

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
NÚCLEO FAREM ESTELÍ**



**Tesis para optar al título de Maestro en Contabilidad con énfasis en
Auditoría.**

Tema

**Evaluación del Control Interno de compras de materiales en la fábrica de
puros American CaribbeanCigras, y sus efectos en la efectividad y eficiencia en las
operaciones de compras en el municipio de Estelí en el periodo 2011.**

Autor

Lic. Brenda Lisseth Montoya Orozco.

Tutor

MSc. Octavio Alvarado Cervantes

Estelí, Diciembre del 2012

INDICE

<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumen</i>	<i>iii</i>
<i>Summary</i>	<i>iv</i>
I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación	5
1.3 Planteamiento del problema	7
II. Objetivos	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos específicos	10
III. Marco teórico	11
3.1 Historia y perfil de la Empresa	11
3.1.2 Control Interno	12
3.1.3 Objetivos del control interno	14
3.1.4 Clasificación del control interno	15
3.1.4.1 El control interno administrativo o gerencial:	16
3.1.4.2 Control interno contable:	16
3.1.5 Elementos del control interno	17
3.1.6 Modelo COSO	18
3.1.7 Historia del COSO	19
3.1.8 La Importancia del Control según COSO	20

3.1.8.1	Objetivos del COSO:	21
3.1.9	Componentes del control interno según el COSO	22
3.1.9.1	Ambiente de control	23
3.1.9.2	Evaluación de riesgos	25
3.1.9.3	Actividades de control	28
3.1.9.4	Información y comunicación.	32
3.1.9.5	Supervisión o Monitoreo.	36
3.2	Compras	38
3.2.1	Objetivos del proceso de compra	39
3.2.2	Consideraciones importantes para las compras	40
3.2.3	Objetivos de control interno en el proceso de compras	41
3.2.4	Eficiencia en las empresas	41
3.2.5	Ciclo de compras	43
3.2.5.1	Análisis de la solicitud de compras	43
3.2.5.2	Investigación y selección de proveedores	44
3.2.5.3	Negociación con proveedores	45
3.2.5.4	Acompañamiento del pedido	46
3.2.5.5	Control de la recepción de material comprado	46
3.2.5.6	Políticas de compras	47
3.2.6	Ley de Admisión temporal para el perfeccionamiento activo y de facilitaciones de las exportaciones	48
3.2.6.1	Mercancías amparadas al régimen	49
3.2.6.2	Plazos de permanecía de la mercancía incorporadas al régimen	49
3.2.6.3	Declaración obligatoria de los beneficiarios.	50
3.2.6.4	Responsabilidades de los beneficiarios	51
IV	Preguntas directrices	52
V	Operacionalización de variables	53
VI	Marco metodológico	88

6.1 Tipo de investigación	88
6.1.1 Variables de Estudio	89
6.1.2 Método de investigación	90
6.1.3 Población y muestra	90
6.1.4 Fuentes y técnicas de recolección de información	91
VII. Análisis de Resultados	92
7.1 Componentes del Control Interno	92
7.1.1 Ambiente de Control	92
7.1.1.1 Integridad y valores éticos	92
7.1.1.2 Competencia profesional	93
7.1.1.3 Asignación de Responsabilidad y autoridad	93
7.1.1.4 Estructura Organizativa	95
7.1.2 Evaluación de Riesgo	96
Identificación de Riesgos	96
7.1.2.2 Detección o manejo de cambios	97
7.1.2.3 Tolerancia al riesgo o estimación al riesgo	98
7.1.3 Actividades de control	99
7.1.3.1 Separación de tareas y responsabilidades	99
7.1.3.2 Coordinación entre tareas	100
7.1.3.3 Documentación	101
7.1.3.4 Niveles definidos de Autoridad	103
7.1.3.5 Registro Oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	105
7.1.3.6 Acceso restringido a recursos, Activos y registros.	107
7.1.3.7 Rotación de Personal	109
7.1.3.8 Control de los sistemas de información	109
7.1.3.9 Indicadores de Desempeño	110
7.1.4 Información y comunicación	112
7.1.4.1 Información y responsabilidad	112
7.1.4.2 Calidad de la información	113
7.1.4.3 Flexibilidad al cambio	113
7.1.4.4 Compromiso con la dirección	114

7.1.4.5 Comunicación	115
7.1.5 Monitoreo	116
7.1.5.1 Eficacia del control interno	116
7.1.5.2 Auditoria del sistema de control interno	117
7.1.5.3 Validación de supuestos asumidos	118
7.1.5.4 Tratamiento de deficiencias	118
7.2 Proceso de compras	120
7.2.1 Análisis de solicitud	120
7.2.3 Selección de proveedores	122
7.2.4 Negociación con proveedores	123
7.2.5 Acompañamiento del pedido o follow-up	124
7.2.6 Control de recepción de material comprado	124
7.2.7 Políticas de Compras	127
7.2.8 Cumplimiento de ley 382, (Ley de admisión temporal)	129
VIII. Conclusiones	131
IX. Recomendaciones	134
X. Bibliografía	136
XI ANEXOS	139

Dedicatoria

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría que todo es posible.

A mis padres, Erlinda Orozco y Alcides Montoya, quienes con su amor y apoyo incondicional me han apoyado en esta meta más que me propuse.

A mi novio, Germán por su amor, por compartir este éxito y su vida conmigo.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos,

A Dios, por regalarme la vida y la fortaleza en cada momento difícil para continuar con la elaboración de esta tesis.

A la coordinadora de la tesis, profesora Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria por su valioso apoyo incondicional y darme ánimos a continuar.

A mi tutor, profesor Octavio Alvarado por su paciencia y dedicación para encaminarme a la culminación de la tesis.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a que pudiera lograr esta meta, gracias a todos.

Resumen

En el presente trabajo se evaluó, el Control Interno del proceso de compra de materiales en la fábrica de puros American Caribbeancigars, S.A ,y su incidencia en la eficiencia y efectividad de las operaciones de compras. y aportar recomendaciones con las cuales pueden mejorar.

El tipo de estudio es descriptivo y de corte transversal porque se está evaluando un periodo siendo este el 2011.El enfoque es cualitativo con técnicas cuantitativas y cualitativas debido a que se realizan entrevistas las cuales son procesadas analíticamente de acuerdo a la valoración del funcionamiento de control interno, y encuestas procesadas cuantitativamente representadas en porcentajes según la muestra, se reforzó con investigación documental para confirmar la veracidad de la información brindada.

De forma específica el trabajo de tesis está elaborada siguiendo los componentes del modelo COSO I, los objetivos, y planteamiento del problema fueron abordados tomando la lógica de los componentes de control interno según el COSO.

Según la problemática encontrada se corrobora que el control interno es deficiente analizando las grandes debilidades encontradas durante el proceso empezando desde el ambiente de control de la fábrica, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones, provocando riesgos que no son evaluados de la mejor manera, incidiendo en la eficiencia y efectividad de las operaciones de compras, y provocando inseguridad en cuanto a la información generada.

Por lo que se recomienda tomar medidas correctivas para solucionar las debilidades encontradas, en primer lugar se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos de compras, un manual de funciones y un organigrama donde se establezcan las líneas de autoridad y responsabilidad, y que se realice una supervisión constante del proceso de compras.

Palabras claves: control interno, proceso de compras, eficiencia, eficacia

Summary

This study evaluated the internal control of purchasing procedure of materials at American Caribbean Cigars Company and its influence in the efficiency and effectiveness of purchasing operations and provides recommendations to improve them.

This analysis is descriptive and cross-sectional because it is evaluating a period: 2011 year. The approach is qualitative and quantitative using techniques such as interviews that are analytically processed according to the evaluation of the internal control performance and surveys quantitatively processed showed in percentages as per the sample. The study was supported with a documentary research to confirm the accuracy of the information provided.

Specifically the thesis is prepared using the components of the COSO model II, the objectives and problem approach were raised following the logic of the internal control components stated by COSO.

According to the problems observed it is confirmed that company's internal control is inadequate analyzing great weaknesses found during the process, starting with the inappropriate control environment of the company, the wrong segregation of duties that generate risks not pondered in their very magnitude bearing on the efficiency and effectiveness of purchasing operations and creating doubts on the information provided.

Therefore it's recommended to take measures addressed to solve the weaknesses found starting with the issue of a procurement procedure manual, a general operations manual and an organization chart that help to set up an appropriate route of authority and duties and to implement a permanent purchasing process control.

Keywords: internal control, purchasing process, efficiency, effectiveness.

I. **Introducción**

En la actualidad el proceso de industrialización ha provocado cambios sumamente variados y violentos en las operaciones de las empresas, lo cual obliga a un proceso de mejora continua, a la persistente revisión de los procesos, a la administración más eficiente y efectiva para el manejo de los recursos.

El control interno es uno de los sistemas de mayor trascendencia, ya que encausa la realización de las actividades en un marco de eficiencia en los procesos, tal así es el proceso de compras una de las áreas más sensibles y decisivas en el éxito de las empresas.

Debido al crecimiento organizacional y las diferentes operaciones que esto genera, este estudio centra su atención en la evaluación del control interno de compras de materiales en la fábrica de puros American CaribbeanCigars S.A, a fin de medir los efectos en la eficacia y eficiencia de las operaciones de compras, estimular el cumplimiento de políticas y leyes que rigen a la fábrica, y asegurar la validez de la información.

Para desarrollar el estudio se ha organizado en once capítulos siguiendo un orden lógico. En la Introducción Capítulo (I) se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación, los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Los Objetivos de la Investigación, Capítulo (II), tanto el General como los Específicos fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico, Capítulo (III) se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a Preguntas Directrices, Capítulo (IV), aquí se hace referencia a la presentación de la problemática objeto de estudio, del cual depende el enfoque y el alcance de la investigación.

En el capítulo (V), se hace referencia a la operacionalización de variables, donde se establecen las variables a estudio las cuales fueron operativizadas.

Análisis de Resultados, Capítulo (VI) se hace la triangulación de teoría, exposición de resultados obtenidos más la opinión personal, se establecen los resultados obtenidos en las técnicas utilizadas.

En el Diseño Metodológico, Capítulo (VII) se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación.

En las conclusiones, Capítulo (VIII), se establecen de manera puntual surgidas como producto del análisis de resultado, estas conclusiones están ligadas directamente con el problema de investigación, objetivos planteados, y las preguntas directrices.

En las recomendaciones, capítulo (IX), se establecen los aportes personales en cuanto a la problemática encontrada en la investigación.

En el capítulo, Capítulo (X), donde se indica la bibliografía que fue utilizada durante la realización de la tesis, es ordenada alfabéticamente.

El capítulo XI y final, donde se establecen los anexos.

El trabajo de investigación pretende ser un aporte a todas aquellas empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno de compras, en virtud de que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y sólo mediante la obtención de su máxima eficiencia y eficacia operativa podrán mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado de competencia.

1.1 Antecedentes

La Fábrica de puros American CaribbeanCigars, surge en el 2010, en el municipio de Estelí, constituida como una sociedad anónima, bajo el régimen de admisión temporal, en importaciones y exportaciones, su giro principal es la fabricación y exportación de puros.

La investigación está enmarcada dentro del ámbito de control, específicamente en el área de compras. Para la realización de este trabajo se consultaron estudios vinculados con el tema de estudio, Este problema no ha sido tratado con el mismo enfoque, pero si con temas relacionados tales como:

Guatemala, 2002, Elsa María Lima Álvarez, en la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala para optar a Máster en Auditoría, realiza una evaluación del

control interno basado en el modelo COSO, en esta investigación se integran los cinco componentes de evaluación del COSO, como método de evaluación del control interno de una empresa en particular, este modelo es idóneo para medir la eficiencia y eficacia de las áreas de una empresa.

Fernando Guerrero de la universidad de Carabobo de Venezuela en el año 2009, para optar a título de Contador Público presentó una investigación en el cual aborda la importancia de los manuales de procedimientos, como método de control interno de compras, siendo una de las más funcionales y determinantes, presenta como clave la existencia de políticas y normas documentadas lo cual ayudará a evaluar la documentación de normas y políticas existente en la Fabrica ACCSA.

En el año 2010, Oscar Lombeto, para optar a título de Master en contabilidad, presenta una tesis sobre la Incidencia de la Deficiencia del control interno del área de Compras en la rentabilidad de una empresa de transportes Armijos S.A, El Chimbote 2010. Él se centra en la evaluación de las deficiencias del control interno para determinar la incidencia en las utilidades que obtiene la empresa, evaluándolo desde el punto de vista contable. Hace una evaluación in situ de documentos, facturas, comprobantes de pago a proveedores, cotizaciones. Esta investigación es una guía para la investigación a realizar.

En el año 2011, Barroso Marreros Jeiner, Fernández Álvarez Carlos, Rojas polo Miguel, para optar a contador público en la Universidad de Perú, presentaron una investigación sobre El deficiente control interno del área de Compras y su influencia en la rentabilidad de la empresa, ellos concluyen que las deficiencias de algunos procesos en el ciclo de compra afectan la rentabilidad de la empresa, esta investigación servirá como base para el trabajo a realizar en la fábrica ACCSA.

En el año 2011 estudiantes de V año de la carrera de Contaduría pública del FAREM Estelí- Universidad Autónoma de Nicaragua, Amanda Lidia Sevilla y Karen

Julissa Portobanco Linares, realizaron una investigación de la incidencia de la ley de admisión temporal (ley 382) en la Fábrica American CaribbeanCigars , en la cual abordan los beneficios en las importaciones y exportaciones con esta ley, la cual tome como referencia para verificar la (ley 382) ley de admisión temporal, que servirá para conocer más de la ley y sus beneficios, que permitan valorar el procedimiento de la fábrica respecto al cumplimiento de esta ley.

Evidentemente se constata que en Nicaragua no existen estudios concretos dentro de las fábricas de Puros, que evalúen el control interno de las compras como área específica.

Con la recopilación de estas investigaciones, se reconoce la importancia del control interno dentro de las empresas y su influencia en el buen andar de las finanzas. Un buen sistema de control interno, permite un mejor nivel operativo y por consiguiente trasciende en los resultados.

1.2 Justificación

Uno de los principales aspectos en los que se debe de dar importancia es a las operaciones de compras que juegan un papel importante en las empresas, por lo que la dirección de las empresas debería de centrar su atención sobre el control interno en todo el proceso que se da desde el momento en que se solicita un bien hasta que este es recepcionado, si analizamos podríamos deducir que no hay área funcional en la empresa en la cual el ahorro potencial, dé efectos tan significativos en las operaciones como es el área de las compras.

La eficiencia y eficacia, en el proceso de compras de materiales en las fábricas de Puros, es determinante, ya que sus clientes son exigentes y de altos ingresos, por ser un bien suntuario. Este producto es dirigido a un mercado selectivo y de altos ingresos, por lo que ésta actividad debería de ser tomada con mucha responsabilidad por la gerencia, este proceso no cuenta con un manual de procesos documentados, se hace de

manera empírica, este proceso debería de estar fundamentado en políticas y normas que permitan el aseguramiento de la obtención de equipos, materiales, mercancías, a un precio correcto y de un proveedor adecuado, el cual se elija bajo las condiciones que este ofrezca ya sea de precio, de descuento, de formas de pago o de despacho. No cuentan con una persona encargada de la calidad de materia prima que se adquiere, poniendo en riesgo la calidad del producto que se ofrece.

Según COSO, establece que las actividades de control tienen tres categorías, una de ellas es el cumplimiento de leyes y regulaciones, por lo que es necesario tomar en cuenta los beneficios fiscales que tiene la fábrica ACCSA en la compras, dado que ésta pertenece al régimen de admisión temporal de importaciones y exportaciones Ley 382, y ésta Fábrica obtiene la mayoría de materia prima por importación por lo que se pretende investigar los controles utilizados por la Fábrica para cumplir con los requisitos a fin de mantener los beneficios fiscales que ofrece la Ley. Al pertenecer a la ley tienen que presentar informes semestrales a la Comisión Nacional de promoción a exportadores, sobre las importaciones que han realizado sobre las proyecciones que se estimaron, siendo necesario mantener un control interno adecuado para regular estos procedimientos que pueden perjudicar a la fábrica en Multas, atraso de pedidos, y retiro de los beneficios otorgados por la Ley de Admisión temporal.

Partiendo de la problemática existente en las condiciones operativas de la fábrica, se pretende evaluar el control interno de compras, con la finalidad de mejorar dicho proceso, y ajustar las necesidades de la fábrica, verificando de manera eficiente y que permita evidenciar el buen manejo de las operaciones que se realizan en el proceso de las compras, y la relación directa con otras áreas: Administración, debe existir comunicación y actualización permanente en cuanto a condiciones de plazos obtenidos, algunos cambios en los procesos de cancelación, de esta información dependerá el pago a los proveedores de una manera oportuna y eficaz, el área contable aquí se procesan los registros de las cuentas, se da la actualización de información sobre la gestión de materia

prima para elaborar los puros, empacarlos y comercializarlos, de ahí suelen salir decisiones importantes, basado en información confiable y oportuna.

Es evidente que existe la necesidad de evaluar el control interno del proceso de compras que busca establecer un proceso de supervisión y control sobre las operaciones, transacciones, que involucran el proceso de compras en la Fábrica, sobre la base de un buen desempeño se pretende brindar información confiable y pertinente que agilice la toma de decisiones de la gerencia.

A su vez como un modelo metodológico que pueda aplicarse de forma adecuada en otras Fábricas de Puros de Estelí. Servirá de guía para estudiantes de la universidad que quieran investigar y ampliar este tema de interés.

Es de provecho en el ámbito personal para optar al título de Master en Contabilidad con énfasis en Auditoría, y muy importante será aplicarlo a una empresa fabricadora de puros, siendo el rubro que ha traído el desarrollo a la economía de la Ciudad de Estelí.

1.3 Planteamiento del problema

Por ser una empresa joven, los dueños no trataron de inmediato los aspectos de controles internos, pero durante estos dos años ha ido en rápido crecimiento lo que se han generado problemas en las diferentes operaciones, y uno de los más importantes es el proceso de compras dado su giro principal que es la producción y comercialización de puros. Las Compras en esta fábrica son en su gran mayoría importación de los materiales, y algunas compras locales, beneficiándose de la ley de Admisión temporal, por lo que necesita control en cada una de las operaciones que se realizan en el proceso de compras, sin embargo este proceso se está llevando sin normas y procedimientos documentados, por lo que no están establecidos los parámetros que se deberán de cumplir para realizar las compras en la Fábrica, estas normas y procedimientos serán la guía para empezar

bien el proceso, esto puede provocar que posiblemente se compre material o bienes de la empresa por favoritismo, que haya fraude en el proceso, porque al no haber normas que rigen el procedimiento, se puede caer en lo ilícito, trae afectaciones económicas por multas aplicadas por aduana al no cumplir con requisitos establecidos por la (CNPE). Esta empresa está en continuo crecimiento cada vez hay más clientes, más pedidos, lo que trae consigo más compras, para cumplir con las demandas de los clientes. La gerencia no ha tomado en cuenta aún, de que la fábrica necesita implementar controles internos concretos a fin de prevenir riesgos que pueda presentar la fábrica en este proceso, que afecte de manera negativa los costos en la empresa.

Se considera que carece de una estructura organizacional bien definida, ya que actualmente, cuenta con un administrador, quien ejerce el papel de compras y contabilidad, además que lleva el control de bodega con apoyo de un auxiliar, hay otra persona encargada de recursos humanos, y un agente aduanero contratado para realizar las gestiones de exportación e importación pero es solo para la gestión con la aduana el proceso de compra por importación lo realiza el administrador, por lo que se hace evidente la segregación de funciones y, obviamente de los controles sobre los procedimientos que estos cargos implican, afectando negativamente el control interno en el proceso de compras, por lo que la eficacia y eficiencia desde la compra hasta la entrega del producto final se ve afectada.

