

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

"Propuesta de evaluación y diseño de un Sistema de Control Interno Contable a la empresa J.F. Nasser & Co., dedicada a la importación y comercialización de vinos"

AUTORA: PATRICIA RODRÍGUEZ GÓMEZ

DIRECTOR : DR. CÉSAR PASQUEL
CODIRECTOR: ECO. GALO CAISAPANTA

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DE 2007

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia:

A mis queridos padres, Rosa y Carlos, aquellos magníficos seres que Dios creó, quienes no solo me dieron la vida, sino que día a día trabajan con ahínco, amor y abnegación para hacer de mi existencia y la de mis hermanas más fácil y más comfortable. Gracias papá y mamá por su amor, buen ejemplo y dedicación; porque me enseñaron a amar a Jehová Dios, al prójimo y a valorar la vida; gracias por su esfuerzo y su aliento para seguir adelante, especialmente en estos últimos meses de realización de mi tesis.

A mis hermanas, Andrea y Miryam, a quienes admiro por su ganas de superarse y por enfrentarse a la vida con optimismo. Les dedico este trabajo porque siempre me han brindado su apoyo incondicional y ayuda en cada momento de mi vida; por haber compartido juntas momentos tristes y alegres, experiencias que enriquecen al ser humano y nos hacen mejores personas, mejores hijas y mejores profesionales.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar deseo agradecer a la Escuela Politécnica del Ejército por haberme brindado la oportunidad de ser parte de esa prestigiosa institución como alumna y por haberme provisto de todos los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

A mis queridos maestros, por sus valiosos consejos y por transmitirme aquellos conocimientos que adquirieron a través del tiempo, conocimientos que sin duda me serán útiles durante el ejercicio de mi profesión.

Agradezco principalmente al Dr. César Pasquel y al Eco. Galo Caisapanta, quienes en su calidad de Director y Codirector de tesis, enriquecieron grandemente la realización de este trabajo mediante sus acertados comentarios y sugerencias.

Al Sr. Juan Nasser, Gerente General de J.F. Nasser & Co., y a su esposa, la Sra. Verónica Wandemberg, quienes me abrieron las puertas de su empresa para obtener la información necesaria para el desarrollo de este trabajo práctico; así como a todo el personal que trabaja en dicha institución por su apoyo y tiempo, especialmente a la Srta. Xenia Dávila, Contadora General.

A mi querida familia y amigos, quienes me impulsaron y animaron en mi superación personal y profesional durante mis años de vida estudiantil.

Y a todas aquellas personas y compañeros por su entusiasmo y apoyo.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, sin importar su tamaño o actividad, se ha incrementado, ya que éste le permite a la empresa corregir, eliminar o añadir controles efectivos que contribuyan a una adecuada gestión financiera y así, mantenerse en el actual mercado competitivo.

Es por esta razón que el presente trabajo es una aplicación real y práctica de una evaluación del sistema de control interno al área contable de la empresa J. F. Nasser & Co. dedicada a la importación y comercialización de vinos en el Ecuador.

Esta tesis contiene seis capítulos: el primero, segundo y tercero presentan información general de la empresa, reseña histórica, análisis situacional y direccionamiento estratégico; información que nos permite tener un conocimiento preliminar acerca de la funcionalidad y eficiencia de los controles existentes.

El cuarto capítulo expone los conceptos básicos sobre control interno, los métodos de evaluación y las técnicas y riesgos de auditoría.

En el quinto capítulo se evalúan siete componente del sistema de control interno contable:

- Caja-Bancos
- Facturación y Cobranzas
- Compras
- Inventarios
- Cuentas por Pagar
- Nómina
- Estados Financieros

Además, este capítulo abarca el diseño y aplicación de cuestionarios de control interno, se mide el riesgo de control de cada componente auditado, se aplican pruebas de cumplimiento y se proponen sugerencias de mejora para las deficiencias detectadas, mismas que quedan a disposición de la Gerencia General y la Administración de la empresa para su aplicación u omisión.

