

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**UNAN-FAREM-Matagalpa**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en Contaduría  
Pública y Finanzas**

**Tema:**

**Sistemas Contables y Control Interno en las Pequeñas y Medianas  
Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año  
2011.**

**Sub Tema:**

**Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la  
mediana empresa “Industrias San Carlos, S. A.” del municipio de Matagalpa,  
en el I Semestre del año 2011.**

**Autores:**

**Jeriel Aniel Chavarría Zamora**

**Martha Isabel García González**

**Tutor:**

**MSc: Manuel de Jesús González García**

**Febrero, 2012**

**Tema:**

Sistemas Contables y Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2011.

**Sub Tema:**

Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la mediana Empresa Industrias San Carlos S.A. del municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2011.

## DEDICATORIA

*Les dedico este trabajo a mis padres Isidoro Chavarría y Carmen Zamora quienes dieron su juventud trabajando para poder pagar mis estudios, quienes son un orgullo para mí, saber que Dios me dio esos padres tan maravillosos para que dieran la educación necesaria. Por recordarme siempre lo mucho que valgo y por recordarme siempre todo lo que había logrado a través de mis estudios.*

*A mi Hija Geraldine Sarahí que vino a llenar un espacio de mi vida y por traerme consigo mucha felicidad y recordarme a mis padres que siempre me decían lo orgulloso que se sentían de mí y por hacerme sentir lo orgullosa que ella se sentirá saber que tiene un padre profesional.*

*A los profesores que dieron parte de su tiempo para transmitirme parte de sus conocimientos que sin ello no hubiera sido posible terminar mi carrera como un contador público.*

*Jeriel Aniel Chavarría Zamora*

## **DEDICATORIA**

*Les dedico este trabajo primeramente a Dios que por su gran misericordia nos tiene aquí para un propósito, a mis padres Gerardo García y María Adela González que aunque ya no estén conmigo siempre lucharon para que saliera adelante, a mis hijos Jorge Luis y Adrián Enrique por nunca reclamarme de que no les dedicaba tiempo, a mi esposo Antonio por su dedicación incondicional cuando lo necesité, a mi hermana Blanca García que siempre me apoyo y estuvo presente en el momento oportuno.*

*A los profesores que dieron parte de su tiempo para transmitirme parte de sus conocimientos, sin ellos no hubiera sido posible terminar mi carrera.*

*Martha Isabel García González*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios por darme la vida, las fuerzas y sabiduría para poder coronar mi carrera profesional la cual sin el hubiera sido imposible lograrlo. Por haberme ayudado en los momentos mas difíciles, dando solución a mis dificultades y cruzando en mi camino grandes personas que me tendieron la mano cuando más lo necesitaba.*

*A mis Padres, grandes seres humanos que siempre estuvieron prestos para brindarme su amor, cariño, consuelo y palabras de aliento que daban fuerzas a mi corazón para seguir preparándome profesionalmente cuando estaba por renunciar por haberse sacrificado tanto trabajando para que yo pudiera seguir en mis estudios académicos.*

*A los profesores que hicieron posible y dieron su grano de arena para que yo pudiera llegar hasta esta etapa de mi vida profesional y brindarme los conocimientos necesarios que marcaron mi vida profesional y la empresa Industrias San Carlos por habernos proporcionado toda la información necesaria para la realización de nuestro seminario.*

*Jeriel Aniel Chavarría Zamora*

## *AGRADECIMIENTO*

*Primeramente doy gracias A Dios por darme la vida, por permitirme lograr coronar mi carrera profesional la cual sin él no hubiera sido posible lograrlo.*

*A todos mis profesores que me dieron el pan de la enseñanza, que siempre estuvieron ahí cuando los necesite, en especial a mi tutor “Profesor Manuel González” que con su paciencia, dedicación y orientación me ayudó para que pudiera terminar este trabajo.*

*También agradezco al gerente y contador de Industrias San Carlos, porque nos proporcionaron la información necesaria para la realización de este seminario.*

*Martha Isabel García González*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN FAREN MATAGALPA**

**VALORACIÓN DEL DOCENTE**

La realización de cualquier actividad empresarial, implica la aplicación de un Sistema Contable que le permita obtener información sobre la posición de su empresa, orientar el buen funcionamiento, control y correcto registro de sus operaciones para cumplir con las necesidades de la gerencia para la toma de decisiones.

El Control Interno es de gran importancia para la estructura administrativa-contable de una empresa, con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. La empresa que aplique Controles Internos en sus operaciones, conocerá la situación real de su organización, por eso, se debe de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Las PYMES en Nicaragua, juegan un papel fundamental como sector promotor del desarrollo económico del país, representan a la mayoría de las empresas Nicaragüenses y se han convertido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos.

El Seminario de graduación “**SISTEMA CONTABLE Y CONTROL INTERNO EN LAS PYMES**” para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, cumple con todos los requisitos metodológicos basados en la estructura y rigor científico que el trabajo investigativo requiere.

---

MSc. Manuel de Jesús González García

Tutor

## RESUMEN

El presente tema está orientado al estudio de los Sistemas Contables y Control Interno en las empresas del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2011, el cual tiene el propósito de evaluar los Procedimientos de Control Interno administrativo y financiero en la mediana empresa Industria San Carlos S.A.

Su importancia es que nos permite implementar un Control Interno eficiente y eficaz el cual es una herramienta importante en la empresa, de acuerdo a la estructura organizacional predominante siempre y cuando se adecue al sistema COSO.

En Industrias San Carlos no tiene un Control Interno establecido por que desconoce la importancia que este representa para la entidad, no se aplican los procedimientos administrativos y financieros en cuanto efectivo, bancos, cuentas por cobrar, inventario e inventario todo se realiza empíricamente por ordenes de la gerencia.

El resultado del trabajo indica que Industria San Carlos carece de un Manual de Control Interno lo que le proporciona muchas dificultades a la hora de realizar sus funciones, por lo que se analiza cada una de las debilidades que se presentan en ellas.

Por lo que se presenta la propuesta de un Manual de Control Interno, su éxito depende de que todos los involucrados tengan la voluntad e interés de regirse por él.



## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como tema los Sistemas Contables y Control Interno en las empresas del municipio de Matagalpa, en el I semestre del 2011, el cual tiene la finalidad de identificar los Procedimientos de Control Interno administrativo y financiero en la mediana empresa “Industrias San Carlos, S. A.” del municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2011, con el propósito de identificar y mejorar el Control Interno en Industria San Carlos S.A.

En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control, como definición tenemos que “son políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas”. (Arens, Elder, Beasley, 2007: p271).

Al realizar una investigación en la Biblioteca de UNAN FAREM Matagalpa sobre trabajos realizados de Control Interno en la mediana Empresa Industrias San Carlos no se encontró ningún antecedente relacionado al tema en estudio.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, según el nivel de profundidad es descriptivo, según el tiempo de estudio del fenómeno, es transversal, como población las empresas industriales de Matagalpa y como muestra a Industria San Carlos S.A, como variables tenemos el control Interno, procedimientos administrativos y financieros y la empresa.

Aplicando la técnica de la entrevista, realizando dos instrumentos diferentes uno dirigido al gerente y otro al contador.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente seminario de graduación tiene como temática Sistemas Contables y Control Interno en las empresas del municipio de Matagalpa, el cual tiene como propósito evaluar los procedimientos de control interno administrativo y financiero de la mediana empresa Industrias San Carlos S.A, con el propósito de encontrar las debilidades que tenga la entidad, y poder mejorar sus procedimientos.

El control interno en su conjunto es una herramienta de suma importancia dentro de una entidad, sirve para salvaguardar los recursos con que dispone; así, como para hacer buen uso de los mismos que permita a la empresa desarrollarse dentro de sus funciones, y a la vez localizar errores y desperdicios innecesarios promoviendo la uniformidad y la corrección al registrar transacciones, los procedimientos administrativos y financieros proporcionan una mejor planeación y organización dentro de la entidad.

Los resultados obtenidos sirven de base fundamental a Industria San Carlos contribuyendo al logro de sus objetivos propuestos, y como una guía que sirva para detectar los riesgos que se presenten en misma, a la vez será de beneficio a los estudiantes que realizan consultas de seminarios en la Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa y a nosotros para poder optar al título de Contaduría Pública y Finanzas.

### **III. Objetivos**

#### **General:**

Evaluar los procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la mediana empresa Industrias San Carlos S.A, en el municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

#### **Específicos:**

1. Definir El Control Interno Administrativo y Financiero e Informe COSO.
2. Identificar los Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en Industrias San Carlos S.A.
3. Proponer un Manual de Control Interno basándose en normas y principios que garanticen la mejora continua y la eficacia de los procedimientos administrativos y financieros en la mediana empresa Industrias San Carlos, S.A, en el municipio de Matagalpa en el I semestre del año 2011.

## **IV. DESARROLLO**

### **1. Control Interno.**

#### **1.1. Concepto**

En toda empresa se hace necesario conocer el concepto del Control Interno por lo que lo definimos de la siguiente forma “Son políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas”. (Arens, Elder, Beasley, 2007: p271).

Los procedimientos y políticas que una organización define para alcanzar sus fines, implica adoptar controles necesarios que identifiquen áreas sensibles al riesgo para desarrollar controles lo suficientemente eficientes y efectivos que permitan evitar procedimientos inadecuados con el objeto de proteger a la entidad de esos riesgos.

No todas las empresas industriales de Matagalpa cuentan con un sistema de Control interno definido, debido a que algunas son pequeñas y no tienen los recursos necesarios para la implantación de un método de control, a pesar que hoy en día se maneja mejor la significancia del control interno y lo necesario del mismo en entidades que mantienen un crecimiento notable de sus actividades y que tienen interés de aprovechar racionalmente los recursos limitados con que cuentan.

En Industria San Carlos no hay un Control Interno por escrito todos los procedimientos se realizan empíricamente por orden de la gerencia, teniendo como consecuencia una pérdida de tiempo en las funciones que se realizan.

## **1.2. Importancia**

El control interno es importante porque constituye un factor básico que opera en una o en otra forma en la administración de cualquier organización mercantil o de otra índole. Aun cuando el control interno algunas veces se identifica con el propio organismo administrativo, frecuentemente se caracteriza como el sistema motor que activa las políticas de operación en su conjunto y las conserva dentro de campos de acción factibles (Solíz, 2010: p1).

La importancia del control interno radica en que no sólo opera en la salvaguarda de los activos, sino que su funcionalidad trasciende a las funciones y operaciones necesarias de toda la estructura de las empresas, incluye las diferentes áreas organizacionales, el personal, calidad del mismo e interés de las entidades para capacitar a ese personal, la utilización óptima de recursos cualquiera que sea, la preparación apropiada de información financiera y no financiera y, finalmente la integración efectiva de todos estos elementos para la minimización de los riesgos empresariales.

La mayoría de las entidades industriales del municipio de Matagalpa desconocen o no ponen en práctica el conocimiento sobre control interno, debido en gran parte a la impotencia de armonizar cada uno de los elementos de sus estructuras en función de aminorar los riesgos, reducir costos, manejo eficaz de los recursos y cumplimiento de normas, políticas y leyes de forma concatenada.

Industria San Carlos carece de conocimiento de un Control Interno lo que les proporciona debilidades dentro de la empresa.

## **1.3. Objetivos**

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. (González y Cabrales, 2010: p25).

Antes el principal objetivo de control interno estaba dirigido a la salvaguarda de activos de las entidades, ahora se enfoca en tres elementos fundamentales, en primer lugar a las operaciones, donde se persigue que los controles sean efectivos, es decir, que logren sus propósitos y eficientes que mantengan un grado razonable de calidad en función de esos propósitos; en segundo lugar que la información financiera refleje la imagen fiel del negocio, es decir, que permita la toma de decisiones adecuadas de acuerdo con el análisis razonable que de dicha información se deriva y por último, el compromiso de las entidades por respetar las leyes, normas y políticas, tanto fuera, como dentro de la institución.

Las entidades industriales de Matagalpa tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, a su vez estos objetivos se pueden establecer para el conjunto de la misma o para determinadas actividades. Los que se pueden categorizar de la siguiente manera: Cuando hablamos de operaciones financieras y administrativas nos referimos a la utilización de la eficacia y eficiencia de los recursos materiales, humanos y el capital de la empresa.

En cuanto a la información financiera se refiere a la preparación y publicación de los Estados Financieros, siendo el instrumento físico de carácter administrativo que capta, comprueba, justifica y controla transacciones financieras efectuadas por la entidad, aportando los datos necesarios para su procesamiento en la contabilidad.

Y cuando hablamos del cumplimiento indicamos los cumplimientos de las leyes y normas aplicadas.

Como en Industria San Carlos no se tiene un control interno por escrito le dificulta alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y oportuna.

## 1.4. Estructura

La estructura de control interno de una entidad consiste de los elementos siguientes:

- **Ambiente de control**

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. (González y Cabrales, 2010: p26).

Son factores que ayudan a la integridad, los valores éticos y las capacidades de los empleados en la entidad, a la vez generalizan la estructuración de las actividades de la misma.

Las empresas industriales de Matagalpa les conviene tener un control interno bien estructurado lo que le permitirá fomentar la eficiencia, reducir los riesgos que se puedan dar en sus activos, a garantizar con confiabilidad los Estados Financieros.

- **El sistema Contable**

Este consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo. Un sistema contable efectivo, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones validas
- Describan oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.

- Cuantificar el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros
- Determinan el periodo en que las transacciones ocurren permitiendo registrarlas en el periodo contable apropiado.
- Presentar debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros. (González y Cabrales, 2010: p26).

La función del sistema contable es llevar una secuencia lógica por medio de registros cuantificables todas las operaciones que se realizan dentro de la institución con el objetivo de brindar información razonable para la toma de decisiones.

Las empresas Industriales de Nicaragua en su mayoría cuentan con un sistema contable que les permite llevar un control contable de las actividades que se realizan dentro de las mismas para cumplir con sus objetivos propuestos.

Industria San Carlos le da un 80% de importancia a su sistema contable, de manera que le permite llevar control sobre las operaciones que realiza.

- **Procedimientos de Control.**

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Estos incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos asimismo, podrán integrarse a componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Por lo general podrían catalogarse como procedimientos correspondientes a lo siguiente: (Ríos, 2007:p24)

- Debida autorización de transacciones y actividades
- Segregación de funciones que disminuyen las oportunidades para cualquier persona de estar en posibilidades de tanto perpetrar, como ocultar errores u obligaciones en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes



personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar activos

- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos
- Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros
- Arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas. (Ríos, 2007:p24)

Son políticas y procedimientos de los cuales se sirve la administración o el consejo de administración para el cumplimiento y logro de los objetivos de una manera razonable y específica.

En Nicaragua no todas las empresas industriales cuentan con un procedimientos de control bien definidos y escritos que les permita realizar las actividades de una manera eficiente, sino, que los procedimientos bajo los cuales se rigen son empíricos.

Las políticas y procedimientos que realiza Industria San Carlos se dan por medio de órdenes que realiza la gerencia y no siempre se cumplen de manera eficiente.

### **1.5. Métodos para Evaluar el Control Interno.**

- **Descriptivo**

En este método se relacionan las diversas características del control interno, clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema.

- **Cuestionario**

En este método se plantean las cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos del control interno. Estos temas se desarrollan de antemano preparando una serie de preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas del negocio en presencia de las medidas de control realmente en vigor.

- **Gráfico**

Consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en vigor en sus varios departamentos o actividades; o bien, en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos. (Narváez y Narváez, 2007:p.42)

Este método consiste en presentar por medios de gráficos la organización del cliente, así como los procedimientos que se llevan en los diferentes departamentos dentro de la organización.

En Industrias San Carlos el método más indicado es el descriptivo por que le permitiría la clasificación de todas las actividades, funciones y procedimientos por cada área que se realizan dentro de la empresa.

## **1.6. El Modelo de control Interno COSO**

### **1.6.1. Concepto**

COSO por sus siglas (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) es el Comité de Organizaciones auspiciantes de la Comisión Treadway Formado en 1985 como una alianza de 5 organizaciones profesionales, esta coalición fue establecida para crear una sola voz de la comunidad de negocios financiera, sobre sus relacionados con el problema de reportaje fraudulento. (Gómez, 2006: p.6.)

Es un grupo de profesionales formados con la misión de ayudar a fomentar el buen funcionamiento financiero dentro de las instituciones y servir como un instrumento de guía a nivel mundial para que las empresas tengan mayor veracidad y seguridad en cuanto a la información que se suministra. Estas cinco organizaciones cuentan con un grupo de contadores con un nivel alto de

experiencias en cuanto a contabilidad se refiere, así como también el buen manejo a aquellos eventos fraudulentos que van en perjuicio de la empresa o institución sin importar el tamaño de la empresa.

En las empresas industriales de Matagalpa este modelo COSO ha sido el pilar fundamental para establecer sus controles internos, ya que han utilizado toda la información necesaria que han proporcionado estas organizaciones como producto de sus experiencias y capacidades adquiridas a través de los años, y que lo han puesto de manifiesto para que puedan ser de utilidad para toda aquella organización que desea ser mejor cada día y que quiera obtener una mejor calidad de trabajo.

En industria San Carlos el modelo coso no se establece todavía ocasionando en menor calidad sus resultados.

## **1.6.2. Componentes del Control Interno**

### **1.6.2.1. Ambiente de Control**

Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura. El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos Organizacionales. (Arens y otros, 2007: p276)

El ambiente de control es el entorno que se vive en la empresa en sus actividades diarias desde la forma como se asigna autoridad, responsabilidad, organización y desarrollo del personal en las actividades. Sirve de base de los demás componentes, ya que es dentro del ambiente de control que se evalúan los riesgos y se definen las actividades e control tendientes a neutralizarlos

En cuanto a las empresas industriales de nuestro municipio hay una persona encargada ya sea el administrador o gerente que se encarga de las buenas practica de administración, proporcionando un ambiente propicio para el establecimiento de control interno mediante le generación de una cultura entre los miembros de la empresa o institución el reconocimiento del control interno administrativo como parte que integra los sistemas institucionales.

En Industria San Carlos S.A, el comportamiento de los empleados se da de manera diferente por lo que se le da seguimiento a la conducta de cada uno de ellos, permitiendo esto que acciones negativas perjudiquen a la empresa.

#### **1.6.2.1.1. Principales factores del Ambiente de Control:**

- ✓ Integridad y Valores Éticos
- ✓ Compromiso con la Competencia
- ✓ Participación del Concejo directivo o el Comité de Auditoria
- ✓ Filosofía y estilo operativo de la administración
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Asignación de autoridad y Responsabilidad
- ✓ Políticas de Recursos Humanos (Arens y otros. 2007: p276)

#### **✓ Integridad y valores Éticos**

La integridad y valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica, incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal en actos deshonestos, ilegales o pocos éticos. (Arens y otros. 2007: p276)

La integridad y valores éticos son el comportamiento que debe tener el equipo humano que hace que la empresa esté en funcionamiento, por medio de

instrucciones bajadas por la dirección como se debe de comportar cada uno del personal dentro del área en la que se desempeña.

En las empresas industriales por lo general tienen un código de conducta o de comportamiento al cual se debe de regir el personal al momento de ejercer sus funciones dentro del ámbito laboral así como el respeto que debe de existir entre los mismos compañeros de labores. La administración es la encargada de velar que estos requisitos se cumplan adecuadamente; así como también se proponen técnicas o estrategias para evitar o reducir los riesgos de fraudes, actitudes deshonestas o actos ilegales en perjuicios de la entidad por medio de charlas, capacitaciones y sobre todo que el personal se sienta bien en el ambiente de trabajo y obtenga buen trato por parte de sus superiores.

#### ✓ **Compromiso con la competencia**

La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo. El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios. (Arens y otros, 2007: p276)

La competencia es el nivel de capacidad que tiene el individuo para realizar las actividades que se le encomiendan dentro de la empresa, es decir la habilidad que este tiene para realizarla.

Hoy en día las empresas industriales delegan a los jefes de áreas o departamentos para medir el rendimiento de cada individuo dentro del puesto que desempeña, basándose en el tiempo que se tarda para realizar la actividad así como la calidad de trabajo presentada. El compromiso se adquiere al momento de aceptar el cargo; este es evaluado por lo general en un periodo de prueba de tres meses en el cual se valora su desempeño dentro del cargo.

### ✓ **Participación del consejo directivo o el comité de auditoría**

Un consejo directivo eficaz es independiente de la administración, cuando sus miembros participan y escrutan las actividades de la administración, su responsabilidad es proporcionar habitualmente evaluaciones independientes del control Interno establecidas por la administración. Tiene la responsabilidad de mantener una comunicación constante con los auditores externos e internos, incluyendo la aprobación de los servicios de auditoría y no auditoría que realizan los auditores para compañías públicas. (Arens y otros. 2007: p276)

El consejo directivo es el que se encarga de velar por el buen funcionamiento del control interno tanto administrativo como contable auxiliándose de los auditores internos como externos para darse cuenta que si los métodos o procedimientos están dando resultado o que si los mismos no se están aplicando debidamente como está contemplado dentro de la empresa.