Se necesita una persona que conozca de la calidad de materia prima, esta debe saber identificar calidad sin dejarse llevar por el precio, ya que no garantiza calidad, con las compras garantizamos que los productos que se ofrezcan se entreguen en tiempo y forma, se garantiza la calidad del producto final y la satisfacción de los clientes. Este tipo de empresas fabricantes de puros como American Caribbean Cigars, S.A deben tomar en cuenta la competitividad con las otras fábricas en términos de eficiencia, productividad, calidad que representan e innovación de las líneas de puros, siendo el principal rubro de la ciudad de Estelí, sin embargo la fábrica no cuenta con alguien encargado de control de calidad por lo que es llevada por el gerente y a veces el administrador, son tantas funciones que no es posible que se hagan de manera objetiva.

Otro problema observado es que en algunas compras locales el administrador aprueba a compra y debido a que por el momento no tienen un contador el mismo está registrando las transacciones de compras, por lo que está poniendo en manos del administrador los recursos con los que cuenta la fábrica. Los proveedores de materiales de la fábrica son los mismos desde que comenzó a operar la fábrica, y el administrador y el gerente que se encargan de las compras se han quedado con los mismos proveedores por lo que podría ser que se estén privando del costo de oportunidad de poder conseguir precios más bajos de la materia prima del bien, o el servicio.

Se encontró que no cuentan con seguro de materiales, ni seguro de bodegas, por lo que se están arriesgando a la pérdida por desastres o incendios, esto debería de estar establecido como parte del control interno de la fábrica.

La empresa no cuenta claramente con una misión, visión ni estructura organizativa clara de la fábrica.

A manera general se observa que la fábrica es manejada con control absoluto por el administrador de la fábrica quien tiene conocimiento total y acceso a cualquier actividad importante de la fábrica.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesario evaluar el proceso de compras con el fin de determinar los efectos en la eficacia y eficiencia de las operaciones que trae consigo el proceso de compras a fin de optimizarlo permitiendo información más ágil, problemas controlables, que les hará tomar decisiones acordes con las metas establecidas por la empresa, presentando información confiable y oportuna para la toma de decisiones, Promoviendo la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los productos que ofrece la Fábrica.

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Evaluar el Control Interno del proceso de Compras de Materiales en la Fábrica American Caribbean Cigars, S.A y sus efectos en la efectividad y eficiencia de los procesos de compras en el periodo 2011.

2.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el ambiente de control existente en la Fábrica de Puros, American Caribbean Cigars, S.A en el periodo 2011, según el COSO I.
- b) Describir riesgos a los que se enfrenta la Fábrica, al seguir implementando en control interno existente, y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos planteados
- c) Identificar si las actividades de control que ha establecido la Fábrica son las idóneas para conseguir eficiencia, efectividad, economía en las operaciones de compras
- d) Determinar la información y comunicación, a fin de presentar su incidencia en la toma de decisiones ágiles y oportunas.
- e) Dar a conocer la importancia del monitoreo y supervisión del proceso de compras, y su efecto en la eficiencia de las operaciones de compras en la Fábrica.

III. Marco teórico

3.1 Historia y perfil de la Empresa

A inicios del 2010 comienza sus operaciones la Fábrica de puros American CaribbeanCigars S.A, (ACCSA), en la ciudad de Estelí, constituida como una sociedad Anónima, conformada por tres socios: dos cubanos y un nicaragüense, con dirección que cita Casa Pellas 75 vrs al sur, Estelí, el local es rentado.

American CaribbeanCigars, S.A ACCSA inicialmente beneficio a la ciudad de Estelí con 45 nuevos empleos directos, en las áreas de producción, empaque, preparación de materia prima, y administración de la empresa.

Su giro principal es la fabricación y comercializadora de puros, Cuenta con 10 marcas las cuales son directamente comercializadas hacia estados Unidos de América y luego son indirectamente comercializadas en Europa, Asia, Sur América.

Sus marcas actuales de puros son : Carlos Toraño, Mesa`sCigars, Smokers, Paradise, Oliva cigars, Smokers Paradise, Guantanamera Cigars, Cuban Craffters, las cuales son vendidas y distribuidas en Estados Unidos, y de ahí a los demás países.

Uno de los dueños de la Fábrica se encuentra en Estados Unidos y es el que comercializa los puros a los demás países, esta fábrica rige sus compras por la ley 382 o ley de admisión temporal que beneficia con la exoneración de impuestos a las compras locales y de importación, con la condición de reexportar a más tardar a los seis meses.

La fábrica no tiene establecida documentalmente una visión y una misión, el administrador describe a la fábrica como una empresa de producción y comercialización de puros de calidad y que pretenden crecer de manera significativa en estos próximos tres años, a fin de producir puros con calidad satisfaciendo el gusto del cliente.

El administrador habla que la empresa ha establecido implícitamente valores como la responsabilidad, la fidelidad del empleado con la fábrica, sin embargo estos valores no se encuentran escritos.

Esta empresa por ser una empresa nueva y con miras al crecimiento tiene muchas metas planteadas, sin embargo no se ha preocupado por cosa que ellos llaman meramente formalismos, como estructura organizativa, manuales, etc.

Actualmente cuenta con un personal de 120 personas en producción y empaque, más el supervisor de producción. En la administración cuenta con tres personas más el Gerente, para un total de 123 personas, las personas que trabajan en producción no son constantes ya que esto varía según el pedido que tengan, además que la rotación del personal en las fábricas de puros en Estelí es muy alta por lo que ellos cambian de una a otra fábrica.

Las compras de materiales que hace esta fábrica en mayor parte son de materiales directos e indirectos de producción de tabaco, como también los materiales directos e indirectos de materiales de empaque. La mayoría de los materiales son importados y las demás se hacen por compras locales.

3.1.2 Control Interno

Según Mantilla (2003,p4.), El informe del “Committe of sponsoring ‘’(COSO) define al control interno como un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.(2003)

Hoy en día el informe COSO se usa como referencia de manera obligatoria para realizar evaluaciones del control interno, tanto en las empresas como a nivel docente.

Con el concepto que establece el COSO se puede determinar que el control interno es para todo tipo de empresas, de acuerdo a las tres categorías se percibe que el nivel que abarca el control interno, mide eficiencia y eficacia para realizar las operaciones. En la Fábrica American Caribbeancigars, S.A, Sería de gran utilidad usar este método siendo una empresa de producción, donde se mide tiempo, frecuencia, y resultados de procesos. Se puede obtener una información oportuna y confiable, siendo esencial para determinar si la información que brinda es pertinente para tomar decisiones en las actividades de compras, y en las demás decisiones que deba tomar la gerencia para encaminar la empresa al éxito esperado.

La Fábrica de puros American caribbeancigars, S.A, durante estos dos años de operación aparentemente ha venido desarrollando sus actividades con un tipo de control inconsecuente, dado que no han sido planteados de manera formal, y de esta manera darle seguimiento a los procesos que conllevan las acciones de mayor importancia en la fábrica.

Según Santillana (2003), Dice que “ control interno es un elemento fundamental de la administración que no debe soslayarse o dejarse de tomar en cuenta en toda organización, Su importancia se aprecia ubicándolo desde un punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización, no se puede realizar un proceso de organizar sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o intercoordinados y, obviamente no se puede administrar sin control”(2003)

La aportación de coopers&Lybrand (1997), dice que el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las tres siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable, (1997).

Los conceptos de control interno abarcan los mismos aspectos para todos los autores, se pretende tener información ágil y con una seguridad razonable, que las operaciones se realicen en el tiempo estimado, y se obtengan resultados encaminados a las metas organizacionales, y el oportuno cumplimiento de leyes y regulaciones, que evidencien el buen andar de la empresa.

La definición de control interno se amplía a un marco considerable dentro de una empresa, donde la gerencia deberá de ser la más interesada en implementar estos procedimientos.

En lo que respecta a la Fabrica American cigars, S.A, parece ser que están interesados en que haya un control más definido en todas las áreas que conllevan actividades importantes.

3.1.3Objetivos del control interno

Según Perdomo (2004. p3),los objetivos del control interno son:

- Prevenir Fraudes
- Descubrir robos y malversaciones
- Obtener información administrativa, contable, financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, y demás activos de la empresa en cuestión
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación graduar la extensión del análisis, comprobación de las cuentas sujetas a auditorias. (2004)

Según Mantilla (2003), habla de las categorías de objetivos y los establece de la siguiente manera:

Para definir los tipos de controles internos se deberán clasificar de acuerdo a las categorías de objetivos:

Objetivos relacionados con las operaciones: se refiere a la eficiencia y la eficacia de las operaciones de entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas (Coopers y Lybrand, 1997).

Objetivos relacionados con la información financiera, se refiere a la preparación de estados financieros y a la prevención de falsificaciones de la información financiera publicada, a menudo estos objetivos están condicionados por agentes externos (Coopers y Lybrand, 1997)

Objetivos de cumplimiento este objetivo se refiere al cumplimiento de las leyes y normas a la que está sujeta la entidad (Coopers y Lybrand, 1997)

Para obtener eficiencia y eficacia en los controles internos de las operaciones en una empresa deberá existir un manual de control interno, el cual deberá ser de gran importancia para la gerencia, será un instrumento para tener certeza de que los logros se cumplen según los objetivos planteados. Estos son diseñados para la pronta identificación de los riesgos que afecten el cumplimiento de las metas de la organización.

La Fábrica de puros American CaribbeanCigars, S.A. puede ser que hayan establecido objetivos que estén encaminados a eficiencia y eficacia de la cadena de proceso, sin embargo se percibe que no es la mayor preocupación de la gerencia en estos momentos.

3.1.4 Clasificación del control interno

El control interno se puede clasificar en dos diferentes ramas, como son:

3.1.4.1 El control interno administrativo o gerencial:

Según Cepeda (1997), está orientado a personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización, lo cual permite la diferencia clara y precisa de metas, objetivos, y valores: que los sistemas de administración sean participativos, las comunicaciones más abiertas y sobre todo motivar al empleado.

3.1.4.2 Control interno contable:

Comprende normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o estar relacionados directamente con la protección de los bienes, fondos y la confiabilidad de los registros contables presupuestables y financieros de las organizaciones, para ello el control interno establece los siguientes objetivos:

- La integridad, validez, exactitud, y mantenimiento de la información
- Seguridad física
- Definición de autoridad y responsabilidad
- Segregación de deberes
- Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes
- Uso de procedimiento de auditoria, (1997).

Es importante destacar que esta definición de control interno contable no solo engloba el entorno financiero y contable sino también controles donde la meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

Esta clasificación tiene el objetivo de encontrar un equilibrio dentro de la organización tanto del sistema financiero como del operativo, los cuales deben de ser manejados con controles internos efectivos para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se tienen en la empresa.

Aparentemente en la Fábrica American CaribbeanCigars, S.A, lleva controles administrativos y contables de manera empírica, parece ser que no tienen establecidos de manera formal.

3.1.5 Elementos del control interno

Según Bermúdez (2000), establece que los elementos que conforman el control interno son:

➤ La estructura de la organización

Se condensa en principios, cuadros, y manuales, expuestos a través de organigramas y manuales de funciones, que permiten interpretar y evaluar la información recibida.

➤ El sistema de contabilidad. Se afianza en

- Adecuada segregación de funciones
- Principio general aceptación
- Plan de cuentas y procedimiento contable
- Registros y comprobantes
- Estados financieros

➤ Las Normas de operación: Determinan

- Objetivos específicos
- Políticas
- Presupuestos
- Análisis de costos
- Control de calidad

➤ Los informes comprenden:

- Destino
- Contenido
- Periodicidad, (2000).

Los elementos del control interno deberán de ser tan amplios como para englobar las funciones que se realiza la empresa, ya que estos irán regulando cada una de las actividades que realiza la empresa.

En la empresa American CaribbeanCigars, S.A, parece ser que las actividades de la cadena de procesos de compras, es manejado con una serie de normas que aparentemente no están documentadas, pero si son usadas para controlar de alguna manera dichas actividades significativas dentro del proceso

3.1.6 Modelo COSO

Según Mantilla (2003), entre los modelos de control interno aplicables a nivel internacional tenemos el COSO (Sponsoring of the treadway comisión), recopilado por Lic. Carlos Guillermo Schmidh Gamboa, el informe es un manual de control interno que publica el instituto de auditores internos de España en colaboración con la empresa de auditoria Coopers y Lybrand.

El COSO es un marco integrado que genera un mejor entendimiento sobre el control interno y un posicionamiento en el más alto nivel directivo, dando origen a una cada vez mayor cobertura: en juntas directivas, (comités de auditorías.), en los accionistas e inversionistas (gobierno corporativo) y en las partes relacionadas (grupos económicos, combinaciones de negocios). Tiene como objetivo principal ayudar a la administración del negocio y a otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones, debido al amplio significado de control interno, el COSO integra varios conceptos de control interno e una estructura conceptual en la cual se establezca una definición común y se identifiquen componentes de control. (2003).

El modelo COSO es uno de los métodos más oportunos para medir el control interno en las empresas, parte de los componentes que son los elementos que medirán a profundidad cada uno de los aspectos que se deben evaluar.

3.1.7 Historia del COSO

Según Mantilla (2003), en 1985 Con el patrocinio de 5 organizaciones profesionales de estados Unidos, fueron constituidas la comisión tradeway para investigar la causa que generaban la preparación de estados financieros fraudulentos en las compañías públicas. Al terminar su trabajo esta comisión divulgó su informe en Octubre de 1987 incluyendo diversos temas, entre ellos:

- Identificación y comprensión de los factores que interviene en la preparación de estados financieros fraudulentos,
- Evaluación del riesgo de información financiera fraudulenta
- Diseño e implementación de los controles que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta será prevenida y detectada.

El equipo de trabajo designado por las mismas organizaciones que patrocinaron la comisión de tradeway, recibió el nuevo encargo de llevar a cabo un estudio más amplio sobre el control interno. Los primeros autores del marco integrado del Control interno fueron: socios y personal de Coopers y Lybrand , profesionales de otras firmas de auditoría, auditores internos ex funcionarios de la bolsa de Nueva York y ex directores ejecutivos de compañías de quienes publicaron el borrador, por primera vez, el 12 de Marzo de 1991. En septiembre de 1992 el Committe of sponsoringorganization of treadwaycommission (COSO), divulgó el marco integrado de control interno, a través del cual, es posible evaluar el riesgo, la efectividad de los sistemas de control interno, con base a tres objetivos: operaciones, información, y cumplimiento y cinco componentes de ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación y monitoreo.

En Mayo de 1994, apareció el addendum to reporting to external parties en el que la organización COSO aclaró que dentro del objetivo del control interno sobre la efectividad y eficiencia de las operaciones se incluye la salvaguarda de activos, en

respuesta a la observación efectuada por governmentaccountability office, (GAO)En 1998.

En el 2004, la organización COSO elaboró el estudio sobre gestión de riesgos corporativos (enterpriseRisk Management framework-ERM)En este estudio se considera a la ERM como un proceso realizado por la junta de directores , gerencias y personal, con el fin de identificar eventos potenciales que podrían afectar a la compañía y gestionar sus riesgos dentro de niveles aceptables.

En el 2006, se divulgó la guía de control interno sobre la información financiera-Guía para pequeñas compañías públicas que es una simplificación del COSO, dirigida a las empresas. Esta guía considera el término smallbusiness está enfocado en negocios que reúnen las características siguientes: Pocas líneas de negocio o pocas líneas de productos, concentración del enfoque de mercadeo por canal geográfico, liderazgo de la gerencia sobre intereses propios importantes y derechos, menor complejidad en el sistema de procesamiento de transacciones, menos personal para el desarrollo de actividades en la compañías.

En el 2009, la organización COSO divulgó el documento guía de monitoreo para sistemas de control interno la cual garantiza el efectivo funcionamiento del monitoreo, entre otras acciones, debería definirse la estructura para asignar los roles de monitoreo, diseñar una línea de base en torno al nivel de conocimiento del control interno, sobre los puntos clave que se ocupan de los riesgos más importantes de la organización,(2003).

3.1.8 La Importancia del Control según COSO

Según Coopers y Lybrand,(1997), dicen que en términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que el principal propósito es detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; así mismos , es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones , ayuda a reducir los riesgos que pudieran estar expuestos los recursos , aporta mayor confiabilidad de la información

financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

El modelo COSO, tanto en la definición de control que proporcione, como con la estructura de control que describe, impulsa una buena cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticos, muestran mucha similitud.

Por lo anterior y por ser el modelo mayoritariamente adoptado a la fecha, tomamos como referencia la definición del control interno que establece el informe COSO, de la siguiente manera:

Control interno en sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables, (1997).

El control interno tiene una importancia dentro de las organizaciones, debido a que es un modelo diagnóstico en donde se comprueba si hay eficiencia y eficacia en las operaciones, si la información es confiable, y si el cumplimiento de leyes se hace de manera oportuna.

3.1.8.1 Objetivos del COSO:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Estos objetivos engloban el mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno a fin de unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno

Los objetivos están relacionados con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos, el fin está en que la empresa no tenga pérdidas significativas, donde haya despilfarro, irregularidades, uso ilegal.

En el caso del área de compras los objetivos ayudan a que exista un manejo adecuado de todos los procesos que se llevan a cabo desde el pedido hasta la entrega del producto final, siendo uno de los mejores métodos de evaluación de control interno.

En algunas fábricas de puros como American CaribbeanCigars, aparentemente es de vital importancia la consecución de los objetivos para encaminar al éxito la empresa, sin embargo parece ser que no hay objetivos claramente establecidos.

3.1.9 Componentes del control interno según el COSO

Para enriquecer la investigación se han tomado en cuenta varios autores que nos hablan del control internos, sus objetivos, clasificación y componentes,pero para la realización de esta investigación se tomará como referencia el marco COSO, debido que es un modelo completo y argumentado en base al riesgo del control interno en una empresa.

Al hablar de control interno como proceso involucra a todos los integrantes de las empresas sin excepción, ya que cada uno realiza una actividad encaminada

Según Coopers y Lybrand, (1997), El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:



<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo
<ul style="list-style-type: none"> • Información y comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Control
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control

3.1.9.1 Ambiente de control

Según Mantilla(2003),el ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia del control de su gente. Es fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura, los factores de ambiente influyen en la integridad, valores éticos, y competencia de la gente de la entidad; La filosofía de los administradores y el estilo de operación, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente y la atención, dirección que presta el consejo de directores.

Según Coopers y Lybrand,(1997), El ambiente de control establece el tono de una organización para influenciar la conciencia del control de su gerente. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los principales factores del ambiente de control son:

a) Integridad y valores éticos

Los objetivos de la entidad y la manera como se logren, esta basado en preferencias, Juicios de valor, y estilos administrativos, tales preferencias a juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

La efectividad de los controles no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que crea, administra y monitorea.

b) Competencia profesional

La competencia deberá reflejar el conocimiento, y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que tan bien se requieren que se cumplan esas tareas es generalmente de la administración, quien considera que los objetivos de la entidad, las estrategias, y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos.

c) Asignación de responsabilidad y autoridad

Para actividades de operación, y establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en la que los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento, y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir dichos deberes.

d) La estructura organizativa

Proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean la consecución de los objetivos. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor: Actividades de acceso al interior recepción, operaciones o producción, salida al exterior (embarque),

mercadeo, ventas y servicios. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos, o desarrollo y tecnología.

e) Filosofía y estilo de operación de la administración

Afecta la manera en como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios, una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido austeridad económica a consecuencia reguladoras como resultado de las incursiones en negocio de alto riesgo. Una compañía administrada informalmente puede controlar las operaciones ampliamente mediante el contacto cara a cara con los administradores. Otra administrada formalmente puede confiar en políticas escritas, indicadores de desempeño, e informes de excepción. (1997).