El último capítulo, el Capítulo VI, presenta las conclusiones y recomendaciones generales del trabajo.

En la parte final se incluyen anexos de formatos propuestos para mejorar el control interno existente, así como un glosario de palabras técnicas para facilitar la comprensión del lector.

Finalmente, se expone la bibliografía de la cual se tomó información para que la realización de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

PÁGINAS

ASPECTOS GENERALES

ANTECEDENTES	1
Base legal de la compañía.....	1
Objetivos de la compañía	
Definición	8
Características	8
Objetivos organizacionales	9
La empresa	
Definición	10
Clasificación de las empresas	10
Ley de Compañías	11
Reseña Histórica	11
Organigramas	
Definición	16
Objeto y utilidad	16
Clasificación	16
Organigrama Estructural.....	18
Organigrama Funcional	18
Organigrama de Personal.....	22

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS INTERNO.....	24
Área Contable	25
Caja-Bancos	26
Proceso de Conciliación Bancaria	26
Proceso de manejo y reposición de Caja Chica	27
Proceso de depósitos en la cuenta corriente.....	29
Facturación y Cobranzas.....	30
Proceso de facturación.....	30
Proceso de cobranzas	33
Compras	36
Proceso de importación.....	36
Proceso de liquidación de importaciones.....	39

Inventario	40
Proceso de recepción e ingreso a bodega de vinos	40
Proceso de despacho	42
Pagos	44
Presupuesto de pagos	44
Proceso tributario	46
Nómina.....	47
Estados Financieros	48
Proceso de revisión de cuentas	44
Proceso de registro de ajustes y cierre de balances.....	46
Proceso de elaboración de balances.....	49
ANÁLISIS EXTERNO.....	50
INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	50
Factores Políticos.....	50
Factores Económicos	
Producto Interno Bruto	52
Inflación	55
Tasas de Interés.....	57
Factores Sociales	
Empleo, subempleo y desempleo	60
Salarios.....	62
Migración.....	63
Factor Tecnológico	65
INFLUENCIA MICROAMBIENTALES	66
Consumidor	
Concepto	66
Nivel de Ventas.....	66
Cartera de clientes activos	68
Proveedor	
Concepto	70
Proveedores de J.F. Nasser & Co.	70
Competencia	
Concepto	71
Competencia directa para J.F. Nasser & Co.	71
Relaciones con organismos internacionales	72
Producto	
Concepto	73
Productos comercializados por J.F. Nasser & Co.....	74

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	76
Filosofía Corporativa	
Definición	76
Filosofía de J.F. Nasser & Co.	76
Misión	
Definición, Características	77
Misión de J.F. Nasser & Co.	77
Visión	
Definición, Características	77
Visión de J.F. Nasser & Co.	77
Objetivos	
Definición, Características	78
Objetivos de J.F. Nasser & Co.	78
Políticas	
Definición	79
Políticas de J.F. Nasser & Co.	79
Estrategias	
Definición	82
Estrategias de J.F. Nasser & Co.	83
Principios y Valores	
Principios	84
Valores	85

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

CONTROL INTERNO	86
COSO	88
Componentes de Control Interno	
Ambiente de Control	89
Evaluación de Riesgos	92
Actividades de Control	95
Información y Comunicación	97
Supervisión (Monitoreo)	99
Técnicas de Auditoría	100
Métodos de Evaluación del Control Interno	100
Riesgos de Auditoría	101

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA CONTABLE DE J. F. NASSER & CO, DIVISIÓN VINOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Diseño del Cuestionario de Control Interno	102
Utilización	103

CAJA-BANCOS

Cuestionario de Control Interno de Caja	
Diseño	104
Aplicación	106
Medición del Riesgo de Control	109
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	110
Resultados	112
Medición del Riesgo de Control	115
Resultado de la Evaluación del Control Interno	116
Propuesta de Mejora del Control Interno	116
Cuestionario de Control Interno de Bancos	
Diseño	118
Aplicación	120
Medición del Riesgo de Control	123
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	124
Resultados	125
Medición del Riesgo de Control	128
Resultado de la Evaluación del Control Interno	129
Propuesta de Mejora del Control Interno	129

