar Operaciones

**FORMULARIO DE
TOMA DE INVENTARIO FÍSICO ACCESORIOS**
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD)



SUCURSAL: _____
 EJECUTIVA(O): _____
 FECHA: ____/____/2016

BC	DESCRIPCION	PRECIO PUBLICO	CANTIDAD DISPONIBLE	FISICO	DIFERENCIA

Ejecutivo (a) de Bodega

Jefe de Bodega

Auxiliar Contable

FORMULARIO DE ARQUEO DE CAJA
(UTILIZADO POR SUPERVISOR DE TESORERIA)



SUCURSAL: _____
 EJECUTIVA(O): _____
 FECHA: ____/____/2016 HORA: _____
 EJECUTOR: _____

VENTAS (SEGÚN FACT. Y CCF):

DESCRIPCIÓN	DESDE	HASTA	TOTAL \$
Ticket			\$
Facturas			\$
Comprobantes de Crédito Fiscal			\$
TOTAL			\$

EFFECTIVO CONTADO

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	MONTO
	\$ 100.00	\$
	\$ 50.00	\$
	\$ 20.00	\$
	\$ 10.00	\$
	\$ 5.00	\$
	\$ 1.00	\$
	Tarjetas de Crédito	\$
	Monedas	\$
	TOTAL:	\$

CUADRATURA

Venta	\$	_____
Efectivo contado	\$	_____
Diferencia (S/F)	\$	_____

ARQUEO DE FACTURAS

DEL	<input type="text"/>	AL	<input type="text"/>
DEL	<input type="text"/>	AL	<input type="text"/>
DEL	<input type="text"/>	AL	<input type="text"/>
DEL	<input type="text"/>	AL	<input type="text"/>

Hago constar que los valores antes detallados y que se encuentran bajo mi responsabilidad, son propiedad de la empresa **METROPOLITANA, S.A.**, los cuales han sido contados en mi presencia y devueltos en forma íntegra y a mi entera satisfacción por: _____ delegado del Departamento de Tesorería.

OBSERVACIONES:

Ejecutivo de Cobro

Supervisor

Tesorería



MODELO PARA REMESAR EFECTIVO O CHEQUES
(UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA, TIENDA Y MÓVILES)

Nombre de la cuenta: _____ _____ (a)	Número de Cuenta: _____ (f)										
Depositado por: _____ _____ (b)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Detalle</th> <th style="width: 30%;">Dólares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efectivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cheques propios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cheques ajenos</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="right">Total:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Detalle	Dólares	Efectivo		Cheques propios		Cheques ajenos		Total:	
Detalle	Dólares										
Efectivo											
Cheques propios											
Cheques ajenos											
Total:											
Tipo y N° de Documento: _____ (c)	(g)										
_____ Firma Depositante (d)	_____ Firma del Cajero (e)										
	Fecha: _____ (h)										

A llenar según los siguientes detalles:

- | | |
|-----------------------|---|
| a) Beneficiario: | Nombre del beneficiario del efectivo o cheque. |
| b) Depositante: | Nombre la empresa depositante. |
| c) Identificación: | Tipo y número del documento. |
| d) Firma Depositante: | Firma del emisor de la remesa. |
| e) Firma del Cajero: | Firma del cajero receptor de la Institución Financiera. |
| f) Número de Cuenta: | A la que se deposita el efectivo o cheque. |
| g) Detalle: | Detalle de los montos depositados y la forma de estos. |
| h) Lugar y Fecha: | De la emisión de la remesa. |

7.4.4 Manuales Componente Sistemas de Información y Comunicación.

Con la presente propuesta la organización generará y utilizará información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. Comunicará la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades. Esta información debe apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos, el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta gerencia, referente a qué actividades de control deben tomarse seriamente.

Para que este componente opere cada área de la empresa será responsable de realizar reportes de las actividades propias de cada una. **Existirán líderes por cada área** que serán los asignados para informar los resultados obtenidos en los reportes de cada área al gerente general en una junta que se celebrará mensualmente, de esta reunión surgirán dependiendo de dichos informes las medidas necesarias para mejorar procesos o prevenir futuros acontecimientos. **Existirán canales de transmisión de datos e información** a través de los cuales transmitirá la información clara y oportuna a todos los niveles jerárquicos de la misma, estos canales propuestos son los siguientes:

- **Reuniones Semanales de los Líderes:** Se realizarán reuniones por lo menos una vez por semana para tratar temas laborales y de interés para la empresa en las que se divulgará la información que sea de interés para el logro de objetivos. Detallando información relevante de operaciones comerciales a las partes involucradas y difundiendo a

todos los miembros las decisiones tomadas por la alta gerencia que afecten directamente al personal de la empresa en el menor tiempo posible.

- Correo Electrónico: En la Empresa se contará con una cuenta de correo por cada jefatura y de ser posible por cada empleado, para que de esta manera se pueda hacer una comunicación efectiva por medio de correos. Mediante este se comunicaran informes, y decisiones tomadas por la alta gerencia. Sera también una fuente de almacenamiento de información.

A continuación se presenta Manual de Información y Comunicación propuesto que incluye:

- **Modelo de Acta de reuniones.**
- **Informe y correo electrónico de información de Nuevos Procedimientos.**
- **Portal repositorio para Consulta de Procedimientos.**
- **Portal de denuncias.**
- **Modelos de Informes de gestión.**

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN
(Propuesto)

Introducción:

La comunicación debe fluir a todos los niveles de la empresa, se deben diseñar canales apropiados para accionar como un solo marco integrado que permita operar con efectividad.