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

El ambiente de control en las fábricas de producción de puros por su naturaleza tendría que ser adecuado porque se trabaja con cantidades de obreros, y trabajadores en todas las áreas, los cuales deben conocer su reglamento ético, el organigrama deberá de ser de conocimiento de todos los trabajadores para conocer su línea de autoridad.

En lo que respecta a la Fábrica de Puros American caribbeancigars, No se percibe un adecuado ambiente de control, dado que aparentemente no se tiene una estructura organizativa específica, La asignación de responsabilidad y autoridad parece ser que no está claramente definida.

3.1.9.2 Evaluación de riesgos

Según Mantilla (2003), cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración del riesgo es el establecimiento de objetivos enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. 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. Dado que las condiciones económicas, industriales, regulatoras, y de operación continuaran cambiando, se necesitan identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los objetivos en la entidad deben ser un proceso altamente estructurado o informal, pueden definirse explícitamente e implícitamente, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. El conocimiento de debilidades, amenazas, oportunidades y Fortalezas conducen hacia una estrategia global. Generalmente es establecido de manera amplia, teniendo que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.(2003).

El proceso de identificación y análisis de riesgos puede ser un proceso interactivo, y componente crítico de un sistema efectivo de control.

➤ **Identificación de riesgos**

Según Mantilla(2003), El desempeño puede estar en riesgo en una entidad a causa de factores externos o internos, estos pueden afectar los objetivos establecidos o implícitos. Los riesgos se incrementan a medida en que los objetivos difieren conscientemente del desempeño pasado. Debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información entre una entidad y las partes externas relevantes, incluyendo: proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores potenciales como actuales, lo mismo que entidades públicas y medios de comunicación.

Factores externos:

- Desarrollos tecnológicos
- Las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes
- La competencia puede alterar las actividades de mercado o servicio

- La legislación y regulación nuevas puedan forzar cambios en las políticas y en estrategias de operaciones.
- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingente.
- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsado de capital y expansión.(2003).

Factores internos

- Sistemas de información
- Calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento
- Cambio en las responsabilidades de la administración
- Naturaleza de las actividades de la entidad, y acceso a los empleados a los activos
- Un consejero o comité de auditoría que no es efectivo. (2003)

➤ **Análisis de riesgos**

Según Mantilla (2003), Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo), y externos (mas objetivos).

El control interno ha sido esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (externos e internos) como de la efectividad.

Luego de que la entidad ha identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad, necesita analizar los riesgos. La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente ya que muchos riesgos son difíciles de cuantificar.

➤ **Estimación del significado de un riesgo**

Según Mantilla (2003) Es la valoración de la probabilidad (frecuencia) de ocurrencia de un riesgo.

Es la consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas en cuenta.

Un riesgo que tiene baja probabilidad de ocurrencia, y no tiene significado para la entidad generalmente no justifica atención seria. Sin embargo un riesgo de alta probabilidad tiene que ser tomado en cuenta con atención seria. (2003).

En las fábricas de producción los riesgos son inminentes y no solo es necesario identificar los riesgos, sino también administrarlos y trabajar para reducir dichos riesgos, esto en su gran mayoría se logra con la toma de decisiones de los administradores, junto con estas acciones, está el establecimiento de procedimientos para facilitar la administración dando un seguimiento e implementación y efectividad de las actividades.

Según la naturaleza de la fábrica de puros de American Caribbean Cigars S.A de importación de materia prima para su producción y posteriormente su exportación, este proceso aparentemente trae una serie de riesgos tanto internos como externos, en el proceso de compras parece ser que la fábrica importa la materia prima y otros materiales, trayendo riesgos desde la compra hasta la recepción de la materia prima.

3.1.9.3 Actividades de control

Mantilla (2003) Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión,

partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

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

Mantilla plantea a su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones. Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas Funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento. Consideramos que en este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a los Subsistemas de Control Interno.(2003)

➤ **Normas de Actividades de control.**

Según Fonseca (2011), las normas de las actividades de control son:

a) Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

b) Coordinación entre áreas.

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionada mente con las restantes áreas o subáreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

c) Documentación.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

d) Niveles definidos de autorización.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos

y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

e) Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

f) Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

g) Rotación del personal en las tareas claves.

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones. Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

h) Control del sistema de información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa

fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

i) Indicadores de desempeño.

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. (2011).

Las actividades de control en las Fábricas de puros deben ser debidamente evaluadas, debido a las diversas actividades que se dan en cada área y por la correlación de ellas hacia los objetivos establecidos por la Fábrica.

Podemos observar la importancia de este componente, las actividades a realizar en las empresas deberán ser controlados de manera que puedan responder a los riesgos, en el caso de la Fábrica American Caribbean Cigars, S.A posiblemente, se realicen varias de estas actividades para administrar los riesgos a los que están sujetos.

3.1.9.4 Información y comunicación.

Según Fonseca (2011), La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la

dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

➤ **Normas de Información y Comunicación.**

Según Fonseca (2011), establece las normas de información y comunicación de la siguiente forma:

a) Información y responsabilidad.

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

El sistema de información influye sobre la capacidad de la toma de decisiones de gestión y control, la calidad del sistema resulta de gran trascendencia y se refiere a aspectos de contenido, oportunidad, exactitud, claridad, y accesibilidad.

Los sistemas de información forman parte de las actividades operativas, no sólo sirven para brindar información útil para la toma de decisiones, sino que también sirven para llevar a cabo iniciativas estratégicas.

El sistema de información comprende:

- Las clases de operaciones relevantes para los estados financieros
- Como son iniciadas estas operaciones
- Los registros contables
- El proceso contable involucrado desde el inicio de una operación hasta la inclusión en los estados financieros.

- El proceso de información financiera usado para los estados financieros, incluyendo estimaciones contables significativas y relevaciones.

b) Contenido y flujo de la información.

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

c) Calidad de la información.

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

d) Flexibilidad al cambio.

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc, se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

e) El sistema de información.

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad. La calificación de sistema de información se aplica, tanto

al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones

Referentes a: cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad, conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona, sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

f) Compromiso de la dirección.

El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

g) Comunicación, valores de la organización y estrategias.

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna. El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

h) Canales de comunicación.

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia. La comunicación con los

empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas (2011)

La información y la comunicación es uno de los elementos más importantes dentro de una empresa, tanto para la toma de decisiones, como para el trabajo operativo.

Siendo la fábrica American CaribbeanCigars, S.A una empresa nueva, parece ser que no ha implantado de manera formal el control interno, la comunicación y la información posiblemente no sea la más adecuada para mantener coordinación en los procesos, sin embargo en el proceso de compras este componente es muy importante, dado la naturaleza de producción de la fábrica, ya que se necesita comprar cantidades de materia prima, máquinas y herramientas utilizadas en el proceso.

3.1.9.5 Supervisión o Monitoreo.

Según Fonseca (2011), Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

a) Evaluación del Sistema de Control Interno.

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

b) Eficacia del control interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía

y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad, esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

c) Auditorías del sistema de control interno

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno

d) Validación de los supuestos asumidos.

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

e) Tratamiento de las deficiencias detectadas.

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en forma y ante quién se presentará tal información. Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción apropiada. Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.(2011).

La supervisión será la aliada de un adecuado control interno en el proceso de compras, siendo el componente regulador de las actividades que se realicen. Los procesos deberán ser evaluados a fin de detectar deficiencias, para tomar medidas correctivas, y afianzar las fortalezas.

La Evaluación de las actividades es necesaria para un correcto control de cada una de las actividades que se realizan en la fábrica, y se percibe que en la fábrica American CaribbeanCigars S.A, no es un tema de relevancia para la gerencia.

3.2 Compras

Montoya,(2002, p.120) "En el marco de la actividad empresarial, se entiende por compras, la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles y a

los distintos sectores de la misma, los materiales (materia prima y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, Maquinas, servicios, etc. que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la empresa ha definido. ”

El control de inventario, el almacenaje, y el proceso de producción se encuentran íntimamente ligados con las compras. Una de las funciones básicas de almacenaje es la de cubrir todas las necesidades de materia prima, y materiales en un mercado muy disperso.(2002)

Siendo la Fábrica colocada como una empresa dentro del rubro manufactura, parece ser que el proceso de compras se convierte en el responsable de brindar suministro en el adecuado momento y al debido precio, del tipo correcto y las cantidades necesarias de equipo, servicios, materia prima, y demás productos necesarios para la producción y comercialización de puros.

3.2.1 Objetivos del proceso de compra

Según Fonseca (2011) Los objetivos fundamentales del proceso de compra:

- Mantener la Continuidad de abastecimiento
- Hacerlo con la inversión mínima en existencia
- Evitar duplicidades, desperdicios, e inutilización de material.
- Mantener los niveles de calidad, en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso que se destinan.
- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido
- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.(2002)

En la Fábrica AmericanCaribbeanCigars S.A, aparentemente sigue los objetivos de las demás empresas según las políticas comunes establecidas.

Según Soret, (2004,p.267) . Las características esenciales que han de tenerse en cuenta a la hora de valorar a los proveedores con el objeto, además, de comprar las diferentes ofertas que de ellos recibimos son:

- Calidad
- Servicio
- Precio
- Condiciones de pago

Las condiciones de pago pueden englobarse perfectamente en la característica precio, mediante fórmulas económicas de financiación, considerando volúmenes de crédito, costes financieros de oportunidad, equivalente de crédito.

Parece ser que en la fábrica se centran en la calidad, servicio y las condiciones de pago que ofrece el proveedor.

3.2.2 Consideraciones importantes para las compras

- Orden de compra:

Debe incorporar con mucha claridad todos los datos para evitar cualquier mala interpretación que ocasione la entrega de artículos confundidos, en plazo retrasado o en cantidad o calidad erróneas, con lo consiguiente deterioro del buen funcionamiento empresarial, en términos de coste por devoluciones y de otra índole.

- Descuentos
- Compras y stock.
- Eficiencia y Eficacia,(2004).

Según la fábrica de puros, se percibe que las consideraciones importantes para compras son tomadas en cuenta, como las ordenes de compras, compras y stock , eficiencia y eficacia, esto porque estas consideraciones son tomadas en cuenta por la ley 382 de la cual ellos son beneficiados.

3.2.3 Objetivos de control interno en el proceso de compras

Según Estupiñan (2006), El objetivo del control interno en compras es que las transacciones de compra de bienes y servicios se ejecuten adecuadamente (eficiencia operativa). Mediante el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- Requisiciones de compra preparadas manual o electrónicamente.
- Cada solicitud o requisición que sea firmada por un supervisor autorizado.
- El departamento de compras o el encargado de compras tiene la autoridad de colocar o expedir órdenes de compra para bienes, servicios o mercaderías.
- Buscar la mejor fuente de abastecimiento y en relación de los artículos importantes será necesario pedir cotizaciones.
- La autorización de pagos de bienes y servicios se origina en el departamento de pagos o encargado de pagos, y culmina con el cheque firmado por personas autorizadas.
- Los proveedores, los precios, los pagos anticipados y las condiciones de los bienes y servicios deben autorizarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la Gerencia. Se deben establecer estándares para los proveedores potenciales.
- Autorización para pago de embarque y trámite de aduana de productos importados,(2006).

Estos objetivos son comúnmente importantes para todas las empresas, para la fábrica en estudio parece ser que los objetivos planteados anteriormente son importantes para la ejecución eficiente del proceso de compras.

3.2.4Eficiencia en las empresas

Según Rubio, (2006)La eficiente dirección de las empresas dependen de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a la elección de un excelente administrador, pues de él depende el manejo de todos los recursos y es el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

➤ En la eficiencia de la gerencia se debe hacer énfasis en:

Uso del tiempo y del esfuerzo de la mejor forma posible. La calidad de la toma de decisiones y de los procedimientos de control. El área de los Recursos Humanos, La responsabilidad fundamental en el control interno recae en el factor humano, de él depende la mayor o menor eficiencia del sistema. Si todos los trabajadores y dirigentes, percibe el control interno como parte integrante del trabajo y a la vez se comprende la responsabilidad sobre lo que se hace, el control interno podrá ser efectivo y oportuno y convertirse en un instrumento que contribuya a la eficiencia y eficacia empresarial. Los problemas de eficiencia organizativa pueden surgir en cualquier situación, debido sobre todo a estructuras inadecuadas por crecer demasiado de prisa, cambios en la tecnología o de alguna de las muchas otras modificaciones que son difíciles de prever.

Una empresa en continua evolución debe vigilar la dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. Puede encontrarse en un momento dado donde los responsables de la gestión se ven obligados a ir más allá de sus posibilidades y puede pasar bastante tiempo antes de que las responsabilidades sean revisadas y los trabajos delegados convenientemente.

Existen otros problemas frecuentes dentro de algunas organizaciones, como:

- a) Empresa mal definida, con políticas discrepantes.
- b) Inadecuada integración de especialistas funcionales.
- c) Comunicaciones deficientemente coordinadas.
- d) Insuficiente descentralización de las decisiones.
- e) Empresa bien orientada, pero mal explotada, o a la inversa. (2006)

La eficiencia y eficacia de las operaciones dentro del proceso de compras será esencial en el buen funcionamiento de cualquier empresa, esto mide la fiabilidad de la información.

3.2.5Ciclo de compras

Según Díaz de Santos (1995) identifican las cinco etapas principales de un ciclo de compras:

- Análisis de la Solicitud de Compras.
- Investigación y Selección de Proveedores.
- Negociación con el Proveedor (seleccionado).
- Acompañamiento de Pedido (Follow-Up).
- Control de la Recepción del Material Comprado.

3.2.5.1 Análisis de la solicitud de compras

Según Díaz de Santos, S.A(1995), establece que el análisis de la solicitud de compras corresponde a la primera etapa del ciclo de compras y comienza cuando el organismo encargado de adquisiciones recibe la solicitud de compras, emitida por el área de punto o sección que requiera de un determinado producto. El área de compras efectúa el análisis del pedido, para conocer los antecedentes del material requerido tales como: Especificaciones, cantidades requeridas, época adecuada para su recepción entre otros.

Las solicitudes de compras, se hacen llegar al organismo encargado a través de un listado que además de contener los antecedentes del material requerido, también lleva otros datos como son: Ficha de última compra, Nombre del proveedor, Cantidad comprada y Precio de venta.

En esta primera etapa, el organismo de compras debe planear sus actividades de tal modo que pueda atender las solicitudes de compras recibidas, y proveer las compras. Como una forma de facilitar esta tarea. (1995)

En la Fábrica de puros American CaribbeanCigars,S.A, parece ser que el comprador es el mismo que está al tanto de lo que hace falta de material para hacer una orden de compra, solicitud de compra por tanto no se hace por que el mismo comprador es el encargado de verificar que hace falta y hacer la orden de compra, debería de ser lo más idóneo contar con todos los formatos que interés en la solicitud de compra.

3.2.5.2 Investigación y selección de proveedores

Según Díaz de Santos (1995), establece que la segunda etapa del ciclo de compras se puede dividir en dos partes: La Investigación y La Selección de los Proveedores.

- a) **La Investigación:** Consiste en investigar y estudiar los posibles proveedores de los materiales requeridos. Esta investigación la realiza el organismo encargado de compras y parte con la verificación de los proveedores ya registrados. Está claro que muchos proveedores buscan las empresas a través de sus ejecutivos de ventas correspondientes y en la actualidad, vía Internet (e-mail, correo electrónico); estos para ser calificados para posibles consultas, envían datos para su registro, como nombre, dirección, capital social, productos o servicios ofrecidos, referencias de los clientes, etc.

El organismo encargado de compra debe tener un banco de datos acerca de los proveedores ya registrados, que contengan antecedentes de los abastecimientos realizados y las condiciones en que se negoció. Este registro facilita enormemente los trabajos de investigación y selección de proveedores ya que además de los datos del proveedor, el organismo de compra debe mantener todo texto posible como listas telefónica, revistas técnicas, catálogos, folletos, prospectos, cartas, etc., es decir todo lo que pueda ofrecer información sobre los posibles proveedores.

En el Banco de Datos, podemos clasificar a los proveedores como: Proveedor Real, que

es aquel que ya efectuó ventas de materiales o insumos a la Empresa. Proveedor Potencial aquel que puede ser candidato para futuros abastecimientos.

- b) La Selección:** Consiste en comparar las propuestas o cotizaciones recibidas de los proveedores y elegir cual es el que mejor atiende las conveniencias de la empresa. Para una buena selección del proveedor se deben considerar diversos criterios tales como: precio, calidad del material, condiciones de pago, descuentos, plazos de entrega, confiabilidad en el cumplimiento de plazos, etc.

A pesar de los diversos criterios, generalmente el "**precio**" es la referencia más importante en la selección de los proveedores.

La investigación de los proveedores básicamente es una estadística del mercado que permite verificar cuales son las posibles fuentes de suministro de un material requerido. La tarea de selección y elección de proveedores la hace el organismo de compras y tiene como base la comparación entre los posibles proveedores. (1995)

3.2.5.3 Negociación con proveedores

Una vez que se ha escogido el proveedor más adecuado, el organismo de compras empieza a negociar con él la adquisición del material requerido, dentro de las condiciones más adecuadas de precios y pago. La atención y

Cumplimiento de las especificaciones exigidas de material y el establecimiento de plazos de entrega, deben ser asegurados en la negociación. La negociación es la tercera etapa del proceso y sirve para definir cómo se hará la emisión de la orden de compra al proveedor.

La Orden de Compra es un contrato formal entre la Empresa y el Proveedor, en ella se detallan las condiciones en que se realizó la negociación, ya que tiene la fuerza de un contrato. Su aceptación implica cumplir con todas las condiciones estipuladas. El comprador por una parte es el responsable de las condiciones y especificaciones contenida en la orden de compra, mientras que el proveedor debe estar plenamente

informado de todas las cláusulas, pre-requisitos y criterios exigidos por la Empresa, los procedimientos de recepción del material, los controles y especificaciones de calidad, etc., para que el pedido de la compra sea legalmente válido.

¿Qué es la Negociación?, Se le da este nombre a los contactos entre el organismo de compra y el proveedor para reducir las diferencias y llegar a un término medio; cada parte cede un poco para que ambos se beneficien.

3.2.5.4 Acompañamiento del pedido

Hecha la orden de compra, el organismo de compras necesita asegurarse que la entrega del material se hará de acuerdo a los plazos establecidos, calidad y cantidad negociada y por lo tanto debe haber un seguimiento del pedido, a través de constantes contactos personales o telefónicos con el proveedor. Esto significa que el organismo de compras no abandona al proveedor después de haber emitido la orden de compra. El seguimiento o acompañamiento representa una constante supervisión del pedido y una cobranza permanente de resultados.

Cuando la compra es de gran volumen, algunas Empresas realizan el seguimiento en fechas y plazos preestablecidos. De aquí la denominación Follow-Up, término en inglés que significa seguir, acompañar, fechar.

La etapa de Follow-Up permite localizar en forma anticipada los problemas y éxitos, sorpresas desagradables; a través de él, el organismo de compras puede apurar el pedido, exigir la entrega en los plazos establecidos y/o intentar complementar el atraso con otros proveedores.

3.2.5.5 Control de la recepción de material comprado

Es la quinta etapa del ciclo de compras y se da cuando el organismo de compras recibe del proveedor el material solicitado en la orden de compra. En la recepción del material, el organismo de compras verifica si las cantidades están correctas y, junto con el organismo de control de calidad, realiza la inspección para comparar el material con

las especificaciones determinadas en la orden de compra, esta operación es la que se llama Inspección de calidad en la recepción del material.

Confirmada la cantidad y calidad del material, el Organismo de Compras autoriza a la bodega o almacén, recibir el material y encomienda al Organismo de Tesorería o Cuentas por Pagar, la autorización para el pago de la factura al proveedor, dentro de las condiciones de precio y plazo de pago estipulado.