FACTURACIÓN Y COBRANZAS

Cuestionario de Control Interno de Facturación	
Diseño	132
Aplicación	133
Medición del Riesgo de Control	135
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	135
Resultados	139
Medición del Riesgo de Control	140
Resultado de la Evaluación del Control Interno	141
Propuesta de Mejora del Control Interno	142
Cuestionario de Control Interno de Cobranzas	
Diseño	144
Aplicación	145
Medición del Riesgo de Control	147

Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	148
Resultados	150
Medición del Riesgo de Control	152
Resultado de la Evaluación del Control Interno	152
Propuesta de Mejora del Control Interno	154

COMPRAS

Cuestionario de Control Interno	
Diseño	155
Aplicación	156
Medición del Riesgo de Control	157
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	159
Resultados	160
Medición del Riesgo de Control	161
Resultado de la Evaluación del Control Interno	162
Propuesta de Mejora del Control Interno	162

INVENTARIOS

Cuestionario de Control Interno	
Diseño	163
Aplicación	165
Medición del Riesgo de Control	167
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	168
Resultados	171
Medición del Riesgo de Control	173
Resultado de la Evaluación del Control Interno	174
Propuesta de Mejora del Control Interno	175

PAGOS

Cuestionario de Control Interno	
Diseño	177
Aplicación	179
Medición del Riesgo de Control	181
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	182
Resultados	183
Medición del Riesgo de Control	185
Resultado de la Evaluación del Control Interno	186
Propuesta de Mejora del Control Interno	187

NÓMINA

Cuestionario de Control Interno	
Diseño	188
Aplicación	190
Medición del Riesgo de Control	191
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	192
Resultados	193
Medición del Riesgo de Control	195
Resultado de la Evaluación del Control Interno	196
Propuesta de Mejora del Control Interno	196

ESTADOS FINANCIEROS

Cuestionario de Control Interno	
Diseño	197
Aplicación	198
Medición del Riesgo de Control	200
Pruebas de Cumplimiento	
Aplicación	201
Resultados	202
Medición del Riesgo de Control	203
Resultado de la Evaluación del Control Interno	204
Propuesta de Mejora del Control Interno	205

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	207
RECOMENDACIONES	208

ANEXOS

- ANEXO A:** Formato de Arqueo de Caja Chica
- ANEXO B:** Formato de Reposición de Caja Chica
- ANEXO C:** Formato de Recibo de Caja para Cobranzas
- ANEXO D:** Formato de Tarjeta de Proveedores

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO I

PÁGINAS

ASPECTOS GENERALES

Cuadro 1.1	Capital Suscrito y Pagado	4
Cuadro 1.2	Aumento de Capital	5
Cuadro 1.3	Capital Suscrito y Pagado	6
Cuadro 1.4	Nómina de Accionistas	7

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

Cuadro 2.1	Variación trimestral del PIB	52
Cuadro 2.2	Variación trimestral de la Inflación	4
Cuadro 2.3	Tasas de Interés	56
Cuadro 2.4	Mercado Laboral	61
Cuadro 2.5	Empleo, Desempleo, Subempleo	61
Cuadro 2.6	Salarios	62
Cuadro 2.7	Entradas y Salidas de ecuatorianos y extranjeros	63
Cuadro 2.8	Gasto de Ciencia y Tecnología con respecto al PIB	65
Cuadro 2.9	Ventas	66
Cuadro 2.10	Ventas por marca de vinos	67
Cuadro 2.11	Ventas por clientes	69
Cuadro 2.12	Proveedores y monto de compras	70
Cuadro 2.13	Principales competidores	72

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA CONTABLE DE J. F. NASSER & CO, DIVISIÓN VINOS

CAJA

Cuadro 5.1	Medición del Riesgo de Control	109
Cuadro 5.2	Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	115
Cuadro 5.3	Variación de Resultados	115