Propósito:

Dotar a la organización de los instrumentos necesarios, ágiles que le permitan fluir por los canales de información definidos.

MANAGUA, 30-10-2016

MODELO DE ACTA DE SEGUIMIENTO MENSUAL Cumplimiento del Control Interno

Metropolitana S.A.

Realizado por: Líder del Departamento de Ventas

	ACTA DE REUNIÓN SEGUIMIENTO DE CONTROL INTERNO	
PREPARADO : FP	FECHA : 19/09/2016	VERSIÓN: 1.0 PÁG 174 DE 217

Fecha	Martes, 19 de septiembre 2016.		
Asunto:	Conciliación de Terrenos Activo Fijo. Seguimiento Control Interno Contable		
Participantes	Antonio Mena	AM	Gerente General
	Eljemberth Saavedra	ES	Jefe de Contabilidad
	Hazel Martinez	HM	Auxiliar contable
	María Contreras	MC	Jefe de Operaciones
	Francis Pérez	FP	Secretaria

Se procedió a validar en conjunto con Responsable de Activos Fijos la Conciliación de Terrenos al corte 30 de septiembre 2016, tomando como base las siguientes fuentes de información:

- Base de Activos Fijos (Terrenos) generados de SAP al 30/09/2016 (ZAA021)
- Matriz de sitios propios, arrendados y co-ubicados administrada por Gerencia de Operaciones.
- Inventario de Propiedades proporcionado por Gerencia Operaciones.
- Conciliación de Terrenos elaborada por Contabilidad.

Identificando en conjunto las siguientes oportunidades de mejora:

No	PUNTOS	COMENTARIOS Y/O COMPROMISOS DEL ÁREA
a)	<p>Contabilidad (Activo Fijo) no verifica documento físico legal de la propiedad (escritura de compraventa, cesión de derecho, otros) para realizar la conciliación de Terrenos.</p> <p>Observamos que únicamente utiliza la base de propiedades de Gerencia Jurídica que contiene los datos de los documentos legales (dirección, n° de escritura, etc), y datos del terreno.</p> <p>RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA: <i>Al ser la primera vez</i> que se concilia contable contra matriz legal, sugerimos que se coteje la existencia del documento y validar la información que contiene la matriz legal (inventario de propiedades) con documento legal físico, así lo establece la política Control de Activo fijo y enviñetado mobiliario y equipo en sitios móviles y fijos.</p>	<p>Compromiso de Contabilidad:</p> <p>Priorizarán cotejar y revisar las escritura de las propiedades que se van a capitalizar. (las que están en matriz legal y no en Contable), luego presentarán un plan para las otras escrituras.</p>

MODELO DE CORREO ELECTRONICO

Información Nuevos Procedimientos y Portal para Consulta

Metropolitana S.A.

Realizado por: Líder del Departamento de Operaciones

De: Violante Medina

Enviado el: viernes, 04 de noviembre de 2016 11:00 a.m.

Para: Otoniel Varía; Aleyda Suarez; Valeria Pichardo; Nubi Paz; Josefa Arrieta

CC: Antonio Lainez; Mejia, Linda Ivania

Asunto: Publicación de procedimiento "Contabilización de provisión de cuentas incobrables"

Buenos días estimados,

Por este medio damos a conocer publicación de procedimiento

"Contabilización de la provisión de cuentas incobrables y bajas en las cuentas por cobrar",

Este es de aplicación **Institucional** y pueden encontrarlo en nuestra intranet bajo la **Gerencia de Finanzas** en el siguiente link:

<http://intra.com/personal/ProcesosyProcedimientos/Documentos%20Ni/Gerencia%20Finanzas/Contabilidad/DRFSCC-03%20contabilizacion%20de%20la%20pdf>

Agradecemos hacerlo del conocimiento de personal relacionado al tema.

A continuación un breve resumen, para conocer documento completo hacer click sobre la imagen:



Cada vez que se finalice una política y procedimiento nuevo, será publicado por correo electrónico a todos los líderes de departamento para su conocimiento y aplicación.

PORTAL DE MANUALES Y POLITICAS



De: Comunicación Corporativa
Enviado el: martes, 08 de noviembre de 2016 11:09 a.m.
Para: Comunicación Corporativa
Asunto: "Boletín de procesos"



Cada vez mes se enviará a través de correo electrónico información referente al acceso para entrar al repositorio de políticas y procedimientos.

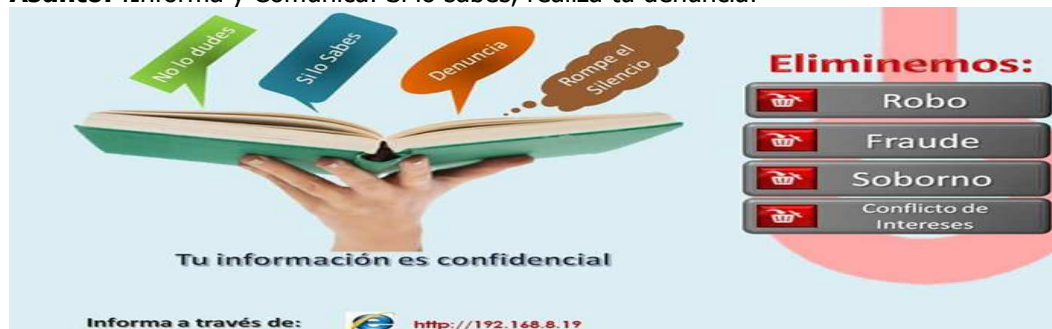
PORTAL DE DENUNCIA

De: Comunicación Corporativa

Enviado el: martes, 08 de septiembre de 2016 04:10 p.m.