El ciclo de compras en continuo e ininterrumpido, por lo tanto el gran volumen de trabajo que realiza un organismo de compras exige una agenda de seguimiento y cobranza muy intensa, principalmente, en empresas donde puedan ocurrir cambios en el plan de producción que impliquen anticipaciones o atrasos en las entregas de materiales.(1995)

3.2.5.6 Políticas de compras

Según Días de Santos, (1995),Un aspecto fundamental que no puede escapar a la atención e interés de los dueños y directivos de las empresas, son las políticas de compras que se van a seguir en las empresas. El objetivo principal de las políticas de compras es establecer las directrices que fijaran el marco de acción al que deberá ajustarse la persona que realiza la gestión diaria de las compras.

Estas políticas deben contemplar todos los aspectos clave de la gestión de compras, en especial aspectos como:

- Criterios básicos sobre los niveles de calidad exigidos en los materiales comprados, materia prima, etc.
- Niveles mínimos y máximos de inventario permitidos
- Sistemas de alarma
- Inventarios de reserva y de calidad
- Gestión de compras urgentes
- Criterios que se utilizan para recurrir a la subcontratación

- Tipos de contratos de compras que se utilizan
- Criterio que se seguirán para la selección de proveedores
- Condiciones generales para la compra
- Criterios para la negociación con proveedores
- Logre reducciones de precios mediante procesos más cuidadosos de negociación
- Investigar la posibilidad de subcontratar parte de su producción
- Mantener actualizados sobre los nuevos enfoques que se están realizando en el área de las compras (1995).

En cuanto al proceso de compras, la fábrica American CaribbeanCigars S.A, parece ser que toma en cuenta las diferentes etapas del proceso con importancia pero aparentemente, la fábrica no se ha preocupado por establecer el proceso de manera formal.

El proceso de compras en la fábrica parece ser que se lleva según lineamientos de la ley de Admisión temporal de mercancías, la cual rige el procedimiento en las importaciones a empresas exportadoras, para que estas se beneficien de exoneración de impuestos.

3.2.6 Ley de Admisión temporal para el perfeccionamiento activo y de facilidades de las exportaciones

Según Ley 382(2001), tiene por objeto regular las facilidades requeridas en la admisión temporal para perfeccionamiento activo, así como las que se requieren de reexportación por los productos compensadores fuera del territorio nacional, incluyendo las ventas a las zonas francas industriales de exportaciones en sus diferentes modalidades.

El régimen de importación temporal para perfeccionamiento activo es un sistema tributario que permite tanto el ingreso de mercancías en el territorio aduanero nacional como la compra de las mismas sin el pago de toda clase de derechos e impuestos.

Esta suspensión temporal de derechos e impuestos será para empresas que exporten , de manera directa o indirecta , por lo menos un 25% de sus ventas totales y con un valor exportado no menor de cien mil pesos centroamericanos(\$CA100,000)anuales, de acuerdo a los procedimientos que establece esta ley y su reglamento.(2001)

3.2.6.1 Mercancías amparadas al régimen

Las mercancías amparadas al régimen según la ley 382(2001) Arto. 7, serán:

“Los plazos de permanencias en el territorio nacional de las mercancías admitidas al amparo de este régimen con suspensión previa de derechos e impuestos, y la correspondiente liquidación de los mismos, se aplicara a cada categoría de mercancías como sigue:

- a) Bienes intermediarios y materias primas tales como: insumos, productos semielaborados, envases empaques, cualquier mercancía que se incorpore al producto final de exportación, las muestras, los modelos y patrones indispensables para la producción y la instrucción personal.
- b) Bienes de capital que intervengan directamente en el proceso productivo, sus repuestos y accesorios, tales como: maquinaria, equipos, piezas, moldes, matrices, y utensilios que sirvan de complemento para bienes de capital; no se incluyen vehículos de transporte utilizados fuera del ámbito directo de la unidad productiva.
- c) Materiales y equipos para integral e indispensablemente de las instalaciones necesarias para el proceso productivo. ”(2001)

3.2.6.2 Plazos de permanecía de la mercancía incorporadas al régimen

Dichos plazos son para la permanencia de los bienes anteriormente indicados, tendrán plazos según sus categorías, así lo establece la ley 382, (2001) arto. 8

- a) En el caso de las incluidas en el inciso a) anterior tendrán una permanencia de seis meses, el que podrá ser prorrogado por periodo igual por la DGA, por una sola vez

previa resolución favorable de la secretaria CNPE base en políticas aprobadas por la comisión.

- b) En el caso de los bienes del inciso b) y c) del literal anterior, dice que el plazo de permanencia en el territorio será de (5) cinco años no prorrogables, al ingresar las mercancías al país, los beneficiarios deberán pagar los derechos e impuestos de importación y demás tributos en la proporción que corresponda al porcentaje promedio anual de ventas locales sobre las totales de cada exportador durante cinco años siguientes a la fecha de admisión.

Si al final del plazo se hubiere excedido el porcentaje de exportaciones sobre las ventas totales originalmente previsto para el periodo de cinco años será definitivamente exonerado este nuevo porcentaje. por lo que se le reembolsará al beneficiario los derechos e impuestos pagados en exceso.

Si al pasar los cinco años (5) de ingresadas al país tales mercancías no se han cumplido los porcentajes de exportación previstos para dicho periodo, los exportadores acogidos a este régimen deberán de pagar los gravámenes pendientes, si es el caso, sobre la base del porcentaje realizado de las ventas totales de los tres (3) últimos años, En este caso se pagará además un recargo por deslizamiento más intereses prevalecientes en el mercado, en la forma que establezca el reglamento.

3.2.6.3 Declaración obligatoria de los beneficiarios.

Según la ley 382, (2001), establece que los beneficiarios deberán declarar periódicamente las ventas de mercancías ingresadas al amparo de este régimen en el mercado local, regional y extra regional, si es el caso y pagar las partes de los derechos e impuestos de la internación que corresponda. Estas declaraciones serán entregadas de la CNPE con las correspondientes justificaciones del uso dado a los insumos y previo pago de las deudas generadas con el fisco. La secretaria revisará la falta de veracidad en estas declaraciones constituye defraudación fiscal. Las deudas con el fisco harán acreedor al exportador de sanciones y multas.

3.2.6.4 Responsabilidades de los beneficiarios

Según La Ley 382,(2001) , establece que es responsabilidad del beneficiario por daños, averías, o pérdidas ocurridas en las mercancías ingresadas bajo la modalidad o suspensión previa de derechos e impuestos, quedando obligados al pago de los tributos correspondientes, salvo casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente comprobados. Los beneficiarios deberán señalar un domicilio legal, sin perjuicio de indicar, además, la dirección de sus centros de operaciones ante la secretaria técnica de la CNPE y DGA. (2001)

IV Preguntas directrices

¿Cómo es el ambiente de control en la Fábrica de Puros American CaribbeanCigars S.A?

¿A Qué tipos de Riesgos se enfrenta la Fabrica American CaribbeanCigars, S.A con el control interno del proceso de compras existente en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos?

¿Qué tipo de actividades de control deben aplicarse para garantizar un proceso de compras efectivas, eficientes?

¿De qué manera mejora la información y comunicación, en la toma de decisiones ágiles y oportunas?

¿De qué manera el monitoreo y supervisión de los procesos de compras están encaminados a la eficiencia y eficacia de los procesos de Compras?

V. Operacionalización de variables

Variable						
Control Interno						
Sub variable	Indicadores	Pregunta	Escala		Instrumentos	Dirigido
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	¿Existe código de ética aprobado por la Entidad?	Si	No	Encuesta Documentada	Gerencia administrador Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos
		¿Los trabajadores responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	Si	No		
		¿Qué valores éticos de control cree usted deben prevalecer en el proceso de compras?	Abierta		Entrevista	

		¿Existen medidas de amonestación en caso de que los empleados violen alguna norma ética?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador
	Competencia Profesional	¿La entidad ha establecido los requisitos de Capacidad requeridos para los puestos de la Fábrica?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Recursos humanos comprador
		¿Existe evidencia de que los empleados poseen conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?	Si	No	Encuesta Documental	Gerencia Recursos humanos
	Asignación de	¿Qué valores éticos de control cree usted deben prevalecer en el	Abierta			Gerencia Administración

responsabilidad y Autoridad	proceso de compras?		No	Encuesta Documental	comprador
	¿Cuenta la Fábrica con un manual de funciones?	Si	No	Encuesta	Gerencia administrador Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos Gerencia administrador
	¿Se cumple la segregación de funciones, establecidas por el manual?	Si	No	Encuesta	Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos Gerencia administrador
	¿Hay una clara definición de responsabilidad y estas son conocidas por los responsables de las áreas?	Si	No	Encuesta	Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos

	Estructura organizativa	¿Todas las decisiones tomadas en la empresa son aprobadas por el nivel de autoridad correspondiente?	Si	No	Encuesta	
		¿Tiene la empresa organigrama y es del conocimiento de los empleados?	Si	No	Encuesta	Gerencia administrador Comprador
		¿Usted considera que realiza solo las funciones destinadas a su cargo?	Abierta		Entrevista	Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos
		¿Usted considera que hay una buena coordinación en las áreas de la Fábrica?	Si	No	Encuesta	Contador Bodeguero Resp. De Recursos

riesgo		<ul style="list-style-type: none"> • La competencia 		No	Encuesta	Comprador Contador
		<ul style="list-style-type: none"> • desastres naturales 		No	Encuesta	Bodeguero
		<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de requisitos de la ley de compras locales e importación 	Si	No	Encuesta	
		¿para identificar riesgos internos toman en cuenta los siguientes factores:	si			
		<ul style="list-style-type: none"> • Un inadecuados procesamiento de los sistemas de información 	Si			Gerencia
		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, motivación y entrenamiento del personal 	Si			Comprador
		<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de personal administrativo. 	si			Administrador
		<ul style="list-style-type: none"> • Mal manejo de los recursos por parte de los empleados 	si			Gerencia
				No	Encuesta	Administrador
				No	Encuesta	Comprador Contador

		<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de requisitos de la ley que regula las compras • Seguro del almacén o bodega <p>¿Existen identificados riesgos en el proceso de compras que afecten los objetivos de la Fábrica? ¿cuáles?</p> <p>¿Se analiza y comparte con los compañeros la falta de controles que pueda haber provocado en el pasado pérdida de recursos, errores en la información por incumplimiento legal o normativo?</p>	Si	no	Encuesta	Bodeguero Resp. De Recursos humanos
			Abierta		Entrevista	
				No	Encuesta	
					Entrevista	
	Detección o manejo de cambios	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador

		¿Están las diferentes áreas de la Fábrica anuentes a transmitir a la gerencia los problemas que surgen en el ambiente operativo, tecnológico, normativo, que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la Fábrica?	Si	No	Encuesta	Bodeguero Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos
		¿Se analiza en la fábrica el origen de riesgos en el proceso de compras?	Si	No	Encuesta Documental	Gerencia Administrador Comprador
		¿Existe un plan contingente ante amenazas que puedan afectar el proceso de compras en cumplimiento de los objetivos de la Fábrica?	Abierta		Entrevista	Bodeguero Resp. De Recursos humanos Gerencia Administrador
			Abierta		Entrevista	Comprador Contador

		<p>¿Cómo es la respuesta a la detección de un riesgo en la fábrica?</p>	Si	No		<p>Bodeguero</p> <p>Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos</p>
		<p>¿Existen mecanismos para anticipar, identificar, a los incidentes o actividades rutinarias que afecten los objetivos de la Fábrica?</p>				<p>Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos</p>
	Tolerancia al riesgo	<p>¿Se analizan y toman en cuenta los riesgos identificados por auditorías externas?</p>	Si	No	Encuesta	<p>Gerencia Administrador Comprador Contador Gerencia</p>
		<p>¿Existen riesgos que son identificados según su coste beneficio para su implantación de control?</p>	Si	No	Encuesta	<p>Administrador Comprador Contador Gerencia</p>

		¿Qué Actividades cree usted que son permisibles ante el riesgo en la Fábrica?	Abierta		Entrevista	Administrador Comprador Contador Resp. De Recursos humanos
Actividades de control	Separación de tareas y responsabilidades?	¿Existe en la Fábrica un empleado que maneje de manera absoluta todos los aspectos claves de una operación?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos
		¿Se verifica sistemáticamente la asignación de tareas?	Si	No	Encuesta Documental	Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos
		¿La persona que autoriza la compra es la misma que las registra?	Si	No	Encuesta Documental	
	Coordinación entre tareas	¿Los objetivos de las áreas de la Fábrica son compatibles entre sí?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador

		¿Existe un flujo de comunicación adecuado entre las áreas?	Si	No	Encuesta	Bodeguero Resp. De Recursos humanos Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero Resp. De Recursos humanos
--	--	--	----	----	----------	---

	Documentación	¿Existen manuales escritos para realizar el proceso de compras en la Fábrica?	Si	No	Encuesta Documental	Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero
		¿Las pólizas de importaciones y facturas de compra locales están disponibles y adecuadamente archivadas para su fácil revisión?	si	No	Entrevista Documental	Administrador Comprador Contador
		¿La documentación del proceso de compras es archivada según un orden cronológico?	si	No	Encuesta Documental Encuesta	Administrador Comprador Contador Administrador Comprador Contador
		¿Existe respaldo para la información automática y electrónica que se genera del proceso de compras?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador
			Si	No		

	<p>¿Existe una lista de proveedores actualizada que contenga los datos necesarios para su debida localización?</p> <p>¿Existen formatos elaborados para las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de compra • Ordenes de compras y contratos • Documentos de recepción de mercancías • Recibos de servicios • Salida de bodega 	<p>si</p> <p>si</p> <p>Si</p> <p>si</p> <p>Si</p>	<p>no</p> <p>no</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p>	<p>Encuesta</p> <p>Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Documental</p>	<p>Administrador</p> <p>Comprador Contador</p> <p>Administrador</p> <p>Comprador Contador</p>
Niveles definidos de Autorización	¿La Fábrica ha diseñado procedimientos para autorizar	Abierta		Entrevista Documental	Gerencia Administrador

		operaciones?				Comprador Contador
		¿Existe la designación de funcionarios con el nivel jerárquico adecuado para aprobar la calidad del producto o servicio a adquirir?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador
			Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador
			Si	No	Encuesta	Comprador Contador
		¿Se autorizan las órdenes de compra de materia prima que se ajusten a las políticas de administración y a la ley que los regula?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador
			Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador
		¿Se acepta mercancía que no haya sido solicitada?				Comprador Contador

		<p>¿Los pagos por compra de materia prima o un bien deben de ser efectuados bajo alguna política administrativa?</p>	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador
		<p>¿Cuánto es el periodo que establece la Fábrica para el pago a proveedores?</p>	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador
		<p>¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables, y tal comunicación incluye condiciones y términos bajo los cuales se asigna?</p>	Abierta		Entrevista	
	Registro oportuno y adecuado de las	¿Se informan sobre la mercancía y bienes recibidos de manera oportuna y con exactitud?	Si	No	Encuesta Documental	Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero Comprador Contador

transacciones y hechos	¿Los montos adeudados a proveedores por compra de materia prima, y otros bienes así como la distribución contable se registran como pasivo en forma oportuna?	Abierta	Si	No	Entrevista	Administrador Comprador Contador
		Si			Encuesta Documental	Comprador Contador
	¿Se informa los importes adeudados a proveedores correcta y oportunamente?	Abierta			Entrevista Documental	Comprador Contador
	¿Se informa de las compras que se hacen con exoneración de impuestos en el momento que ocurre la transacción para su registro oportuno?	Abierta			Entrevista Documental	
	¿Se registra y se informa en forma oportuna los saldos que quedan de comprar de materiales y bienes exonerados de impuestos?	Abierta			Entrevista	Comprador Contador

Acceso restringido a recursos, Activos y registros.	¿Tienen Seguro contra siniestros en la Fábrica?	Si	No	Entrevista	Gerencia Administrador Comprador	
	¿Tienen alarmas contra robos y contra incendios?				Gerencia Administrador Comprador	
	¿Quiénes están autorizados al acceso a compras, recepción y pagos de proveedores?	Abierta			Gerencia Administrador Comprador Contador	
					Administrador Comprador Contador	
	¿Existen insumos o productos almacenados que por su naturaleza implican compras innecesarias de acuerdo con los objetivos operativos que ha definido la fábrica?	Si	No		Encuesta	Administrador Comprador Contador
		Abierta	No		Entrevista	Administrador Comprador Bodeguero Contador

		¿Con que periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?	Si	No	Encuesta	Administrador Comprador Bodeguero Contador
		¿Los formularios como recibos, ordenes de compras, y otros documentos pre numerados, son guardados adecuadamente tanto los vacíos, anulados, y los entregados a su cargo?	Si	No	Encuesta	Administrador Comprador Bodeguero Contador
		¿Los sellos de autorización son resguardados?	Si	No	Encuesta	Administrador Comprador Bodeguero Contador
		¿Existen respaldos de la información digital, y están				Administrador Comprador Bodeguero

		resguardados en lugares seguros por un suceso inesperado?				Contador
Rotación de personal en tareas claves	¿Se rota el personal que tiene a cargo operaciones importantes en la Fábrica?	SI	No	Encuesta	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos	
	¿Cree usted que la rotación de personal ayudaría a identificar las áreas de riesgo, tales como fraude o actos de corrupción?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos Contador Comprador	
Control de los sistemas de información	¿Se han establecido en la fábrica controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador Administrador Comprador Contador	
	¿Se asegura la integridad del procesamiento de información mediante la verificación Numérica de los comprobantes de	Si	No	Encuesta	Administrador	

		compra?				Comprador Contador
		¿Se realizan periódicamente validaciones de información de las compras que están incorporadas en los registros, con las facturas o pólizas de importación?	Si	No	Encuesta	
Indicadores de desempeño		¿Se han establecido criterios para la medición de desempeño?	SI	No	Encuesta	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos Comprador Contador
		¿Usted cree que son indicados los criterios que se usan para medir la gestión de compras?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Comprador Contador
		¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados, contra lo planificado, y se analizan los desvíos?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador
		¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados, contra lo planificado, y se analizan los desvíos?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Resp. De recursos humanos Comprador

		¿Se hacen evaluaciones de desempeño a los empleados con periodicidad				Contador Bodeguero
Información y comunicación	Información	¿La información que generan los factores internos y externos es remitida a los niveles requeridos para su autorización?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador
	Calidad de la información	¿Las proyecciones de ventas que son presentados a la CNPE son previamente autorizadas, y revisadas por el gerente?	Abierta		Entrevista	Administrador Comprador Contador
			Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Comprador Bodeguero

		¿La información relativa a los requerimientos de materia prima, bienes y demás materiales necesarios para la producción llega oportunamente?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Comprador Contador
		¿La información es clara, y con un grado de detalle, que ayude a la toma de decisiones?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administración Comprador contador
	Flexibilidad al cambio	¿Se dispone de la información en el tiempo y lugar que se necesita?	Si	No	Encuesta	Administración Comprador contador Bodeguero Resp. De recursos Humanos
	Compromiso de la dirección	¿Las proyecciones anuales de compras que se presentan ante entidades externas son confiables?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Comprador contador
		¿Usted cree que la gerencia se preocupa por que la información				Administración Comprador contador

		sea confiable, oportuna, clara y accesible?	Si	No	Encuesta	Administración Comprador contador
		¿Son evaluados los sistemas de información en la Fábrica?	Si	No	Encuesta	Administración Comprador contador
		¿Son rediseñados o adaptados los sistemas de información cuando se necesita?	Si	No	Encuesta	Administración Comprador contador Bodeguero
		¿Usted cree que la gerencia aporta la importancia que merecen los sistemas de información?	Si	No	Encuesta	Resp. De recursos Humanos
		¿Asigna presupuesto la gerencia para el mantenimiento de los sistemas de información?	Si	No	Encuesta	Administración Comprador contador Bodeguero Resp. De recursos

			Si	No	Encuesta	Humanos
	Comunicación	¿La información es debidamente comunicada al personal de la Fábrica?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos Comprador Contador Bodeguero
		¿La comunicación recibida por los clientes, al especificar un pedido es oportunamente informado a las áreas correspondientes?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos Comprador
		¿Usted cree que los canales de comunicación en la Fábrica son los adecuados?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos Comprador Contador Bodeguero

		<p>¿La gerencia está interesada en comunicar los valores éticos, los objetivos y las políticas?</p>	Si	No	Encuesta	Administración Resp. De recursos humanos Comprador Contador Bodeguero
		<p>¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con personas externas interesadas directa o indirectamente proveedores, clientes, Aduana?</p>	Abierta		Entrevista	
Monitoreo	Eficacia del sistema de control interno	<p>¿La Fábrica realiza evaluaciones de Control Interno utiliza la entidad para alcanzar la efectividad y eficiencia de las operaciones?</p>	Abierta		Entrevista	Gerencia Administración Resp. De recursos humanos Comprador Contador
		<p>La Entidad implementa acciones</p>	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador Bodeguero

		para fortalecer y mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones?				Gerencia Administrador Comprador Contador
	Auditoria del sistema de control interno	¿Son supervisados los procedimientos que se realizan el proceso de compras?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador
	Validación de supuestos asumidos	¿Quién supervisa los procedimientos de compras?	Abierta		Entrevista	Administrador Comprador Contador
	Tratamiento de	¿Quién supervisa los procedimientos de compras?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador
		¿Se mantiene un registro-detalle de las órdenes de pedido solicitadas a los proveedores?	Abierta		Entrevista	Administrador Comprador Contador Bodeguero Gerencia Administrador Comprador Contador

deficiencias	¿Se realiza verificación de precios de venta de materia prima y otros bienes para su autorizados y aprobados?	Si	No	Encuesta	Gerencia Comprador
		Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador
	¿La gerencia informa acerca de los controles y nuevas disposiciones?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador Gerencia Administrador Comprador Contador
		Abierta		Entrevista	Bodeguero
	¿Los estados financieros presentados corresponden a la realidad de la Fábrica?	Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero
		Si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador

		¿La Fábrica ajusta sus procedimientos en las compras locales e importaciones a la ley 382?	si	No	Encuesta	Gerencia Administrador Comprador Contador
		¿La fábrica cuenta con mecanismos para detectar deficiencias en el proceso de las compras?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero Gerencia Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador Bodeguero
		¿Evalúan periódicamente los procedimientos de control del proceso de compras?	Si	No	Encuesta	Administrador Resp. De recursos humanos
					Encuesta	Comprador Contador Administrador Resp.