En las entidades de industriales de Matagalpa existen medidas de control para que el personal acepte su responsabilidad por el sistema de control interno, debido a la participación activa del personal en la aplicación y mejoramiento del mismo mediante su conocimiento del sistema y su importancia en el logro de objetivos.

Industria San Carlos no opera el consejo directivo de auditoría, solo existe la junta de accionista, gerencia y administración.

### ✓ **Filosofía y estilo operativo de la administración**

La administración, a través de sus actividades proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno. (Arens y otros, 2007:p276).

La mejor medida que la administración adopta para orientar sobre el buen manejo y el establecimiento de un control interno es mediante la realización de las

operaciones dentro de la empresa la cual le da mayor veracidad y esclarecimiento de las actividades dentro de la empresa.

En las empresas industriales la administración está realizando operaciones diarias dando instrucciones, así como también el grado de importancia que tiene el buen funcionamiento de los controles internos logrando de esta manera una conciencia positiva dentro del personal operativo.

Industria San Carlos desde la gerencia da instrucciones para la realización de las actividades de los funcionarios de la misma.

#### ✓ **Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes. Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la empresa y percibe como se implementan los controles. (Arens y otros, 2007: p276).

El organigrama de la empresa es la forma como está estructurada jerárquicamente una empresa, permitiendo de esta manera una mejor comprensión a simple vista, cuales son las autoridades y responsabilidades dentro de la misma.

En todas las industrias de Matagalpa cuentan con organigramas bien definido en el cual se plasman cada una de las áreas o puestos que existen dentro de ella, así como también aquellos puestos futuros que pueden existir reflejándolos dentro del organigrama con la palabra no operan. De esta manera permite al lector identificar quienes son las autoridades existentes y dejando claro a quién recurrir en determinado momento.

El organigrama de industria San Carlos muestra recargo de en el área de administración el cual se carga de manera directa, muchas áreas que pudieran estar subordinadas tal es el caso del área de recursos humanos que pudiera tener bajo el mando el área de seguridad.

### ✓ **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y el consejo directivo realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tienen gran importancia los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad y responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control. Estos pueden incluir métodos como memorandos de los niveles altos de la administración acerca de la importancia del control y asuntos relacionados con él, planes formales organizativos y operativos, y descripciones de puestos del empleado y políticas relacionadas. (Arens y otros, 2007: p276).

No solo existen los métodos informales de comunicación dentro de una empresa como el delegar órdenes verbales, sino, también órdenes u orientaciones dadas por los altos cargos administrativos por medio de los memorandos y otros documentos escritos que dan mayor respaldo a la orientación dada.

Dentro de las empresas Industriales hay órdenes que no son necesarias darlas por medio de documento escrito, dado el grado de importancia que conlleva dicha orientación, pero existen otras que si necesitan tener un respaldo que dicha orientación fue bajada en tiempo y forma y por ende se necesita un soporte que sustente la afirmación. Lo que no existe es una buena descripción de puestos pues aunque existe un buen organigrama las funciones son fusionadas dentro del mismo personal.

Industria San Carlos tiene documentos que sirven de respaldo cuando se orienta alguna instrucción de la gerencia, de esta manera se tiene mayor control de las funciones que se realizan.

### ✓ **Políticas y Prácticas de recursos humanos.**

El aspecto más importante del control interno es el personal. Si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles, y de



cualquier manera se tendrán estados financieros confiable. Las personas incompetentes y deshonestas pueden arruinar el sistema, incluso si hay otros muchos controles en orden. Las personas honestas y eficientes son capaces de desempeñarse a niveles altos incluso cuando hay pocos controles que los apoyen. (Arens y otros, 2007: p276).

No existe ningún control interno en el cual el recurso humano no sea el elemento más importante para que éste pueda funcionar de manera satisfactoria. Un buen personal honrado y competente le permitirá a una empresa o institución obtener unos estados financieros razonables y confiables sin importar que los controles sean un poco débiles.

En las empresas industriales el área de recursos humanos es la persona encargada de hacer un buen reclutamiento de personal que esté capacitado para poder desempeñarse dentro de la empresa, así como identificar en esas personas el nivel de confianza que se le puede tener a través de un análisis de pruebas durante un periodo de tres meses y luego esta decide si la persona es apta o no para ese puesto o cargo por el cual se contrató.

El área de recursos humanos de industria San Carlos es el encargado de proporcionar el reclutamiento del personal, así como permitir que el desempeño de los empleados sea el más adecuado.

#### **1.6.2.2. Evaluación de Riesgos**

Identificación de la administración y análisis de riesgo, relevantes para la preparación de estados financieros de conformidad con el principio de contabilidad generalmente aceptado. (Arens y otros, 2007: p277)

La evaluación de riesgos es la que se encarga de encontrar los puntos críticos donde se presentan los riesgos y propone o establece estrategias para el manejo de los mismos, es probablemente el paso más importante ya que es un proceso de gestión de riesgos, y a la vez el paso más difícil y con mayor posibilidad de

cometer errores y cuando los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

Generalmente la administración es la encargada de evaluar los riesgos. En las empresas industriales donde existen controles internos administrativos el primer paso es identificar donde existe el riesgo y cuál es la causa de éste y se proponen medidas para la eliminación de los mismos; se trata de que la administración eduque a sus recursos humanos sobre la importancia de implementar medidas que vayan a favor de la empresa, considerando que uno de los riesgos que tiene toda entidad es su factor humano.

La contabilidad de industria San Carlos juega un papel importante de un 80% lo que le ocasiona un bajo rendimiento en sus resultados.

#### **1.6.2.2.1. Identificación y Evaluación de Riesgos**

La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos. (Arens y otros, 2007: p278).

Es responsabilidad de la administración implementar técnicas que sirvan como elementos fundamentales para la identificación y manejo de los riesgos que resultan de los factores ambientales que afectan de manera directa a la institución.

En entidades industriales la administración es la que se encarga de velar por el buen funcionamiento y manejo de los riesgos que se presentan a diario en la realización de las actividades, así como la implementación de técnicas que ayudan en el ejercicio de las operaciones de la institución.

Industria San Carlos corre el riesgo de un desequilibrio en sus estados financieros porque no cuenta con una persona que supervise al personal contable, poniéndola en riesgo a la misma de la misma.

#### **1.6.2.2.2. Planificación de Riesgos**

La identificación y evaluación de los riesgos, como componente del control interno, debe ser sustentado por un sistema participativo de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas y políticas establecidos con base en un conocimiento adecuado de los medios interno y externo en que la organización desarrolla sus operaciones. (Gómez, 2006: p.10).

Para el buen manejo de los riesgos debe existir una buena planificación basándose en conocimientos de los medios tanto internos como externos de la forma como la institución realiza sus operaciones tomando en cuenta la misión y visión dentro de la institución.

La mayoría de las empresas industriales que tienen buenos controles internos se ven obligadas a estructurar una buena y sólida planificación de riesgos que les ayude a reducir los problemas y dificultades que se presenten en la realización de las actividades operativas y administrativas, así como la reducción de fraudes por parte de la misma administración. Cabe señalar que esta planificación no eliminará por completo los riesgos y fraudes a los que está expuesto una institución, pero si los reduce en gran cantidad.

En industria San Carlos no se da la planificación de riesgo por lo que se le puede presentar en cualquier momento un riesgo, cabe mencionar que si se tuviera una planificación no eliminaría por completo los riesgos que se le presenten, pero los reduciría.

#### **1.6.2.2.3 Divulgación de los planes**

Los planes deberán ser divulgados oportunamente entre el personal respectivo para procurar un conocimiento y una aceptación general, así como el compromiso requerido para su cumplimiento. (Gómez, 2006: p.7.)

La administración será responsable por hacer oportuna la divulgación de los planes de riesgos de modo que el personal pueda tener un conocimiento adecuado así como la buena interpretación y compromiso que adquieren con la ejecución del mismo.

En la actualidad las empresas industriales que ejecutan planes para el enfrentamiento de riesgo están bajo la responsabilidad de la administración quien es responsable de divulgarlos oportunamente y que el personal que recibirá el plan lo entienda de tal manera que se pueda realizar satisfactoriamente.

Industria San Carlos enfrenta el riesgo de manera directa, ya que no se da la planificación no se puede comunicar al personal y esté atento en cualquier momento que se presente un riesgo para la empresa.

#### **1.6.2.3 Actividades de Control.**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. (Arens y otros, 2007: p278)

- ✓ Separación adecuada de Responsabilidades
- ✓ Autorización adecuada de las operaciones y actividades
- ✓ Documentos y registros adecuados
- ✓ Control Físico sobre activos y registros
- ✓ Verificaciones independientes referentes al desempeño

Las actividades de control son los instrumentos que utiliza la administración que se cree que son los apropiados para enfrentar los riesgos a los cuales está expuesta toda empresa en marcha; dichos instrumentos fueron analizados y aprobados por el consejo directivo.

La administración de cada empresa industrial tiene previo conocimiento de las actividades de esta y conoce cada parte de ella como proceso de información,

esto le permite hacer un análisis de los instrumentos necesarios para hacer de la empresa una muralla protectora de los riesgos a que se enfrenta ya sean internos como externos por medio de las políticas objetivas para cada tipo de riesgo que se avecina.

#### **1.6.2.3.1. Separación adecuada de responsabilidades**

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados. (Arens y otros, 2007: p279)

La organización de una entidad juega un papel preponderante para el establecimiento de un control interno adecuado, esto permite que se establezca los niveles jerárquicos necesarios que le faciliten a los altos niveles definir las responsabilidades de cada uno de los cargos y personas implicadas en los diferentes procesos operativos, tanto de custodia, manejo y autorización de los mismos; es decir, debe existir una persona que vele por lo que se necesita en una determinada área o departamento, se supone que es una computadora la que se requiere, otra verifica y gestiona el bien y una persona de mayor jerarquía será quien autorice la adquisición del activo, después de que la persona que gestiona, aplique los procedimientos adecuados para la compra de ese bien.

La separación adecuada de responsabilidades no es un elemento activo en las diferentes industrias de Matagalpa, ya que ésta se encuentra condicionada por la mala definición de los puestos, recargo de funciones en algunos y otros puestos con poca funcionalidad; y la última, por estructuras organizacionales mal conformadas.

#### **1.6.2.3.2. Autorización adecuada de las operaciones y actividades**

Cada operación debe ser autorizada de manera adecuada si se desea que los controles sean satisfactorios. Si cualquier persona en una empresa pudiera adquirir o ampliar activos a voluntad, el resultado sería un caos total.

(Arens y otros, 2007: p279)

La autorización de las operaciones y actividades debe estar concentrada en una persona, quién decidirá sobre la necesidad de determinada acción, cualquiera que sea, esto implica que nadie tiene la libertad de decidir si adquiere un bien, si libera un cheque, si realiza un pago, si establece determinadas condiciones a la venta de un bien o servicio; sólo pueden hacerlo aquellas personas que dentro de sus atribuciones incluye la autoridad suficiente para permitir o aceptar la necesidad de adquirir o deshacerse de un activo, emitir el pago de una obligación o de autorizar una tarea específica.

Las industrias de Matagalpa tienen un esquema organizacional establecido por niveles donde una persona es la facultada para ejercer las autorizaciones necesarias en cuanto al funcionamiento de las entidades, pero lo adecuado de ese funcionamiento depende mucho de la delimitación adecuada de las facultades en cada uno de los cargos de dichas organizaciones y de la comunicación correcta de las atribuciones.

#### **1.6.2.3.3. Documentos y registros adecuados**

Son los objetos físicos en los que se asientan y resumen las transacciones. Estos incluyen cuestiones tan diversas como las facturas de ventas, órdenes de compra, los registros subsidiarios, diarios de ventas y tarjetas de asistencias del personal.

(Arens y otros, 2007: p280)

Los registros que mantenga una institución por sí solos no son importantes, puestos que éstos requieren contar con todos los documentos soportes necesarios para que dichos registros sean válidos; al realizar una compra y para que pueda ser registrada es necesario que dentro de ese proceso se haya emitido una requisición del departamento, área o dependencia que requiere el bien.

Si es una industria, antes debe haberse emitido una orden de producción; después de la requisición debe realizarse una solicitud de compra por parte de bodega, luego una orden de compra por parte de la administración, después que se verifica el stock de existencia, aquí la administración debe realizar cotizaciones con los proveedores con el objeto de asegurar aspectos como calidad, condiciones, precio, características entre otros para que se seleccione al proveedor y finalmente la autorización de compra por parte de la persona que ejerce el puesto de mayor nivel jerárquico en la institución; posterior al proceso adecuado para la adquisición del bien se debe recepcionar, verificar que venga en las condiciones preestablecidas para darle entrada en bodega y emitir por parte del responsable de almacén el vale de entrada que finaliza el proceso de adquisición física de los bienes. En cuanto a los registros, se debe registrar en kardex, en el diario de compras, libro diario y el mayor general, así como en los registros auxiliares.

Todo el proceso que implica una operación suele ser necesario, sin embargo las industrias de Matagalpa obvian algunos documentos o registros que en materia de control son significativos, muchas veces porque no están establecidos en el sistema, otras intencionalmente para permitir el manejo inadecuado de los registros y facilitar el fraude, otras situaciones por incapacidad técnica y académica de las personas que las manejan.

#### **1.6.2.3.4. Control físico sobre activos y registros**

Para tener un control interno adecuado es esencial proteger los activos y los registros. Si los activos están desprotegidos, los pueden robar, al igual que a los registros que no se protegen de manera adecuada, los pueden robar, dañar o extraer. En el caso de que esto ocurra se puede dañar seriamente el proceso de contabilidad y las operaciones habituales. (Arens y otros, 2007: p281)

Es importante que un buen control interno garantice la seguridad física de los activos de la entidad, en las que existan actividades de control que incluyan tarjeta de seguro, cajas registradoras, los archivos a prueba de fuego y cerraduras adecuadas, haciendo posible la limitación al acceso de los programas de ordenador y archivos de datos y a la vez que se hagan comparaciones periódicas a los valores de los activos o pasivos con los que se muestran en los registros de control.

En las industrias de Matagalpa debe existir un control interno que garantice seguridad y eficacia de sus activos y registros verificando su confiabilidad y exactitud de la información financiera, de manera que en determinadas tipos de operaciones intervengan cuando menos tres personas para evitar cualquier tipo de fraude.

#### **1.6.2.3.5. Verificaciones independientes referentes al desempeño**

Surge porque una estructura de control Interno tiende a cambiar con el tiempo a menos que exista un mecanismo para un análisis constante. (Arens y otros, 2007: p281)

Son controles independientes que se hacen en el desempeño de cada empleado los cuales no hacen el trabajo que se comprueba, verificando la exactitud y para asegurar la fiabilidad de la información contable y la eficiencia de las operaciones.



No en todas las empresas Industriales se aplica esta actividad de control, ya sea por su alto costo u porque no tienen conocimiento de la importancia de la verificación de ciertas actividades que se realizan en la entidad.

#### **1.6.2.3.6. Tipos de Controles**

- ✓ Preventivos-Correctivos
- ✓ Manuales o automatizados
- ✓ Gerenciales(Schuster,2006: p10)

En los controles preventivos el enfoque de la clasificación depende del momento en que se aplica el control, que puede ser durante o después de que ocurra un erro; en este se requiere de claves privadas para acceder a los sistemas (preventivo), procedimientos automáticos de recuperación de archivos para recrear archivos dañados (correctivo).

En los controles manual o automatizado depende de cuando se implemente el control con o sin automatización, por ejemplo las reconciliaciones realizadas por empleados (manual); actualización automática de la cuenta corriente al momento de ingresar una factura (automático).

En Industria San Carlos el tipo de control que se lleva a cabo es el gerencial, ya que es el encargado de orientar de manera directa todos los procedimientos que se realizan en la empresa.

#### **1.6.2.4. Información y Comunicación**

El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados. (Arens y otros. 2007: p281)

Para poder controlar una Empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financiero constituyen una parte importante de esa información.

En la actualidad las empresas como Industrias San Carlos S.A necesitan tener buena comunicación y que haya un buen flujo de la información veraz y objetiva que le sirva en la toma de decisiones dentro del consejo directivo o la asamblea general de accionistas.

El sistema contable que posee Industrias San Carlos es sistematizado, pero estas operaciones son registradas cada fin de semana ya que el contador se presenta una vez por semana en la misma.

#### **1.6.2.5 Monitoreo**

Es la evaluación constante y periódica por parte de la administración de la calidad del desempeño del control interno para determinar que los controles están operando como se tenía previsto y que se modifican cuando es necesario. (Arens y otros. 2007: p282)

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades.

El monitoreo es el encargado de velar por el buen funcionamiento del control interno tanto administrativo como contable, basándose en el intervalo de tiempo de la calidad del trabajo y sobre todo se encarga de identificar todos aquellos

controles débiles que no están siendo competitivos ante las dificultades que se presentan en el transcurso de ejecución de actividades. El éxito de las empresas en marcha está en el buen monitoreo de las actividades de control dentro de ella, ya que eso permite que a nivel de empresa esta vaya creciendo sólida, confiable y rentable ante los riesgos que se avecinan tanto en el presente como a futuro.

En nuestro país las empresas industriales que tienen establecidos sus controles internos administrativos tienen un personal que se encarga específicamente en la supervisión de la buena ejecución de los procedimientos y políticas que tiene establecido dicha institución y a su vez estos crean nuevos controles o procedimientos de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada una de las áreas o departamento de operaciones de la empresa.

En Industria San Carlos el encargado de llevar este control es el gerente el cual se le acumula demasiadas funciones en su desempeño.

## **1.7 Elementos que contribuyen al Control Interno**

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad Para complementar los controles de organización. (Bacon, 2006: p6).

Una clara definición de funciones y responsabilidades de los departamentos y actividades de la organización, sin lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.

Industria San Carlos tiene un exceso de funciones en el área de la gerencia por lo que el gerente es el encargado de delegar muchos procedimientos a sus empleados.

2. Un sistema contable que suministra una oportunidad, completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como de las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en conjunto. (Bacon, 2006: p6).
  
3. Un sistema de informes para la administración superior y niveles de operación, basados en datos de los registros y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro informativo de las operaciones, así como para exponer a la administración de los factores favorables o adversos. (Bacon, 2006: p6).

Industrias San Carlos tiene un sistema contable sistematizado, pero no tiene un supervisor que pueda verificar que las operaciones son eficientes, oportunas, claras y exactas, que le permita informarse de manera favorable a la gerencia de los resultados.

4. El mecanismo erigido en la estructura de la operación, conocido como comprobación interna, con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra fraudes. (Bacon, 2006: p6).
  
5. Una planificación anticipada de los diversos elementos funcionales de la organización, mediante un sistema presupuestario, que provee un mecanismo de control de las operaciones futuras. (Bacon, 2006: p6).
  
6. El mantenimiento de dentro de la organización de la actividad de evaluación independiente representada por la auditoría interna, a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, reglamentos, prácticas financieras y operaciones en general, como un servicio constructivo y de protección a la administración. (Bacon, 2006: p6).

7. La disposición de los controles anteriores de tal forma que se estimule y obtenga una completa y continua ventaja de ciertas cualidades naturales de los empleados, cuyo pleno reconocimiento y ejercicio ha de evitar la necesidad de algunos controles, al propio tiempo de la extensión y rigidez de otros. (Bacon, 2006: p6).

En toda organización debe existir una estructura que este bien formalizada que tengan sus líneas de autoridad y responsabilidad bien definida, un sistema contable que le permita registrar sus operaciones de forma clara, eficientes y oportunas, donde se pueda informar de manera continua a la administración de la situación financiera de la misma, así como todos los controles que tengan la empresa que son de suma importancia.

En Industria San Carlos hay exceso de funciones en el área de de la gerencia por lo que el gerente es el encargado de delegar muchos procedimientos a sus empleados, posee un sistema contable sistematizado pero no cuenta con un supervisor que pueda verificar que las operaciones son eficientes, oportunas claras, y exactas, que le permita informar de manera favorable a la gerencia de los resultados.

### **1.8 Limitaciones de un Sistema de Control Interno.**

- El requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficio;
- La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales;
- El error humano debido a malentendidos, descuidos y fatiga;
- La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones. (Schuster, 2006: pp. 5 y 6).

Para las empresas que tienen altos volúmenes de operaciones no es equívoco pensar que a la vez ese volumen de transacciones seguramente genera grandes

utilidades, esto es, empresas que tienen un nivel o tamaño medio a grande, sin embargo, existen pequeñas empresas que gozan de un nivel aceptable de actividades, que la implementación de un sistema de control interno puede implicar un mínimo costo en comparación con la capacidad que tienen de generar ganancias; por otra parte, el control está dirigido a aquellas actividades que son cotidianas y ordinarias, descuidándose aquellas que no son comunes que se producen esporádicamente y que incrementan el riesgo, de tal manera que no se pueda controlar eficientemente, se añade a esto el error humano, el estrés del personal, la falta de concentración al realizar las tareas y mancomunidad del personal para perpetrar fraudes debido a debilidades y deficiencias de control interno, algo que está dentro de la posibilidad que se produzca en cualquier entidad.