Para: Comunicación Corporativa


Asunto: ¡Informa y Comunica! Si lo sabes, realiza tu denuncia!



Cada quince días se enviará a todo el personal a través de correo electrónico el portal de denuncia.

**MODELO DE INFORME MENSUAL
SOBRE VENTAS DE TELEFONOS CELULARES Y TARJETAS PREPAGO
METROPOLITANA S.A.**

Se presenta el siguiente Informe de Ventas al Contado, realizadas en el mes de Septiembre del año 2016, con fin de comunicar a los Supervisores sobre la comercialización realizada durante el mes.

		SUCURSAL: _____ EJECUTIVO(A): _____			
Fecha	Cantidad	Marca	Modelo	Precio Unitario	Precio Total
Total del Mes		-----	-----	-----	\$

Se pueden observar las ventas con más fluidez, ocurridas en el mes de Septiembre de los aparatos celulares en existencia, que refleja la marca y el modelo más comercializado durante el mes, lo cual permite realizar un análisis de los resultados obtenidos en cuanto a rotación de inventarios solicitado por la Empresa.


Supervisor del Departamento de Ventas

**MODELO DE INFORME MENSUAL
SOBRE VENTAS DE ACCESORIOS
METROPOLITANA S.A.**

Se presenta el siguiente Informe de Ventas al Contado, realizadas en el mes de Septiembre del año 2016, con fin de comunicar a los Supervisores sobre la comercialización realizada durante el mes.

Se tiene por tipos los siguientes accesorios:

- Baterías
- Cargadores
- Bluetooth
- Manos Libres
- Estuches
- Protectores
- Protectores de Pantalla


		SUCURSAL: _____ EJECUTIVO(A): _____				
Fecha	Cantidad	Tipo	Marca	Modelo	Precio Unitario	Precio Total
Total del Mes		-----	-----	-----	-----	\$

Se pueden observar las ventas con más fluidez, ocurridas en el mes de Septiembre de los accesorios para celulares en existencia, que refleja el tipo, la marca y el modelo más comercializado durante el mes, lo cual permite realizar un análisis de los resultados obtenidos en cuanto a rotación de inventarios solicitado por la Empresa.

Supervisor del Departamento de Ventas

MODELO DE INFORME MENSUAL SOBRE EL INVENTARIO METROPOLITANA

El día 28 de septiembre de 2016, se realizó inventario de Metropolitana tomando como referencia el inventario anterior y valores de los bienes en libro, dichos datos fueron provistos por el Contador General de la Empresa.

	Sucursal: _____		
	Ejecutivo(a): _____		
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total

Supervisor del Departamento de Bodega

7.3.5 Manual Componente Supervisión del Sistema de Control.

Para que este componente opere y se integre hacia los componentes anteriores realizarán evaluaciones continuas para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento. Se realizarán evaluaciones de su control interno a través de 3 filtros, citados a continuación:

- **Evaluación por los Líderes de la Empresa:** Cada departamento o área cuenta con un líder, este se encargará de realizar las actividades propias de su área a través de sus Colaboradores, de esta manera se obtendrán un informe que se comunicará a la gerencia general los resultados de la evaluación del Control Interno, para ello se presenta un modelo de evaluación apoyada por los principios y puntos de enfoque de COSO.

- **Evaluación por Auditor Interno:** La empresa contará con un departamento de auditoria interna que tendrá dentro de sus funciones la evaluación permanente del control interno, y emitirá opinión por medio de un informe de auditoría.

- **Evaluación por Auditor Externo:** Se contrataran los servicios de una firma de auditores ajenos a la entidad, quienes evaluarán el Control Interno de la empresa, dicha evaluación será realizada desde un punto de vista más objetivo debido a que no tendrá limitaciones en el alcance y lo comunicara por medio de una carta a la gerencia en la que se incluirán recomendaciones sobre las deficiencias observadas.

Las deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a la Alta Gerencia a efectos de que se adopten las acciones correctivas de ajuste correspondientes.

A continuación se presenta Manual de Supervisión del Control propuesto que incluye:

- **Modelos de Evaluación Componentes para el informe de Control Interno**
- **Modelo de Aviso de Auditoría Interna.**
- **Modelo de Formato Informe de Auditoría Interna.**
- **Modelo de Formato de Informe de Auditoría Externa.**

EMPRESA METROPOLITANA, S.A.



MANUAL SUPERVISION DEL CONTROL
INTERNO
(Propuesto)

Introducción:

La supervisión del cumplimiento de los controles establecidos por la empresa es parte fundamental del sistema de control interno, permitirá evaluar como y si se están llevando a cabo las acciones definidas por la administración en todas las áreas operativas.

Propósito:

Servir de guía para definir las vías de evaluación e identificación de desviaciones..