		¿En la Fábrica brindan información a los trabajadores acerca del funcionamiento del control interno?	Si	No	Encuesta	De recursos humanos Comprador Contador Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador
		¿Se consulta con los trabajadores el cumplimiento de controles a fin de recopilar las fallas encontradas?		No		Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador
		¿Se corrobora la información presentada al comité nacional para				Administrador Resp. De recursos humanos Comprador

		la exportación con la información interna del proceso de importaciones a fin de determinar diferencias?		No		Contador
		¿Se acatan las recomendaciones brindadas por las auditorías externas en la Fábrica?	Si	No		Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador
		¿Se corrigen las deficiencias de manera rápida y oportuna?	Si	No		Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador
		¿Se actúa con rigurosidad en casos de ilegalidades, o incumplimiento de leyes reguladoras?	Si	No		Administrador Resp. De recursos humanos Comprador Contador

Variable : Proceso de Compras						
Subvariable	Indicador	Preguntas	Escala		instrumento	Dirigido
Proceso de compras	Análisis de solicitud	¿En la Fábrica se elabora previamente un plan de compras?	SI	No	Encuesta Documental	Gerencia Administrador Comprador
		Realizan solicitudes de compras para luego emitir la orden de compra?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador
		¿Qué descripciones presentan las solicitudes que se emiten para realizar el pedido la compra?	Si	No	Encuesta Documental	Contador Gerencia Administrador Comprador
		¿Existe una lista de proveedores?	Si	No	Encuesta Documental	Gerencia Administrador Comprador
		¿Se tienen proveedores	Abierta		Entrevista	Gerencia

	Selección de proveedores	<p>potenciales por algún imprevisto?</p> <p>¿Qué criterios se toman en cuenta al momento de seleccionar los proveedores?</p> <p>¿Quién selecciona los proveedores?</p> <p>¿Qué criterios toman en cuenta para negociar con los proveedores?</p> <p>¿Qué condiciones detalla las órdenes de compra?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Abierta</p>		<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador Comprador</p> <p>Gerencia Administrador Comprador</p> <p>Gerencia Administrador Comprador</p> <p>Gerencia Administrador Comprador</p> <p>Gerencia</p>
--	--------------------------	--	--	--	---	--

		¿Se dá seguimiento al proveedor después de emitida la orden de compra?	Abierta	No	Entrevista	Administrador Comprador
	Negociación con el proveedor	¿Quién realiza este seguimiento?				Gerencia Administrador Comprador
		¿Qué aspectos son tomados en cuenta en la recepción del pedido?	Abierta		Entrevista	Gerencia Administrador Comprador
	Acompañamiento de pedido follow-up	¿Quiénes se involucran en la recepción del pedido?	Abierta		Entrevista	Gerencia

	Control de recepción de material comprado	¿Quién autoriza la recepción del pedido en la bodega o almacén?	Abierta	Entrevista	Administrador Comprador Contador Bodeguero Gerencia Administrador Comprador Contador Bodeguero
		Que materiales compran para la elaboración de puros en la fábrica?	Abierta	entrevista	Gerencia Administrador Comprador Bodeguero
	Política de compras	¿Se comprueba de que el material este bien resguardado en la bodega o almacén?	Abierta	entrevista	Comprador Gerencia
		¿En bodega o almacén se mantiene un stock de materiales?	Si	Encuesta	Gerencia Administrador

	Cumplimiento de ley 382(ley de admisión temporal)	<p>¿Se han establecido políticas de compras?</p> <p>¿Cuáles son las políticas que ha establecido la fábrica para realizar las compras?</p> <p>¿Qué beneficios recibe de la ley de Admisión temporal de mercancía (ley 382), la fábrica de puros American caribbeancigars, S.A?</p> <p>Que materiales son utilizados para la producción de puros y que están exonerados por la ley?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Abierta</p>		<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Comprador Contador</p> <p>Gerencia Administrador Comprador Contador</p> <p>Gerencia Administrador Comprador Contador</p> <p>Gerencia Administrador Comprador Contador</p>
--	---	--	--	--	---	--

VI Marco metodológico

6.1 Tipo de investigación

Se evaluó el control interno que está implementando la fábrica American CaribbeanCigars, S.A en el proceso de compras de materiales, mediante el tipo de estudio descriptivo, el cual consiste en describir un fenómeno sometiéndolo a una evaluación e identificando las debilidades encontradas para recomendar su mejora.

Este tipo de estudio se vale de técnicas convenientes para investigaciones in situ por lo que se utilizaron técnicas de entrevistas, encuestas y verificación documental, con ayuda de teorías expuestas en el marco teórico y de investigaciones realizadas por otros autores en campos de estudio similar, al igual que entrevistas realizadas a expertos en el tema.

Se realizaron encuestas y entrevistas individuales para cada uno de los integrantes de la muestra, esto para obtener una respuesta veras y un punto de vista de cada uno de los que integran el proceso de compras en la Fábrica, la información que resulto

- a) **Encuesta:**según, García (2004) La encuesta se define como un procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es a través de la interrogación escrita.
- b) **Entrevista:**Según Stephen, (2005) Esta técnica facilita al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que se necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclarar asegurándose de una mejor respuesta.(2005)

c) **Investigación documental:**

En la investigación establecieron comportamientos concretos y actitudes del personal encargado del proceso de compras, en la cual se descubre y comprueba la asociación entre las variables establecidas de investigación, de acuerdo con los objetivos planteados.

6.1.1 Variables de Estudio

Las variables establecidas para el estudio son:

- Control Interno
- Proceso de Compras

Como subvariables:

Los componentes del control interno según el modelo COSO

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

Variable: Proceso de compras:

Como sub variable: el ciclo de Compras:

- Análisis de la solicitud
- Análisis e investigación de proveedores
- Negociación con proveedores
- Seguimiento del pedido o follow up
- Control de recepción del material comprado
- Políticas de compras.

6.1.2 Método de investigación

El diseño de investigación que se utilizó elno experimental, de corte transversal porque se evaluó solo un periodo establecido el año 2011.

Se estableció un enfoque cuali-cuantitativo, debido que se estableció una muestra reducida de investigación, y se abordan tanto técnicas cualitativas como los análisis en las entrevistas como también cuantitativas en las encuestas.

El estudio a utilizar para esta investigación fue de tipo inductivo ya que se parte de hechos particulares ocurridos en el proceso de compras de la fábrica American caribbeancigars, donde se enmarca el problema de investigación, para llegar a conclusiones.

Inductivo: Según Bernal (2006) pag. 56 “establece que este método se utiliza para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegará conclusiones, cuya aplicación será de carácter general. Este método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan con leyes, principios o fundamentos de una teoría” (2006)

Se plantea de que la inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación, por lo que lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas, por lo que sus conclusiones estarán relacionadas con sus premisas como el todo lo está con las partes.

6.1.3 Población y muestra

Tomando en cuenta de que la población es la totalidad de un fenómeno a estudiar y la muestra representa el todo lo cual refleja las características la población de la cual fue extraída.

Se define que para esta investigación la población fue la fábrica de puros American Caribbeancigars, S.A.

La Muestra fué el área de compras, al cual se dirigió el estudio específico y se involucraron a las siguientes personas:

- Gerente General

- Administrador 1
- Responsable de recursos humanos 1
- Comprador 1
- Contador 1
- Bodeguero 1

Para un total de seis personas que están involucrados en el proceso de compras.

6.1.4 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la realización de esta investigación se utilizaron las fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias se obtendrán a través de entrevistas con preguntas abiertas dirigidas a la población establecida anteriormente, con tipos de preguntas generales de la fábrica hasta llegar a las específicas del área de compras para una evaluación completa.

Se utilizarán encuestas como una conversación directa con las personas quienes respondieron de manera afirmativa o negativa según era el caso, también se hizo una investigación documental de acuerdo a una guía elaborada como instrumento, esto para verificar las respuestas de dichas encuestas y entrevistas, esto se siguió con una guía de investigación documental.

Como fuentes secundarias se utilizaran la bibliografía relacionada con el tema de investigación, trabajos de grados relacionados con el tema de control interno de compras.

VII. Análisis de Resultados

El Análisis de resultados se presenta según la información recopilada a partir de la información de campo, habiendo establecido como objetivo principal el Evaluar el control interno del proceso de compras en la fábrica American CaribbeanCigars, S.A, los resultados se presentaran según los objetivos específicos establecidos para la realización del trabajo.

7.1 Componentes del Control Interno

7.1.1 Ambiente de Control

7.1.1.1 Integridad y valores éticos

Según la información recopilada en el trabajo de campo se revela que no existe un código de ética escrito, sin embargo ellos mencionaron que desde el momento en que el trabajador entra a laborar se establecen los valores éticos de manera verbal, aun así 100% contesto que los trabajadores responden adecuadamente a la integridad y los valores éticos, los entrevistados también hicieron referencia a los valores de Lealtad y Responsabilidad diciendo que eran los más importantes dentro del ambiente de la Fábrica. En lo que respecta a medidas de amonestación aplicadas en caso de incumplimiento el 100% de los entrevistados contestaron que se aplicaban a los empleados que cometen faltas en su comportamiento ético.

Por lo que se puede observar que el ambiente de control según los encuestados y entrevistados muestra un ambiente adecuado en la Fábrica American CaribbeanCigars S.A, así mismo se puede determinar que estas respuestas no se pudieron comprobar ya que no tienen un código de ética escrito que respalde su posición ante el ambiente de la Fábrica.

Según Mantilla (2003), La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes de control.

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa, la cual incluye estándares éticos y de comportamiento, la manera como son comunicados y como se refuerzan en la práctica. (2003)

7.1.1.2 Competencia profesional

En lo que respecta a la investigación de campo los resultados de la evaluación de este elemento revelan que los entrevistados y encuestados coinciden en un 90% que se han establecido requerimientos para los puestos existentes en la Fábrica, y aseguran tener pruebas de que los empleados cumplen con los requerimientos exigidos por el cargo, estos en la investigación documental fueron evidenciados en los expedientes de cada empleado incluido en la muestra.

Se comprueba que no existe un manual de funciones escrito, simplemente se establecen las funciones en el contrato de trabajo que es firmado por el gerente de la Empresa y el trabajador, por lo que no existe una guía que apoye a los trabajadores a saber con exactitud cuáles son las funciones por las cuales tiene que responder, según el Administrador dice que esta tarea fue asignada a él, pero por falta de tiempo no ha conseguido realizarlo.

Según Coopers y Lybrand (1997), La competencia deberá reflejar el conocimiento, y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales, se requieren para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, las estrategias, y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos.(1997)

7.1.1.3 Asignación de Responsabilidad y autoridad

En la investigación de campo realizada sobre la segregación de funciones se proyectan un 65% que no se cumple una adecuada segregación de funciones, ya que hay personas que realizan varias tareas de vital importancia en el proceso de compras que no tendrían por qué realizarlas o son incompatibles de acuerdo a sus puestos de trabajo, según el administrador dijo que él se encarga de las compras, de la contabilidad ya que no han contratado a un contador, y según explicó él aprueba varias compras locales, el

lleva el control de las importaciones y el mismo las registra por lo que se puede observar que hay una mala segregación de funciones, un riesgo que está corriendo la fábrica por la dependencia de una persona en todo el ciclo, además no es correcto que la misma persona que genera una orden de compras, la apruebe y la registre, esta situación podría provocar una falta de control y puede inducir a una acción que redunde en un fraude para la fábrica.

Según un 90% de los encuestados opina que tienen definidas las responsabilidades, y también son conocidas por su responsable inmediato.

Según los encuestados en un 92% contestan que las decisiones que se toman son aprobadas por el nivel de autoridad correspondiente, sin embargo no se tiene un manual de funciones escrito donde se establezca las responsabilidades de cada cargo en la Fábrica, por lo que se podría decir que las actividades de aprobación se realizan de manera empírica ya que no hay nada escrito que respalde el buen seguimiento de la autorización.

La segregación de funciones según Klus (2012), establece en su artículo “como mejorar el control interno por medio de la segregación de funciones” que es uno de los temas más comprometidos al momento de encarar una revisión del control interno, básicamente por el carácter “prevasivo” del que reviste este concepto dentro del esquema existente en la organización. El concepto se refiere al análisis de determinadas actividades que deben encontrarse separadas de otras, dado el riesgo que implica que una misma persona las concentre.(2012)

El ambiente de control refuerza en gran medida a los miembros de una empresa debido a que conocen claramente sus deberes y responsabilidades y esto hará que se enfrenten y solucionen problemas, actuando siempre dentro de sus niveles de autoridad, si analizamos hay una mala organización en la asignación de responsabilidades, la confianza a llevado a que se incumplan normas generales de control interno, lo que puede conllevar a un riesgo.

7.1.1.4 Estructura Organizativa

El 90% de los a encuestados contestan que no existe un organigrama en la Fábrica que sea de conocimiento de los empleados, en este caso hay una debilidad en el ambiente de control ya que un organigrama define claramente los niveles de autoridad de cada empleado y deberá de ir acompañado de un manual en el que se asigne las relaciones jerárquicas y funcionales para cada cargo, por lo que se recomienda su elaboración para fortalecer el control interno de la Fábrica.

Se indaga a los encuestados si ellos realizan solo las funciones destinadas a su cargo y en un 63% contestan que no realizan solo las funciones que se les asigno, dado que la falta de personal hace que ellos tengan que hacer varias cosas fuera de sus funciones, sin embargo considera un 90% que hay una buena coordinación en las áreas de trabajo se cohesionan en las actividades que hay que sacar por orden de prioridad.

Al preguntar sobre el conocimiento de la misión, visión y valores en un 100% contestan que no la conocen, sin embargo la gerencia y la administración dicen que están trabajando en eso que se le encomendó la tarea al administrador ya que se elaboró una misión y visión para presentarla en un informe al MARENA, sin embargo ellos admiten que esta misión y visión no es la adecuada ya que no establece claramente la definición y futuro que persigue la fábrica en su andar, , siendo una empresa en crecimiento es importante saber que hacen y a donde se dirigen guiando al resto de personal a alcanzar la meta que desea la Fabrica alcanzar.

La estructura organizativa según Daft (2007) plantea, que diseña las relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directores y supervisores, también muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos en la organización total, incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre departamentos.(2007)

En toda empresa deberá de existir un organigrama y deberá ser de conocimiento de todos los empleados, esto con el fin de fortalecer el control interno de las empresas.

7.1.2 Evaluación de Riesgo

Identificación de Riesgos

Se evaluó este aspecto a través de entrevistas y encuestas a continuación se muestran los resultados:

Se investigó a través de una entrevista al personal involucrado en el proceso de compras sobre los factores externos que tomados en cuenta para identificar riesgos y según los entrevistados indicaron que los factores externos de mayor relevancia son los proveedores, la ley ambiental, el cierre de fronteras, desastres naturales, y cambios en los requisitos de la ley que rige las compras de la fábrica según la ley 382, Sin embargo no han tomado en cuenta factores que también son necesarios para identificar riesgos que podrían provocar problemas serios en el proceso de compras, como son: Seguro de mercadería importada, dado que esto garantiza los recursos destinados a realizar la compra, y más cuando esta es una importación, Otro aspecto importante que no toman en cuenta en la Fabrica es la competencia según ellos alegaron que las Fábrica de Tabacos de la ciudad de Estelí tienen sus mercados internacionales asegurados, por lo que ellos trabajan por pedidos de clientes a los cuales les ofrecen calidad de sus puros, y son clientes consecuentes con sus pedidos.

Las nuevas expectativas de clientes no han sido tomadas en cuenta por que según el Comprador ellos están continuamente comunicándose con sus clientes, y los pedidos se elaboran bajo las exigencias del cliente, aseguran tener una excelente comunicación con sus clientes.

Se les pregunto si ellos tomaban en cuenta como riesgo el desarrollo tecnológico que conlleven a realizar cambios pero según ellos su trabajo de producción es manual, sin embargo las compras se realizan por importación en su gran mayoría y están reguladas por la DGA, CNPE, por lo tanto deberán de alinearse a los cambios tecnológicos que exijan para su funcionamiento.

En lo que respecta a factores internos respondieron que son tomados en cuenta un inadecuado procesamiento de los sistemas de información, la calidad motivación y

entrenamiento del personal, el mal manejo de los recursos por parte de los empleados es también tomado en cuenta, los incumplimientos con la ley que regula las compras, sin embargo hay dos elementos importantes que no se están tomando en cuenta siendo estos importantes y según los resultados tienen una probabilidad alta de riesgos, como es el cambio de personal administrativo, sabiendo que hay personas que manejan todo un proceso y el seguro de almacén o bodega por cualquier siniestro.

El 80% de los encuestados responde a que se analizan y comparten con los demás compañeros la falta de controles que pueda haber provocado anteriormente algún riesgo en los recursos, errores en la información, por incumplimiento legal o normativo.

Según Mantilla (2003), El desempeño puede estar en riesgo en una entidad a causa de factores externos o internos, estos pueden afectar los objetivos establecidos o implícitos. Los riesgos se incrementan a medida en que los objetivos difieren conscientemente del desempeño pasado. Debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información entre una entidad y las partes externas relevantes, incluyendo: proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores potenciales como actuales, lo mismo que entidades públicas y medios de comunicación.(2003)

En los resultados podemos apreciar que tienen identificados algunos riesgos sin embargo hay otros elementos que deberían de ser tomados en cuenta, sin embargo no han sido determinados como un posible peligro.