BANCOS

Cuadro 5.4	Medición del Riesgo de Control	123
Cuadro 5.5	Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	128
Cuadro 5.6	Variación de Resultados	128

FACTURACIÓN

Cuadro 5.7	Medición del Riesgo de Control	135
Cuadro 5.8	Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	140
Cuadro 5.9	Variación de Resultados	141

COBRANZAS

Cuadro 5.10	Medición del Riesgo de Control	147
Cuadro 5.11	Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	152
Cuadro 5.12	Variación de Resultados	152

COMPRAS

Cuadro 5.13	Medición del Riesgo de Control	157
Cuadro 5.14	Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	161
Cuadro 5.15	Variación de Resultados	161

INVENTARIOS

Cuadro 5.16 Medición del Riesgo de Control	167
Cuadro 5.17 Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	173
Cuadro 5.18 Variación de Resultados	173

PAGOS

Cuadro 5.19 Medición del Riesgo de Control	181
Cuadro 5.20 Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	185
Cuadro 5.21 Variación de Resultados	186

NÓMINA

Cuadro 5.22 Medición del Riesgo de Control	191
Cuadro 5.23 Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	195
Cuadro 5.24 Variación de Resultados	195

ESTADOS FINANCIEROS

Cuadro 5.25 Medición del Riesgo de Control	200
Cuadro 5.26 Medición del Riesgo de Control (Pruebas de Cumplimiento)	203
Cuadro 5.27 Variación de Resultados	204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>CAPÍTULO I</u>	PÁGINAS
ASPECTOS GENERALES	
Gráfico 1.1 Organigrama Estructural	18
Gráfico 1.2 Organigrama Funcional	19
Gráfico 1.3 Organigrama de Personal	23
<u>CAPÍTULO II</u>	
ANÁLISIS SITUACIONAL	
Gráfico 2.1 Variación trimestral del PIB	53
Gráfico 2.2 Importaciones y Exportaciones Anualizadas	54
Gráfico 2.3 Variación trimestral de la Inflación	55
Gráfico 2.4 Tasa de Interés Pasiva Referencial	59
Gráfico 2.5 Tasa de Interés Activa Referencial	59
Gráfico 2.6 Empleo, Subempleo, Desempleo	61
Gráfico 2.7 Migración 2000 a 2005	64
Gráfico 2.8 Ventas Netas Año 2006	67
Gráfico 2.9 Ventas por marca de vinos Año 2006	69
Gráfico 2.10 Principales clientes a crédito Año 2006	69
Gráfico 2.11 Proveedores y monto de compras Año 2006	71
Gráfico 2.12 Productos comercializados por J.F. Nasser & Co.	74
<u>CAPÍTULO IV</u>	
EVALUACIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE	
Gráfico 5.1 Formato de Recibos de Caja Chica	117
Gráfico 5.2 Bin-Card	175

CAPÍTULO I

1. PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA LA EMPRESA J. F. NASSER & CO. S.C.C., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VINOS

1.1. ANTECEDENTES

La idea de creación de una compañía de importación y construcción nace durante la etapa universitaria de los estudiantes Verónica Wandemberg Boschetti y Juan Francisco Nasser Banda.

Luego de su matrimonio, la pareja empieza un pequeño negocio de distribución al detal de las llantas Yokohama en la ciudad de Quito, ya que al padre del señor Nasser, un libanés residente en la ciudad de Ambato, se le otorga la concesión de esos neumáticos para el Ecuador. Sus principales clientes son La Fruit y el Ministerio de Obras Públicas, a los que les suministran llantas para camiones.

Con el negocio en marcha, el matrimonio Nasser se plantea como meta crecer más, pero aún mantiene la idea de crear una empresa que se dedique a la importación y a la construcción. Por lo que, al poseer la capacidad profesional y los recursos necesarios, deciden proceder con la debida constitución legal de la Sociedad Civil y Comercial denominada J. F. NASSER & CO. S. C. C.