MANAGUA, 30-10-2016

INFORME DE
Funcionamiento Eficaz de 5 Componentes de Control Interno
 Metropolitana S.A.



COMPONENTE	CARACTERÍSTICA	SÍ	NO
Entorno de control	Los funcionarios conocen la normatividad vigente que regula su conducta		
	Existe un código de conducta que recopila los valores y principios éticos que promueve la entidad y se ha dado a conocer a todo el personal		
	Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal.		
	La Dirección demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los valores éticos del mismo.		
	Las decisiones de la entidad se toman luego de que se realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asociados.		
	Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera, contable y de gestión.		
	La organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional.		
	Existe un diagrama de la estructura organizativa.		
	El personal conoce los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos.		
	Existe una clara asignación de responsabilidades.		
Evaluación de riesgos	La misión de la entidad es conocida y comprendida por la Dirección y el personal.		
	Los objetivos establecidos concuerdan con la misión de la entidad.		
	Los objetivos son conocidos y comprendidos por todo el personal de la entidad.		
	Los objetivos particulares de los procesos sustantivos de la entidad se encuentran identificados.		
	Los riesgos tanto internos como externos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos han sido identificados.		
	Existen mecanismos de identificación de riesgos adecuados y eficaces.		
	Se tienen en cuenta las observaciones y recomendaciones de auditoría anteriores.		
	Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia e impacto.		

COMPONENTE	CARACTERÍSTICA	SÍ	NO
Actividades de control	Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la organización están asignadas a diferentes personas.		
	Existen documentos acerca de la estructura de control interno, y están disponibles y al alcance de todo el personal.		
	Solo las personas autorizadas tienen acceso a los recursos y activos de la organización.		
	Los funcionarios se rotan en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades.		
	Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información.		
	Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información.		
	Si se encuentran desvíos con lo previsto, se toman las medidas correctivas apropiadas		
	Existen manuales de procedimientos para los procesos sustantivos de la organización		
Sistemas de información y comunicación	Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones		
	La información es apropiada de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad asignados		
	La información circula en todos los sentidos dentro de la organización y está disponible		
	Los sistemas de información son revisados continuamente con el fin de comprobar si es eficaz para la toma de decisiones, y la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la organización		
	Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos		
	El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los usuarios la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades		
	Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas		
Supervisión del sistema de control	El Sistema de Control Interno es evaluado periódicamente por la Dirección con el fin de revisar su eficacia y vigencia.		
	Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el Sistema de Control Interno.		
	Se dispone de la información adecuada sobre si se están logrando los objetivos operacionales de la organización.		
	Se cumplen las leyes y normatividad relevantes.		

Componente del SCI	Peso ponderado
Ambiente de Control	15%
Evaluación de Riesgos	30%
Actividades de Control Gerencial	30%
Información y Comunicación	15%
Supervisión	10%

Realizado Por: Líder de Financiero



MODELO DE AVISO DE AUDITORIA INTERNA

Asunto: Aviso de inicio de Auditoría

30/09/2016

Lic. Beatriz Godínez
Jefe de Mercadeo

El presente es para informarte que, de acuerdo con nuestro Plan Anual de Auditoría, iniciaremos la revisión de auditoría al proceso de publicidad, a partir del próximo 30 de septiembre de 2016 y con una duración aproximada de 5 semanas.

Etapa 1. Estudio General de la Gerencia. En esta etapa se obtiene un adecuado conocimiento y familiarización del proceso auditado y realiza una evaluación preliminar que considera la identificación de los riesgos de mayor relevancia para el logro de los objetivos del área.

Etapa 2. Trabajo de campo. Una vez determinados los procesos y actividades susceptibles a auditar, se ejecuta un programa de trabajo y obtiene evidencias de auditoría que permitan concluir en forma razonable sobre el cumplimiento de: los objetivos estratégicos o generales con los que contribuye al cumplimiento de las metas institucionales y la continuidad del negocio, los objetivos específicos relativos a la eficiencia y eficacia de sus operaciones, la confiabilidad y oportunidad de la información, así como los relativos al cumplimiento de leyes.

Etapa 3. Presentación de Resultados. En esta etapa presentamos los resultados obtenidos de nuestra revisión, así como las propuestas de solución o de implementación de nuevos mecanismos para mejorar los procesos o actividades revisados. Antes de emitir cualquier reporte de manera oficial, nuestras conclusiones siempre serán comentadas con el gerente y con la Dirección.

Etapa 4. Seguimiento a acciones correctivas. En esta etapa se dará seguimiento al cumplimiento de los planes de remediación establecidos por los responsables correspondientes los cuales deberán de mitigar en forma razonable los riesgos observados.

Nombre Completo Equipo Auditores

Roberto Ortega Laínez

Cristian Gaitán

Si no existe ningún inconveniente de tu parte, te pido por favor hagas un reenvío de este mensaje a tu personal copiando a mi persona y poder iniciar con nuestra revisión; Asimismo te agradeceré me indiques un responsable para el envío de las observaciones y seguimiento de acciones correctivas que deriven de nuestra evaluación incluyendo su nombre cargo y correo electrónico; lo anterior con la finalidad de optimizar su proceso de remediación e información.

Recibe un saludo

La información contenida en el presente documento es de uso confidencial, su uso, divulgación y publicación para fines distintos al desarrollo de los trabajos de auditoría de la empresa Metropolitana está prohibida salvo previo consentimiento.