7.1.2.2 Detección o manejo de cambios

El 85% de los encuestados responde que existe probabilidad de ocurrencia a riesgos detectados, ya que según el administrador dice que llevan una bitácora donde van registrando los sucesos que han provocado un peligro u amenaza en las actividades normales de la Fábrica, con fecha, y con los responsables del proceso donde se detectó el riesgo. En la investigación documental se pudo comprobar que existía la bitácora la cual se va actualizando según los sucesos que van ocurriendo.

Según los resultados de la encuesta muestra un 95% de que las diferentes áreas de la Fábrica están anuentes a transmitir a la gerencia los problemas que surgen en el sistema operativo, normativo, tecnológico que podría ocasionar un riesgo o un incumplimiento de los objetivos establecidos por la Fábrica.

Según los resultados la Fábrica un 100% de los encuestados coincide en que no se analiza el origen de los riesgos y que tampoco existe un plan contingente ante amenazas que puedan afectar el proceso de compras encaminado al cumplimiento de los objetivos de la Fábrica, esto porque no existe una política que permita a determinada área hacer evaluación y proponer a la misma vez un plan contingente para cada riesgo, esto podría tener efectos negativos a corto plazo.

Según Mantilla (2003), Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo), y externos (mas objetivos)(2003).

Como se puede ver en los resultados la fábrica asigna probabilidad de ocurrencia de los riesgos que se han detectado, sin embargo contestaron también que no realizan un análisis del impacto ni de su origen, y no cuentan con un plan contingente ante posibles peligros.

7.1.2.3 Tolerancia al riesgo o estimación al riesgo

El 100% de los encuestados al preguntar si toman en cuenta riesgos identificados en auditorías externas respondieron que no aplican ya que no se han realizado auditorias en la Fábrica.

Según plantean las encuestas que un 100% de los encuestados muestra que en la fábrica existen riesgos que son identificados según su coste beneficio, por lo que ellos comentaban de que hay riesgos que conllevan a cambios en donde está de por medio

mucha inversión con la que no cuentan, entonces tienen que tolerar el riesgo mientras no se tomen medidas para mitigarlo. Comentaba el comprador que uno de los riesgos que han presentado son los sistemas informáticos pero que apenas se están tomando medidas para evitar riesgos en el procesamiento de información.

En entrevistas se logró que el proceso de compras es un área donde no es permisible tolerar riesgos, ni otra área en la Fábrica sin embargo, hay riesgos los cuales por su coste beneficio son difíciles de administrar por lo que no queda otra manera que tolerarlos.

Según Mantilla (2003) Es la valoración de la probabilidad (frecuencia) de ocurrencia de un riesgo, es la consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas en cuenta.

Un riesgo que tiene baja probabilidad de ocurrencia, y no tiene significado para la entidad generalmente no justifica atención Sin embargo, un riesgo de alta probabilidad tiene que ser tomado en cuenta con atención seria. (2003).

La Fábrica American Caribbeancigars ha tomado en cuenta según los instrumentos la identificación de algunos riesgos internos y externos sin embargo, ha pasado desapercibido varios aspectos de las compras dado su naturaleza de fabricación y comercialización de puros.

7.1.3 Actividades de control

7.1.3.1 Separación de tareas y responsabilidades

En la encuesta se preguntó que si existe un trabajador que maneje de manera absoluta todos los aspectos claves de una operación y en un 100% contestaron que sí, y la persona que realiza este proceso es el comprador que además, es el contador y administrador ya que por el momento estaban en busca de un auxiliar contable, esto trae consigo que varias operaciones importantes estén concentradas en una sola persona lo que podría traer consigo actos ilícitos al tener la plena libertad de manejar todo un proceso.

Asimismo se preguntó que si se verificaban sistemáticamente las asignaciones de tareas según el 65% dijo que si sin embargo un 45% dijo que no se verificaban, documentalmente no encontramos nada que nos respaldara esa evaluación sistemática.

De la misma manera se preguntó de manera directa si la misma persona que hace la compra es la misma que la registra, según las respuestas recibidas nos dice un 60% que no es la misma, sin embargo en entrevista con el administrador que es el mismo comprador nos explicaba que las compras mayores de tabaco y de cajas las realiza el gerente y las registra el contador, asimismo las compras locales y menores las realiza y aprueba el comprador, si analizamos el comprador actualmente está ejerciéndose como contador a falta del auxiliar por lo que se deduce que si se está dando esta situación, sea compra menor o mayor es una transacción y no tiene por qué aprobarse y registrarse por la misma persona.

Según Fonseca (2011) Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrioconveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización. (2011).

Fonseca aclara que las asignación de tareas y responsabilidades deberán ser concedidas a personas diferentes de manera que exista control de las actividades que se realizan, sin embargo en el caso de la Fábrica American caribbeancigars, S.A la tareas principales no son debidamente separadas en cuanto al grado de responsabilidad que las mismas representan.

7.1.3.2 Coordinación entre tareas

De acuerdo a la encuesta realizada al área correspondiente al proceso de compras se logró determinar que en un 100% consideran que los objetivos de la fábrica son compatibles entre sí, según nos comentaron que su objetivo principal es crecer para obtener un mayor alcance de mercado por lo que todas las áreas deberían de tener enfocada sus actividades hacia éste objetivo.

El 100% de los encuestados respondió que existe un flujo de comunicación adecuado entre las áreas, en lo referente al área de compras es de importancia relevante debido a que se basa en las necesidades de producción, y de acuerdo a los pedidos que hallan se estarán realizando las compras, si existe un adecuado flujo de comunicación se está aminorando riesgos que puedan aparecer como de falta de material, de exceso, o de otros riesgos que puedan surgir durante el proceso.

Fonseca (2011) establece que cada área o sub área de la entidad debe operar coordinada e interrelacionada mente con las restantes áreas o sub áreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.(2011)

Como se puede observar esta actividad de control resume la importancia de que las áreas actúen armónicamente coordinadas para un adecuado funcionamiento, cabe destacar que los objetivos generales de la fábrica deberán ser consecuentes con el resto de áreas.

En el caso de la Fábrica de Puros American Caribbeancigars según los resultados obtenidos reflejan que existe una apropiada coordinación entre las áreas, a fin de lograr los objetivos esperados.

7.1.3.3 Documentación

En la obtención de datos a través de encuestas y entrevistas logramos determinar que el 100% señala que no existe un manual escrito para realizar el proceso de compras en la fábrica. Esto genera consecuencias perjudiciales para la fábrica y se puede deducir que no se le ha dado la importancia suficiente al proceso de compras, ya que el manual de procedimientos establece una guía de buen funcionamiento de dicho proceso.

Según la muestra tomada para el análisis obtuvimos un 100% de respuesta de que se mantiene un archivo adecuado de pólizas de importación con sus facturas de compras, al igual que las facturas de compras locales, según el comprador que funciona

al mismo tiempo como administrador, mostró cada ampo con sus respectivos archivos tanto de las pólizas de importaciones como otro ampo con las facturas de compras locales, se comprueba que algunas copias de órdenes de compras se hacen y no son archivadas como debería de ser; sino que son guardadas en el archivo sin un orden cronológico determinado

El 80% de los encuestados respondió que existe respaldo de la información automática y electrónica que se genera en el proceso de compras, el otro 20% dijo no estar seguro. Sin embargo en las investigaciones documentales realizadas se pudo observar que no de toda la información existía respaldo, en el caso de especificaciones de pedidos de clientes necesarios para planear las compras se hace por correo electrónico con los clientes, algunas aprobaciones para la compra de materia prima son hechas de igual manera por correo electrónico y no se encontró archivado ningún documento que respalde esta información electrónica, sin embargo algunos son archivado como son los historiales de correos electrónicos de las comunicaciones que se establecen con los proveedores acerca de las especificaciones de la materia prima a comprar, dado que ha habido experiencias de que el proveedor muchas veces se niega de alguna especificación en particular de la materia prima solicitada por lo que desde hace un tiempo acá esta documentación es archivada .

Por medio de una entrevista se preguntaba si existía una lista de proveedores actualizada, según los entrevistados respondieron que si existe una lista de los clientes frecuentes con sus respectivos números de teléfono, direcciones, correos electrónico, y todos los datos necesarios para el contacto con ellos, sin embargo no se comprobó que existiera una lista de posibles proveedores previendo un inconveniente con los clientes frecuentes, por lo se deduce que no hay un contacto ni preocupación por parte de la gerencia ni del comprador de establecer contacto con posibles proveedores que podrían beneficiarlos en precio, calidad, rapidez de entrega y demás factores que inciden en una buena decisión de compra.

Esta situación perjudica de manera directa a la fábrica ya que se está privando de la oportunidad de obtener materia prima en mejores condiciones de compra, sin embargo

los entrevistado alegan que ellos realizan sus compras con parámetros de calidad y el cliente que ofrece los bienes ofrece calidad, buen precio y buen tiempo de entrega.

El 100% de los encuestados muestra que no existen en la fábrica solicitudes de compras internas, el 95% dijo que existen formatos como ordenes de compras, documentos de recepción de mercancía, Recibos de servicios, y salidas de bodegas

Por lo que se determina que no hay un control adecuado del llenado de formatos para el proceso de compras.

Según Fonseca (2011), Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

En lo que respecta a solicitudes de compras los encuestados nos dijeron que no hay formatos para tal actividad por lo que podemos deducir la cantidad de problemas a lo que esto conlleva, sin embargo ellos alegaban a que la persona que está al pendiente de los pedido y del material que hace falta es el gerente y el administrador entonces son los dos los que levantan la lista de materiales que necesitaran para que de manera directa se genere la orden de compra, sin embargo esta orden se genera para las compras locales por que para las importaciones se hace por medio de correos electrónicos especificando uno a uno los detalles del material que se necesita.

7.1.3.4 Niveles definidos de Autoridad

El 90% de los encuestados contesta que existes procedimientos para la autorización de las compras, el 10% contestó que no hay procedimientos formales.

Según la pregunta que se hizo que si existe el nombramiento de funcionarios con el nivel jerárquico adecuado para aprobar la calidad del producto o servicio que se va a adquirir se obtuvo un 80% que si existe y que es el gerente general, en materiales como el tabaco, las cajas. En el caso de otros productos como anillos, celofán, pegamento y otros menores lo aprueba el comprador, en cuestión de calidad carecen de una persona

especialista que apruebe la calidad del producto terminado, sin embargo el comprador comentaba que el después de dos años de trabajar en la fábrica, maneja muy bien la calidad del puro su tamaño, su espesor, y cuando hay pedidos grandes toma muestras aleatorias comprobando la calidad de los puros para descartar productos posibles a devolver por los clientes, o que afecten la calidad ofrecida por la fábrica.

El 75% responde que no se acepta mercancía no solicitada, el 25% por otro lado contesta que si se acepta según el comprador nos explicaba que esta contradicción se debe a que el año pasado se dio la situación que un proveedor envió sin avisar un container más de material, porque según dice que el gerente le había comunicado al proveedor que cuando llegara de este tipo de materia prima se lo enviará, sin embargo ocasionó problemas porque se envió el material y ya no había saldo en las compras para el año según la ley 382, ya que esta establece que anualmente se pasa un plan de compras y es aprobado y si el comprador se pasa de este saldo aprobado y hace una compra sin previo aviso a la aduana o previa solicitud se aplicará el impuesto el cual es exonerado por la ley 382, o ley de admisión temporal de mercancías. Según explicaba el comprador que este problema se ha ido superando y se les comunicó a los proveedores que cualquier envío de mercancía no solicitada deberán de responder ellos por el impuesto.

Según entrevista que se les hizo al gerente, administrador, contador y comprador sobre la existencia de una política administrativa para hacer un pago por compra de materia prima o bien, nos contestaron que existe la política que para compra se deberá de dar el 50% del precio cuando se recibe la mercancía y el otro 50% a plazo que establezca el proveedor, según nos explicaban que ellos tratan de pagar lo antes posible para no pagar intereses por pagos tardíos, dicen que no solo con la compra de materia prima o de bien, sino que esto lo hacen con todas las obligaciones que hay que cancelar mensualmente.

Según, Rodríguez (2002) Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior, proporcionan un antecedente para entender por qué las actividades se hacen de determinada forma.

Si analizamos lo que dice Rodríguez, (2002), podemos comprender la importancia de la existencia de un manual de políticas en cualquier empresa, para orientar a los trabajadores a hacer un trabajo eficaz y eficiente.

Se consultó con los entrevistados si las facultades de autorizar fueron debidamente notificadas a los responsables, las condiciones y términos en los cuales se realizará, según respondieron que si manejan quien es responsable de cada autorización, y de cada condición para hacerse, se denota una confianza desmedida por parte del gerente en el administrador, a quien deja a su libre albedrío varias de las tomas de decisiones importantes, y algunas autorizaciones de compras de materiales sin embargo no es sano ya que esta persona es un trabajador más, es ajeno a la sociedad y a los dueños de la empresa por lo que en cualquier momento se retira y deja a la deriva a la fábrica. Podría ocurrir también que esta persona se recargue de funciones y ya no responda eficientemente a la cantidad de funciones que tiene asignadas.

Según Fonseca (2011), establece que Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. (2011)

7.1.3.5 Registro Oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

El 100% de los encuestados responde que son adecuadamente informados sobre la mercancía y bienes recibidos de manera oportuna y con exactitud.

Según entrevista realizada al contador de la empresa que por el momento lo está ejerciendo el administrador, se le preguntó si los montos adeudados a proveedores por compra de materia prima y otros bienes así como la distribución contable se registran como pasivo en forma oportuna, según el contador nos explicaba que cuando se da el 50% de adelanto por pago de materia prima comprada o importada esta se registra como anticipo a proveedores, cuando hay un segundo pago y este es parcial y no la

cancelación total es registrado como un abono a proveedor, y luego la cancelación, liquidándose en cuentas por pagar.

Se preguntó que requerimientos deben de tener para dar soporte al pago de los proveedores, según el contador nos comentaba que se debe de tener la factura original si es una compra local, con la orden de compra, al igual para una importación deberá de resguardarse la factura de compra más la póliza de importación.

Según Sinisterra, (2007) La contabilización de las facturas de compras de materia prima comprende el original de la factura emitida por el proveedor, así como la orden de compra y de algún documento sobre eventuales devoluciones de materia prima rechazados al proveedor, se procede a la remisión de los anteriores documentos para el registro en los libros, el cual comprenderá un debito a la cuenta de materias primas y un crédito a proveedores. (2007).

Sobre la pregunta que se hizo si se informaban los importes adeudados a proveedores correcta y oportuna respondieron que si se informa de manera adecuada. De igual manera respondieron que se informa adecuadamente las compras que se realizan con exoneración de impuestos para su registro pertinente.

Se cuestionó a los entrevistados si se informa en forma oportuna los saldos que quedan de compras de materiales y bienes exonerados de impuestos, según dijeron que esta información es tratada con mucha cautela e importancia ya que ellos tienen que adecuar las compras al saldo que tengan, siguiendo el plan de compras aprobado por la CNPE y la Aduana, en caso de las importaciones, según comentaban que si ellos se pasan del saldo aprobado tendrían que costear impuestos que no están presupuestados, más una multa impuesta por la aduana.

Según Fonseca (2011) Según el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.(2011)

Se puede observar que según entrevista que el registro se hace oportunamente sin embargo el problema está en que algunos materiales como los indirectos o de empaque de puros los compra y autoriza el administrador quien es el mismo que registra y realiza el pago.

7.1.3.6 Acceso restringido a recursos, Activos y registros.

Para analizar esta actividad de control se realizó encuesta a la Gerencia, Administrador y comprador quienes respondieron los tres que no hay seguro contra siniestros, lo que representa un riesgo interno al cual se están sometiendo, contra alguna amenaza de desastre, sin embargo la gerencia no mostró suficiente importancia a este hecho, Asimismo el 100% de los encuestados que si cuentan con alarmas contra robos e incendios, si analizamos ellos están manejando los riesgos no de manera preventiva, poniendo en riesgo el patrimonio de la Fábrica.

En entrevista realizada se preguntó quiénes eran las personas autorizadas al acceso a compras, recepción y pagos a proveedores, según comentan que el que recibe las compras realizadas es el Comprador, que en este caso funciona como administrador, contador.

Luego de recibida las compras si son de materia prima para la elaboración del puro es entregada con inventario a la bodega, donde se lleva un control por la auxiliar de bodega dirigida por el comprador, sobre las entradas y salidas del material.

En caso de los pagos a proveedores, los realiza el Administrador quien es el que recibe la mercancía, la registra y también hace el pago con autorización del gerente General.

Si analizamos esta situación podemos observar que no hay un acceso restringido al proceso de compras debido a que una misma persona realiza todos los procedimientos, incumpliendo con normas generales de control interno.

El 100% de los encuestados respondió que no existen insumos o productos que por su naturaleza implican compras innecesarias, debido a que ellos trabajan de acuerdo a los pedidos de clientes, asimismo ellos hacen las compras de materiales que se utilizarán y no se mantiene un gran stock de materiales.

Entrevista al administrador, Comprador y contador se les preguntó sobre la periodicidad de comparación de recursos existentes contra registros, y comentaron que mensualmente se hace una comparación física contra registros existentes.

Según en encuesta realizada el 90 % responde que Formularios como recibos, ordenes de compras, y otros documentos pre numerados, son guardados adecuadamente tanto los vacíos, anulados y entregados, y en investigación documental pudimos verificar que si se realiza de manera adecuadamente resguardados, Asimismo se preguntó sobre los sellos de autorización de los cuales nos respondieron que si eran resguardados de manera segura, y se constató que son guardados y custodiados por las personas pertinentes.

El 100% de la muestra tomada para saber si existen respaldada la información digital, y si están resguardados en lugares seguros por algún suceso inesperado respondió que si existe. En investigación documental se pudo confirmar que si hay un respaldo en el caso de correos electrónicos donde los clientes especifican sus pedidos comenta el Comprador que el lleva una bitácora con el archivo de todos los correos por fecha y hora en que escriben por la especificación de sus pedidos, esto debido a que por cualquier reclamo quede en evidencia los correos que ellos mismos escribieron.

Según Fonseca (2011), establece que el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. (2011)

La fábrica no cuenta con una política específica que restrinja el acceso a los recursos y registros, ni cuenta con pólizas de seguro para los principales activos, que los proteja contra incendios o siniestros.

7.1.3.7 Rotación de Personal

De acuerdo a encuesta realizada al personal administrativo y de recursos humanos si existía rotación de personal a personas que tienen a cargo operaciones importantes en la Fábrica, ellos respondieron que no hay rotación dado que por el momento no tienen el personal suficiente como para rotarlo en las diferentes actividades, más bien una persona realiza mas funciones de las que debería.

En la otra pregunta que se hizo si la rotación de personal ayudaría a identificar las áreas de riesgo tales como fraude o actos de corrupción contestaros en un 100% que si sería una buena estrategia para identificar dichos actos , sin embargo no la fábrica no cuenta con las condiciones como para realizar esta actividad.

Según Fonseca(2011) establece que ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones. Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo

Si analizamos la teoría contra la realidad de la Fábrica nos damos cuenta que no se cumple con esta actividad como debería de ser, sin embargo se toma en cuenta la naturaleza del negocio y las condiciones en las cuales se encuentra, asimismo si tiene como objetivo el crecimiento deberá de mejorar la asignación de actividades de gran responsabilidad ya que no es correcto que sean manejadas por una sola persona.

7.1.3.8 Control de los sistemas de información

Según entrevista realizada a la Gerencia, Administrador y Comprador sobre si se han establecido en la fábrica controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no

autorizados, y según nos comentaron que el control en los sistemas de información se hace por medio de contraseñas de autorización a la persona responsable de la actividad.