Es importante saber que un control que esté ya establecido posea una relación de costo- beneficio, y que dicha relación constituya una regla que establezca que los costos no sobre pasen al valor de lo que se controla,

## **1.9 Clasificación del Control Interno**

### **1.9.1. Control Interno Administrativo**

#### **1.9.1.1 Concepto**

Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia. (Schuster, 2006:p7)

Los controles administrativos incluyen el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que facilitan la planeación y el control administrativo de las operaciones, señala las diferentes responsabilidades de cada uno de los trabajadores y así de esta manera se puede obtener que los trabajos se realicen de una forma correcta, a la vez permite obtener mejores utilidades, ya que se lleva un control a detalle de cada uno de los gastos que se ocasionan en

los diferentes departamentos, también prevé pérdidas mayores por malos manejos en las materias primas y el mal desarrollo del personal laboral; permite desarrollar la estructura organizativa con el fin de dar autoridad y responsabilidad a miembros del equipo de trabajo.

En la actualidad las empresas industriales de Matagalpa para desarrollar sus actividades debe contar con una administración que tenga la finalidad de velar que todas las actividades laborales se deban realizar de forma eficiente y eficaz, para ello se requiere de un control en cada departamento que le pueda permitir verificar si este está cumpliendo con los planes o metas de la entidad y que a la vez se pueda corregir cualquier falla en el proceso.

Un ejemplo de un control interno administrativo de Industria San Carlos es el requisito de que las compras sean efectuadas mediante el requerimiento de cotizaciones a los proveedores.

#### **1.9.1.2. Características**

- a) Directo: Mientras más directo y sencillo mejor, resulta frecuente encontrar procedimientos burocráticos que anulan, por
- b) su complejidad, su contenido de control.
- c)Flexible: la dinámica organizacional requiere que se actualice el control periódicamente.
- d) Estratégico: Precisa que se establezca puntos de control estratégicos que faciliten las medidas correctivas, oportunamente y a un costo mínimo.
- e) Integrado a la organización: Para que funcione con éxito debe adecuarse a las necesidades específicas de la organización y del medio en que ha de funcionar.

f) Retroalimentable: Requiere un mecanismo que le permita, oportuna y regularmente, tomar medidas correctiva y actualizarse. (Schuster, 2006:p7)

El control interno administrativo cuando es específico, directo y sencillo permite detectar cualquier mala intención del personal o cuando se da un error sin intención en el proceso, dando como resultado su corrección para que no pierda la eficiencia en las operaciones, ya que debe tomar en cuenta que cada departamento u área de una empresa es diferente y se debe adecuar a las necesidades específicas de la misma.

En las empresas industriales de Matagalpa el control interno administrativo tiene que estar adecuado a sus necesidades específicas y que pueda tener un mecanismo para tomar medidas correctivas a las deficiencias y adaptar las operaciones para que estén de conformidad con sus objetivos.

Industria San Carlos tiene como procedimiento directo y sencillo la verificación de que se están cumpliendo las funciones en el área de ventas.

### **1.9.1.3. Importancia**

Consiste en cuidar que las actuaciones de una organización la lleven a alcanzar sus objetivos. (Schuster, 2006:p8)

La importancia del control interno administrativo es importante porque comprende el plan de la entidad, así de los métodos y procedimientos los cuales están vinculados principalmente con eficiencia en operaciones y en la incorporación a las políticas de la misma, haciendo posible el alcance de sus objetivos.

En las empresas industriales es importante la aplicación de los controles internos administrativos ya que permite que se tenga un mejor plan de sus actividades así como las políticas establecidas dentro de la empresa.

En industria San Carlos existe un plan de actividad para cada funcionario el cual es orientado por la gerencia de manera directa.



## **1.10 Control Interno Financiero**

### **1.10.1. Concepto**

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables y están diseñados para otorgar seguridad razonable. (Schuster, 2006:p8).

El Control Interno Financiero comprenden todos los métodos y procedimientos relacionados directamente con la custodia de los activos de la empresa así como la confiabilidad de los registros contables los que se deben diseñar para que presten una seguridad razonable.

En la actualidad las empresas industriales deben de aplicar un control interno contable para que cuenten con procedimientos que puedan salvaguardar todos los activos de la empresa.

Un ejemplo de un control interno financiero en Industria San Carlos es el registro de las operaciones contables periódicamente como se van realizando.

## **1.11. Manual de Control Interno**

### **1.11.1 Concepto**

El manual de control interno es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc. (Benjamín y Fincowsky, 2004: p171)

Son un conjunto de guías o instrucciones por escrito que prepara toda empresa u organización con el propósito de orientar la forma de cómo realizar las actividades de una manera más eficiente y oportuna.

En la mayoría de las empresas Industriales de Matagalpa existen manuales que les permite orientar al personal que labora dentro de la institución la forma de cómo se deben de realizar las operaciones, así como también las responsabilidades que conlleva cada uno del personal para que se ejerzan de manera eficiente.

### **1.11.2 Objetivos y Políticas**

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de la empresa.
- Una definición clara de funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la empresa, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad pendientes de definir.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de la empresa en conjunto.
- Un sistema de información para la gerencia y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables, y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible, contra errores, fraudes y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y el desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad

de controles superfluos, así como la extensión de los necesarios. (Benjamín y Fincowsky, 2004: p170)

Los objetivos y políticas de los manuales de control interno son los que se establecen para que los controles internos existentes dentro de una empresa sean veraces y de mucha utilidad dentro de la misma. La autoridad debe de ser permanente para el desarrollo de la empresa, así como el cumplimiento de las funciones establecidas dentro de cada departamento y la debida comunicación dentro de la misma hace de estos manuales una herramienta útil para una empresa.

En Nicaragua las empresas industriales han adoptado estos manuales porque a través del tiempo se les ha hecho necesario para poder implementar los buenos controles que sirvan para el buen funcionamiento de la empresa. En la empresa Industrias San Carlos este manual de control interno no existe pues todo se lleva de manera empírica.

### **1.11.3 Contenido del manual del Control Interno.**

- Establecer objetivos.
- Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- Sistema de organización.
- Limitación de autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de los recursos
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- Aplicación de recomendaciones.
- Sistemas de información.
- Procedimientos y normas.
- Métodos de Control y Evaluación.
- Programas de inducción y capacitación del personal.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

Estos manuales se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la gerencia. (Gómez, 2007:p36)

Los manuales son diseñados para cada una de las áreas o actividades que tengan que ver con todos los procesos administrativos y operativos de acuerdo con las políticas y exigencias establecidas por la gerencia de una entidad o empresa.

De todas las empresas Industriales que operan en Nicaragua son pocas las empresas que desarrollan manuales, ya sean estos, de procedimientos, de funciones, entre otros. Utilizando así los procedimientos ya conocidos por todos como son los empíricos que se aprenden a través de la práctica.

De igual manera sucede en Industrias San Carlos donde el gerente indica las funciones que cada uno ha de realizar.

## **1.12 PYMES en Matagalpa**

### **1.12.1. Concepto**

Son todas aquellas, micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación turística, artesanal y de servicios entre otras. (Ley 645, 2008, p3)

Las pequeñas y medianas empresa conocida como PYMES es una entidad que tiene diferentes características y a la vez limitaciones ocupacionales y financieros los cuales están prefijados por el estado, las cuales están inscritas empresas independientes y rentables las cuales se diferencian de acuerdo a su venta anual, al número de empleados que tenga y a la vez el tamaño de la misma.

Las empresas industriales de Matagalpa le conviene estar inscrita en las PYMES ya que les permite tener la capacidad de cambiar rápidamente su estructura

productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo que se hace más difícil en una empresa grande, que tenga un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido.

Industria San Carlos está registrada como PYMES aquí en la ciudad de Matagalpa.

### **1.12.1 Clasificación de las PYMES**

**Micro empresas:** Planta de personal no superior a los 5 trabajadores o activos totales con valor inferior de C\$200,000.00.

**Pequeña empresa:** Planta de personal entre 6 y 30 trabajadores, o Activos totales por valor de C\$1.5 millones.

**Mediana empresa:** a) Planta de personal entre 31 y 100 trabajadores, Activos totales por valor de C\$6.0 millones. (Ley 645, 2008, p19).

La clasificación de las PYME es por la diferencia tanto de sus empleados así como sus ingresos por lo que se tiene en cuenta a la hora en que se va inscribir la entidad.

Las empresas industriales de Matagalpa se clasifican como pequeñas y mediana empresa, por su capacidad de actividades debe contar un número de cien empleados e ingresos de aproximado a 6 millones.

Industria San Carlos clasificada mediana empresa por su capacidad de empleados y por sus ingresos.

## **1.13 Empresa Industrial**

### **1.13.1 Concepto**

Son aquellas que directamente elaboran artículos de uso o consumo, fabricándolos o sometiendo a determinado tratamiento sus materias primas, o produciendo y suministrando estas materias primas para utilizarse en su forma original para preparar u obtener productos elaborados. (Mercado, 2006: p5)

En Nicaragua existen muchas empresas naturales y jurídicas que se forman por la unión de uno o varios capitales con la finalidad de obtener suficiente capital de trabajo que les permita cumplir sus objetivos de formación como empresa y poder entrar dentro de la competencia tanto a nivel nacional como Internacional.

Industria San Carlos por su actividad es una empresa industrial, donde se fábrica y se hace ensamble de maquinaria del sector agropecuario y pecuario.

## **1.14 Organigrama**

### **1.14.1 Concepto:**

Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus anexos, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. (Bacón, 2006:p328).

Es una representación gráfica en la que se muestran todos puestos o departamentos que existen dentro de una empresa desglosándolos de manera gráfica y sencilla, mostrando así el grado de responsabilidad que tiene cada persona que desempeña el puesto existente dentro de la organización.

En nuestro país todas las empresas industriales poseen un organigrama por muy sencillo que sea pues les permite mostrar en todo momento la estructura organizacional que posee, así como también la máxima autoridad que los rige dentro de la misma.

La estructura organizacional de Industria San Carlos es vertical la que indica de manera jerárquica cada puesto y los canales de autoridad de la entidad.

### **1.14.2 Aspectos que muestran los organigramas**

- Título del componente
- Título del cargo del ocupante

- Números empleados en el componente
- Línea de autoridad y responsabilidad. (Bacón, 2006:pp328,329)

### **1.14.3 Funciones de los organigramas**

Su principal función es representar gráficamente la estructura de las entidades administrativas, para mostrar sus principales funciones, sus relaciones y los canales de la autoridad formal, así como el nivel jerárquico y autoridad relativa de cada uno de los órganos que la componen. (Bacón, 2006:p329)

Los organigramas dentro de una institución tienen la función de representar como está estructurada una empresa y los canales de autoridad existentes dentro de ellas, de la misma manera el grado de responsabilidad de cada uno de los puestos que integran el organigrama.

Las empresas industriales de Nicaragua saben el grado de importancia que tienen los organigramas y es por eso que acostumbran tener plasmado en la sola entrada de las oficinas dándose a conocer por sí misma la estructura que posee y a quien se deben de dirigir al realizar cualquier consulta sobre la empresa.

### **1.14.4 Revelación de los organigramas**

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o estaff del departamento.  
Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos groesos de la línea de comunicaciones, o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la estaff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. (Bacón, 2006:p329)

#### **1.14.5 Tipos por su Contenido y Objeto:**

##### **Estructurales:**

Presenta las dependencias que integran un organismo en sus relaciones jerárquicas. Existen diferentes variedades de este tipo de organigrama, tales como las que presentan las relaciones de comunicación; también hay variaciones de formato en dichas variedades, tales como los organigramas verticales u horizontales. (Bacón, 2006:p331)

Los organigramas estructurales presentan ordenadamente como están organizados dentro de una institución de acuerdo a las funciones o responsabilidades que se adjudican dentro de la misma.

En las empresas industriales de Nicaragua este tipo de organigrama tiene una gran aceptación pues se refleja de manera clara y sencilla la estructura empresarial que se posee.

##### **Funcional:**

El organigrama de tipo funcional presenta, como el estructural, los órganos y las relaciones jerárquicas que integran una dependencia, pero, además, proporciona una relación de las funciones de cada uno de dichos órganos. (Bacón, 2006:p331)

Este organigrama presenta además de la estructura jerárquica las relaciones que existen dentro de cada uno de los elementos que componen el organigrama de la empresa facilitando al lector una idea de cuáles son las funciones de cada uno de los elementos que componen la estructura de la empresa.



Este tipo de organigrama no es muy usual en las empresas industriales de Nicaragua y en la empresa Industrias San Carlos se utiliza el organigrama de tipo estructural.

#### **1.14.6 Por su Presentación o forma:**

##### **Organigrama Vertical**

En los organigramas verticales cada puesto subordinados a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. (Bacón, 2006:p334)

Este organigrama presenta cada puesto de manera ascendente reflejando el nivel jerárquico que existe dentro de cada uno de ellos vinculados por una línea que representa la comunicación que existe entre ellos.

Este tipo de organigrama vertical es el de mayor aceptación en las empresas industriales de Nicaragua; en la empresa Industrias San Carlos este tipo de organigrama es el que mejor se funciona y el que se usa actualmente.

##### **Horizontales:**

Representan los mismos elementos que los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel jerárquico máximo a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. (Bacón, 2006:p335)

Este método tiene los mismos elementos que las demás formas de organigramas con la diferencia que este se presenta de manera horizontal comenzando con la máxima autoridad a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha sucesivamente.

**Circulares:**

Están formados por un cuadro o círculo central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. (Bacón, 2006:p335)

Este método de representación de los organigramas consiste en centrar en el círculo a la máxima autoridad y en círculos concéntricos los demás según su nivel de organización dentro de la empresa.

En la actualidad las empresas industriales de Nicaragua no suelen usar estos tipos de organigramas pues adoptan la forma de representación más sencilla y práctica de entender.

**Escalar:**

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan éstas. (Bacón, 2006:p336)

Existen diversas formas de presentación de organigramas como son la presentación vertical, horizontal, circular y escalar; que les permiten a todos los gerentes de cada empresa optar por la mejor representación que esté de acuerdo al propósito y tamaño de la organización.

En la empresa Industrias San Carlos S.A poseen un organigrama con representación vertical, en el cual se desglosa de manera jerárquica los puestos o departamentos existentes dentro de ella, así como las subordinaciones correspondientes a las cuales están sujetas cada puesto.

## **2. Análisis de Instrumentos**

Para recabar información sobre procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero de la mediana empresa Industrias San Carlos, S.A, que realiza en el desarrollo de sus actividades fue necesario la aplicación de dos entrevistas una aplicada al gerente (anexo nº 2) y otra al contador (anexo nº3) los que permitieron tener conocimiento sobre el funcionamiento de la entidad, así como procedimientos, funciones y registros contables que se generan dentro del proceso operativo de la misma.

### **Generalidades de la Empresa.**

Industrias San Carlos es una empresa con 40 años de vida iniciando en Guatemala, y 10 años en Nicaragua, comenzando en Sébaco y después en Matagalpa, constituida el 23 de junio del año 1998 como una sociedad anónima, que fabrica y ensambla maquinarias del sector agrícola y pecuario, tiene como visión ser una entidad de servicio y comercio que satisfaga la demanda de los clientes con productos y tecnología apropiada, y cuya misión es fabricar productos de calidad logrando un mejor posicionamiento en el mercado mediante procesos productivos y comerciales de esta manera se da respuesta a la primera pregunta de análisis la cual es:

1. ¿Cuántos años de creación tiene Industrias San Carlos S.A y como ha sido su evolución a través de los años?

### **Estructura Organizativa**

2. ¿Qué estructura organizacional posee la empresa?

Industrias San Carlos S.A tiene una estructura organizacional vertical la cual representa su autoridad y responsabilidad de manera descendente.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o graficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representan por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y en ocasiones

el de la persona que lo ocupa, representando los canales de autoridad y responsabilidad por la unión de los cuadros mediante líneas.(Bacón, 2006:p328)

El organigrama que presenta esta empresa muestra recargo en el área de administración pues se cargan de manera directa muchos áreas que pudieran estar subordinas por otras como es el área de recursos humanos que pudiera tener bajo su mando el área de seguridad, el área de montaje debería estar subordinada al área de producción.

### **Control Interno**

3. ¿Posee la empresa un manual de Control Interno por escrito, cómo está estructurado?
4. ¿Con qué frecuencia la administración revisa los controles internos?
5. ¿Dispone la gerencia de buenos instrumentos para que el sistema de Control Interno funcione eficiente?
6. ¿Cuenta con un manual de funciones dentro de cada puesto o área que les permita conocer cuáles son sus funciones principales a las cuales le deben prioridad?

Para dar respuesta a esta serie de preguntas comenzaremos con que la empresa no tiene un manual de control interno por escrito, la administración se encarga de indicar cuáles son las funciones a realizar y es así como los empleados han aprendido a través del tiempo y la práctica a dominar los procesos que se generan dentro del área de trabajo.

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas. (Rodríguez, 2006: p3).

La Industria San Carlos S.A, no cuenta con un Manual de Control Interno por lo que le puede provocar que las cosas no marchen bien, como sabemos es de vital importancia que toda empresa cuente con un sistema de Control Interno no importa que sea privada o estatal.

### **Propósito del Control Interno.**

7 ¿Cuál es el propósito principal del Control Interno de su empresa?

El propósito principal del control interno es poner en práctica todos los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de las actividades que realiza esta.

El propósito del control Interno” es ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa”. (González y Cabrales, 2010: p12).

En Industria San Carlos S.A, pone en práctica el cumplimiento de algunos procedimientos, pero de manera empírica, porque no cuenta con un documento que lo respalde, ya que la gerencia es la que por medio de instrucciones da a conocer ciertos procedimientos importantes que necesita la empresa.

Esta entidad tiene pérdida de tiempo y de recursos por que el gerente tiene que estar bajando órdenes a los empleados para que realicen ciertos procedimientos que necesita la misma para que funcione adecuadamente.

### **Componentes del Control Interno.**

8 ¿Qué actitud tienen los empleados ante comportamientos inadecuados de sus demás compañeros de trabajo?

Cada uno se comporta diferente unos con una actitud negativa y otros de manera positiva tomándolo como escuela y buscan como mejorar cada día, informan a sus superiores el comportamiento de sus compañeros.

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control Interno y su incidencia sobre la actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. (González y Cabrales, 2010: p15)

Los empleados de Industria San Carlos S.A, tienen comportamientos diferentes así que lo más indicado es que se le seguimiento a los empleados con conducta inadecuada para evitar que sus acciones perjudiquen a la entidad.

9 ¿Cómo se refleja el trato que reciben tanto los clientes, proveedores y terceros en cuanto a atención se refiere?

El trato es personalizado se vende de acuerdo a la necesidad de cada uno.

Lara (2006; p: 30) nos dice que cliente “es toda entidad que debe a la empresa por haberle vendido mercancía al crédito sin exigirles especial garantía documental; es cuenta del activo, aumenta cada vez que la empresa vende mercancía al crédito, disminuye cuando el cliente abona a su cuenta”.

Y también Lara (2006; p:32) nos da el concepto de Proveedores estos “son las entidades a quien la empresa les debe por haberle comprado mercancía al crédito, sin darles ninguna garantía documental, es una cuanta del pasivo y aumenta cuando cada vez que la empresa compra mercancía al crédito y disminuye cuando total o parcialmente su deuda”.

El éxito de esta empresa depende en gran medida de la relación que exista entre proveedor- empresa por lo que se debe desarrollar una organización de compras inteligente y eficaz, con personal altamente capacitado y motivado.

En cuanto a los clientes se puede afirmar que es el agente más importante ya que la empresa sobrevive si sus productos se demandan.

10 ¿Cómo están organizadas las funciones de los empleados por cada área de la empresa?

11 ¿La empresa posee una segregación de funciones bien definidas dentro de cada área o están fusionadas algunas de ellas?

12 ¿Existen políticas y procedimientos apropiados necesarios en relación con cada uno de las actividades de la empresa?

Como no hay un manual de funciones por escrito se le explican oralmente las funciones que tienen que realizar en su área de trabajo.

En esta entidad se tiene desconocimiento total de lo que es un manual de funciones por escrito, por lo que provoca que al empleado se le pueda olvidar algunas de sus funciones o duplicando algunas, teniendo como consecuencia la dificultad de alcanzar sus metas.

13 ¿Qué políticas de promoción existen en la entidad como forma de motivación a los trabajadores?