MODELO DE INFORME DE AUDITORIA INTERNA



Metropolitana

AUDITORÍA INTERNA

C.P. Roberto Laínez
Jefe de Auditoría

METROPOLITANA-ER-MER-2016-019

Lic. Beatriz Godínez

Jefe de Mercadeo

Nivel: 3

Ing. Antonio Mena

Gerente General Metropolitana

19 de Septiembre, 2016.

REPORTE DE AUDITORÍA AL PROCESO DE MERCADEO

Hemos realizado la auditoría al proceso de Mercadeo, por el período de octubre 2015 a agosto 2016, el tipo de cambio utilizado fue de C\$ 28.2691 por USD 1, presentando el resultado de nuestra evaluación a continuación:

1. APLICAR CLAWBACK Y EFECTUAR ANÁLISIS PARA RECUPERACIÓN DEL COSTO DE EQUIPOS POR ALTAS CERO PAGOS.

No se aplica Clawback de ventas cero pagos, para recuperar costos de comisión y equipo por USD 634 mil.

No se aplica "Clawback" (1), ni se "recupera el costo de equipo" por altas cero pagos realizada por Vendedores de Calle Zona 5.

Observando a abril 2016, las altas de servicios móvil y multimedia de octubre y noviembre 2015 (de 12 rutas de venta con mayor pago de comisiones), presentan según reporte de Gerencia de Operaciones Comerciales hasta 98% "0" pagos en 120 días.

Provocando que METROPOLITANA asuma el costo de comisión por alta de servicio y equipos entregados de las altas de octubre y noviembre/15 con cero pagos, por USD 30 mil. (Ver Anexo I).

(1) *Recuperación de comisión otorgada por ventas a clientes que presentan cero o un pago.*

Riesgo

Medio

Compromisos de la Dirección

Gerencia de Mercadeo:

Diseñará un plan de seguimiento y evaluación mensual de cero pagos con todas las rutas y con los resultados evaluará penalización con restricción de venta y/o cancelación de contrato. Compromiso: 31/10/2016.

Sugerencia de Auditoría

Aplicar clawback a distribuidores y recuperar subsidio otorgado en ventas que presenten cero pagos.

El presente informe fue comentado con: Beatriz Godínez – Gerente Mercadeo

ATENTAMENTE,

Conforme se cumplan las acciones correctivas comprometidas, actualizar o notificar al responsable de Auditoría Local para la actualización de estatus de acciones correctivas.

CC: Lic. Bernardo Pérez

Jefe de Administración y Finanzas

MODELO DE CARTA A LA GERENCIA

Managua, 19 de Septiembre de 2016

Sr. Antonio Mena
Gerente General de Metropolitana S.A.
Managua

Señor Gerente:

Derivado de la auditoria que efectuamos a los estados financieros de METROPOLITANA, por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015, notamos ciertos asuntos en relación al funcionamiento de la estructura de control interno, sobre los cuales presentamos a continuación nuestros comentarios y recomendaciones.

Nuestra evaluación a la estructura de control interno no encontró todas a deficiencias, pues el propósito del examen no fue enfocado a este respecto sino que, a dictaminar sobre los estados financieros por lo tanto pueden existir errores y deficiencias que este tipo de examen pudiera revelar.

1. Caja y Bancos

2. Planillas

Es la política de la entidad pagar en algunos casos a sus funcionarios y empleados, comisiones y bonificaciones sobre las cuales no se efectúa retención del impuesto sobre la renta.

Recomendamos revisar este aspecto, pues en nuestra opinión deben efectuarse las retenciones.

3. Activos Fijos

La empresa no tiene definida una política para distinguir las erogaciones capitalizables de los desembolsos que deben considerarse como gastos de mantenimiento y reparación.

El departamento financiero debe definir una política para distinguir las erogaciones capitalizables de los desembolsos que deben considerarse como gastos de mantenimiento y reparación con el propósito de afectar apropiadamente las cuentas de resultado y balance, contribuyendo así a determinar las utilidades de la empresa en forma más razonable.

Quedamos a sus órdenes para discutir o ampliar los puntos anteriores y deseamos agradecer a usted y al personal la colaboración recibida en el transcurso de nuestro trabajo.

Atentamente,

Moran Reyes & Asociados
Contadores Públicos y Auditores

7.4 Guía para Ejecutar las fases de implementación de COSO III.

La práctica es elaborar a través de análisis documental una Guía para la empresa que contenga las fases para la implementación de COSO III a través de Manuales. Para cumplir con este objetivo se presenta una guía de implementación, que permitirá a la Empresa Metropolitana obtener los resultados necesarios si decide implementar un manual de control interno basado en COSO III, que es tomado como uno de los puntos claves para las Empresa. **A continuación se presenta Modelo de Guía propuesto.**

GUIA PARA EJECUTAR LAS FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE COSO III.

Fases de Implementación:

Las tres fases de implementación son las siguientes:



Elaboración propia

5.2.1. Planificación

Tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el Sistema de Control Interno, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Gerencia y la conformación de un comité de Control Interno.

5.2.1.1. Compromiso de la alta Gerencia

- Formular un Acta de Compromiso.
- Confirmar la Estructura del Equipo que llevara a cabo el Proyecto.