Su primera importación es la de amortiguadores Monroe en el mercado local; más tarde de polietileno. Paralelamente inician su actividad de construcción en el Valle de Los Chillos, en la parroquia Conocoto; incluso abren una fábrica de café.

En el 2003, ingresan al mercado local con la distribución de vinos, entre ellos, la marca conocida: *Navarro Correas*.

1.1.1 BASE LEGAL DE LA COMPAÑÍA

“En la ciudad de Quito, día jueves siete de septiembre de mil novecientos ochenta y nueve; ante mí el Notario Doctor EFRAÍN MARTÍNEZ PAZ, comparecen los señores JUAN FRANCISCO NASSER BANDA y doña VERÓNICA YOLANDA WANDEMBERG, domiciliados en esta ciudad, casados, ecuatorianos y mayores de edad, legalmente capaces; elevan a escritura pública la constitución de una compañía que se denomina J. F. NASSER & CO. S. C. C., la misma que se registrará por lo establecido en la escritura de constitución, lo dispuesto en el Título XXVI del Libro IV del Código Civil ecuatoriano y por la ley de Compañías, en lo que fuere aplicable.

La Compañía tendrá una duración de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción de la presente escritura en el Registro Mercantil del Cantón Quito, pudiendo ser disuelta o prorrogada de conformidad con lo establecido en la cláusula décima sexta de estos Estatutos y por lo dispuesto en el párrafo VII del Título XXVI del libro IV del Código Civil”¹.

El objeto de la Compañía es:

- ✓ La compraventa, arriendo de muebles e inmuebles, así como de toda clase de equipos, insumos, accesorios, pudiendo importar y exportar toda clase de productos y bienes.

- ✓ Establecer, gestionar y llevar a cabo por cuenta propia o en representación de otras personas naturales o jurídicas como mandataria, consignataria, comisionista o gestora el negocio de una compañía fabril, mercantil, industrial, minera o inmobiliaria, manufacturar, comprar, arrendar o adquirir, mediante compra, licencia, o por otro medio, poseer en dominio, hipotecar, pignorar, gravar, permutar, vender, ceder y transferir o de otro modo enajenar, invertir y comerciar bienes de cualquier clase, naturaleza o descripción.

¹ Escritura de Constitución de J. F. Nasser & Co.

- ✓ Celebrar, hacer cumplir y llevar a cabo contratos de toda clase para cualquier fin lícito.
- ✓ Planificar y ejecutar obras de ingeniería civil, establecer, gestionar y llevar a cabo el negocio de exportación, importación, agente distribuidor, corredor fiduciario, comisionista de toda clase y género o especie de mercadería desde y hacia cualquier parte del mundo.
- ✓ Celebrar contratos con cualquier persona natural, jurídica o gobierno y obtener de cualquier persona natural, jurídica o gobierno cualesquier derecho, privilegios y concesiones, y está facultada para concurrir a licitaciones y concursos públicos o privados dentro y fuera del país.
- ✓ Establecer agencias o sucursales en cualquier parte de la República del Ecuador o del Exterior.

La Compañía que se constituye es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal estará en la ciudad de Quito, pudiendo abrir sucursales o agencias en cualquier parte de la República y del exterior, por resolución de la Asamblea General de Socios.

La administración de la Sociedad se llevará a cabo por la Asamblea General de Socios, por el Gerente y el Presidente cuando lo reemplace. El Gerente será el Representante Legal de la Sociedad.

Cada año, dentro de los tres primeros meses, deberá reunirse una Asamblea General Ordinaria de Socios, a fin de aprobar el balance y escuchar el informe del gerente, correspondiente al ejercicio económico que finalizó.

El capital social de la Compañía es de VEINTE MILLONES DE SUCRES, dividido en veinte mil participaciones, de un mil sucres cada una, que se encuentra suscrito y pagado en su totalidad, en dinero en efectivo.

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Juan Nasser B.	10.000.000	10.000.000	10.000
Verónica Wandemberg	10.000.000	10.000.000	10.000
TOTAL S/.	20.000.000	20.000.000	20.000

Para el otorgamiento de esta escritura se observaron los preceptos legales del caso; y leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario, se ratifican y firman conmigo, en unidad de acto.