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política. (Chiavenato, 2007: 30p)

Las políticas de promoción que se utilizan para motivar a los empleados de la Industria San Carlos S.A, son incentivos por cumplimientos de metas de producción, se les realiza convivios por cumpleaños, fin de años etc.

Se realizan compensaciones en esta entidad lo que le permite que el trabajador realice sus funciones con desempeño, responsabilidad y eficiencia.

14 ¿Con qué frecuencia se realiza capacitación al personal de la empresa y de qué manera se ve beneficiada la misma?

No existen planes de capacitación en Industria San Carlos.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. (Chiavenato, 2007: 40p).

En Industria San Carlos S.A, no se dan capacitaciones al personal, lo que provoca que el empleado siempre cuente con los mismos conocimientos, perjudicándola porque tratándose de una empresa industrial tendrá que irse actualizando por que la tecnología va avanzando rápidamente.

15 ¿En que se basa la administración para darse cuenta que el personal haya entendido los controles y que este posee los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar el puesto?

La administración para poder ver si los empleados han entendido los controles internos y que tienen la capacidad para desempeñar las funciones en sus puestos de trabajo, tiene que ver los resultados que obtengan, además de eso tienen un tiempo estipulado de prueba.



Todos los trabajadores antes de ser contratados pasan por un periodo de prueba para ver si tienen capacidad de ocupar ese puesto, permitiéndole a la administración un mejor control de sus empleados.

### **Evaluación de Riesgo.**

16 ¿Cómo valoran ustedes la importancia de la contabilidad que se lleva en Industrias San Carlos S.A?

La contabilidad en Industria San Carlos S.A, es importante en un 80% en base a que la información es concreta teniendo como resultados las decisiones que toma la entidad.

Según Lara (2006) La Contabilidad “es la disciplina que enseña las normas y procedimientos para analizar, clasificar y registrar las operaciones efectuadas por entidades económicas integradas por un solo individuo, o constituidas bajo la forma de sociedades con actividades comerciales, industriales, bancarias o de carácter cultural, científico, deportivo, religioso, sindical, gubernamental, etc., y que sirve de base para elaborar información financiera que sea de utilidad al usuario general en la toma de decisiones económicas”.

En esta empresa industrial la contabilidad juega un papel importante, aunque no le dan el 100% de importancia que merece, sabiendo que de ella permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, así como la toma de decisiones con precisión, para obtener un futuro empresarial excelente.

17 ¿Existe dentro del órgano administrativo quien supervise el personal contable y quien ejerce esa función?

No existe supervisión alguna en esta área

18 ¿Existe un plan de rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión dentro de la empresa y como es elegido ese personal?

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. (Gómez, 2006: p16.)

No existe quien supervise el personal contable.

La entidad no cuenta con esa persona, siendo una deficiencia en sus procedimientos, esto puede atraer consecuencias graves como desequilibrios que pongan en riesgo a la empresa.

### **Actividades de Control**

19 ¿Con qué frecuencia se realizan análisis y revisión de los procesos en industrias San Carlos?

Las actividades de control deben de ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos. (Gómez, 2006: p16.)

Se realizan los análisis y revisión de los procesos administrativos es cada tres meses y anual así como las comparaciones de los activos fijos físicos con los que se reportan en los estados financieros los cuales son cada dos meses permitiéndole obtener resultados y poder compararlos con los periodos anteriores.

En Industrias San Carlos S.A, se da seguido la revisión y el análisis en los procesos administrativos.

20 ¿Cómo se da cuenta la administración que las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente durante el proceso operativo?

La empresa no cuenta con actividades de control establecidas.

21 ¿Realizan comparaciones de los activos fijos en físico con los reportados en los estados financieros? ¿Con qué frecuencia son comparados?

En cuanto a las comparaciones de los activos fijos con los que se reflejan en los estados financieros se da muy seguido permitiendo perder mucho tiempo en eso.

22 ¿La gerencia analiza los resultados obtenidos, comparándolos con periodos anteriores?

Si se realizan una vez al año al finalizar el periodo fiscal.

23 ¿Las acciones disciplinarias que se toman? ¿Son comunicadas al personal y con qué frecuencia se realizan?

Todas son comunicadas de forma directa por la autoridad correspondiente y en casos especiales son dadas directamente por la alta gerencia. Estas correcciones no suelen darse todo el tiempo.

24 ¿Se realizan investigaciones internas sobre las desviaciones de las políticas establecidas por la administración?

No se realizan ningunas

Las políticas son un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas. (Wehrich y Koontz, 2003; p12)

Las políticas son las actitudes de la administración superior establecen guías, un marco dentro del cual el personal puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la empresa.

25 ¿cómo considera usted que es el procesamiento de la información en la empresa?

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. (Gómez, 2006: p20)

Es regular, si tuviera un sistema en cada una de las áreas y con integrantes idóneos sería más eficiente y mejor. Por lo que deducimos que no existe un sistema por área.

Procesar información implica el almacenamiento, la organización y es muy importante, la transmisión de la misma.

26 ¿Qué medidas toma la administración cuando recibe reportes de deficiencias en cuanto a la entrega de información requerida para la toma de decisiones?

Se les hace tres llamados de atención sobre el porqué no están cumpliendo, siendo este el último aviso y luego se le da carta de despido.

27 ¿Existe una clasificación entre la información recibida tanto interna como externa atendiendo el grado de importancia de la información?

28 ¿Qué canales utiliza la gerencia para la divulgación de información tanto interna como externa al personal que labora?

29 ¿Hace comparaciones la administración de los resultados con los objetivos propuestos y que medidas propone para corregir debilidades si lo existieren?

La administración es la encargada de recibir directamente todas las informaciones referentes a la empresa y las resuelve de acuerdo prioridad de cada una de ellas.

## **Procedimientos de Control Interno**

### **Control Interno Administrativo**

#### **Compras**

1. En el área de compras ¿Qué métodos utiliza para la selección del proveedor indicado al cual se realizara la compra?

Según Lara (2006) nos dice que el concepto de compras es el valor de las mercancías adquiridas, ya sea al crédito o al contado con o sin garantía documental.

Normalmente se piden proformas a los proveedores de la empresa y seleccionamos al mejor en cuanto al precio y calidad, pero a veces no se encuentran en los demás proveedores y se tiene que comprar sin hacer este procedimiento.

### **Procedimientos de Compras**

2. ¿Antes de realizar las compras o las cotizaciones de precios? ¿Qué procedimientos se realizan internamente?

Cuando surge la necesidad de comprar algo ya sea tanto para el área administrativa como para el área de producción, el responsable hace la solicitud y se compra sin ningún retraso. Cada responsable de áreas solicita a la gerencia o la cajera directamente de manera verbal pero no hacen una solicitud por escrito u orden de pedidos para que esta sea aprobada por la persona autorizada.

### **Análisis de compras**

3. ¿Realiza análisis la administración sobre las necesidades de compra antes de que se vaya a ejecutar la operación?

Ya que cada persona que labora tiene años de experiencia sabe cuándo hacer los pedidos el cual nos ayuda a que todos trabajemos en equipo y evitar los atrasos y esto nos ayuda como empresa a que hagamos los trabajos en el menor tiempo posible.

Estas órdenes de compras son aprobadas por la gerencia sin hacer análisis si realmente es necesario hacer la compra o al menos ver si es necesario o no realizar la compra en su totalidad ya que existe demasiada confianza en el personal dándoles de esta manera autoridad absoluta sobre las necesidades de compras.

## **Órdenes de Compra.**

4. ¿Cuál es la política de créditos que posee la empresa y quiénes son los autorizados de aprobarlos?

La empresa no cuenta con unas políticas de crédito establecidas ya que las rebajas en los precios y las modalidades de pago las negocia la gerente de manera directa con el cliente de acuerdo a la capacidad de pago que tenga el productor pues a veces se reciben pequeños finqueros que no cuentan con un efectivo suficiente para realizar los pagos hasta que les llega la cosecha de café.

En esta Industria primeramente debería de existir una clasificación de clientes esto con el objetivo de tener políticas de acuerdo a la capacidad de pago que tengan los clientes y evitar de esta manera las informalidades existentes en las políticas de ventas al crédito y que estas sean respetadas por las autoridades al momento de aprobar los precios y las modalidades de pago.

## **Ventas**

5. ¿Están enumeradas anticipadamente en forma impresa y consecutiva las órdenes de ventas?

6. ¿Se aplica a cada orden de venta su factura correspondiente?

Según Lara (2006) define las ventas como el valor de las mercancías entregadas a los clientes, vendidas a contado y a crédito con o sin garantía documental.

Por el tipo de actividad y por el tamaño del negocio Industrias San Carlos no acostumbra hacer órdenes de ventas, si no que se hace una factura de venta por cada equipo o producto vendido ya sea al contado o al crédito.

Para un mejor control debería existir una orden de venta debidamente pre numerada como respaldo para que proceda a hacer la factura de venta y que antes de realizarla el comprador entregue la orden de compra al responsable de entregar los productos vendidos y que luego este pase por caja haciendo el pago

correspondiente y que se proceda a facturársele ya sea al contado o al crédito y que este deje una copia de la factura en el portón de salida.

### **Control de facturas anuladas**

7. ¿Qué control existe sobre las facturas de ventas que se han anulado?

Según Lara (2006) factura: Es el documento que expresa y acredita una compra-venta de géneros o una prestación de servicios indicando su precio. Es el documento que recoge detalladamente toda información que origina la operación de compra-venta, la factura es obligatoria y se hará por duplicado.

Las facturas de ventas conjuntamente con las anuladas se archivan en un folder con el consecutivo mensualmente por parte de contabilidad. Cuando se realizan ventas tanto al crédito como al contado debe existir un control sobre el total de las facturas incluyendo las anuladas pero no solo el área de contabilidad debe llevar control sobre el consecutivo de facturas anuladas, sino también la persona responsable de realizar las facturas de ventas.

### **Procedimientos de Ventas al contado y al Crédito.**

8. ¿Qué procesos se realizan al momento de realizar las ventas al crédito y al contado?

Para ventas al crédito y al contado se hace primero una orden de trabajo. Para las ventas al crédito se elabora un estado de cuenta, se ingresa a un sistema sencillo la cual a la vez se pasa a un expediente de cuentas por cobrar (clientes), se emite la facturación y se le entrega al cliente una copia para gestión de pago; En las ventas al contado: una vez emitido la orden de trabajo, se pasa al proceso de facturación, una vez cancelada se elabora un envío (salida) para entregar el equipo solicitado al cliente.

En ambos casos hay un nivel de negociación tanto en necesidad de maquinaria, como rebaja sobre venta, acuerdos mutuos de sistema de pago y entregas de equipos.

En lo concerniente a las ventas al crédito el estado de cuenta que se genera es la forma de pago mensual o según el acuerdo que lleve a cabo el cliente y la gerencia, así como también los montos establecidos en cada fecha de pago. En cuanto a las ventas al contado debería existir políticas diferentes más favorables que a la ventas al crédito como forma de incentivación las ventas en efectivo.

### **Informes de ventas**

9. ¿Cada cuánto se realizan informes de ventas y hacia quien van dirigidos?

La responsable de caja realiza los informes de ventas mensualmente y los entrega directamente a la Gerente propietaria, así como también hace un reporte de manera resumida de todas las ventas del año separando el total de las ventas al contado con las de crédito

La responsable de caja al momento de hacer los reportes de ventas no debe de separar las ventas al contado de las de crédito pues para la empresa ambas significan entradas de efectivo y en su conjunto sirven para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

### **Políticas de Crédito.**

10 ¿Es independiente el departamento de crédito del departamento de ventas?

La palabra crédito viene del latín *creditus* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros. En general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor (Greco y Godoy, 2006: 120p)



No existe una separación de ventas al crédito con las ventas al contado ya que la misma persona ejerce las dos funciones simultáneamente pues las ventas no son tan excesivas como para tener dos personas en el mismo cargo.

No es recomendable que la misma persona que realiza las ventas al contado sea también la que ejecute las ventas al crédito pues este es uno de los principales causantes que hace que el personal que labora dentro de una empresa este propenso a los fraudes y robos dentro de las mismas.

### **Cuentas por Cobrar**

**11** ¿Se revisan debidamente los saldos pendientes de los documentos por Cobrar para determinar cuáles son las cuentas morosas?

La cuenta de cuentas por cobrar o documentos por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe programas para llevar a cabo las operaciones. (Greco y Godoy, 2006: 30p)

Al preguntar sobre que tratamiento se le dan a las cuentas por cobrar, el entrevistado contesto que se revisan mensualmente la cuentas pendientes por parte del contador para ver la antigüedad de saldos y comunica a la gerencia por los retrasos que tienen los clientes, los cuales son llamados por la gerente para saber porque se han retrasado en los pagos.

Industrias San Carlos no posee una cuenta que se llame estimación para cuentas incobrables y están propensas a que los clientes no realicen sus pagos y que estas cuentas incobrables afecten de manera directa la posición financiera de la empresa. No envían estados de cuenta a los clientes ya que estos en su mayoría son hacendados de difícil acceso.

## **Control de la cuentas con saldos vencidos:**

12 ¿Cuál es el control sobre las cuentas de saldos vencidos?

Saldo: es la diferencia de la suma de movimientos deudores y la suma de movimientos acreedores de una cuenta. Si el movimiento deudor es mayor, la cuenta tendrá un saldo deudor; contrariamente si el movimiento acreedor es mayor, el saldo será acreedor. (Greco y Godoy, 2006: 140p)

No se lleva ningún control sobre esta cuenta específica ya que la fecha en que los clientes deben de pagar son arreglos verbales que tiene la empresa con los clientes y cualquier retraso que tengan los productores en las fechas de pagos establecidas la gerencia los llama para recordarles, pero estas fechas de pagos por lo general nunca se cumplen ya que son clientes confiables de la empresa y siempre cancelan la deuda con la cosecha.

Es una gran debilidad que en la contabilidad no se lleve ningún control sobre la antigüedad de los saldos o en lo que respecta a aquellos saldos que ya se han pasado la fecha en que se deben de realizar sus pagos. La empresa debería tener mayor formalidad con los clientes y se deberían firmar documentos donde exista un arreglo escrito y que contengan la firma de ambas partes para mayor confiabilidad que estos pagos se realicen en el tiempo estipulado y hasta que empiece la cosecha de café para poder cancelar.

## **Control Interno Financiero**

### **Reserva para Cuentas incobrables.**

13 ¿Se fija una reserva suficiente para cuentas incobrables? Y ¿en qué se basan para su establecimiento?

Las cuentas incobrables es una pérdida que requiere, mediante los asientos adecuados registrar una disminución en las cuentas por cobrar del activo y la

correspondiente disminución en las utilidades y en el capital Social. (Kieso y Weygandt, 2005: 28p)

Industrias San Carlos S.A no cuenta con un cuenta de reserva para las cuentas incobrables ya que los clientes aunque tarde pero pagan es por eso que la gerencia dice que no es necesario que esta exista.

En esta empresa Industrial por lo muy seguro que sean los pagos de los clientes a los cuales se les venda los equipos para los beneficios húmedos tiene que existir una reserva para cuentas incobrables ya que cualquier impacto que tenga la empresa en cuanto a uno de sus cliente que no les pueda pagar, la empresa lo recibirá de manera directa ya que no existe un colchón para aquellos que por motivos ajenos no puedan hacer efectivo sus pagos.

### **Caja.**

14. ¿Cuáles son las funciones que realiza el área de caja?

Es la responsable de recibir los pagos por conceptos de compras en efectivo y hacer los depósitos en el banco día de por medio, ejerce el cargo de recepcionista y asistente administrativo, así como también la custodia de la caja chica para gastos menores.

Caja representa el dinero que tiene la empresa para una fecha determinada, ya sea en monedas, billetes o cheques recibidos a favor de la empresa. (Latouche y Maldonado, 2006: 24p)

La responsable da caja ejerce las funciones tanto de caja general como de caja chica, de esta manera al momento de realizarle los arqueos el efectivo no se sabe de cuál sea pues no se arquean de manera simultánea la cual esto es una debilidad de control interno y los depósitos se deberían realizar diariamente para evitar confusiones con las dos cajas

## **Bancos**

### **Banco:**

Representa el efectivo que tiene la empresa depositada en una institución bancaria, y que debe tener como característica que la empresa lo pueda retirar en cualquier momento, es decir, que se encuentre disponible; generalmente este dinero está depositado en Cuentas Corrientes. (Latouch y Maldonado, 2006, p:24)

15. ¿Con que frecuencia se realizan conciliaciones bancarias?

Al ser entrevistado el contador sobre las conciliaciones bancarias este respondió que las conciliaciones bancarias las hace cada dos meses así como también que entrega estados financieros luego de haber hecho las conciliaciones ya que no todo el tiempo la empresa hace grandes operaciones solo en los meses de cosecha de café.

Según Latouch y Maldonado, cada mes el banco está en la obligación de enviar a la persona o institución que tiene una cuenta corriente abierta en esa entidad, una relación detallada del movimiento de esa cuenta en el mes y el saldo al final del mismo. Generalmente este saldo, que trae el estado de cuenta que envía el banco mensualmente, no coincide con el saldo que la cuenta "Banco" refleja en nuestros libros; en este caso se requiere hacer una Conciliación Bancaria cada mes, para determinar las causas de las diferencias existentes y de conseguir el saldo correcto. (2006, p: 105). Para llevar una contabilidad segura lo más sano es que se realicen las conciliaciones bancarias mensualmente como mínimo, pues este entrega estados financieros mensualmente y para eso necesita ver la exactitud de los saldos de banco actualizados al día de elaboración de los mismos

Independientemente que las operaciones de industrias San Carlos sean pocos en los meses donde no haya cosecha siempre se deben hacer conciliaciones bancarias y mantener bien informado a la gerencia sobre la posición financiera de la empresa para que esta no se atrase en las tomas de decisiones, así como

también estas no se vean afectadas de manera significativa por una mala presentación de la cuenta bancos al momento de toma de decisiones.

### **Departamento de Producción.**

16. ¿Cuál es el procedimiento que se llevan a cabo dentro del área de producción?

El departamento de producción antes de ejecutar una obra antes recibe una orden de trabajo para su respectiva producción en la que se especifica lo que se requiere hacer y todos los detalles del producto a fabricar. Esta no necesita hacer solicitud de material pues los materiales están en custodia de esta área.

El departamento de producción debe ser independiente del área de almacén para un mejor control de inventarios, así como también para ver los verdaderos costos de producción ya que así no se sabe cuándo una herramienta de almacén fue desechada o salió dañada por defectos de fábrica.

### **Departamento de Recursos humanos.**

17. ¿Qué procedimientos realiza el área de RRHH para el reclutamiento del personal?

Para la el reclutamiento del personal esta se vale de anuncios publicitarios, recepción de curriculum, preselección de los tres mejores y posteriormente se les hace una entrevista y de acuerdo a los resultados obtenidos se elige al mejor que se perfile para el cargo para el cual se está reclutando el recurso humano.

Este departamento se encarga al mismo tiempo de realizar las nóminas ya que también ocupa el cargo de asistente administrativo y luego las pasa al gerente administrativo que las revisa y procede a dar la autorización para que la responsable de recursos humanos ejecute el pago de las mismas.

En el proceso de reclutamiento de personal se hace de la manera correcta, pero este departamento ejerce varias funciones que no es recomendable hacerlo. Por ejemplo no puede la misma persona que elabora la nómina hacer efectivo los pagos de la misma pues es una debilidad de control interno que no debe existir.

### **Área de Fabricación.**

18. ¿Cuáles son los procedimientos que se realizan dentro del área de fabricación?

Este departamento es el encargado de preparar los pedidos de los clientes de acuerdo a sus necesidades y a la capacidad de producción, este se encarga de hacer despulpadoras con todas sus partes o solo partes de ella cuando al cliente se le ha dañado alguna de ellas. Para cada fabricación de equipo hay distintos procedimientos ya que no se fabrican en serie, los procedimientos generales son corte, soldadura, torno (partes y piezas) y encamisado (pulperos).

Este departamento no tiene bien ordenado los procesos de producción ya que cualquiera dentro del personal que labora puede hacer uno de estos trabajos sin que exista un verdadero control de lo que se le está haciendo a cada equipo industrial y no se entregan reportes de lo que se le hizo al equipo solo lo dan por terminado y lo entregan al cliente.

### **Área de Reparación.**

19. Dentro del área de reparación ¿Qué procedimientos se llevan a cabo para realizar sus actividades?

En el área de reparación primeramente se ingresa el equipo al área de producción, se hace un pre diagnóstico de los daños que tiene el equipo y de lo que es necesario realizarse, se solicita la aprobación del cliente para la reparación del

equipo. Dentro de estas reparaciones están: Cambio de chumaceras, camisas, eje y rectificación de pecheras.

## **Ventas.**

20. ¿con que frecuencia se contabilizan y se actualizan las transacciones de ventas?