Según Mantilla (2003) Dada la confianza que se tiene en los sistemas de información se necesitan controles sobre la totalidad de tales sistemas, financiero, cumplimiento y operacional, grandes y pequeños. Para sistemas de información los cuales incluyen elementos tanto manuales, pueden aplicarse controles diferentes, tales controles, aunque diferentes, se basaran en los mismos conceptos subyacentes de control.(2003)

Se logró verificar que cada usuario tiene su contraseña sin embargo no tiene periodo de validez, que lo recomendable es una duración de 30 días, otra deficiencia detectada es que no existe manuales para el uso de sistemas de información.

En encuesta realizada se cuestionaba sobre si se asegura la integridad del procesamiento de información mediante la verificación numérica de los comprobantes de compra, en un 90% respondieron que si se aseguraba. Asimismo en un 100% respondieron que se realizan periódicamente las validaciones de información de las compras que están incorporadas en los registros, con las facturas y pólizas de importación.

Según Fonseca (2011) El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

7.1.3.9 Indicadores de Desempeño

Se realizó una encuesta para medir la actividad destinada a indicador de desempeño y según se obtuvo en un 85% que se han establecido criterios para la

medición de desempeño sin embargo en un 15% nos responden que no, esto según dicen porque ellos desconocen que exista un criterio para la medición de desempeño.

Se indago si eran indicados los criterios para la medición de la gestión de compras, según el comprador se mide de acuerdo a la eficiencia y eficacia con que se hace la gestión, él aprueba estos criterios dado que es lo más relevante en esta actividad.

Se preguntó a la gerencia, al administrador y al comprador si se analizaban periódicamente los resultados alcanzados, contra lo planificado, y si se toman en cuenta los desvíos según encuestados en un 100% contestó que si se realizan estos análisis de manera semestral pero no se hace de manera evaluativa al personal sino de manera informativa a la CNPE ya que esta comisión solicita este informe para monitorear el flujo de compras en el semestre.

En encuesta se preguntaba si se hacen evaluaciones de desempeño a los empleados con periodicidad e indicaron que con periodicidad se realizan sin embargo se procedió a verificar documentalmente y se observó que no existe archivos que respalden dichas evaluaciones.

Según Bader, (2003) Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. (2003)

En la Fabrica American caribbeanCigars, se han establecido criterios de eficiencia y eficacia para las compras para fines de requisitos de la CNPE, y no por política establecida por la fábrica.

Según los resultados obtenidos se verifica que no existen soportes de que se realicen evaluaciones de despeno periódicas al personal que realiza las actividades importantes.

7.1.4 Información y comunicación

7.1.4.1 Información y responsabilidad

Para evaluar esta actividad se realizó encuesta y entrevista al personal de la fábrica American CaribbeanCigars que está involucrado en las diferentes actividades que realiza la Fábrica.

En la encuesta se preguntó si la información que generan los factores internos y externos es remitida a los niveles requeridos para su autorización, quienes dijeron que si es remitida en tiempo y forma, para su comunicación y para su autorización oportuna.

Se preguntó también si permite el sistema la generación de información Financiera oportuna para la toma de decisiones, en la cual respondieron que los sistemas de información no son tan desarrollados como deberías, para brindar una información más oportuna, sin embargo con lo que tienen han logrado presentar información en tiempo y forma, de acuerdo a la información generada no automática es a su criterio comunicada adecuadamente, en cuanto a cambios en la legislación, cambios en algún reglamento, y demás comunicaciones pertinentes a nuevos cambios.

Según Fonseca (2011) La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.(2011).

En la fábrica según entrevista nos muestra que los empleados están al tanto de la nueva información generada externa e internamente.

7.1.4.2 Calidad de la información

En encuesta se preguntó si la información relativa a los requerimientos de materia prima, bienes y demás materiales necesarios para la producción llega oportunamente, el 100% de los encuestados respondió que sí llega e tiempo y forma.

Aseguraron que la información es clara, y con un grado de detalle que ayuda a la toma de decisiones, dado que es remitida en tiempo y forma, y se responde a tal información con eficiencia y eficacia, sin embargo no se puede asumir esta afirmación debido a que sin un control administrativo no se tendrá una certeza de que la información sea oportuna, y eficiente.

Se preguntó de igual modo si la información está en el momento y lugar que se necesita, asimismo respondieron que esta de manera oportuna, sin embargo no se puede comprobar porque no hay ni políticas establecidas para tal efecto y tampoco se encuentran procedimientos que establezcan la manera apropiada de presentación más que la ley 382, la que han ocupado como guía, sin embargo se dejan fuera los objetivos estratégicos que definen las empresas, a los cuales van dirigidos los manuales.

Según Mantilla (2003) La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de la actividades de la entidad los sistemas modernos proporcionan a menudo la habilidad para preguntar en línea, de manera tal que está disponible información fresca para las respuestas. Es crítico que los reportes contengan datos apropiados suficientes para soportar un control efectivo (2003).

7.1.4.3 Flexibilidad al cambio

Para analizar la flexibilidad del cambio en la fábrica se procedió a realizar una entrevista en la cual se preguntó si la a entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos adaptado a las necesidades que permita la generación de información exacta y

oportuna, sin embargo no comentaban que ellos cuentan con un procesamiento de datos no muy desarrollado, dado que la empresa esta apenas está en la instalación de dichos sistemas, sin embargo dicen que es de gran importancia para una información oportuna, comentan que se da en tiempo y forma sin embargo con un mejor sistema de información o mejorado se realizaría en menor tiempo el trabajo a realizar.

Sobre si se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos, comentaban que no se destina lo suficiente dado que la empresa tiene por el momento otras prioridades, sin embargo piensan que la empresa está en crecimiento y debería ser importante el mejoramiento de las condiciones informáticas.

Se preguntó directamente a los usuarios de sistemas de procesamientos operativos como consideraban el sistema actual de información, ellos contestaban que es deficiente debido a que no detecta errores, y las actividades que se deberían hacer en poco tiempo se realizan en un mayor tiempo.

Según Fonseca (2011) El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc, se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

7.1.4.4 Compromiso con la dirección

Para el Análisis del compromiso con la dirección se tomó en cuenta el concepto que presenta Fonseca, y se preguntó si la Gerencia se preocupa por que la información sea confiable, oportuna, clara y accesible, el 90% respondió que no se presta la importancia como debería, dado que esto hace que el procesamiento de la información sea más lenta.

Comentan todos los encuestados que no son evaluados los sistemas de información, ni tampoco son rediseñados o adaptados a los cambios cuando se necesitan.

Como se dijo anteriormente la Gerencia no aporta la importancia que merecen los sistemas de información, y no hay un presupuesto para el mantenimiento de los sistemas ya existentes, para mejorarlos o para cambiarlos por sistemas más competentes, la Gerencia comentaba que esto se debe a que en estos momentos no está en sus prioridades pero si se hará en su momento.

Según Fonseca (2011) El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

7.1.4.5 Comunicación

Según encuesta realizada se logró identificar que la información es debidamente comunicada al personal de la Fábrica,

En la siguiente pregunta aclaran que la comunicación que es recibida por los clientes, al especificar un pedido es oportunamente informado a las áreas correspondientes, nos comenta que es una de las tareas más importantes el darle a los clientes lo que desean y lo que esperan del producto.

Comentaron los encuestados que los canales de comunicación los consideran adecuados, dado que no han tenido problemas por falta de comunicación entre las áreas, por lo que consideran que la comunicación es adecuada.

Se les preguntó que si la Gerencia estaba interesada en comunicar los valores éticos, los objetivos y la políticas y según respondieron en su mayoría que si estaban interesados, sin embargo no se encontró ningún documento escrito o visible donde se establezca la misión, Visión y Valores, según nos comenta el administrador que ellos realizaron una misión, visión para un informe que tenían que presentar al MAGFOR,

pero nos dijo que realmente no plasma en toda magnitud lo que hace y lo que espera ser la Fabrica, en cuanto a valores el administrador solo comento que ellos tienen los valores que les hacen conocer a los empleados cuando ingresan a la fábrica pero no está nada escrito.

Sobre la comunicación con entidades externas nos comentaban que mantienen excelentes relaciones, con la aduana, con los clientes, proveedores con los cuales se comunican constantemente, ellos dicen que es muy importante la comunicación con ellos porque de ellos depende el andar de la fábrica y con un canal de comunicación fluido, no se presentarán problemas en el proceso.

Según Fonseca (2011) Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna. El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.(2011)

7.1.5 Monitoreo

7.1.5.1 Eficacia del control interno

Según los entrevistados la Fábrica realiza evaluaciones de Control Interno para alcanzar la efectividad y eficiencia de las operaciones, sin embargo en archivos no se encontró nada que soportara esta respuesta, además la persona que maneja todo a cabalidad es la misma que realiza todo el proceso y el gerente deja plena confianza en sus acciones, por lo que no se hace ningún tipo de evaluación exhaustiva.

Según en encuesta realizada se preguntaba si la Entidad implementa acciones para fortalecer y mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones, y respondieron que si se realizan acciones, sin embargo se comprobó que no se realizan ni las esenciales

como es el establecer políticas y procedimientos para obtener una seguridad razonable de las operaciones y a su vez sea confiable para los usuarios de la información

Según Fonseca (2011) El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad (2011)

La Gerencia y la administración son los responsables de la eficiencia y eficacia de las operaciones en los procesos de compras y demás procesos concernientes a la naturaleza de las empresas.

7.1.5.2 Auditoria del sistema de control interno

Se preguntaba si son supervisados los procedimientos que se realizan en el proceso de compras, y respondieron que no son supervisados debido a que existe una confianza hacia la persona que realiza el proceso, además esta misma persona lleva el proceso desde el inicio al final.

Se preguntaba en caso de que respondiera que sí: Quien realizaba las supervisiones? Así que como no se realiza dicha supervisión esta pregunta no aplica.

Según Fonseca (2011) Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno

Según Fonseca nos establece que deberá de realizarse exámenes siguiendo normas y procedimientos para un buen funcionamiento del control interno, (2011) sin embargo en la fábrica de puros American CaribbeanCigars no se ha implementado esta práctica debiendo ser la más importante para supervisar y monitorear el control interno existente.

7.1.5.3 Validación de supuestos asumidos

Se preguntó si mantienen un registro-detalle de las órdenes de pedido solicitadas a los proveedores y según respondieron que si existe un registro electrónico y con archivo físico de registro en detalle de los pedidos de clientes, para tener soporte de las especificaciones del producto que desea el cliente, y además para validar las características de las compras de materiales que se hará para la elaboración de dicho producto.

En la pregunta sobre si se realiza verificación de precios de venta de materia prima y otros bienes para ser autorizados y aprobados, respondieron que no se realiza verificación ya que ellos tienen a sus proveedores ya identificados por calidad, tiempo de entrega y no han tenido problemas con ellos, toman importancia de la calidad y disponibilidad del producto más que del precio debido a que ellos quieren ofrecer puros de calidad que garanticen la satisfacción del cliente.

Según Fonseca (2011) Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos.(2011)

7.1.5.4 Tratamiento de deficiencias

Para analizar este componente se preguntó sobre si la gerencia informa acerca de los controles y nuevas disposiciones, según encuesta el 100% respondió que si son comunicados, y con mayor importancia los cambios que pueden ocasionar riesgos relativos al funcionamiento de la fábrica.

Por medio de entrevista se les preguntó que si la Fábrica ajusta sus procedimientos en las compras locales e importaciones a la ley 382, el comprador nos

explicaba que las compras se alinean a los requisitos pedidos por la CNPE, a quienes les deben de presentar informes sobre el uso del saldo aprobado para realizar las compras del semestre, así que deben alinear su proceso de compras a la ley 382 para optar a la exoneración de recargos.

Según en entrevista se preguntaba si la fábrica cuenta con mecanismos para detectar deficiencias en el proceso de las compras, según dijeron los entrevistados que si la fábrica cuenta con mecanismos para detectar deficiencias en el proceso de las compras, según respondieron que si existen mecanismos para detectar deficiencias, sin embargo en anteriores preguntas nos decían que no hacen supervisión de estos procedimientos debido a que los realiza la misma persona que se encarga de todo el proceso, se buscó evidencia escrita de tales mecanismos y no se encontraron

Se preguntó acerca de que si la Fábrica brinda información a los trabajadores acerca del funcionamiento del control interno, y ellos nos contestaron que no se da esa información general sino que se da de acuerdo al área en que laboran, por ejemplo en producción el jefe de área comunica el funcionamiento de control interno de dicha área al personal que se involucra en producción. Asimismo se hace con las demás áreas de la Fábrica.

Al igual que se brinda información también se consulta con los trabajadores el cumplimiento de controles a fin de recopilar las fallas encontradas, y así encontrar soluciones que ayuden a tomar mejores decisiones.

Se consultó sobre si se corrobora la información presentada al comité nacional para la exportación con la información interna del proceso de importaciones a fin de determinar diferencias, y según los entrevistados respondieron que si se revalida la información siendo esta información vital para optar a la exoneración, este proceso de importación es muy delicado debido a que las compras de materia prima importada es la que compromete la mayoría de los recursos de la fábrica, por lo que no permite diferencias de ningún tipo.

Se consultó si se acatan las recomendaciones brindadas por las auditorías externas en la Fábrica, y según los encuestados nos respondieron que no aplica dado que no se han hecho auditorías hasta el momento, ni internas ni externas.

Se pregunta si se corrigen las deficiencias de manera rápida y oportuna, y responden que si son tratadas con prioridad más si estas deficiencias se dan en el proceso de compras, y se toman medidas correctivas para futuras deficiencias que podrían presentarse.

Al tratar las deficiencias no debíamos dejar fuera la pregunta de si se actúa con rigurosidad en casos de ilegalidades, o incumplimiento de leyes reguladoras, y nos contestaron que hasta el momento se han encontrado con incumplimiento de la ley por errores y se ha actuado de manera severa, debido a que esto podría representar pérdidas, o un mal record del funcionamiento de la fábrica por error o desconocimiento de los empleados, por lo que en caso de que ocurriera algo por incumplimiento o fraude se tomaran las medidas legales pertinentes.

Fonseca (2011) Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información. Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas.

7.2 Proceso de compras

7.2.1 Análisis de solicitud

Para evaluar este punto se procedió a elaborar una entrevista, en la cual se aborda si en la Fábrica se elabora previamente un plan de compras, en la que respondieron que si se elabora un plan de compras a petición de la CNPE (Comisión Nacional para la exportación) en la cual se establecerán de acuerdo a las ventas esperadas semestralmente que presentaran en detalle las compras de materiales que utilizaran para la producción del puro, esto lo hacen como requisito de la ley 382 o ley de admisión temporal de mercancía, esta mercadería va sin impuesto por lo que deben detallar un monto que sirve como saldo para las compras que se harán durante el semestre, si hubiera un cambio por nuevos pedidos del producto se podrá solicitar previamente una extensión del saldo, la cual será analizada por la CNPE (comisión nacional para exportadores), lo que evita la fábrica es realizar más compras de las previstas sin informar a la CNPE

dado que esto provoca que deban pagar impuestos por mercancía que aumente el saldo de compras previsto.

Para realizar una compra deberá de existir una solicitud interna de compra, por lo general es solicitada por producción o bodega debidamente autorizada, sin embargo la fábrica según entrevista no emite solicitudes internas, lo que provocará en cierto tiempo que cuando el comprador realice una compra y ésta no se haga por la cantidad pedida verbalmente como se hace actualmente o con anotaciones informales, podría provocar un conflicto interno o una mala compra.

Luego de elaborada la solicitud se emite la orden de compra que es la que reciben los proveedores debidamente autorizada, esta detallará todas las especificaciones de los productos que se requieren.

Se preguntó que descripciones presentan las órdenes de compras que emiten para realizar una compra, nos detallan que deberá de especificar cantidad, tipo de producto, tiempo de entrega, forma de pago, fecha de solicitud, fecha de elaboración de la orden, especificaciones del producto que se requiere. Esto se hace para detallar de la manera más específica el producto que se solicita, dirección de entrega del producto, condiciones de pago, medio de transporte empleado, y que no halla confusión en la recepción de un producto no esperado.

La empresa American Caribbean no elabora las solicitudes de compras internas debido a que el administrador que ejerce como comprador es el encargado de estar al tanto de lo que hace falta de material en la fábrica, y cuando hace falta materia prima para un pedido se elabora la orden de compra y se autoriza.

Según Soret de los Santos (2004), Una orden de compra deberá incorporar muchos datos para evitar cualquier mala interpretación que ocasione la entrega de artículos confundido, en plazo retrasado o en cantidad y calidad errónea, con el consiguiente deterioro del buen funcionamiento empresarial, en coste por devoluciones u otra índole. (2004)

7.2.3 Selección de proveedores

Según entrevistados dicen que existe una lista de los proveedores en donde se detallan sus datos, se tienen algunos proveedores posibles por si se diera la necesidad de buscar nuevos proveedores, sin embargo comentan que los proveedores que ellos tienen les ofrecen la calidad, buen tiempo de entrega y son responsables, han estado con ellos desde el inicio de operación de la fábrica.

Según Díaz de Santos (1995), La investigación de los proveedores básicamente es una estadística del mercado que permite verificar cuales son las posibles fuentes de suministro de un material requerido. La tarea de selección y elección de proveedores la hace el organismo de compras y tiene como base la comparación entre los posibles proveedores. (1995)

En la Fabrica se han acostumbrado a proveerse con ciertos vendedores por la calidad que han ofrecido, por el tiempo de entrega ya que estos han cumplido con sus expectativas, la relación proveedor comprador como establece Martinez Moya en su Libro Gestión de compras en el (2007), es una relación que se asemeja con el noviazgo-Matrimonio, antes de hacer la compra es necesario tener cubierta satisfactoriamente la fase previa a información , luego se evalúa para obtener resultados esperados y así se establece una relación exitosa con los proveedores.

Como se hablaba anteriormente la Fábrica busca en sus proveedores la calidad de los productos, el tiempo de entrega que sea en tiempo y forma que se necesite, por lo que el precio para ellos no representa la decisión para escoger un proveedor, ya que hay muchos que ofrecen tabaco a menor precio sin embargo estos tienen menor calidad.

Los proveedores de productos mayores son seleccionados por el gerente debido a las negociaciones que tienen con los proveedores, sin embargo la selección de los proveedores de compras locales como: celofán, pegamento, cajas, etc. son seleccionadas por el administrador que es el mismo comprador, el hace la orden de compra, el selecciona el proveedor y el mismo registra la compra.

Según Brook, (1987), Dada la gran cantidad de dinero gastado en compras, la mayor parte de las empresas suelen establecer rigurosos procedimientos de control de compras y de los pagos correspondientes. Los procedimientos de control empleados para llevar un control en las compras son las siguientes:

- Todas las compras se realizan solo después de obtenerse la debida autorización de compra por escrita.
- Al tiempo de entrega, se hace un riguroso control de las mercancías recibidas, Estas se compran con las mercancías pedidas y con la factura del proveedor.
- Se verifican los cálculos de la Factura para asegurarse que son los correctos
- La autorización de pago la hace otra persona distinta a quien hizo el pedido de compra. Esta autorización se da después de haberse realizado todas las verificaciones.
- El cheque para pago lo extiende una persona distinta a la que hizo el pedido y a la que lo autorizó el pago.

Con esto se asegura la participación de las distintas personas en el proceso de compras, de recepción de compras, y de la realización del pago. La división de responsabilidades ofrece un sistema de equilibrio y de control.(1987)

Si analizamos la teoría según Brook en 1987, establece que deberán de llevarse controles en la asignación de autoridad, y responsabilidades, y si vemos en la fábrica no se está dando un control tan efectivo lo que podría traer repercusiones en cuanto a la eficiencia y efectividad de las operaciones.\

7.2.4 Negociación con proveedores

Las condiciones que se toman en cuenta para negociar con los proveedores son en gran medida la forma de pago debido a que ellos establecen una política de pago en la cual se dá el 50% al momento de la compra, y luego se negocia con el proveedor la forma de pago del otro 50% que no sobrepase los 30 días.