Quito, a siete de septiembre de mil novecientos ochenta y nueve.

DR. EFRAÍN MARTÍNEZ PAZ
NOTARIO TERCERO DE LA CIUDAD DE QUITO

Dicha Sociedad queda aprobada por Sentencia del Juez Octavo de lo Civil de Pichincha, dictada en 15 de septiembre de 1989, luego de cumplir los requisitos señalados en la Ley y Código de Comercio e inscrita bajo el número 1.966 del Registro Mercantil, tomo 120 con fecha 15 de septiembre de 1989.

EL REGISTRADOR
NOTARÍA VIGÉSIMO CUARTA DE LA CIUDAD DE QUITO

Posteriormente a esta Acta de Constitución, se realizan modificaciones en cuanto al **AUMENTO DE CAPITAL**.

“En la ciudad de Sangolquí, cabecera del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, a los 11 días del mes de JUNIO de 1996, ante el Dr. EDUARDO ECHEVERRÍA VALLEJO, Notario Público Titular del Cantón comparecen el señor JUAN NASSER, en calidad de Gerente de la Sociedad, y la señora VERÓNICA WANDERBERG, Presidenta de la misma. En cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General Extraordinaria y Universal de Socios celebrada el 30 de mayo de 1996, se aumenta el capital social de la compañía hasta llegar a S/. 1.000'000.000, haciendo un incremento de S/. 980'000.000. Dicho incremento se hace en dinero efectivo y moneda de curso legal”².

En consecuencia se modifican los Estatutos Sociales en el siguiente tenor: SEXTA.- DEL CAPITAL SOCIAL: El Capital Social de la compañía es de un mil millones de sucres, dividido en un millón de participaciones de un mil sucres cada una, que se encuentra suscrito y pagado en su totalidad, en dinero en efectivo. DÉCIMA SEXTA.- Integración y pago del capital social queda como a continuación:

Cuadro 1.2.
AUMENTO DE CAPITAL

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Juan Nasser B.	500'000.000	500'000.000	500.000
Verónica Wandemberg	500'000.000	500'000.000	500.000
TOTAL S/.	1.000'000.000	1.000'000.000	1'000.000

Para este otorgamiento se han observado las disposiciones legales pertinentes. Queda inscrita la escritura pública en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 26 de junio de 1996, previa sentencia aprobatoria dictada por el Juez Vigésimo Civil de Pichincha el 19 de junio de 1996.

² Escritura de Aumento de Capital de J. F. Nasser & Co.

Con fecha 30 de enero del 2003, se realiza la **CONVERSIÓN DE CAPITAL SOCIAL DE SUCRES A DÓLARES Y REFORMA ESTATUTARIA DE LA SOCIEDAD** de la cláusula cuarta, ante el Dr. Gabriel Terán Guerrero, Notario Vigésimo Sexto del Cantón Quito, provincia de Pichincha, mediante oficio número 894-DDP-CNJ-02, de fecha 14 de noviembre del 2002, dictado por el Dr. Jaime Lastra Navarrete, Jefe de la Delegación Distrital de Pichincha del Consejo Nacional de la Judicatura.

Consecuentemente a lo anterior, se modifica el Estatuto Social en las siguientes cláusulas: CUARTA.- Se incluirá en el texto del estatuto social, como parte del objeto social, la importación y comercialización de alimentos y bebidas. SEXTA.- “El capital social es de CUARENTA MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US \$ 40,000.00), dividido en cuarenta mil acciones de un dólar cada una”³. TERCERA.- Cuadro de integración del Capital.- El cuadro de socios y participaciones queda como sigue:

Cuadro 1.3.
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Juan Nasser B.	US \$ 20,000	US \$ 20,000	20.000
Verónica Wandemberg	US \$ 20,000	US \$ 20,000	20.000
TOTAL S/.	US \$ 40,000	US \$ 40,000	40.000

Hasta aquí el contenido de la minuta que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal.