5.2.1.2. Diagnóstico

- Programa de Trabajo.
- Recopilación de Información.
- Análisis de la Información.
- Identificación de Fortalezas y Debilidades.
- Informe del Diagnóstico.

5.2.1.3. Plan de trabajo

- Descripción de actividades y Cronograma.
- Desarrollo del Plan.

5.2.1.4. Planificación inicial

Se debe formar un equipo de trabajo (un comité) con dedicación exclusiva al proyecto, con una estructura similar a la que se sugiere en el siguiente Diagrama:



Elaboración propia.

En la planificación se debe elaborar un Cronograma de las Actividades que se realizarán, el tiempo que estas durarán y las fechas en las que se desarrollarán, así como se detalla a continuación en el siguiente ejemplo:



Elaboración propia.

5.2.2. Ejecución

En la que se implantará el Sistema de Control Interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del Sistema de Control Interno.

5.2.2.1. Implementación a nivel de entidad

- Del Componente Entorno de Control.
- Del Componente Evaluación de Riesgo.
- Del Componente Actividades de Control.
- Del Componente Sistema de Información y Comunicación.
- Del Componente de Supervisión del Sistema de Control.

5.2.2.2. Implementación a nivel de procesos

- Conocimiento de las Condiciones de los Procesos.
- Identificación de los Procesos.
- Diagrama de Flujo.
- Priorización de los Procesos.

5.2.3. Evaluación

Es en la que se evalúan los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión.

5.2.3.1. Evaluación del proceso de implantación

- Objetivo de la Evaluación.
- Alcance, Determinado por el Periodo de Evaluación.
- Cumplimiento del Plan de Trabajo.
- Cronograma de Actividades.
- Recursos Necesarios.

- Desempeño de los Equipos de Trabajo y Participantes.
- Limitaciones o Debilidades.
- Conclusiones y Recomendaciones.

VIII. CONCLUSIONES

Se llevo a cabo el plan de tesis de esta investigación que consistía en presentar la Propuesta del Diseño de un Sistema de Control Interno bajo el Enfoque del Modelo Coso III, para la Empresa Metropolitana, de la Ciudad de Managua, periodo julio octubre 2016. De los resultados obtenidos en la investigación se concluye en lo siguiente:

Se confirmó que la empresa según el análisis de investigación no tiene definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno; y aunque tiene conocimiento acerca del Informe COSO III, no lo aplica, situación que entorpece hasta cierto punto las labores empíricas de control realizadas. La empresa conoce acerca del riesgo, falta de segregación de funciones y autorización de transacciones, pero no se percata que se encuentra vulnerable ante las situaciones de errores, omisiones y fraude, presentadas en las actividades cotidianas de la empresa, lo cual dificulta el alcance de sus objetivos.

Asímismo, al no realizar planes ni establecer metas, políticas y procedimientos documentados de forma clara y precisa para el personal, le genera diversos conflictos que no se mitigan y solucionan con oportunidad por la falta de medidas de prevención y corrección.

Se confirmó con las respuestas de los informantes que un sistema de control interno efectivo en el que se integren los cinco componentes de COSO III, contribuirá en la eficiencia de las operaciones y consecución de los objetivos empresariales.

El análisis interno y de entorno de la empresa permitió revelar fortalezas y oportunidades relevantes que le pueden permitir extinguir las debilidades y amenazas existentes. Entre estas fortalezas se identificó experiencia en comercialización, puntos de venta estratégicos. Adicional se confirma oportunidades importantes como la alianza con la empresa Telenica, al brindarle acceso a crédito y consignación de equipos sin costo financiero. Asimismo, existen debilidades y Amenazas que no permiten a la empresa identificar los factores críticos de éxito, como la falta de una estrategia de negocio y definición de objetivos.

Es posible dar respuesta a la problemática de Metropolitana, al lograr un marco integrado de control a través de manuales bajo el modelo COSO III, porque influyen en la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, gestiona riesgos, informa y comunica, cómo organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por la gerencia.

Finalmente se confirma que con los manuales propuestos para aplicar los cinco componentes del marco integrado de control COSO III, es posible implantar un sistema de control interno y que el uso de éstos manuales será pieza fundamental para ayudar a que la empresa llegue adonde quiere ir, con eficiencia, cumpla el contrato con Telenica, y será el punto de partida para evaluarlo a futuro.

IX. RECOMENDACIONES

Luego de haber desarrollado el presente trabajo de investigación, se toman como base los resultados y los aspectos concluyentes expuestos anteriormente, para recomendar a la empresa lo siguiente:

Definir acciones para mitigar las debilidades y amenazas de la empresa en los niveles de la entidad y de la actividad, para que pueda identificar los factores críticos de éxito que le permitirán mayor habilidad para competir, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva.

Se recomienda a Metropolitana que implemente el sistema de control interno propuesto a través de los manuales diseñados para los cinco componentes de COSO III, lo que permitirá integrar los procesos administrativos y contables a todos los niveles, y tener una referencia para ejecutar las operaciones con eficiencia; así como cumplir con requerimiento contractual que tiene Metropolitana con la empresa Telenica.

Se recomienda que previo a iniciar la implantación de los manuales se actualice utilizando la guía propuesta, procurando que cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos.

Al realizar el proceso de implantación definitivo recomendamos medir el costo del 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.