Las ventas se contabilizan semanalmente ya que el contador se presenta a la empresa una vez por semana y registra cada factura de venta llevando secuencia numérica de ellas, así como también las facturas que son dadas al crédito el cual se lleva un folder por separado de las cuentas por cobrar clientes y se entrega un reporte a la gerencia de las antigüedad de saldo de los clientes cada fin de mes Para un mejor control de ventas tanto al contado como al crédito se deben de registrar diariamente las facturas ya que haciendo los registros hasta el fin de semana existe la posibilidad de que las facturas que se anularon correspondan a ventas reales de la semana. Este departamento no cuenta con un buen control de efectivo que correspondan a las ventas pues existe demasiado recargo para esta área ya que también cuenta con efectivo de caja chica que está bajo este cargo.

Con respecto a que procedimientos realiza en la contabilidad para determinar que los saldos presentados en las cuentas de ventas al crédito y proveedores son correctos manifestó: el procedo de contabilización se lleva a cabo mediante soporte con reportes de producción, orden de trabajo y facturación.

Para determinar que los saldos en las ventas al crédito y los proveedores son correctos lo más recomendable es hacer una revisión de que las facturas realmente no se han cancelado y que estén actualizados hasta la fecha corte del balance general, así como también volver a sumar el total de las facturas para confirmar que el saldo sea el correcto.

Al preguntar qué documentos se afectan al momento de realizar los pagos de los clientes en la empresa industrias San Carlos, el contador respondió que se llenan recibos oficiales de caja y el estado de cuenta de cliente.

Estos reportes no son llenados por el contador si no por la responsable de caja diariamente y esta le pasa el saldo acumulado al fin de semana al contador para que los ingrese a la contabilidad en el sistema. Esta empresa por tratar de reducir costos está dejando esta área con demasiados responsabilidades y le esta confiando el control de todas las entradas y salidas del efectivo sin supervisión alguna.

### **Inventarios**

21 ¿Con que frecuencia se realizan los inventarios?

Los inventarios son levantados mensualmente por el responsable de producción y entregados al área de contabilidad y que no existe un control de entradas y salidas de inventario ya que este es llevado por el área de producción y solo reporta verbalmente a la administración que necesita un material y este le autoriza de inmediato.

En esta empresa no existe ningún control de inventario ya que el área de producción debe ser totalmente independiente del área de almacén y suministros y debe existir una persona responsable para cada área que responda ante cualquier evento que pudiera existir en contra de la empresa. El área de almacén debe contar con documentos de entrada que soporten que ingreso un nuevo artículo, así como también una orden de salida que respalde que en realidad se entrego determinado material al departamento de producción y que este la recibió por medio de una firma de recibido y que luego este le haga una entrada a producción para un mejor control contable y se pueda saber con mayor exactitud el verdadero costo del producto elaborado.



## **Cuentas por Pagar**

22 ¿Con que frecuencia se realizan comparaciones entre las cuentas por pagar y el libro mayor?

No se hace ninguna comparación entre ambas parte.

Cuentas por Pagar Son las deudas contraídas por la empresa por mercancías compradas a crédito, la cual está amparada generalmente por una factura, y la cual debemos cancelar, generalmente, en un lapso menor de un año. (Latouch y Maldonado, 2006: p.27)

En esta área el contador tiene mucha confianza en sus registros ya que no realiza ningún procedimiento para darse cuenta que los saldos que registro en el libro mayor sean los mismos en el auxiliar de cuentas por pagar sin percatarse de la gravedad que tiene una mala revelación de saldos en las cuentas por pagar y esto afecte las decisiones de la empresa.

## **Declaraciones de impuestos.**

23 ¿Qué control existe sobre las declaraciones de impuestos hace la entidad?

Al investigar por medio de la entrevista por los controles que existe sobre las declaraciones de impuestos que hace la entidad nos dimos cuenta que llevan control mediante contabilización de gastos con soportes de comprobantes de cheques, facturación y previa revisión a las declaraciones anteriores.

24 ¿Qué impuestos fiscales afectan a la misma?

Pagan el impuesto al valor agregado, ya que todos los productos agrícolas están exentos y cada producto hay que mandarlo a un proceso de exoneración por cada compra. El IVA vuelve el producto más caro y contribuye a que cada día nos volvamos menos competitivos.

Los impuestos son una ley tributaria de estricto cumplimiento que se aplica para todas las empresas legalmente constituidas, especialmente todas las empresas industriales que existen en nuestro país aplican este tipo de impuesto por lo que la sola aplicación en los productos no necesariamente les hará ver los precios más altos pues también al igual que Industrias San Carlos estos hacen sus respectivas declaraciones de impuestos ante las autoridades correspondientes.

### **3 Propuesta de Manual de Control Interno**

Este manual es elaborado con el propósito de proporcionar a la entidad Industrias San Carlos S.A. una guía para la realización de determinadas operaciones rutinarias en las actividades que se realizan dentro de esta empresa orientadas al establecimiento de normativas de control y al suministro de información financiera aceptada para la administración eficiente de recursos financieros y su oportuno y correcto registro contable así como para dar solución a muchas debilidades que tiene la entidad y que son reflejadas en las respuestas de las entrevistas (anexos 2 y 3 ) y cuestionario de control interno (anexos del 5 al 13) que se aplicó a la misma.

Tiene como objetivos:

- Conocer las Normas de Control Interno que rigen a cada uno de los procedimientos descritos en el mismo.
- Establecer el orden lógico en que se deben desarrollar las actividades de manera dinámica y uniforme.
- Proporcionar parámetros uniformes para la evaluación del Control Interno que debe de existir en la empresa
- Promover la eficiencia y eficacia operacional en pro de conservar y proteger los activos del centro y contribuir al logro de los objetivos propuestos dentro de la administración.

El alcance de este Manual es referido a los objetivos y lineamientos del control interno los cuales son aplicables a todos los trabajadores, gerente, administrador, etc. que realicen actividades y que hagan posible que Industrias San Carlos siga adelante con las operaciones, permitiendo que toda la información financiera sea clara, precisa y confiable para la toma de sus decisiones.

Este manual es el componente principal del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la entidad.

En el anexo 14 podemos apreciar la propuesta de un manual de control interno que hemos elaborado y esperamos que la empresa Industrias San Carlos la tome en cuenta permitiendo su implementación en dicha entidad.

## V. CONCLUSIONES

- 1) Industrias San Carlos en general tiene conocimiento de lo que es el control interno, pero desconoce la verdadera importancia que este representa dentro de la misma.
  
- 2) No se aplican procedimientos administrativos y financieros en cuanto a:
  1. Efectivo: no existe ningún control de la custodia del efectivo
  2. Bancos: no se realizan conciliaciones bancarias mensualmente antes de preparar los Estados Financieros.
  3. Relación de Cuentas por Cobrar: no se maneja un control por separado y no existe dentro de industrias San Carlos estimación para cuentas incobrables.
  4. Inventario: no existe separación del área de inventarios con el área de producción.
  5. Ventas: no existen políticas de ventas al crédito establecidas.
  
- 3) Industrias San Carlos carece de un manual de control interno que les sirva de guía por lo que se entrega una propuesta de manual de control interno para que lo ponga en práctica y posea un Control interno dentro de la empresa.
  
- 4) El organigrama existente en Industrias San Carlos no atiende directamente a las funciones de la empresa.

## VI BIBLIOGRAFIA

- Arens A. A, Elder J. R y Beasley M. S, (2007) Auditoria un enfoque integral México, 800 pp.
- Bacon, Charles, (2006) Manual de Auditoría Interna, UTEHA, México DF, Tercera Edición, 300pp.
- Benjamín, E y Fincowsky, F, (2004), Organización de Empresas, Segunda Edición, MCGraw-Hill Interamericana Editores SA., 369p.
- Chiavenato Idalberto, (2007) administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Brasil, 600pp.
- Gómez Trujillo Carlos Arturo. (2006) Modelo COSO I, México, 32pp.
- Gómez, Giovanni E. (2006) Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. 300pp. Tercera edición.
- González Aguilar, Aracelys y Cabrales Serrano, Damari (2010) Evaluación del sistema de Control Interno, primera edición O.P.C, México.
- Greco O y Godoy A. (2006) Diccionario Contable y comercial. Tercera Edición, Valleta Ediciones, S.R.L Buenos Aires.
- Kieso Donaldy y Weygandt Jerry, (2005) Contabilidad Intermedia, novena edición, Mexico.
- Lara Flores, E. (2006) Primer Curso de Contabilidad, México, Veinteava Edición.

- Latouch Olivo, Marfa y Maldonado Ricardo (2004) Estudio de la Contabilidad General, cuarta edición, México, 200pp.
- Ley N° 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro y mediana Empresa (ley MI PYME), aprobada el 24 de Enero del 2008. Publicada en la gaceta N° 28 del 08 de Febrero del 2008.
- Mercado H. Salvador (2006) Administración de pequeñas y medianas empresas. Editorial PAC, S.A. DE C.V. 370 pp. México, Trillas, 382p.
- Narváez Sánchez, Andrés A. y Narváez Ruiz, Juan. (2007) Contabilidad II, 266pp, Quinta edición, Managua-Nicaragua, Editorial La Esfinge.
- Ríos Gómez Federico (2007), Control Interno, México, 250pp.
- Rodríguez Valencia Joaquín, (2006), Control Interno Un Efectivo Sistema para la Empresa, Editorial trillas, Mad, S.L, primera edición, México, 202pp.
- Schuster J. A (2006), Control Interno, ediciones Macchi, MACHI grupo Editor S.A, Argentina 139pp.
- Solíz Vargas, Pablo Antonio (2010), Control Interno, México, 280pp.
- Weihrich Heinz y Koontz Harold, (2003) Administración de Empresas, editorial MacGRAW-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 832pp.

# *VII ANEXOS*

**ANEXO 1  
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

VARIABLES	CONCEPTO	SUB VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	APLICADO A	TECNICA
<b>Control Interno</b>	Comprende el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficiencia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.	Componentes de Control Interno	Ambiente de control.	<p>El control Interno de su empresa se encuentra diseñado en un documento o es solamente empírico?</p> <p>¿Cuáles son los propósitos principales del Control Interno de su empresa?</p> <p>¿Qué estructura organizacional posee la empresa?</p> <p>¿Cuál es la reacción de los empleados ante comportamientos inadecuados de sus demás compañeros de trabajo?</p> <p>¿Cómo se refleja el trato que reciben tanto los clientes, proveedores y terceros en cuanto a atención se refiere?</p> <p>¿Cómo están organizadas las funciones de la empresa?</p> <p>¿Qué políticas de promoción existen en la entidad como forma de</p>	Gerente        Gerente   Gerente	Entrevista        Entrevista   Entrevista



				<p>motivación a los trabajadores?</p> <p>¿Con qué frecuencia se realiza capacitación al personal de la empresa y de qué manera se ve beneficiada la misma?</p> <p>Las acciones disciplinarias que se toman, ¿Son comunicadas al personal y con qué frecuencia se realizan?</p> <p>Se realizan investigaciones internas sobre las desviaciones de las políticas establecidas por la administración?</p>	Gerente	Entrevista
				<p>¿En que se basa la administración para darse cuenta que el personal haya entendido los controles y que este posee los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar el puesto?</p> <p>¿Qué plan de prevención existe ante los posibles riesgos ambientales a los que está expuesta la empresa?</p>	Contador	Entrevista
			<p>Evaluación de riesgos.</p>	<p>¿Existe un plan de rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión dentro de la empresa y como es elegido ese personal?</p>	Gerente	Entrevista

			<p>¿Cómo valoran ustedes como empresa la contabilidad que se lleva dentro de Industrias San Carlos S.A en cuanto a importancia se refiere?</p> <p>¿Existe dentro de la estructura contable una selección de criterios que se utilizan para la preparación de los Estados Financieros y en que se basan los mismos?</p> <p>Existe dentro del órgano administrativo quien supervise el personal contable y quien ejerce esa función?</p> <p>¿Los planes de riesgos son divulgados oportunamente ante el personal que labora para la empresa y si son divulgados que compromisos adquieren estos ante la empresa?</p> <p>¿Cómo están estructuradas las actividades de control?</p> <p>¿La empresa posee una segregación de funciones bien definidas dentro de cada área o están fusionadas algunas de ellas?</p> <p>¿Existen políticas y procedimientos apropiados necesarios en relación con cada uno de las actividades de</p>	<p>Contador</p> <p>Gerente</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>
--	--	--	---	--------------------------------	-------------------------------------

			<p>Actividades de control.</p>	<p>la empresa?</p> <p>¿Cómo se da cuenta la administración que las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente durante el proceso operativo?</p> <p>¿Con qué frecuencia se realizan análisis y revisión de los procesos en industrias San Carlos?</p> <p>¿Por medio de que se evalúa el cumplimiento de los procesos claves de la organización?</p> <p>¿Cómo considera usted que es el control físico de los activos y registros de la empresa?</p> <p>¿Realizan comparaciones de los activos fijos en físico con los reportados en los Estados Financieros? ¿con que frecuencia son comparados?</p> <p>La gerencia analiza los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores?</p> <p>¿Cómo considera usted que es el procesamiento de la información en</p>		
--	--	--	--------------------------------	--	--	--

			<p>Información y comunicación.</p> <p>Monitoreo</p>	<p>la empresa?</p> <p>¿Qué medidas toma la administración cuando recibe reportes de deficiencias en cuanto a la entrega de información requerida para la toma de decisiones?</p> <p>¿Existe una clasificación entre la información recibida tanto interna como externa atendiendo el grado de importancia de la información?</p> <p>¿Qué canales utiliza la gerencia para la divulgación de información tanto interna como externa al personal que labora?</p> <p>¿Dispone la gerencia de buenos instrumentos para que el sistema de Control Interno funciones de manera eficiente?</p> <p>¿Con qué frecuencia la administración revisa los controles internos?</p> <p>¿Hace comparaciones la administración de los resultados con los objetivos propuestos y que medidas propone para corregir debilidades si lo existieren?</p> <p>¿Cuentan con un manual de funciones dentro de cada puesto o</p>		
--	--	--	---	--	--	--

<p><b>Procedimientos Administrativos y Financieros.</b></p>	<p>Son guías o técnicas que la empresa necesita para realizar sus actividades.</p>	<p>Clasificación del Control Interno</p>	<p>Control Interno Administrativo.</p>	<p>área que les permita conocer cuáles son sus funciones principales a las cuales les deban prioridad? Argumente su respuesta.</p> <p>En el área de compras ¿Qué métodos utiliza para la selección del proveedor indicado al cual se realizara la compra?</p> <p>¿Antes de realizar las compras o las cotizaciones de precios ¿Qué procedimientos se realizan internamente?</p> <p>¿Realiza análisis la administración sobre las necesidades de compra antes de que se vaya a ejecutar la operación?</p> <p>¿Están enumeradas anticipadamente en forma impresa y consecutiva las órdenes de ventas?</p> <p>¿Se aplica a cada orden de venta su factura correspondiente?</p> <p>¿Qué control existe sobre las facturas de ventas que se han anulado?</p> <p>¿Qué procesos se realizan al momento de realizar las ventas al crédito y al contado?</p>		
---	--	--	--	---	--	--

<p><b>Empresa</b></p>	<p>Son aquellas que directamente elaboran artículos de uso o consumo, fabricándolos o sometiéndolos a</p>	<p>Empresa Industrial</p>	<p>Control Interno Financiero.</p>	<p>¿Cada cuanto se realizan informes de ventas y hacia quien van dirigidos?</p> <p>¿Cuál es la política de créditos que posee la empresa y quiénes son los autorizados de aprobarlos?</p> <p>¿Es independiente el departamento de crédito del departamento de ventas?</p> <p>¿Se revisan debidamente los saldos pendientes de los documentos por cobrar para determinar cuáles son las cuentas morosas?</p> <p>¿Cuál es el control sobre las cuentas de saldos vencidos?</p> <p>¿Con que periodicidad se envían estados de cuentas a los clientes?</p> <p>¿Se fija una reserva suficiente para cuentas incobrables y en que se basan para su establecimiento?</p> <p>¿Cómo está clasificada el área de caja y bancos dentro de las demás áreas que operan?</p> <p>¿Bajo quien está la responsabilidad del manejo de las cuentas con cheques?</p>		
-----------------------	---	---------------------------	------------------------------------	--	--	--

	<p>determinado tratamiento sus materias primas, o produciendo y suministrando estas materias primas para utilizarse en su forma original para preparar u obtener productos elaborados. (Mercado S, 2006: p5)</p>			<p>¿Con que frecuencia se realizan los depósitos a bancos producto de las ventas en efectivo?</p> <p>¿Cuál es el procedimiento que se llevan a cabo dentro del área de producción?</p> <p>¿Qué procedimientos realiza el área de RRHH para el reclutamiento del personal?</p> <p>¿Quién es el encargado de realizar las nominas y quien es el que realiza la autorización de la misma?</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos que se realizan dentro del área de fabricación?</p> <p>¿Bajo qué sistemas de costos operan las mismas?</p> <p>Dentro del área de reparación ¿Qué procedimientos se llevan a cabo para realizar sus actividades?</p> <p>¿Con que frecuencia se contabilizan y se actualizan las transacciones de ventas?</p> <p>Antes de presentar los estados financieros ¿Cómo se da cuenta el contador que los saldos presentados en las cuentas de Ventas al crédito y</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				<p>proveedores son los correctos?</p> <p>¿Qué documentos se afectan al momento de realizar los pagos de los clientes?</p> <p>¿Con que frecuencia se realizan conciliaciones bancarias?</p> <p>¿Con que frecuencia se realizan los inventarios?</p> <p>¿Qué documentos soportan la existencia de los inventarios y como efectúan las salidas del mismo para el área de producción, fabricación y reparación?</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos contables que realiza la empresa Industrias San Carlos al momento de realizar una compra?</p> <p>¿Con que frecuencia se realizan comparaciones entre las cuentas por pagar y el libro mayor?</p> <p>Cómo una empresa industrial que es esta, ¿Qué impuestos fiscales afectan la misma?</p> <p>Qué control existe sobre las declaraciones de impuestos que hace la Entidad?</p>		
--	--	--	--	--	--	--





## ANEXO 2 ENTREVISTA

Dirigido a: \_\_\_\_\_

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la UNAN- FAREM Matagalpa y estamos llevando a cabo nuestro Seminario de Graduación cuyo objetivo está basado en los procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la Mediana empresa Industrias San Carlos S.A del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2011. Agradecemos la ayuda que nos brinde para la misma.

### I. DATOS GENERALES

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ Negocio: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ :

Fecha \_\_\_\_\_ :

Nombre de la persona entrevista \_\_\_\_\_ :

1. ¿Cuántos años de creación tiene Industrias San Carlos S.A y como ha sido su evolución a través de los años?
2. ¿Qué estructura organizacional posee la empresa?
3. ¿Posee la empresa un manual de Control Interno por escrito, como está estructurado?
4. ¿Con qué frecuencia la administración revisa los controles internos?

5. ¿Dispone la gerencia de buenos instrumentos para que el sistema de Control Interno funciones de manera eficiente?
6. Cuentan con un manual de funciones dentro de cada puesto o área que les permita conocer cuáles son sus funciones principales a las cuales les deban prioridad?  
Argumente su respuesta
7. ¿Cuál es el propósito principal del Control Interno de su empresa?
8. ¿Qué actitud tienen los empleados ante comportamientos inadecuados de sus demás compañeros de trabajo?
9. ¿Cómo se refleja el trato que reciben tanto los clientes, proveedores y terceros en cuanto a atención se refiere?
10. ¿Cómo están organizadas las funciones de los empleados por cada área de la empresa?
11. ¿La empresa posee una segregación de funciones bien definidas dentro de cada área o están fusionadas algunas de ellas?
12. ¿Existen políticas y procedimientos apropiados necesarios en relación con cada uno de las actividades de la empresa?
13. ¿Qué políticas de promoción existen en la entidad como forma de motivación a los trabajadores?
14. ¿Con qué frecuencia se realiza capacitación al personal de la empresa y de qué manera se ve beneficiada la misma?
15. ¿En que se basa la administración para darse cuenta que el personal haya entendido los controles y que este posee los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar el puesto?
16. ¿Cómo valoran ustedes la importancia de la contabilidad que se lleva en Industrias San Carlos S.A?
17. Existe dentro del órgano administrativo quien supervise el personal contable y quien ejerce esa función?
18. ¿Existe un plan de rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión dentro de la empresa y como es elegido ese personal?
19. ¿Con qué frecuencia se realizan análisis y revisión de los procesos en industrias San Carlos?