DR. GABRIEL TERÁN GUERRERO
NOTARIO VIGÉSIMO SEXTO DEL CANTÓN QUITO

³ Acta de Conversión de Capital Social y Reforma Estatutaria de la Sociedad J. F. Nasser & Co.

El 15 de diciembre de 2003, mediante el Acta de Junta General Extraordinaria y Universal de Socios, se establecen modificaciones en cuanto a la estructura de los accionistas a través de la cesión de participaciones.

“En la ciudad de Quito, el 17 de mayo de 2004 en la Notaría Vigésima Sexta, ante el Notario Dr. Homero López Obando, se celebra la escritura de **CESIÓN DE PARTICIPACIONES** por parte de la señora VERÓNICA WANDEMBERG BOSCHETTI y el señor JUAN FRANCISCO NASSER BANDA, a favor de su hijo señor JUAN FRANCISCO NASSER WANDEMBERG, por la cuantía de DIEZ MIL PARTICIPACIONES; “cinco mil participaciones cedidas por cada socio”⁴. El capital de la empresa queda constituido de la siguiente forma:

Cuadro 1.4.
NÓMINA DE ACCIONISTAS

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	PARTICIPACIONES
Verónica Wandemberg	15,000.00	15,000
Juan Nasser Banda	15,000.00	15,000
Juan Nasser W.	10,000.00	10,000
TOTAL USD \$	40,000.00	40,000

Hasta aquí el contenido de la minuta que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal.

DR. HOMERO LÓPEZ OBANDO
NOTARÍA VIGÉSIMA SEXTA

El marco legal que regirá el funcionamiento de las operaciones de la compañía está conformado por el Código de Comercio, Código de Trabajo, Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Facturación, Código de Procedimientos Civiles, Ordenanzas Municipales y Ley de Compañías.

⁴ Escritura de Cesión de Participaciones de J. F. Nasser & Co.

1.1.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

1.1.2.1. DEFINICIÓN

Constituyen los logros que se pretenden alcanzar, o los fines a los que se dirige la actividad organizacional e individual.

Un objetivo debe representar un reto, indicar prioridades y promover el crecimiento y desarrollo organizacional, personal y profesional.

En los objetivos se enuncian resultados finales y los objetivos generales deben apoyarse en objetivos específicos. Los objetivos deben traducirse adicionalmente en objetivos por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.

1.1.2.2. CARACTERÍSTICAS

- ⇐ **Claridad:** Los objetivos claros le permiten a la empresa desempeñarse eficaz y eficientemente hacia lo que persigue.
- ⇐ **Coherente:** Un objetivo específico debe ser lógico y consecuente con el objetivo general; es decir, no deben contradecirse.
- ⇐ **Flexibilidad:** Un objetivo debe ser modificable cuando las circunstancias lo exijan.
- ⇐ **Medible:** Para ser medible, un objetivo debe ser verificable en un horizonte de tiempo para determinar su cumplimiento.
- ⇐ **Realista:** Debe ser factible de alcanzarse.
- ⇐ **Verificable:** Debe ser verificable o cuantificable, esto es, al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no.

1.1.2.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Objetivo General:

Creer a nivel nacional mediante sucursales en las principales ciudades del país, tanto en el área de construcción como en la importación de vinos, contribuyendo así, al desarrollo socioeconómico del país, a través de la generación de fuentes de empleo con sueldos competitivos.