La empresa deberá realizar programas de entrenamiento para el personal, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

Una vez implementado se sugiere que la empresa promueva que cada unidad operativa evalúe periódicamente los manuales de cada componente, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de que se realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de ésta.

Finalmente se recomienda tener en cuenta que el control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. La gerencia, los auditores internos y otros funcionarios de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo a los controles internos.

X. BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, A. (2012). *Diseño de un Manual de Control Interno bajo el enfoque del informe COSO I*. (Tesis de Maestría).
- Blanco, Y. (2015). *Auditoria Integral*. Colombia: Editorial Ecoe.
- Castro, H. (2011). *Diseño de Control Interno de la Ferretería EVENECER*. (Tesis de Maestría).
- Catácora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: Editorial McGraw-Hill.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Coopers, M. y Librans, K. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Holmes, A. (2011). *Auditorías Principios y Procedimientos*. México: Editorial Limusa.
- Mantilla, B. (2000). *Control Interno, Estructura Conceptual Integrada*. Colombia: ECOE Ediciones, Segunda Edición.
- Mantilla, B. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Colombia: ECOE Ediciones, Tercera Edición.
- Meigs, M. (1998). *Contabilidad*. México: Mc Graw Hill.
- Munch, L. (1998). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.
- Narasimhans, S. (1996). *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*.

- México: Editorial Prentice Hall.
- Pedersen, U. (2008). *Control Interno Contable*. México: Mc Graw Hill.
- Perdomo, M. (1997). *Fundamentos de Control Interno*. Venezuela: Ediciones Contables Administrativas y Fiscales.
- Poch, R. (1989). *Manual de Control Interno*. España: Editorial Gestión.
- Polimeni, C. (2006). *Manuales Contables*. Recuperado de <https://www.scribd.com>
- Ponce, H. (2007). *Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y estrategias*.
Recuperado de https://www.documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Silva, O. (2016). *Diagnóstico de Control Interno en Importadora y Distribuidora San Antonio*. (Tesis de Maestría).
- Stephen, R. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1995). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Taufid, Ch. (1992). *Administración de la Producción*. México: Mc Graw Hill.
- Vásquez, P. (2011). *Manual Contable*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/>
- Villacorta, A. (2014). *Aplicación COSO III*. Recuperado de <https://www.coso.gov/>
- Morales, K. (2011). *Propuesta de un Manual de Control Interno ASOGANIC*.
(Tesis de maestría).
- Rincón, M. (2012). *Diseño de Manual de Contable y Administrativo de la Universidad del Zulia*. (Tesis de maestría). Venezuela.

XI. ANEXOS

ANEXO I.

ANALISIS FODA

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ASPECTOS INTERNOS	<p>FORTALEZAS:</p> <p>Cuentan con experiencia en comercialización de productos telefónicos a nivel del mercado centroamericano, cuentan con puntos de venta en sitios estratégicos de mercado masivo, cuentan con equipo de transporte y edificio propio, los precios de venta que ofrece son menor que la competencia, los recursos humanos con que cuentan tienen la disposición de cambio y el compromiso de hacer negocio con una cultura de control y gestión de riesgos.</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p>No existe una estrategia de negocio, no se definen objetivos en los niveles de entidad y de la actividad, por ende no puede identificar los factores críticos de éxito, no poseen sistemas integrado de control que facilite la ejecución de funciones por ende existen errores y fallas en sus operaciones, no existen manuales contables que ayuden a reportar información contable integra y en tiempo y no elaboran análisis financiero que facilite la toma de decisiones.</p>
ASPECTOS EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Cuenta con la alianza estratégica con la empresa Telenica, con la cual se obtiene acceso a crédito sin costo financiero, consignación de equipo para venta sin costo adicional, publicidad masiva de los productos y servicios que distribuye para esta empresa y dado el giro del negocio siempre existirá la necesidad del servicio en los clientes meta.</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>La principal amenaza es el incumplimiento contractual que tiene con Telenica, su principal aliado estratégico, por las fallas y errores en las operaciones y falta de autorización de los registros contables surge la amenaza de sanciones y multas de entidades regulatorias, perdida de segmentos de mercado por falta de crecimiento.</p>

ANEXO II Definición de Términos Básicos.

- **ANÁLISIS:** es la distinción o separación de las partes de un todo, para conocer los elementos de que se forma.
- **CONFIABILIDAD:** Medidas de grado en el que una prueba ofrece resultados consistentes.
- **CONTROL:** Es uno de los elementos de la gestión gerencial superior, que permite evaluar si la planificación se cumple según los pasos previamente establecidos.
- **CONTROL INTERNO:** Es un proceso realizado por el Consejo de Directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos. Mantilla, B. (2000, pág. 4)
- **EFICACIA:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas. Stoner (1996, pág. 10)
- **EFICIENCIA:** Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”. Stoner y otros (1996, pág. 9)
- **ESTRATEGIA:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Munch (1998, pág. 83)
- **EVALUACIÓN:** Capacidad de analizar, estudiar y considerar lo examinado, Munch (1998, pág. 83)
- **FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN:** se define como la capacidad de los estados financieros para reflejar la imagen fiel de la entidad, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y los requisitos legales aplicables a la documentación financiera público. Coopers y otros (1997, pág. 10)