20. ¿Cómo se da cuenta la administración que las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente durante el proceso operativo?
21. ¿Realizan comparaciones de los activos fijos en físico con los reportados en los Estados Financieros? ¿con que frecuencia son comparados?
22. ¿La gerencia analiza los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores?
23. Las acciones disciplinarias que se toman, ¿Son comunicadas al personal y con qué frecuencia se realizan?
24. ¿Se realizan investigaciones internas sobre las desviaciones de las políticas establecidas por la administración?
25. ¿Cómo considera usted que es el procesamiento de la información en la empresa?
26. ¿Qué medidas toma la administración cuando recibe reportes de deficiencias en cuanto a la entrega de información requerida para la toma de decisiones?
27. ¿Existe una clasificación entre la información recibida tanto interna como externa atendiendo el grado de importancia de la información?
28. ¿Qué canales utiliza la gerencia para la divulgación de información tanto interna como externa al personal que labora?
29. ¿Hace comparaciones la administración de los resultados con los objetivos propuestos y que medidas propone para corregir debilidades si lo existieren?



### ANEXO 3 ENTREVISTA

Dirigido a: \_\_\_\_\_

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la UNAN- FAREM Matagalpa y estamos llevando a cabo nuestro Seminario de Graduación cuyo objetivo está basado en los procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en la empresa Industrial San Carlos S.A del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2011. Agradecemos la ayuda que nos brinde para la misma.

#### II. DATOS GENERALES

Nombre del Negocio \_\_\_\_\_ :

Cargo \_\_\_\_\_ :

Fecha \_\_\_\_\_ :

Nombre de la persona entrevista \_\_\_\_\_ :

1. En el área de compras ¿Qué métodos utiliza para la selección del proveedor indicado al cual se realizara la compra?
2. ¿Antes de realizar las compras o las cotizaciones de precios? ¿Qué procedimientos se realizan internamente?

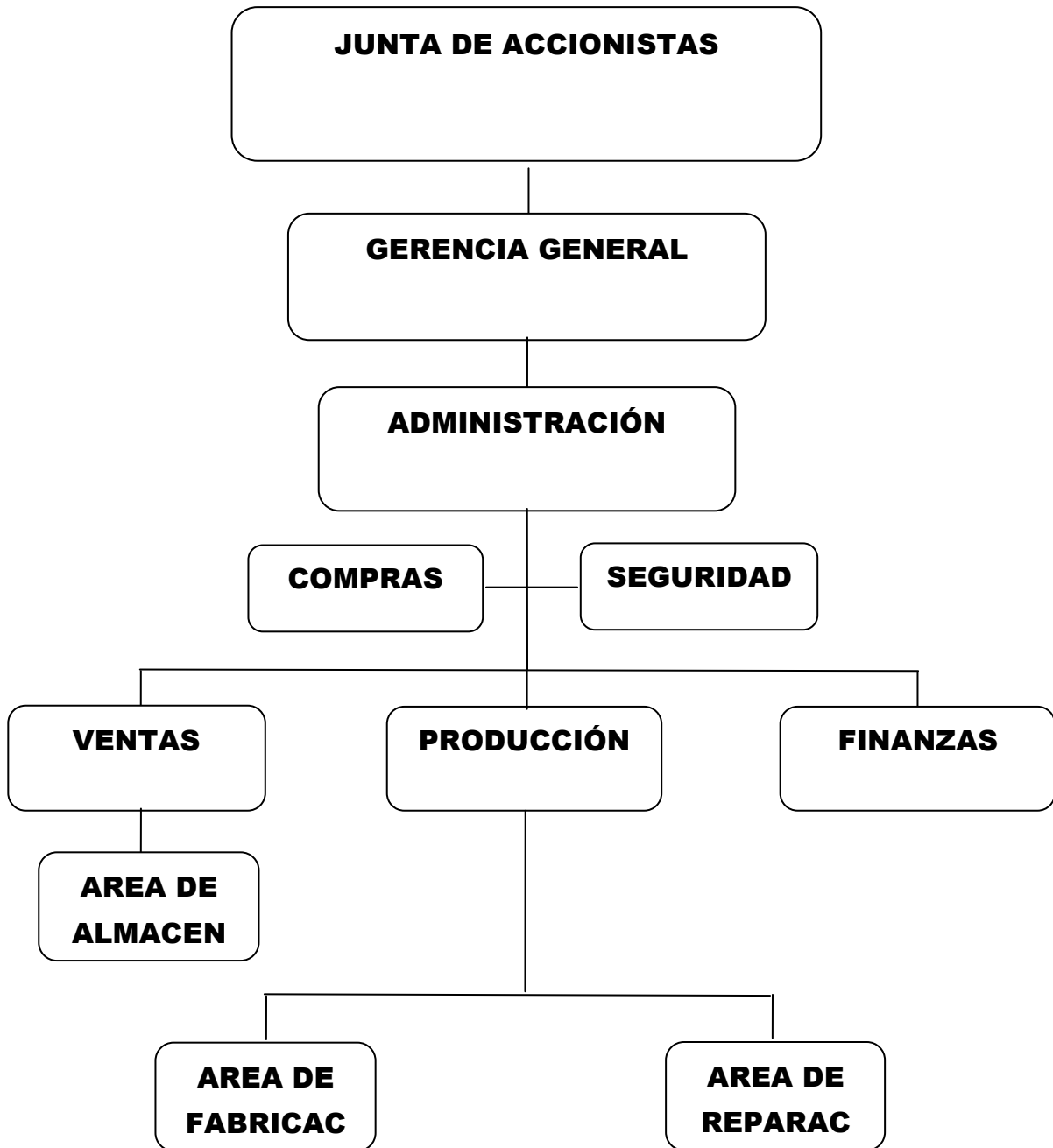
3. ¿Realiza análisis la administración sobre las necesidades de compra antes de que se vaya a ejecutar la operación?
4. ¿Cuál es la política de créditos que posee la empresa y quiénes son los autorizados de aprobarlos?
5. ¿Están enumeradas anticipadamente en forma impresa y consecutiva la orden de ventas?
6. ¿Se aplica a cada orden de venta su factura correspondiente?
7. ¿Qué control existe sobre las facturas de ventas que se han anulado?
8. ¿Qué procesos se realizan al momento de realizar las ventas al crédito y al contado?
9. ¿Cada cuánto se realizan informes de ventas y hacia quien van dirigidos?
10. ¿Es independiente el departamento de crédito del departamento de ventas?
11. ¿Se revisan debidamente los saldos pendientes de los documentos por Cobrar para determinar cuáles son las cuentas morosas?
12. ¿Cuál es el control sobre las cuentas de saldos vencidos?
13. ¿Se fija una reserva suficiente para cuentas incobrables? Y ¿en qué se basan para su establecimiento?
14. ¿Cuáles son las funciones que realiza el área de caja?
15. ¿Con que frecuencia se realizan conciliaciones bancarias?
16. ¿Cuál es el procedimiento que se llevan a cabo dentro del área de producción?
17. ¿Qué procedimientos realiza el área de RRHH para el reclutamiento del personal?
18. ¿Cuáles son los procedimientos que se realizan dentro del área de fabricación?
19. ¿Dentro del área de reparación ¿Qué procedimientos se llevan a cabo para realizar sus actividades?
20. Con que frecuencia se contabilizan y se actualizan las transacciones de ventas?

- 21 ¿Con que frecuencia se realizan los inventarios?
- 22 ¿Con que frecuencia se realizan comparaciones entre las cuentas por pagar y el libro mayor?
- 23 ¿Qué control existe sobre las declaraciones de impuestos hace la entidad?
- 24 ¿Qué impuestos fiscales afectan a la misma?



ANEXO 4

**ORGANIGRAMA DE INDUSTRIAS SAN CARLOS S.A**



**Anexo 5**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**GENERALES**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO Apl.	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>Existe una grafica de organización de la empresa Industrias San Carlos S.A</p> <p>1) Se encuentran señaladas razonablemente las obligaciones de los funcionarios y empleados?</p> <p>2) Se utilizan instructivos en el Departamento de Contabilidad?</p> <p>3) Se encuentran las funciones del Departamento de Contabilidad completamente separadas:</p> <p style="padding-left: 20px;">a) Del Departamento de Ventas?</p> <p style="padding-left: 20px;">b) Del Departamento de Fabricación?</p> <p style="padding-left: 20px;">c) Del Departamento de Compras?</p> <p style="padding-left: 20px;">d) Del Departamento de Caja?</p> <p>5) Todo el personal que tiene puesto de responsabilidad está convenientemente afianzado?</p> <p>6) Todo el personal que tiene puesto de responsabilidad está obligado a tomar vacaciones?</p> <p>7) El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia?</p> <p>8) Los Registros de Contabilidad:</p> <p style="padding-left: 20px;">a) Son adecuados?</p> <p style="padding-left: 20px;">b) Se llevan al día?</p> <p style="padding-left: 20px;">c) Se balancean cada mes por lo menos?</p> <p>9) Se encuentran los asientos de Diario debidamente explicados y comprobados?</p>				



**Anexo 6**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**EFFECTIVO DE CAJA Y BANCO**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	NO		OBSERVACIONES
	Apl.	SI NO	
<b><u>EFFECTIVO EN CAJA</u></b>			
1) Los fondos de Caja Chica se manejan a través de Fondos Fijos?			
2) El encargado de Caja Chica es independiente del que maneja la cobranza?			
3) Los fondos ajenos a la Empresa están al cuidado de alguna persona que no maneje fondos de la Empresa			
4) Recae la responsabilidad principal de cada Fondo de Caja sobre una sola persona?			
5) Se hacen corte de los fondos en efectivo por las personas encargadas de su custodia? con qué frecuencia ?			
6) Los Fondos Fijos de la Empresa son razonables para sus necesidades			
<b>PREGUNTA</b>			
7) Están los pagos individuales de los Fondos en Efectivos limitados a una cantidad máxima?Cuál es el máximo			

8) Están los desembolsos de Caja Chica debidamente respaldados por los comprobantes?

9) Por lo que se refiere a estos comprobantes:

a) Se hacen en tal forma que dificulten su alteración?

b) Están firmados por las personas que dispusieron del efectivo?

c) Se presentan para su inspección a la persona que firma los cheques cuando ésta firma el cheque de reembolso?

d) Están aprobados por un empleado responsable?

e) Se cancelan con un sello fechador que diga " PAGADO " una vez que se firma el cheque de reembolso? quién los cancela ?

10) Los cheques de reembolso se expiden a favor de la persona encargada del fondo?

11) Está prohibido usar los fondos de Caja para ser efectivo cheques de funcionarios, empleados, clientes y otras personas?

12) Se verifican arqueos por sorpresas por algún funcionario autorizado periódicamente?

#### PREGUNTA

13) Los reembolsos de fondos son aprobados por alguna persona que no sea el cajero y que verifique la corrección de los comprobantes?

## **EFFECTIVO EN BANCOS**

- 1) Las funciones de Contabilidad y de Caja están divididas y desempeñadas por empleados competentes y completamente independientes entre sí?
- 2) La siguiente documentación está guardada por un empleado diferente al cajero?
  - a) Documentos y facturas no cobradas.
  - b) Valores negociables tales como acciones, obligaciones, etc.
- 3) Están todas las cuentas de Banco y las personas que firman contra ellas autorizadas por la Administración.
- 4) Están registradas todas las cuentas de cheques a nombre de la Empresa?
- 5) Se registran en Libros las transferencias de un Banco a otro?
- 6) Se registran las operaciones de Caja en la fecha en que se recibe el dinero o en la fecha en que fueron expedidos los cheques?

## **PAGOS CON CHEQUES**

- 1) Las siguientes aprobaciones de alguna persona autorizada se requieren en los comprobantes antes de ser pagados?
  - a) Aprobación de precios?
  - b) De recibos de mercancías?
  - c) De sumas, cálculo, descuento, etc.?
  - d) De la cuenta a la cual deba ser cargado?
  - e) Aprobación final para su pago?
- 2) Están pre numerados todos los cheques?
- 3) El procedimiento requiere, cuando menos que una firma en el cheque y la

<p>aprobación final para su pago, sean hechas por distintas personas?</p> <p>4) Cuando menos una de las personas que firma el cheque, que no sea la autorizada para prepararlo, revisa los comprobantes al mismo tiempo de firmar el cheque?</p> <p>5) Los comprobantes son cancelados convenientemente al pagarlos?</p> <p>6) La firma de cheque, antes de estar éstos totalmente llenos, esta terminantemente prohibida?</p> <p>7) Esta prohibido firmar cheques en blancos?</p> <p>8) Se requieren dos firmas en los cheques</p> <p>9) Los cheques cancelados los son convenientemente?</p> <p>Los cheques sin usar están convenientemente guardados de tal manera que se eviten sean usados sin autorización?</p>				
<p><b><u>DEPÓSITOS</u></b></p> <p>1) Los ingresos son depositados diariamente en su totalidad y como fueron recibidos?</p> <p>2) El control de todos los registros de contabilidad, fuera de cobranza y pago están encomendados a otra persona que NO sea el cajero?</p> <p>3) Existe el control adecuado sobre las ventas de contados y de mostrador mediante el uso de cajas registradoras, notas de ventas numeradas, recibos etc.?</p> <p>4) Prepara el cajero un duplicado de la ficha de deposito, y éste es sellado por el Banco?</p> <p>5) Si es así, se comparan con el registro de ingresos por personas distintas al cajero?</p> <p>6) Cuando se reciben los cheques y se acreditan con ellos directamente las Cuentas por Cobrar; existen medidas de seguridad para evitar mal uso de ellos?</p>				

<p>7) Los cheques devueltos por el Banco por cualquier causa son entregados directamente a un empleado diferente de aquél que hace los depósitos?</p>				
<p><b><u>CONCILIACIONES BANCARIAS</u></b></p>				
<p>1) Las Cuentas Bancarias son conciliadas por alguien que no firma el cheque o que no tenga a su cuidado fondos o Libros de Caja?</p> <p>a) Cuenta Generales?  b) Cuentas de sueldos?  c) Cualquier otra cuenta?</p> <p>2) Se concilian las cuentas bancarias mensualmente?</p> <p>3) Los estados de cuentas bancarios se entregan a la persona que hace las conciliaciones sin haber sido abierto el sobre que los contiene?</p> <p>4) El procedimiento seguido en las conciliaciones es adecuado para descubrir falsificaciones, alteraciones, endosos indebidos, cheques sin registrar, traspasos de fondos entre bancos, etc., sin que se hayan corregido los asientos correspondientes?</p> <p>5) Las conciliaciones son verificadas por un empleado responsable?</p>				

## Anexo 7

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

#### CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO			OBSERVACIONES
	Apl.	SI	NO	
1) Existe una separación definida entre:  a) Las labores de los empleados que llevan las Cuentas Corrientes? b) Las labores de la persona que realiza la venta?				
2) Se requiere alguna orden escrita y numerada para la salida del producto?				
3) Son estas ordenes controladas por la oficina de tal manera que asegure que todas las ordenes de salidas sean facturadas?				
4) Se hace un resumen de facturas para pasarlo directamente al Departamento de Contabilidad?				
5) En todas las facturas se verifican los precios, sumas, cálculos, descuentos, etc, después de haberse formulado?				
6) Se controlan numéricamente las facturas por alguna persona que no sea la que la elaboró?				
7) Son autorizados por un empleado responsable todos los créditos a las Cuentas por Cobrar?				
8) Las cancelaciones por Cuentas Incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado?				
9) Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?				
10) Se formula relación de Cuentas por				

Cobrar mensualmente?				
11) La relación de Cuentas por Cobrar es confrontada mensualmente con la cuenta de control?				
12) Se envían mensualmente estados de cuentas a los clientes?				
13) Las facturas pendientes de cobros las tiene a su cuidado otra persona diferente al cajero y al encargado del auxiliar de cuentas por cobrar.				

## Anexo 8

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

#### DOCUMENTOS POR COBRAR

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO		SI	NO	OBSERVACIONES
	Apl.				
1) Existe un registro apropiado de Documentos por Cobrar?					
2) Se formula mensualmente relación de Documentos por Cobrar y ésta es confrontada con la cuenta de control respectiva?					
3) Los documentos cancelados son aprobados por algún funcionario autorizado?					
4) Los documentos están físicamente guardados en lugares apropiados?					
5) Existe un registro de documentos descontados a través de una cuenta de Mayor General con objeto de tener un mejor control contable sobre los mismos?					
6) Se registra el descuento de documentos a medidas que se hacen y en la Cuenta de Documentos Descontados?					



**Anexo 9**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**INVENTARIOS**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO		OBSERVACIONES
	Apl.	SI	
1) Qué método de inventario utilizan en los registro contables?			
2) Con qué frecuencia se realizan los inventarios?			
3) Se preparan instrucciones escritas para la toma de inventarios físicos?			
4) Los recuentos físicos están sujetos a: a) Una supervisión adecuada? b) Control por medio de tarjetas de inventarios numeradas o algún otro sistema?			
5) Al hacer los recuentos físicos, la Empresa considera los artículos que deben ser dados de baja?			
6) Hay personas responsables para ver que nada sale de la Empresa sin una autorización escrita?			

**Anexo 10**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ACTIVOS FIJOS**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO		OBSERVACIONES
	Apl.	SI NO	
1) Se llevan registros auxiliares de los Activos Fijos en forma adecuada?			
2) Los registros del Activo Fijo son comparados con el Mayor por lo menos una vez al año?			
3) Se hace periódicamente un inventario físico del Activo Fijo y se comparan con los registro respectivos?			
4) Las diferencias de importancias encontradas entre los recuentos físicos y los Libros que lleva el Departamento de Contabilidad son informados a la Gerencia?			
5) Los registros del Activo contienen la suficiente información según las necesidades de la Empresa?			
6) Existe una política definida sobre autorización de inversión de Activo Fijo?			
PREGUNTA			
7) La venta de Activos fijos requiere la Autorización previa de la Gerencia?			
8) Se llevan registros de activo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aún cuando se haya dado de baja en los Libros?			
9) El Activo Fijo está debidamente asegurado?			
10) Se revisan periódicamente las pólizas de seguro ?			

Anexo 11  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PASIVOS Y DOCUMENTOS POR PAGAR**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO			OBSERVACIONES
	Apl.	SI	NO	
1) Se lleva algún registro de Documento por Pagar? 2) El registro de Documento por Pagar permite: a) Compararlo fácilmente con la cuenta de control? b) Conocer exactamente los Intereses por Pagar Acumulados? c) Determinar los pagos hechos? d) Determinar los pagos de interés? 3) Se necesita cuando menos una firma de un Directivo en los Documentos por Pagar? 4) El consejo de Administración aprueba todo aquel pasivo anormal o que no se deriva de las operaciones normales de la Empresa? 5) Se concilian periódicamente esos registros con la cuenta de control? 6) Se cancelan debidamente los documentos pagados? 7) Se guardan convenientemente los documentos pagados?				

**Anexo 12**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO		OBSERVACIONES
	Apl.	SI	
1) Se necesita autorización escrita para efectuar todas las compras?			
2) Se rinde el reporte escrito de todas las compras realizadas?			
3) El Departamento de Contabilidad recibe directamente una copia de la orden de compra?			
4) Se verifican las facturas de compras en el departamento de contabilidad?			
5) El Departamento de Contabilidad guarda la copia del informe de recepción junto con la factura del proveedor?			
6) Recibe la Empresa alguna factura por cosas distintas a la compra de materiales o accesorios, tales como publicidad, honorarios, alquileres, gastos de viajes, etc. y son aprobados por un funcionario previamente a su pago?			
<b>PREGUNTA</b>			
7) La distribución de los gastos se hace o se revisa en el Departamento de Contabilidad por alguna persona competente?			
8) Se pasan las facturas y sus comprobantes junto con el cheque de pago, a la persona que va a firmarlo?			
9) Se cancelan las facturas para evitar su doble pago?			
10) La relación de Cuentas por Pagar se obtiene por lo menos una vez al mes y se confronta con el Libro de Mayor			
11) Los adelantos a proveedores se consideran como Cuentas por Cobrar?			

**Anexo 13**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**NOMINAS**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

PREGUNTA	NO			OBSERVACIONES
	Apl.	SI	NO	
1) Aprueba la Gerencia lo siguiente: a) Cambios en el personal? b) Sueldos y clasificaciones por clases de trabajo? c) Descuento y nominas? 2) Hay contratos individuales de trabajo 3) Se conservan los archivos anteriores de forma independiente e inaccesibles a personas que: a) Preparan las nominas? b) Aprueban las nominas? c) Pagan las nominas? 4) Se autorizan por empleados responsables las horas extras u otras prestaciones especiales? 5) Existe una separación definida de labores entre: a) Persona que prepara las nomina? b) Personas que hacen los pagos 6) Existe un Departamento independiente de contabilidad dedicado a la elaboración de la nominas? 7) Las nominas están sujetas a una aprobación final por algún funcionario responsable? 8) Si los sueldos se pagan con cheques: a) Existe una cuenta de Banco que se lleve sobre base reembolsables exclusivamente para ese fin? 9) Si los sueldos se pagan en efectivo: a) Se retira del Banco el monto neto				

<p>de la nominas?</p> <p>b) Se toman las debidas precauciones para guardar el dinero y protegerlo contra robos de empleado o de extraños?</p> <p>10) La guarda de los sueldos no reclamables están encomendados a otras personas que no sean las que preparan las nominas ni las que hacen lo pagos</p>				
---	--	--	--	--

ANEXO 14

*Lideres en tecnología ecologica*



**INDUSTRIAS SAN CARLOS S.A.**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO

Elaborado por:

Jeriel Aniel Chavarría Zamora.