Según Días De Santos,(1995) la negociación se le da este nombre a los contactos entre el organismo de compra y el proveedor para reducir las diferencias y llegar a un término medio; cada parte cede un poco para que ambos se beneficien.(1995)

Esta negociación en la fábrica de puros American caribbeancigars es realizada por el gerente en el caso de Tabaco y cajas, debido a que el gerente conoce sobre los tipos de materiales de tabaco que se utilizarán y sobre la calidad de estos al igual que las cajas, sin embargo en los materiales de empaque que una parte se compra localmente y otra es pedida fuera del país como son los anillos, la vista la negociación la hace el comprador, al igual que sus condiciones de pago.

7.2.5 Acompañamiento del pedido o follow-up

Para el análisis de este indicador se procedió a realizar una entrevista en la cual se preguntó si la fábrica da seguimiento al proveedor después de emitida la orden de compra, según dicen los entrevistados que si se realiza seguimiento del cual está a cargo el comprador, este seguimiento comprende llamadas telefónicas, correos electrónicos que van encaminados a controlar el pedido desde el momento que se hace la petición hasta que es recepcionado y enviado a la bodega, esto se hace en vista de monitorear el proceso.

Según Mercado, (2006),El control de seguimiento del pedido se desarrolla para asegurar que el suministro de materiales este en el tiempo establecido que dice la orden de compra mediante el seguimiento continuo, basado en las fechas de vencimiento de los pedidos , así como en los programas de producción, de esta manera podemos detectar posibles atrasos de los proveedores, para lo cual se hace necesario realizar todo el proceso de seguimiento para mantener abastecidas las líneas de producción.(2006)

7.2.6 Control de recepción de material comprado

Según el Administrador de la fábrica comenta que la fábrica cuenta con dos departamentos para la elaboración de puros uno es el departamento de producción y el otro es el de empaque, los dos necesitan de los materiales en el momento oportuno para la producción y empaque del puro. Los materiales que compran para tal efecto son:

Los materiales utilizados para la elaboración se dividen en materiales directos de producción como:

Materiales directos de producción	Materiales indirectos de Producción
Capa	Goma
Capote	Periódico
Tripa de seco	Etiqueta de control
Relleno	maskintape

Materiales directos de empaque	Materiales indirectos de empaque
Caja	Periódico
Anillos	Maskintape
Facesticker	Cajas de embarque
Logotipos	Tape adhesivo plástico
Tarjetas	Tape industrial
Entusiastas	
Nombres	
Celofán	
Cintas de color	
Celofán para cajas	

Se preguntó a la gerencia, al comprador sobre qué elementos son tomados en cuenta en la recepción, ellos relataron un poco acerca de este proceso.

El pedido es recibido por el comprador con apoyo del auxiliar de bodega y el proveedor, ellos son los que se involucran en la recepción del material, según explica que se verifican si las cantidades están correctas de acuerdo a la orden de compras, se comparan las especificaciones solicitadas en el pedido de acuerdo a las recibidas.

Se preguntó que controles internos lleva la fábrica para enviar el pedido recepcionado al almacén o bodega, según el Administrador nos explicaba que una vez recibido el pedido, se procede a registrarlo y elaborar informe de entrega a bodega.

Luego se procede al registro oportuno del material recibido, dándole entrada a inventario, este registro lo realiza el mismo administrador debido a que por el momento no tienen un contador que haga el registro. Se elabora el pago de proveedores, el cual debe estar debidamente soportado con la copia de la orden de compra se elabora cheque para el pago del 50% según política de la empresa y el restante de acuerdo a la negociación que se haga con el proveedor, y según nos explicaba que este pago lo autoriza el Gerente y/o el Comprador.

Según Díaz De santos (1995) se da cuando el organismo de compras recibe del proveedor el material solicitado en la orden de compra. En la recepción del material, el organismo de compras verifica si las cantidades están correctas y, junto con el organismo de control de calidad, realiza la inspección para comparar el material con las especificaciones determinadas en la orden de compra, esta operación es la que se llama Inspección de calidad en la recepción del material.(1995)

En la fábrica se realiza la recepción del pedido con un control de calidad de recepción, según lo estipulado por Díaz dos santos (1995), sin embargo Perdomo,(2000) establece en uno de sus principios:

➤ **Separación de funciones de pago, de adquisición y registro de compras**

Que ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad, la función de registro de compras será exclusivo del departamento de contabilidad. El trabajo de empleados que intervienen en compras será de complemento y no de revisión.(1995)

Según lo que establece Perdomo, es erróneo que el mismo comprador ejerza varios cargos como de contador, y administrador y aún efectuó la compra, y algunas veces la autorice, el administrador estaría actuando como juez y parte del proceso.

Se preguntó que si se comprobaba de que el material comprado está bien resguardado en la bodega o almacén, según los entrevistados respondieron de que si se prevé que el material quede resguardado de manera segura, sin embargo una de las debilidades que las bodegas de materiales y de cajas no cuentan con un seguro ante desastres, y el riesgo es inminente.

7.2.7 Políticas de Compras

Para realizar el análisis de este indicador, se procedió a realizar algunas preguntas a las personas involucradas en el proceso de compras, se preguntó primeramente si se han establecido políticas de compras, según entrevistados señalaban que formalmente no tienen políticas establecidas de manera documental, estas se manejan empíricamente y también siguiendo los requisitos pedidos por la ley 382, o ley de admisión temporal de mercancías, debido a que se deberá de seguir una serie de exigencias que son pedidas por la CNPE (Comisión Nacional para exportaciones), y demás órganos que regulan la ley como la aduana.

Las políticas de compras que señala el comprador que llevan son las siguientes: De acuerdo a los niveles de calidad y exigidos por los materiales comprados establecen que al momento de realizar la orden de compra se establece con el proveedor el nivel de calidad que exigen como clientes.

Sobre los niveles de inventarios permitidos, en el caso de material deberá comprarse de acuerdo al saldo aprobado semestralmente por la CNPE, por lo que no deberá de haber en su inventario más de materiales requeridos para realizar los pedidos que se exportaran, y el material en bodega no deberá de permanecer más de 6 meses en bodega sin ser reexportado, debido a que aplican multas más el pago de impuestos.

Sobre los sistemas de alarma comentaban que si tienen alarmas contra robos e incendios, sin embargo es una medida no preventiva ante los riesgos.

De acuerdo con gestión de compras urgentes, como comentaban anteriormente se rigen por la ley 382, debido a que ellos tienen un saldo establecido para el semestre, y si hay un pedido extra que no sobrepase el 30% a los establecidos en el plan anual se deberá de solicitar a la CNPE para su aprobación con anterioridad a la compra.

Se preguntó sobre los criterios de selección de proveedores y como anteriormente contestaron que ellos requieren calidad, tiempos de entrega y las condiciones de pago para escoger a los proveedores.

Para la negociación ellos establecen como uno de los criterios más importantes las condiciones de pago debido a que ellos en la fábrica han establecido como política dar el 50% al momento de recibir el material y el restante según se convenio con el proveedor sin pasar los 30 días que establecen como máximo de pago de sus compras. En cuanto a la negociación de precios, comentaban que en el mercado de tabaco a veces es frecuente que el precio se mantenga de acuerdo a la calidad, así que el precio en el tabaco indica un puro de calidad.

Según Mercado(2004, pág.35-36) establece que” las políticas de compras son planes generales o maneras de comprender que orientan al pensamiento y la acción de los miembros de la empresa, delimitando un área dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y ayuden al logro de las metas.

Las políticas pueden ser escritas, verbales, o implícitas pero preferentemente deberán ser expresadas en forma escrita de esta manera se convierten en políticas concretas que definen la orientación de las acciones, evitando fuga de responsabilidades “(2004).

En la Fabrica se observa que las políticas existen empíricamente y siguiendo la ley (382) sin embargo estas políticas no están documentadas por lo que no son políticas concretas donde se evidencie la responsabilidad de los involucrados.

7.2.8 Cumplimiento de ley 382, (Ley de admisión temporal)

Se preguntó que controles se llevan en la fábrica en el proceso de compras para cumplir con la ley 382, y según el comprador explicaba que según la ley 382, se deberán de emitir dos informes al año para presentar las compras que se realizarán según las ventas previstas en cada semestre, por lo que la CNPE aprobará el saldo que solicite la fábrica con soportes que asegure que el material que se compre corresponde a material para fabricar productos que antes de los seis meses deberá de reexportarse, por lo que se debe llevar un control en los saldos disponibles para hacer compras, si existe un imprevisto se deberá de hacer previa solicitud a la CNPE, para que se autorice la compra no establecida en el informe que fue entregado.

Otro de los controles que se deben llevar son los concernientes a los archivos de pólizas de importación y Facturas, al igual que facturas por compras locales, debido a que las exoneraciones realizadas para los productos comprados dirigidos a la fabricación directa e indirecta de productos para exportar deberán estar correctamente, esto lo pide la CNPE para revisión y como anexo del informe anual.

Otro control es la autorización de los proveedores zona franca, no podrá ser proveedor una zona franca sin previa autorización de la CNPE, por lo que la fábrica deberá regirse por las autorizaciones que dé a los proveedores que solicitemos.

Una de los requisitos indispensables que pone esta ley es que la suspensión temporal de derechos e impuestos será para empresas que exporten, de manera directa o indirecta, por lo menos un 25% de sus ventas totales y con un valor exportado no menor de cien mil pesos centroamericanos (\$CA100,000) anuales, de acuerdo a los procedimientos que establece esta ley y su reglamento, por lo que deberán de manejar sus ventas exportaciones en estos montos para mantenerse incluidos en esta ley.

Se preguntó si la Gerencia ha tomado importancia por implantar controles para el buen manejo de la ley, según los entrevistados respondieron que la gerencia le ha tomado importancia a que se cumplan los reglamentos de dicha ley a las cuales se benefician, sin embargo no se han dictado concretamente políticas establecidas para que

la fábrica lleve un control exhaustivo al cumplimiento de la ley y de las demás normativas de ley a las que se rige la fábrica.

Según entrevista realizada al comprador explicaba que los bienes comprados que son exonerados son los materiales directos e indirectos para la producción y empaque del puro, así como las piezas que se necesiten indirectamente para la fabricación del puro, los materiales que son exonerados son los anteriormente detallados tanto materiales directos para empaque como materiales directos e indirectos para producción.

Según la ley 382 (2001) los bienes que son exonerados son: bienes intermedios y materias primas tales como: insumos, productos, envases empaques, cualquier mercancía que se incorpore al producto final de exportación, las muestras, los modelos, patrones indispensables para la producción y la instrucción del personal.

Bienes de capital que intervienen directamente en el proceso productivo como: repuestos, accesorios, como: maquinarias, equipos, piezas, partes, moldes, matrices, y utensilios que sirvan de complemento para dichos bienes de capital, no se incluye vehículos de transporte utilizados fuera del ámbito directo de la unidad productiva.

Materiales y equipos que forman parte integral e indispensable de las instalaciones necesarias para el proceso productivo.

Otros como materia prima en estado primario como: los bienes intermedios, los productos terminados, que se incorporen a otros artículos finales terminado y ensamblados en el país, las etiquetas, mimbres o similares que se incorporen en el producto, materiales de empaque y los embalajes, las materias químicas o de otra naturaleza que sean determinables en cantidad y calidad necesarias para su utilización en el proceso, aunque desaparezcan sin incorporarse al producto final, y otros que determine la CNPE(comisión nacional para exportadores(2001)

Por lo que se puede ver en la fábrica son exonerados de impuestos en todos los materiales directos e indirectos de producción como también los materiales directos e indirectos de empaque en cuanto a materiales.

VIII. Conclusiones

Luego de haber analizado los resultados obtenidos en la evaluación del control interno del proceso de compras de materiales se concluye que no es adecuado, a continuación se acentúan las valoraciones encontradas, las cuales son las siguientes:

En lo que respecta al ambiente de control se encuentra una mala segregación de funciones, la que provoca que no se detecten errores involuntarios, omisiones y exponiéndose a actos ilícitos, debido a que la misma persona realiza el proceso de compras del inicio al final, El administrador realiza las compras, se está ejerciendo como contador y este mismo lleva el control de inventario, provocando que las operaciones no correspondan a la eficiencia y eficacia esperada.

No cuenta con una estructura organizativa formal, donde se establezcan las líneas de autoridades y de responsabilidades.

La falta de misión, visión escrita permite que la fábrica carezca de identidad y de rumbo, sin una debida misión y visión no puede decir la fábrica que está en camino a los objetivos por que no los conoce, por lo tanto los empleados no trabajaran en común para un fin, provocando problemas de control interno .

En cuanto a la evaluación de riesgos no tienen establecido un plan contingente ante riesgos que pueden surgir en las diferentes actividades del proceso de compras, Por lo que no se tienen establecidas las medidas correctivas para adoptarlas ante estos posibles riesgos, esto provoca incertidumbre a los empleados y a la gerencia.

La fábrica no cuenta con pólizas de seguros para proteger inventarios, contra riesgos y siniestros, provocando con esto un inadecuado sistema de seguridad y lógica ante previsión de riesgos, no se cumple con la seguridad física de bienes y materiales.

No asignan probabilidad a los riesgos que surgen en el proceso, por lo que no se toma una medida de corrección adecuada y en el grado óptimo para cada riesgo, por lo que la identificación y evaluación de los riesgos se torna más difícil, exponiendo a la fábrica a una incertidumbre al momento de la toma de decisiones sobre la necesidad o no de tomar medidas correctivas.

En lo relativo a actividades de control las deficiencias más significativas se dan en la separación de tareas y responsabilidades, no existe control, ni seguridad razonable de la información debido a que una persona realiza las actividades más importantes del proceso de compras, el administrador que compra los materiales también registra la transacción, además aprueba y en algunos casos autoriza, y aún así lleva el control de los materiales inventariados, aumentando de manera significativa las probabilidades de fraude, posicionando a una persona como juez y parte, debido a que el maneja el control interno y también realiza las actividades.

No cuenta con una política que restrinja el acceso a recursos y activos, las actividades no son controladas por supervisión interna por lo que los riesgos en el proceso son inminentes.

En cuanto a supervisión y monitoreo no se realizan auditorias y tampoco hay supervisión interna de los procesos de compra por lo que se promueve de alguna manera a la ilegalidad de procedimientos dentro de la fábrica., provocando posibilidad de riesgos y deficiencia en las operaciones.

No han establecido políticas de compras concretas lo que provoca que la fábrica no cuente con una seguridad y confiabilidad razonable, esto provoca que no exista control establecido en las actividades que se realicen en el proceso, debido a que no tienen una legalidad establecida que sirva como guía para realizar de manera eficiente y efectiva las actividades, se han seguido como políticas los requisitos establecidos por la

ley 382 ley de admisión temporal de mercancía, sin fijarse en los objetivos estratégicos propios para el desarrollo de la fábrica que conlleve al crecimiento esperado.

IX. Recomendaciones

Atendiendo el análisis de resultados y las conclusiones se recomienda:

La gerencia en conjunto con la administración deberá establecer políticas de compras que especifiquen los procedimientos operativos y las prácticas de negociaciones con los proveedores, la selección y otros aspectos similares que permitan regular las actividades a realizar.

La gerencia deberá contratar a un contador para el registro oportuno de las transacciones, atendiendo a la problemática de que una persona este autorizando, registrando y pagando las compras de materiales.

La gerencia deberá girar instrucciones para que las compras sean autorizadas por el gerente, sin importar el monto y el tipo de materiales que se compren.

La administración en conjunto con la Gerencia deberá de diseñar un control sobre los procedimientos de compras, que este separado del departamento que las recibe, de su contabilización, y de su pago.

El Gerente deberá supervisar constantemente el proceso de compras en todas sus actividades, así se evitan errores, omisiones, y actos ilícitos que puedan surgir.

La administración deberá invertir en mantenimiento y mejoras en los sistemas de información, y en el pago de pólizas de seguros contra robo y siniestros.

El administrador deberá orientar a los usuarios de sistemas de información que respalden la información con dispositivos externos de almacenamiento de datos, en vista a incendios y siniestros naturales que puedan surgir.

La gerencia y administración deberá realizar una estructuración formal de la fábrica, en cuanto a la elaboración de un organigrama adecuado para el tipo de empresa, elaborar manuales de procedimientos, manuales de funciones.

El administrador deberá especificar las funciones de cada empleado de acuerdo al puesto que desempeñe.

La Administración deberá elaborar misión, visión, y objetivos estratégicos será de importancia para establecerse claramente y hacerles saber a los trabajadores quienes son y a donde quieren llegar, de manera que se trabaje en función de alcanzarlo.

X. Bibliografía

Bermúdez, JesúsMaría. Control Auditoría y revisoría fiscal. Bogotá, Colombia :Ecoe ediciones, Noviembre 2000.

Bernal, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. México:segunda EdiciónEdición: Pearson Educación de Mexico.(2006)

Cepéda, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá, Colombia: Editorial MC GRAW- HILL. Primera Edición. (1997).

Coopers y Lybrand. Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso) , España, Ediciones Díaz de Santos S.A 1997.

Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. Novena edición, cengagelearning inc. Corporación santa Fe. México DF, 2007.

Díaz de santos, Compras e Inventarios, Ediciones :Díaz de santos, Madrid España 1995.

Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Control Interno y fraudes, segunda edición, ECOE EDICIONES, Bogotá 2006.

Fonseca Luna, Oswaldo. Sistemas de control interno para organizaciones, Primera Edición, Imprenta Publicidad &Matiz Lima Perú 2011.

Gaceta del diario oficial Nicaragua, G.d (20 de febrero del 2001).Ley de admisión para perfeccionamiento del activo .Ley 382, arto 2.

García Cordova Fernando, Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios, primera edición. Editorial Limusa S.A, Mexico, D.F, 2004.

Horacebrook, Accounting, principles and applications, cuarta edición. Editorial: Mc Graw Hill, inc. Diorki traductores, Editorial traducida: Encarnación 86 08024 Barcelona.

Mantilla B, Samuel Alberto. Control Interno Informe Coso, Cuarta Edición, Colombia, Editorial ECOE EDICIONES, 2003.

Méndez.(2001).Metodología. Colombia. Editorial Mc Graw-hillinteramericana,S.A. Tercera edición.

Mercado, S. (2006). Compras principios y aplicaciones. México, DF.EditorialLimusaS.A : Primera Edición.

Montoya Palacios, Alberto. Administración de compras. Bogotá: Editorial Norma. (2002)

Peña Bermúdez, Jesús María. Control, Auditoria y Revisoría Fiscal Tercera Edición, ECOE EDICIONES, (2000).

Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de control Interno, Novena Edición, Editorial Thomson 2004.

Rodriguez, Valencia Joaquin, Como elaborar y usar los manuales administrativos, México, DF, segunda edición , editorial Thomson editores S.A (2003)

Rubio, Heriberto. Fundamentos de Ética de empresa. México: Primera Edición, Sociedad Panamericana de Estudios empresariales, A.C.(2006)

Santillana González, Juan Ramón. Establecimiento de sistema de control interno. Colombia: ECO EDICIONES, (2003).

Sinisterra, G (2007).Contabilidad administrativa.Ecoe ediciones Ltda.:primera Edición. Bogotá,D.C, 2007.

Soret los Santos, Ignacio. Logística comercial y empresarial. Madrid: ESIC editorial. (2004).

Stephen, R y Coulter, M, Administración. Edición: Marisa de Anta: octava edición, México. 2005

Klus, Javier Fernando. Licenciado en Administración de Empresas, MBA. Artículo: Como mejorar el control interno por medio de la segregación de funciones. Desde el sitio de internet www.auditool.org , 2012.

XI ANEXOS