- **MANUAL:** Conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlos, señala secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades habrá de realizarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarla. Gómez, G. (1995, pág. 378)
- **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTO:** es un manual que expresa de forma analítica las actividades administrativas a través de las cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, así como la enunciación de normas básicas que regirán cada una de las actividades. Arens y otros (1996, pág. 24)
- **OBJETIVOS:** Expresa los lineamientos de la empresa. Es la mejora que se busca y el sentido de esa mejora. Lo que se desea alcanzar.
- **POLÍTICAS:** Mandato de la administración respecto de qué debe hacerse para efectuar el control. Una política sirve como base para proceder a su e implementación. Mantilla, B. (2000, pág. 152)
- **PROCEDIMIENTO:** Una acción que implementa una política. Mantilla, B. (2000, pág. 152)
- **PROCESO:** Son métodos sistemáticos para manejar las actividades. Es cualquier interpretación previamente ordenada entre hombres, materia prima y equipos para la transformación de los insumos. Stoner y otros (1996, pág. 11)
- **REVISIÓN:** Examen de los procesos administrativos y de la información financiera de una entidad. Diccionario Enciclopédico (1985, pág. 1212)
- **RIESGO:** Probabilidad de la pérdida financiera, o más formalmente la variabilidad de lo determinado.

ANEXO III. GUIA DE ENTREVISTA.

GUIA DE ENTREVISTA A TRAVES DE CUESTIONARIO

Solicitamos nos brinde su colaboración dando respuesta al siguiente cuestionario, con relación al tema “Propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque del informe COSO III para la Empresa Metropolitana en la ciudad de Managua”, la cual se utilizará con fines académicos en la elaboración del trabajo de investigación, que se presentará a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Contaduría Pública y Finanzas, de la UNAN-Managua.

Objetivo: Conocer el funcionamiento, características y ambiente de la empresa, para proponer un manual de control interno basado en COSO III.

Indicación: Lea cuidadosamente y marque la categoría que considere correcta.

Nombre del Entrevistado _____

Puesto desempeñado _____

Fecha: _____ Hora Inicio: _____ Hora Fin: _____

1. ¿La Empresa posee Organigrama actualizado y acorde a la estructura y jerarquía funcional?

Si__ No__

2. ¿La Empresa cuenta con la Misión y Visión coherente con el negocio y están documentada y plasmada en un lugar visible para los Empleados y Clientes? Si__ No__

3. ¿Existen Manuales, Normas y Políticas para los Empleados? Si__ No__

4. ¿Se ha hecho del conocimiento a los Empleados, las Normas laborales y Procedimientos establecidos por la empresa? Si__ No__

5. ¿Es posible mejorar la gestión de la administración en la empresa Metropolitana a través de la efectividad del control interno? Si__ No__

6. ¿Conoce el Modelo COSO III Marco Integrado de Control Interno? Si__ No__

¿El Modelo COSO III lo integran Componentes y Principios: Es posible implementar manuales que propicien el marco integrado de control interno y facilite la eficiencia de las operaciones de la empresa Metropolitana? Si__ No__

7. ¿Existe un adecuado control interno en la empresa Metropolitana, para facilitar el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de las leyes? Si__ No__

¿Quién evalúa el Control Interno en la Empresa?

Administrador__ Auditor Interno__ Auditor Externo__

8. ¿Conoce acerca de Riesgo? Si__ No__

9. ¿La empresa posee un Plan Documentado para alcanzar sus metas propuestas? Si__ No__

10. ¿Existe Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la empresa?

Si__ No__

11. ¿En la empresa existen Niveles de Autorización? Si__ No__

12. ¿Existen Formularios y/o Documentos para las funciones financieras y administrativas de la empresa?

Si__ No__

13. ¿Han sido objeto de Pérdidas o Fraude?

Si__ No__

14. ¿Se tienen medidas que prevengan y corrijan los posibles problemas que se presenten en la empresa? Si__ No__

15. ¿La implantación de manuales diseñados bajo el enfoque COSO III, facilitará la ejecución de las funciones y objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas empresariales?

Si__ No__

ANEXO IV. GUIA DE OBSERVACION.

GUIA DE OBSERVACION

Efectuamos observación de los procesos, operaciones y personas en el lugar de los hechos, empresa Metropolitana, con relación al tema “Propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque del informe COSO III para la Empresa Metropolitana en la ciudad de Managua”, la cual se utilizará con fines académicos en la elaboración del trabajo de investigación, que se presentará a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Contaduría Pública y Finanzas, de la UNAN-Managua.

Objetivo: Determinar a través de la observación, el ambiente interno y externo de la empresa.

Proceso Observado _____

Areas que intervienen _____

Fecha: _____ Hora Inicio: _____ Hora Fin: _____

Items

OBSEVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

1. Documentación legal de la empresa
2. Ubicación de la empresa y Dirección exacta
3. Actividad económica, otros
4. Socios y organización
5. Ambiente laboral
6. Personal de trabajo propio y tercerizado
7. Condiciones laborales
8. Productos y Servicios que ofrece
9. Instalaciones propias y arrendadas
10. Políticas y disposiciones de la organización

11. Tipo de contabilidad utilizada
12. Control y administración de información financiera
13. Sistemas de contabilidad
14. Tipo de contabilidad utilizada
15. Informes financieros
16. Activos fijos
17. Bodegas
18. Clientes
19. Proveedores
20. Competencia
21. Deudores y Acreedores
22. Socios Comerciales