Martha Isabel García González.

Febrero, 2012

# INDICE

<i>Contenido</i>	<i>Pág. N°</i>
1 Introducción .....	1
2 Objetivo del Manual .....	2
3 Alcance.....	2
4 Generalidades de la Empresa .....	2
4.1 Objetivos .....	2
4.2 Visión .....	2
4.3 Misión .....	3
5 Principios Generales del Control Interno .....	3
5.1 Definición .....	3
5.2. Responsabilidad del control interno.....	3
5.3 Objetivos del control interno .....	4
5.4. Componentes del control interno.....	4
5.4.1 Ambiente de Control.....	5
5.4.1.1 Estructura Organizativa .....	5
5.4.2 Evaluación del Riesgo .....	6
5.4.2.1 Identificación y Evaluación del Riesgo .....	6
5.4.2.2 Identificación de los Factores de Riesgo .....	6
5.4.2.3 Planificación de Riesgo .....	7
5.4.2.4 Divulgación de los planes.....	7
5.4.3 Actividades de Control .....	7
5.4.3.1 Separación adecuada de Responsabilidades .....	7
5.4.3.2 Autorización adecuada de las operaciones.....	8
5.4.3.3 Documentos y registros adecuados .....	8
5.4.3.4 Instrucciones por escrito .....	9
5.4.3.5 Sistema Contable.....	9
5.4.3.6 Coordinación entre tareas .....	9
5.4.4 Información y Comunicación .....	9
5.4.4.1 Comunicación Interna .....	10



5.4.4.2 Información y responsabilidad.....	10
5.4.5 Monitoreo .....	11
5.5 Limitaciones de control Interno.....	11
5.6 Políticas.....	12
5.7 Procedimientos de Control Interno para el proceso administrativo .....	13
5.7.1 Gerente Administrativo .....	13
5.8 Procedimientos de Control Interno para el Recurso Humano .....	13
5.8.1 Controles Generales.....	13
5.8.2 Controles de autorización y control .....	14
5.9 Caja General .....	15
5.10 Bancos .....	21
5.11 Conciliaciones Bancarias .....	21
5.12 Almacén .....	23
5.13 Área de Fabricación .....	24
5.14 Área de reparaciones.....	26
5.15 Cuentas por Cobrar.....	27
5.16 Control Interno de Documentos por Cobrar.....	28
5.17 Control Interno Propiedad Planta y Equipos.....	29
5.18 Área de Proveedores y cuentas por pagar .....	30
5.19 Nominas .....	32
5.20 Gastos .....	34

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Control Interno, es elaborado con el propósito de proporcionar a la empresa Industrias San Carlos, una guía para la realización de determinadas operaciones rutinarias en las actividades que se realizan dentro de esta empresa orientadas al establecimiento de normativas de control y al suministro de información financiera aceptada para la administración eficiente de recursos financieros y su oportuno y correcto registro contable.

Este manual ha sido preparado para las áreas que tienen mayor relevancia dentro de la empresa y que por su naturaleza son importantes los buenos controles y aplicación de los mismos para que la entidad opere de manera satisfactoria, esto no significa que las demás áreas no tengan importancia relativa dentro de la empresa, si no que se hizo énfasis mayormente en la custodia y control del efectivo, recursos humanos y el área de fabricación.

El éxito del desarrollo de este Manual, dependerá en gran medida de la voluntad, disciplina, coordinación, interés y apoyo que le impriman los involucrados.

## **2. Objetivos del Manual:**

- 1 Conocer las Normas de Control Interno que rigen a cada uno de los procedimientos descritos en el mismo.
- 2 Establecer el orden lógico en que se deben desarrollar las actividades de manera dinámica y uniforme.
- 3 Proporcionar parámetros uniformes para la evaluación del Control Interno que debe de existir en la empresa
- 4 Promover la eficiencia y eficacia operacional en pro de conservar y proteger los activos del centro y contribuir al logro de los objetivos propuestos dentro de la administración.

## **3. Alcance**

Este Manual referido a los objetivos y lineamientos del control interno los cuales son aplicables a todos los trabajadores, gerente, administrador, etc. que realicen actividades y que hagan posible que Industria San Carlos siga adelante con las operaciones, permitiendo que toda la información financiera sea clara, precisa y confiable para la toma de sus decisiones.

## **4. Generalidades de la Empresa**

### **4.1 Objetivos, Misión y Objetivos de Industrias San Carlos.**

Industrias San Carlos, S.A es una empresa con 40 años de vida iniciando en Guatemala, y 10 años en Nicaragua, comenzando en Sébaco y después en Matagalpa, constituida el 23 de junio del año 1998 como una sociedad anónima, que fabrica y ensambla maquinarias del sector agrícola y pecuario.

#### **a) Visión.**

Tiene como visión ser una entidad de servicio y comercio que satisfaga la demanda de los clientes con productos y tecnología apropiada.

**b) Misión.**

Su misión es fabricar productos de calidad logrando un mejor posicionamiento en el mercado mediante procesos productivos y comerciales.

## **5. Principios Generales de Control Interno**

### **5.1. Definición**

El Control Interno de Industria San Carlos S.A, se expresará a través de las políticas aprobadas por las niveles de dirección y administración de la entidad. El sistema de control interno cumplirá con el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas y financieras prescriptas.

### **5.2. Responsabilidad del control interno**

La responsabilidad del control interno se debe ajustar a las necesidades y requerimientos de cada empresa. Por esto es necesario que el sistema de control interno de la Empresa Industrias San Carlos S.A, les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a las normas legales y estatutarias aplicables a este tipo de industria.

Desde el punto de vista del cumplimiento de funciones y mecanismos de seguimiento y evaluación que se utilizan para realimentar el ciclo de operaciones en esta empresa, es fundamental que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados, la administración a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, mediante

el uso adecuado de procesos como la planeación, el control y la evaluación del desempeño del personal de la empresa.

### **5.3. Objetivos Del Control Interno**

El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones en la empresa Industrias San Carlos S.A
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas por la administración.
- Fomentar tanto la autorregulación como el autocontrol, dado que sin perjuicio de la responsabilidad que corresponde a los administradores, todos los integrantes de la entidad deben evaluar y controlar su propio trabajo.

El cual proporciona una seguridad razonable para que la entidad alcance sus objetivos, tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

### **5.4. Componentes del Control Interno**

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

### **5.4.1. Ambiente de Control**

Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, en Industria San Carlos el control interno debe proporcionar disciplina y estructura incluyendo factores del entorno.

Los valores éticos deben ser comunicados por medio de capacitaciones al personal haciendo referencia a principios de comportamiento como la honestidad, la lealtad, la integridad, la responsabilidad, la confidencialidad, compromiso social, valores institucionales, perfiles de los puestos, y las políticas de capacitación y formación manteniendo una actualización de esta procesos para lograr que se desarrolle y solidifique una cultura de autocontrol, autocorrección y autorregulación los que deben ser conocidos, aceptados por el personal durante su desempeño laboral dentro de la entidad y lograr in sistema de control interno efectivo.

#### **5.4.1.1. Estructura organizativa**

En Industria San Carlos debe establecer una estructura organizativa que sea una herramienta esencial para el desarrollo de la misma que permita que se cumpla de una manera eficiente sus objetivos y a la vez permita la integración y coordinación de todos los integrantes, con esta organización logrará un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Que se evalúe la estructura organizativa, de acuerdo al tamaño, tipo de actividad y objetivos establecidos en la entidad.

Establecer de forma clara las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales de comunicación que es por donde fluye la información.

#### **5.4.2. Evaluación de Riesgos**

Identificación de la administración y análisis de riesgo, relevantes para la preparación de estados financieros de conformidad con el principio de contabilidad generalmente aceptado.

Industria San Carlos por su tamaño y naturaleza se enfrenta a diversos riesgos ya sean externos e internos los cuales necesitará evaluar constantemente, a la vez deberá efectuar mecanismos para identificar y afrontar los riesgos, la evaluación de riesgo no es una tarea que se va a realizar de una sola vez por lo que es un proceso continuo que deberá estar orientado a futuro con un carácter preventivo.

##### **5.4.2.1. Identificación y Evaluación de Riesgos**

La administración de Industria San Carlos tendrá que evaluar los riesgos, disponer de un diagnóstico para la prevención necesarias de los riesgo, realizara una identificación de los riesgos laborales por área a los que están expuesto los empleados durante toda la jornada de trabajo.

##### **5.4.2.2. Identificación de los Factores de Riesgo**

Se debe disponer de elementos de referencia que ayuden en la tarea de identificación y evaluación, se debe implementar un tipo de registro donde se lleve el control adecuado de cada uno de sus departamentos, local de trabajo, equipo de trabajo, instalaciones, productos y sustancias que puedan perjudicar la seguridad en la empresa evaluando el riesgo por áreas y por actividades dentro de cada área de modo que cualquier persona que tenga un puesto de trabajo en la empresa se le pueda asignar los distintos riesgos a los que está expuesto.

Cuantificar los riesgos identificados estableciendo un valor de probabilidad de ocurrencia y una gravedad de los efectos que podría producir.

#### **5.4.2.3. Planificación de riesgo**

La administración debe actualizar la identificación de los riesgos cuando se adquiera un nuevo material, se instale un nuevo equipo, sistema, servicio que implique actividades en las instalaciones, al ejecutarse un proyecto.

Debe revisar por lo menos dos veces al año para identificar algunas modificaciones, por ejemplo cambio en la metodología, tecnología.

#### **5.4.2.4. Divulgación de los planes**

Cando se tenga implantado el plan de riesgo se ha de realizar un seguimiento de la puesta en práctica todas las medidas preventivas verificando periódicamente su eficacia, teniendo en cuenta que si cambian las condiciones de trabajo varían los riesgos y tendrán que revisar la evaluación.

#### **5.3.3. Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos.

La administración de Industria San Carlos debe implementar procedimientos y políticas que permitan el alcance de sus objetivos.

#### **5.4.3.1. Separación adecuada de Responsabilidades**

Industria San Carlos debe asignar a personas diferentes para la realización de tareas, responsabilidades importantes como la autorización, registros y revisión de transacciones, ninguna persona desempeñará más de un cargo dentro de la misma entidad.



Al distribuirse las tareas y responsabilidades se procurarán un equilibrio de autoridad y responsabilidad dentro de la organización, se reducirá el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y si se dieran se detectarían de inmediato.

#### **5.4.3.2. Autorización adecuada de las operaciones y actividades**

La administración debe tener destinadas las personas adecuadas para autorizar y determinar actividades de control, los cuales deben estar identificadas en un documento de respaldo para que no haya segregación de función.

#### **5.4.3.3. Documentos y registros adecuados**

La entidad debe poseer la documentación relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

La importancia de la documentación está reflejada en las múltiples instancias en que ésta se hace necesaria, tales como informes, manuales, etc. debido a que es el único medio con el cual es posible que la información sea segura, es por ello que los documentos deben estar realizados con la máxima calidad posible y regirse bajo los procedimientos de control interno de documentos.

Para asegurar la calidad en la documentación y los registros que utiliza la entidad, se debe cumplir con procedimientos que la empresa debe crear y mantener.

La calidad en los documentos y registros se verá reflejada tanto en la estructura y formato de ellos como el contenido e información que éste almacene para los sistemas de la empresa.

#### **5.4.3.4. Instrucciones por escrito**

Se deben impartir instrucciones a cada uno de los empleados de Industria San Carlos, estas deben de tenerse por escrito y actualizado que sea de fácil y conocimiento general, todas las órdenes e instrucciones más importantes y que relacionadas con asuntos particulares deben emitirse mediante una nota o memorándum a los empleados responsables de su cumplimiento.

Todas instrucciones escritas deben ordenarse en un manual o compendio de operaciones que debe ser actualizado periódicamente por cualquier cambio en los procesos organizacionales.

#### **5.4.3.5. Sistema Contable**

El sistema Contable debe llevar un control adecuado y sistemático de las operaciones y transacciones financieras de la entidad, obtener, analizar, interpretar, y clasificar la información en grupos o categorías para que pueda ser útil para la toma de decisiones.

Toda la estructura del control interno debe estar documentada y disponible para su adecuada verificación, entre ella tenemos políticas, manuales, objetivos, estructuras y procedimientos de control de Industria San Carlos.

#### **5.4.3.6. Coordinación entre tareas**

Debe existir una coordinación entre empleados trabajando mancomunadamente para alcanzar los objetivos de Industria San Carlos, mejorando la responsabilidad, integración y eliminando la autonomía.

#### **5.4.4. Información y Comunicación**

El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados.

Los sistemas de información y comunicación de Industria San Carlos debe permitir la obtención de información adecuada, eficiente, clara y segura, que posea canales de comunicación que permitan conocer a todos los empleados sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

La información recogida debe ser relevante para la gestión de la entidad, además de ser clara y oportuna, estos permiten identificar y difundir datos útiles para la empresa.

La comunicación debe ser inherente a la información, cada información debe ser especificada con claridad de tal manera que se entiendan cada una de las responsabilidades.

#### **5.4.4.1. Comunicación Interna**

El personal debe recibir el mensaje claro de la administración, es por ello que la claridad y la eficacia de la comunicación del mensaje son importantes.

Cada empleado debe entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, como funcionan y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

El personal debe conocer, además de sus responsabilidades, como éstas se relacionan con el trabajo de los demás, y como afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto con el fin de tomar las medidas correctivas adecuadas, necesitan disponer de mecanismos para que la comunicación de la información relevante llegue a la administración y para que se cumpla esto deben existir líneas abiertas de comunicación y obviamente la voluntad de escucha por parte de ellos. La actividad comunicativa apunta a mejorar el ambiente de control, permitiendo al personal informar las incidencias y preocupaciones. Cabe aclarar que el personal debe entender que no habrá represalias como consecuencia de la comunicación de información relevante, fomentando así se animen a realizar denuncias ante posibles infracciones del código de conducta de Industria San Carlos.

#### **5.4.4.2. Información y responsabilidad**

La información debe permitir a los empleados cumplir con todas sus obligaciones y responsabilidades, los datos deben ser identificados, captados y registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma.

#### **5.4.5. Monitoreo**

Es la evaluación constante y periódica por parte de la administración de la calidad del desempeño del control interno para determinar que los controles están operando como se tenía previsto y que se modifican cuando es necesario.

La administración de la entidad debe diseñar un plan de monitoreo efectivo que permita identificar las actividades de la misma.

La administración de industria San Carlos deberá de realizar supervisiones periódicas en el transcurso de sus operaciones, todas las deficiencias obtenidas deberán ser informadas a los niveles superiores para que estos tomen medidas correctivas.

Los empleados debe de conocer y ejecutar sus funciones acorde a lo establecido, la administración realizará evaluaciones continuas a la informaciones internas así como del personal en cuanto sus funciones.

Se realizaran capacitaciones del personal en las áreas, puestos que sea necesario.

La gerencia es responsable de comparar todas las operaciones con la información generada por el sistema.

#### **5.5. Limitaciones Controles Internos**

El diseño de un control interno por mejor que haya sido implementado no es lo suficientemente capaz de solucionar los problemas, solo posible de proporcionar un grado de seguridad razonable a Industria San Carlos el cual se encuentra

afectado por varias limitaciones inherentes del control interno y que pueden ser evitadas si implementamos estos procedimientos:

- La gerencia debe proporcionar un grado de seguridad razonable en el control interno de manera que no invierta demasiado costo en el manual de control interno.
- Se debe evitar los riesgos de errores humanos cuando se trate de la toma de decisiones, más cuando se trabaja bajo presión.
- Se debe establecer periódicamente capacitaciones cuando se tenga cambios de sistemas, tecnología y personal.
- La gerencia debe ser responsable de seguir al pie de la letra lo que está estipulado en el manual de control interno porque se puede dar el caso de encubrir hechos ilícitos que favorezca a la gerencia.
- Evitar que dos o más personas trabajen en colectivo en una misma función sin necesidad de hacerlo, realizando actos que perjudiquen Industria San Carlos.

#### **5.6. Políticas.**

Se puede definir la política como una regla que regula, guía o limita las acciones de la entidad.

Se establecen políticas que cumpla con la finalidad de la entidad , se deben establecer por escrito para que tengan validez, redactándolas con claridad y precisión, se tienen que dar a conocer en todos las áreas para interpretarlas y aplicarlas, revisarla periódicamente, deben ser flexibles y lo principal deben estar acorde con los objetivos de Industria San Carlos.

A continuación le presentamos algunas políticas que debe tener la entidad.

Industria San Carlos tiene que tener una administración de tipo profesional. La estructura está sujeta a la naturaleza del proceso industrial de la empresa. Necesitan de un sistema de costos para poder determinar el costo de los productos fabricados y vendidos que han de figurar en el balance general. En el balance debe mostrar en la sección de activos corrientes varias cuentas de inventario.

## **5.7. Procedimiento De Control Interno Para el proceso administrativo**

### **5.7.1. Gerente Administrativo**

Establecer el Manual de Procedimientos, donde se describan las funciones y actividades administrativas.

Actualizar una estructura organizacional en los que se identifiquen claramente los diferentes niveles de cada área de la entidad.

Definir claramente los objetivos y metas de la empresa.

Que los objetivos generales sean compatibles con cada área de la administración.

Los procesos organizacionales deben estar identificados y determinados de forma tal, que faciliten la coordinación y ejecución de las labores dentro de la misma.

Delimitar y precisar las líneas de autoridad y responsabilidad.

Que las funciones de quienes ejecutan y controlan queden bien separadas.

Que exista una periódica y adecuada supervisión de las funciones para las que se desarrollen en la entidad.

Crear un sistema de información específico que le sirva a la dirección de cada oficina, para la obtención de datos oportunos, reales y confiables que le sirvan para una adecuada toma de decisiones.

## **5.8. Procedimientos De Control Interno Para El Recurso Humano**

### **5.8.1. Controles Generales**

Implantar en el Manual de Procedimientos que entre otras cosas describa los procesos de:

- Selección

Se fija formato de convocatoria en lugar público visible en las instalaciones de la entidad y de concurrencia pública con días de anticipación a la fecha de iniciación de la inscripción de los aspirantes o publicaciones radiales tres veces diarias en horas hábiles durante dos días.

Se procede hacer la recepción de los documentos completos que se han requerido para el puesto o vacante de los aspirantes.

A los ocho días siguientes de fijada la lista de los aspirantes aceptados se *realiza* las pruebas conducentes para seleccionar el personal que va a ocupar los cargos requeridos:

Examen escrito

Entrevista

Ejecución.

- Régimen disciplinario
- Requisitos
- Proceso de incorporación
- Novedades

### **5.8.2 Controles De autorización y control**

Establecer en la entidad un sistema de delegación de autorización para que se produzcan los actos administrativos relacionados, que tengan que ver con las diferentes novedades de personal.

El sistema prestacional debe ser autorizado por la autoridad competente.

Los nombramientos, cambios, terminación de contratos y horas extras, tienen que ser autorizados de acuerdo con las normas que lo regulan y las políticas administrativas.

Los cargos deben fundamentarse de acuerdo a las necesidades y a las disponibilidades de la entidad.

Los ajustes a los archivos y registros deben ser autorizados de conformidad con los reglamentos.

La Oficina de Recursos Humanos debe contar con áreas especializadas para atender:

Políticas sociales y de recreación.

Políticas de capacitación.

Políticas de ubicación.

Políticas de reclutamiento y selección.

Definir plenamente las relaciones de autoridad y responsabilidad de las dependencias de Recursos Humanos con respecto a las demás dependencias.

Señalar objetivos concretos de desempeño del personal en términos de calidad cantidad y oportunidad.

El acceso a los registros del personal, debe ser restringido al personal ajeno a esta dependencia.

Para cumplir con el punto anterior, es necesario establecer medidas apropiadas de seguridad que garanticen la custodia y conservación de los registros de personal.

Crear un sistema de registros adecuados que permitan el control de novedades.

Establecer una adecuada segregación entre el manejo de registros, liquidación de nóminas y prestaciones sociales.

El movimiento de registros se debe efectuar con base en documentos que están debidamente autorizados.



## **5.9 Caja General:**

### **Objetivos.**

- Establecer los procedimientos necesarios a fin de que cada operación sea efectuada de acuerdo a las normas establecidas dentro de la empresa.
- Ser un instrumento de guía para la responsable de esta área.
- Establecer mejores controles del efectivo para la empresa.

### **Alcance.**

Las disposiciones de este manual de caja general son normas de único acceso la responsable de este departamento, la administración y la gerencia

- Se debe establecer separación de funciones, autorización custodia y registro de caja.
- La persona encargada de caja no debe tener acceso a los registros contables.
- Los encargados de registrar las operaciones de caja deben ser del departamento de contabilidad.
- Se realizaran recibos de cajas por ingresos por concepto de pagos de clientes y por ventas realizadas en efectivo.
- La copia del recibo oficial de caja se sellará, se firmará y se archivara como constancia de recibo.
- Todo ingreso que se reciba debe de ser depositado en la cuenta bancaria correspondiente al efectivo recibido por concepto de pagos, como máximo a las 24 horas de haberlo recibido.

- El comprobante de depósito debe de ser verificado por la administración corroborando que la cantidad depositada corresponde con el recibo oficial de caja, y dicho comprobante debe de ser pegado a la par para su archivo.
- En caso de anulación de recibos oficiales de caja, se debe de mutilar con el sello de anulado el original y la copia, archivando siempre este con las copias consecutivas.
- Promover la eficiencia del personal de caja
- Proteger y salvaguardar el efectivo en caja
- Descubrir malversaciones.
- Localizar errores de caja
- Detectar desperdicios y filtraciones de caja.

### **Egresosde Caja General**

- Los únicos egresos generados por la caja general, son los depósitos que se realicen en las cuentas bancarias establecidas. Al efecto, se debe elaborar la respectiva minuta de depósito en original y dos copias.
- El Saldo actual de de la caja general, deberá permanecer en cero (0.00) y si presenta saldo deberá ser depositado de inmediato.

### **Caja Chica.**

#### **Objetivos.**

- Ser un instrumento guía para el área de caja chica
- Establecer las normas sobre las cuales se rige esta rama del efectivo.

## **Alcance.**

Este manual y sus disposiciones en el área de caja chica serán de uso exclusivo para la responsable de caja chica, contabilidad y el área de administración.

## **Normas:**

- Se mantendrá un efectivo de caja chica por el monto de C\$1500.00 (mil quinientos córdobas netos)
- Los gastos que cubrirá son gastos de papelería de oficina, viáticos de alimentación y transporte, talleres, refrigerios entres otros.
- Se realizaran arqueos de caja sorpresivos por lo menos una vez por semana.
- El límite máximo a pagar con fondos de caja chica será por un valor de C\$400.00 (Cuatrocientos córdobas).
- Una vez que el monto de caja chica sea menor al 65% de lo establecido deberá contabilizarse todas las facturas proveniente de las gestiones administrativas y reembolsar el monto de caja chica.
- Para el reembolso de caja chica se realizara una planilla de liquidación (formato de arqueo de caja Chica), esta servirá para dejar constancia del manejo integral de la misma.

- Las planillas de liquidación o el formato lleno de rendición de caja chica serán archivados consecutivamente.
- Los fondos de caja chica deben de manejarse de manera independiente de fondos de caja general.
- Durante horas no hábiles de trabajo, los documentos y efectivos de caja deberán ser resguardados en lugares seguros, bajo llave
- Para todo egreso de caja chica se realizara un comprobante provisional anotando la fecha, nombre del beneficiario, firma de entregado y autorizado, una vez entregado la factura original del egreso este se desechara. La rendición de la factura o del gasto no deberá sobrepasar 2 días hábiles.
- Al ser gastos menores, se aceptara facturas no membretadas, no así con borrones, con explicaciones no claras del concepto del gasto, deberá llevar siempre sello de cancelado, el nombre del lugar donde se realizo la compra, dirección exacta, o cualquier otra información aclaratoria.
- Queda totalmente prohibido utilizar fondos de caja chica para préstamos, adelanto de sueldo o cualquier otra operación de carácter personal.
- Se deberá realizar arqueos periódicos por parte del fiscal y director al custodio de caja chica, dejando constancia del grado de satisfacción y los hallazgos encontrados en la supervisión

- Cuando los fondos de caja chica sean insuficientes esta no tomará fondos de caja general, deberá solicitar un incremento en la misma exponiendo las razones.
- Los custodios de fondos no podrán ser responsables administrativos, ya que la autorización de los desembolsos y manejo de fondos, son funciones incompatibles.
- Bajo ninguna circunstancia, a menos que medie una autorización formal, los custodios no podrán delegar su responsabilidad del fondo a otras personas.

#### **Vale Provisional de caja chica:**

De los fondos de caja chica, se concederán en concepto de vale provisional, a través de la solicitud de fondos de caja chica, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

Tendrán una vigencia de 48 horas hábiles irrevocables.

Los custodios ejercerán un control permanente sobre estos vales, a fin de realizar las gestiones pertinentes de su reporte de gastos o devolución de efectivo o ambas.

Si vencido el termino establecido, no se ha rendido cuenta, el responsable del custodio, informara al superior inmediato del deudor por escrito, para que tome las medidas pertinentes. Si este no tomara ninguna acción lo informara por escrito al departamento financiero quien lo debitara a la cuenta del deudor para su deducción por nómina, emitiendo el respectivo recibo oficial de caja al momento de su cancelación.

Si mediante un arqueo de caja se determinara la existencia de vales provisionales vencidos, sin existir gestión sobre la rendición de cuentas, o que no llenen los

requisitos establecidos, el custodio del fondo será responsable de su reembolso inmediato.

### **Prohibiciones:**

Los vales provisionales no deberán ser aumentados o disminuidos de valor, caso contrario deberán ser renovados.

No se otorgara un nuevo vale provisional, a un beneficiario que no ha liquidado y/o cancelado el anterior.

No se hará efectivo un vale que no cumpla con los requisitos establecidos.

No podrán ser endosados o hechos efectivos a terceras personas.

## **5.10 Bancos**

### **Objetivos.**

- Establecer de manera escrita los controles a los cuales se debe apegar la cuenta de bancos para el control de sus operaciones.

### **Alcance.**

- Las disposiciones de este manual del área de contabilidad serán de único acceso por el contador, gerencia y la administración y en caso que la gerencia estime convenientes por un auditor externo.

### **Normas.**

- Se llevará un control de cada uno de transacciones bancarias que se realicen de ingresos y egresos en los libros de bancos diariamente.
- Cada cuenta bancaria tendrá su propio libro de banco.

- En el libro de banco se contemplara la fecha en que se realizó las transacción, el beneficiario, el concepto, se reportaran los ingresos y egresos, los intereses bancarios ganados mensualmente, los débitos por impuestos y pago de transferencias, etc.

### **5.11 Conciliaciones Bancarias:**

Cada mes el departamento financiero, sección de contabilidad, conciliará los saldo de todas las cuentas bancarias ya sean estas cuentas corrientes y/o cuentas de ahorro, a partir del estado de cuenta emitido por el banco y de los registros contables.

Las conciliaciones deben efectuarse dentro de los primeros (10) días hábiles del mes siguiente, de manera que faciliten revisiones posteriores.

Los estados de cuentas mensuales deberán entregarse directamente al contador encargado de efectuar las conciliaciones, una vez que haya sido recibido en la Empresa Industrias San Carlos, sin abrirse el sobre que los contiene.

Las conciliaciones deben contener los siguientes aspectos:

- Control de la secuencia numérica de los cheques
- Investigación de las partidas de conciliación las cuales deben contener:
  1. Débitos y créditos del banco no anotados en los registros de la empresa
  2. Débitos y créditos de la empresa no anotados en los estados de cuentas del banco.
  3. Listado de los cheques emitidos por la empresa y no cobrados al banco en las fechas de los estados de cuenta.

4. Obtención de los documentos comprobatorios, de las partidas del banco no registradas por la empresa.
  5. En la relación con las partidas de la empresa no compensadas por el banco, deberá comprobarse debidamente.
- Examen de las firmas y endosos de los cheques devueltos por el banco.
  - Comparación de las fechas, y los valores de los depósitos diarios según los registros de la empresa contra el estado de cuenta del banco.
  - Los cheques no presentados al cobro, durante un periodo largo de tiempo (6) meses deben investigarse a fondo, determinar las causas correspondientes y revertir la operación contable.
  - Investigación de traspasos entre bancos con el objetivo de verificar si su registro ha sido el adecuado.
  - Todo ajuste por partida de conciliación debe ser aprobado por el responsable de contabilidad.
  - Con el propósito de mantener la confiabilidad de la información es necesario que un empleado autorizado y con suficiente independencia del manejo y registro del efectivo confirme periódicamente con los bancos el movimiento y saldo de las cuentas de la Industria.

Las conciliaciones bancarias deben ser archivadas en un folder debidamente rotulado, los cheques pagados por el banco se deben anexar (preferiblemente) al comprobante de pago con el que se emitió y los estados de cuentas se deben archivar en un folder junto a una copia de la conciliación bancaria.



## **5.12 Almacén.**

Objetivo.

Proporcionar al área de almacén los controles necesarios para que pueda operar de manera más eficiente y oportuna.

### **Alcance.**

Las disposiciones de este manual serán aplicables únicamente al área de Almacén y tendrán acceso las el responsable de esta área, contabilidad y administración.

### **Normas:**

- Se elaborará una orden de entrada a almacén por cada producto nuevo que sea ingresado
- Se llevara un registro tanto manual como sistemático de los productos existentes.
- Deberá existir una hoja de control (kardex) para las entradas y salidas de los productos al área de producción o fabricación.
- El responsable deberá entregar a contabilidad un reporte de entrada de los productos nuevos con sus especificaciones correspondiente.
- Esta área deberá ser totalmente independiente de las áreas de fabricación.
- Para la realización de pedidos de materiales de suministros se deberá hacer con anticipación al área de administración.
- La solicitud deberá ser por escrito llenando la hoja de solicitud correspondiente especificando la cantidad necesaria y datos correctos del material o suministros.
- Se realizara inventario cada fin de mes y será integrado al área de administración y contabilidad.

- Al momento de recibir los equipos nuevos y estos no estén en las condiciones necesarias se informará de inmediato al área de administración.

### **5.13 Área de fabricación**

#### **Objetivos:**

Establecer las normas de control que sirvan de guía para el buen funcionamiento de esta área y que estas sean de estricto cumplimiento para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

#### **Alcance:**

Las normas establecidas en este manual son exclusivamente para el área de fabricación y tendrán acceso únicamente recursos humanos, la administración y gerencia.

- Al hacer solicitud de materiales al área de almacén se debe presentar una requisita especificando los materiales necesarios.
- La requisita será firmada por el responsable de producción y llevara la firma de recibida por parte de almacén.
- Se llenará una hoja de control especificando la hora de inicio y de finalización en la fabricación de determinados equipos industriales.
- Se llenaran boletas de trabajo por cada trabajador para especificar cuantas horas se dedico específicamente en la fabricación de cada uno de los equipos fabricados.
- El responsable de fabricación debe de ser independiente de las áreas de almacén y caja.

- Cuando se haya terminado la fabricación del equipo solicitado, el responsable deberá entregar reporte al área de administración sobre los materiales utilizados, el tiempo transcurrido y las horas de mano de obra utilizadas en cada proceso.
- El reporte deberá llevar firma y cello del responsable del área de fabricación y la firma de recibido por la administración.
- Se archivarán en folder todos los reportes entregados a la administración adjunto la información necesaria de la fabricación del equipo, así como las requisas de materiales solicitados a almacén y la orden de entrega de la maquinaria.
- Toda entrega de equipos terminados a los clientes será por medio de una orden de salida la cual deberá llevar firma y cello de la administración, la fecha de entrega, firma de quien lo está entregando y de quien recibe el equipo industrial.
- Entregar informes mensuales de los equipos fabricados en el mes, así como también de los materiales dañados durante el proceso.

#### **5.14 Área de reparaciones.**

##### **Objetivos.**

Establecer las normas de control aplicables al área de reparaciones que sirvan de guía para el responsable de esta área en el desarrollo de sus actividades.

##### **Alcance.**

Tendrá acceso a estas normas el responsable de reparaciones, auxiliares del área de reparaciones, recursos humanos y la administración.

## **Normas:**

- Se realizara el pre diagnóstico del equipo recibido sobre los daños que este tiene.
- Se entregará el pre diagnostico a la administración y al cliente con las recomendaciones de lo que se debe hacer a la maquinaria.
- El responsable de de reparaciones deberá exigir al cliente y administración le firmen el pre diagnóstico para la ejecución de la obra.
- Deberá realizar una requisita de materiales y entregados al área de almacén para que este las entregue.
- La requisita deberá contener una original y copia, de las cuales la original quedará archivada en almacén y la copia en el área de reparaciones.
- El área de reparaciones deberá ser totalmente independiente de las áreas de almacén y caja.
- Llevar control de las horas de trabajo del personal por medio de boletas de trabajo especificando las horas que laboró en la reparación del equipo.
- Llevar archivos de todas las reparaciones que se hacen en la empresa.
- Entregar informes mensuales al área de administración de las reparaciones que se hacen y de los materiales dañados en el proceso.

### **5.15 Cuentas por Cobrar.**

#### **Objetivos.**

Establecer las normas que rigen las cuentas por cobrar dentro de la empresa por medio de un manual escrito.

### **Alcance.**

Estas normas de control de cuentas por cobrar solo son aplicables dentro de esta misma cuenta y tendrán acceso únicamente el contador, auxiliar contable, gestores de cobro, y la administración.

### **Normas.**

El total de las cuentas individuales debe ser conciliado periódicamente con la cuenta control en el mayor general.

La antigüedad de los saldos debe ser revisada periódicamente por un Empleado.

Los estados de cuentas deben ser enviados con regularidad a todos los deudores.

Se debe contar con la aprobación específica del gerente o la administración para:

- Otorgar descuentos especiales
- Pagar saldos acreedores

Las labores del encargado de cuenta por cobrar deben ser independiente de:

- Todas las funciones de efectivo.
- Verificación de facturas y Notas de créditos.
- Pases a cuentas de control.
- Autorización de bajas de cuentas de cobros dudosos.

### **5.16 Control Interno de Documentos por Cobrar**

Estos documentos deben ser aprobados por la administración, antes de aceptarlos, variarlos, renovarlos o darlos de baja.

Estos documentos deben ser registrados detalladamente.

Conciliar, cuando menos una vez al mes, el auxiliar con la cuenta control.

Registrar el descuento de documento.

Revisar periódicamente los pagos vencidos.

El control interno sobre las cuentas por cobrar se ve fortalecido por una división de funciones, de manera que los diferentes departamentos o individuos son responsables por:

- Control de los pedidos de los clientes
- La aprobación o concesión del crédito
- La entrega de las maquinarias
- La función del despacho
- La función de facturación
- La verificación de la factura
- El manejo de cuentas control
- El manejo de los libros mayores de los clientes
- La aprobación de las devoluciones y las rebajas en ventas
- la autorización de castigos en cuentas incobrables.

### **5.17 Control Interno Propiedad Planta y Equipos**

#### **Objetivo**

Establecer los controles sobre los activos fijos dentro de la empresa.

#### **Alcance.**

Este control será aplicable a todos los activos fijos que posee la industria a fin de que exista un mejor control por parte de los responsables.

- Usar un archivo maestro para los activos fijos individuales.
- Controles físicos adecuados sobre activos que puedan moverse con facilidad.
- Asignar números de identificación a cada activo de planta.

- Hacer conteo periódico de los activos fijos y su conciliación con el departamento de contabilidad.
- Verificar si los equipos de recientes adquisición sustituyen activos existentes.
- Analizar los ingresos provenientes de la eliminación de activos e ingresos misceláneos para detectar recibos de venta de activos.

### **5.18 Área de proveedores y cuentas por pagar**

Objetivos:

Establecer las normas de control interno de las obligaciones que tiene Industrias San Carlos para la ejecución de sus operaciones.

Alcance:

Estas normas de control interno serán única y exclusivamente para las cuentas de proveedores y cuentas por pagar dentro de Industrias San Carlos.

- Las compras efectuadas a los proveedores serán autorizada mediante una solicitud de compra.
- Las órdenes de compras serán pre numeradas y se deben realizar para todas las compras. También debe de llevarse un registro de todas las órdenes de compra.
- Se enviará una copia de las órdenes de compra al almacén para confirmar que la recepción corresponde a la solicitud.
- Se comprobará físicamente todas las entradas al almacén las cuales deberán ser firmadas y supervisadas por el responsable de almacén.

- Todos los documentos de entrada de almacén deberán ser enumeradas en secuencia numéricas y se anotara en un libro-registro de entradas de mercancías
- Enviar las facturas de compra a proveedores al departamento de contabilidad.
- Se realizarán comprobaciones de las facturas de compras y sus respectivas órdenes antes de ser contabilizadas.
- Se inspeccionará, calculará y cotejará los documentos de entrada de mercancía en cuanto a cantidad y calidad.
- Cada documento de comprobación deberá estar debidamente autorizados y firmados.
- Las facturas de compras se deben contabilizar con el código correspondiente a su proveedor.
- En el catálogo de cuenta debe existir un plan de código correlativo correspondiente de proveedores y acreedores de una manera separada en los registros contables.
- Los efectos a pagar a los proveedores serán identificado de manera separada en los registros contables.



- Todos los saldos de proveedores y acreedores y efectos a pagar tendrán sus registros auxiliares individuales.
- Los registros auxiliares serán cuadrados mensualmente con el mayor.
- Existirá una división de responsabilidades en la autorización, custodia, pago y contabilización.
- Se realizarán confirmaciones de saldos con los proveedores /acreedores principalmente en aquellas que existen dudas o partidas de difícil cuantificación.
- Existirá un control de vencimiento de las cuentas a pagar que permitan atender y facilitar los pagos a las fechas adecuadas.
- Todos los pagos a los proveedores serán debidamente autorizados.
- Los pagos que se realicen mediante cheque deberá tener como firma libradora, la rúbrica del gerente propietario.
- Los pagos de deudas se contabilizaran inmediatamente después de la emisión y firma del cheque, realización de transferencia bancaria o pago en efectivo.

- **5.19 Nominas:**

**Objetivos:**

Establecer las normas de control interno que se deben de cumplir para la buena ejecución y procesamiento de las nominas.

**Alcance:**

Estas normas de control interno de nominas serán única y exclusivamente para el área de contabilidad y de acceso permitido por el contador y administración.

**Normas:**

Las nominas serán realizados por una persona independiente de quien hace efectivo los pagos al personal.

Deberá existir un control por separado de las nominas por pagar.

Se deberá ingresar a contabilidad las nominas al momento de hacerse efectivo el pago.

Las nominas deberán ser autorizados por administración o gerencia.

Deberán ser revisados antes de hacerse efectivo el pago por parte de la administración.

**5.10.13. Ingresos:**

**Objetivos:**

Establecer las normas de control interno de los ingresos dentro de la industria para un mejor control del efectivo.

**Alcance:**

Esta norma de control interno tiene alcance únicamente a los ingresos percibidos dentro de la institución y serán de único acceso por contabilidad, administración y caja.

#### Normas:

- Debe existir una clasificación de los ingresos percibidos por la empresa de acuerdo a su origen.
- Todos los ingresos deben estar soportados con documentación prenumerados para evitar el mal uso que pueda dárseles y disminuir la posibilidad de irregularidades.
- Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar el equipo solicitado.
- Las facturas deben sr separadas de manera correcta por la persona autorizada.
- Se archivarán las copias en orden numérico, incluidas aquellas que por cualquier concepto fueron anuladas. El original se entregara a la persona que efectuó el pago (clientes).
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde si recepción hasta su depósito.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- La documentación no utilizada o en blanco debe estar bajo la custodia de un empleado responsable de su correcto manejo.

#### **5.20 Gastos:**

##### Objetivos:

Establecer los controles que se deben llevar a cabo para la ejecución y procesamiento de los gastos en que incurren Industrias San Carlos.

##### Alcance:

Este manual de control interno de gastos será único y exclusivamente para el área de contabilidad y de único acceso por la administración y el área de contabilidad.

Normas:

- Debe establecerse un registro de gastos, agrupándolos de acuerdo con la clasificación más apropiada, los cuales deben ser registrados mensualmente.  
Deberá efectuarse un análisis de las desviaciones significativas entre los gastos estimados de acuerdo con lo presupuestado y lo realmente incurrido con el objetivo de hacer las observaciones y correcciones que procedan.
- Los ajustes efectuados provenientes de las revisiones realizadas, deben ser autorizados por un funcionario competente.
- Todo desembolso por gasto debe contener los soportes respectivos, los que deben reunir la información necesaria, a fin de cumplir su registro correcto y comprobación posterior, así como autorizados por la gerencia.
- La documentación de soporte del gasto deberá ser revisada antes del gasto y archivada en orden cronológico y/o numérico, para facilitar su comprobación.
- Los gastos y pagos recurrentes y las obligaciones derivadas de convenios, contratos, se sujetaran a control especial auxiliándose de un calendario de obligaciones de pago.
- Se han de efectuar conciliaciones periódicas entre los registros auxiliares y el saldo de la cuenta mayor.
- Los gastos deben ser contabilizados en el periodo que corresponde.
- Los gastos causados y no pagados deben ser contabilizados oportunamente en el periodo que son causados; (depreciación, amortización, provisiones).