Objetivos Específicos:

GERENCIA GENERAL

- ⇐ Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la empresa.
- ⇐ Generar fuentes de trabajo.
- ⇐ Obtener utilidad.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

- ⇐ Dar una buena imagen de la empresa al cliente.
- ⇐ Proporcionar una excelente atención al cliente, ofreciendo información oportuna, confiable y veraz.
- ⇐ Brindar información financiera - contable en forma oportuna.
- ⇐ Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos de la empresa.
- ⇐ Supervisar y capacitar al personal de forma constante.
- ⇐ Ofrecer sueldos competitivos y altos a los empleados.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

- ⇐ Diseñar casas a gusto y necesidades del cliente.
- ⇐ Construir las casas dentro de los plazos, costos y especificaciones técnicas.
- ⇐ Contribuir con el mejoramiento del déficit de vivienda.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- ⇐ Desarrollar el plan de mercadeo a mediano y largo plazo.
- ⇐ Evaluar y analizar el proceso de las diferentes funciones del mercadeo dentro de la empresa.
- ⇐ Planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.
- ⇐ Buscar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

VENTAS DE VINOS

- ⇐ Ofrecer productos de calidad a precios competitivos.
- ⇐ Despachar pedidos a tiempo y en las condiciones pactadas.
- ⇐ Reducir las quejas de los clientes en un 100%.
- ⇐ Ejecutar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados elaborados por la Gerencia de Marketing.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. DEFINICIÓN

Se define a la empresa como todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que al ser vendidos producirán utilidad.

1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

La empresa puede ser clasificada desde varios puntos de vista; por ello se tomará en cuenta la siguiente clasificación:

- a) Por la actividad que cumple:
 - ⇐ Comercial
 - ⇐ Industrial
 - ⇐ De servicios

- b) Por el tamaño:
 - ⇐ Pequeñas
 - ⇐ Medianas
 - ⇐ Grandes

- c) Por el sector al que pertenece o por el tipo de patrimonio:
 - ⇐ Privado
 - ⇐ Público
 - ⇐ Mixto

- d) Por la forma de organización del capital:
 - ⇐ Unipersonales
 - ⇐ Sociedades o compañías

1.2.3. LEY DE COMPAÑÍAS

Según la Ley de Compañías, en el Artículo 2, las compañías de comercio se clasifican en:

- a) Compañía en nombre colectivo
- b) Compañía en comandita simple o comandita por acciones
- c) Compañía de responsabilidad limitada
- d) Compañía de economía mixta
- e) Compañía anónima

1.2.4 RESEÑA HISTÓRICA

La Compañía J. F. Nasser & CO. S.C.C., fue constituida el 7 de septiembre de 1989, en la ciudad de Quito.

Sus propietarios son la señora Verónica Yolanda Wandemberg y su esposo, el señor Juan Nasser Banda, actualmente incorporaron también como accionista a su hijo Juan Francisco Nasser Wandemberg.

La empresa inició sus actividades comerciales como un pequeño negocio familiar de distribución de llantas Yokohama, cuya concesión la tenía el padre del señor Juan Nasser, un libanés residente en la ciudad de Ambato.

Una vez legalmente constituida como Sociedad, la entidad inicia con la importación de amortiguadores Monroe en el mercado local; más tarde de polietileno. Incluso abre una fábrica de café.

Paralelamente empiezan la actividad de construcción de conjuntos residenciales en el Valle de Los Chillos.

El primer conjunto es Brownfield; actualmente se encuentra construyendo el Conjunto Silverfield, en el cual gran parte de las casas ya se han vendido y otras están en proceso de construcción.

La empresa sigue realizando investigaciones de mercado para adquirir terrenos que le permita edificar casas en los mejores sitios de Quito.

En el año 2003, existía un mercado que todavía no era totalmente explotado, el de vinos, y la empresa estaba lista para entrar a competir; su principal competencia era Cordovez que distribuía *Casillero del Diablo*.

La empresa empieza a comercializar la marca *Navarro Correas*, la cual ya era conocida en el mercado, puesto que había sido anteriormente distribuido por Comisariatos del Ejército. Dos años más tarde J. F. Nasser empieza a ocupar el 7% de este mercado.

Actualmente la entidad controla dos actividades: una es el emprendimiento inmobiliario y otra es la comercialización de vinos y licores importados de la más alta calidad, a precios competitivos, con modernos embalajes y buen servicio.

Cada una de estas actividades es independiente de la otra y tiene su propia estructura empresarial.

VINOS:

El vino genera un interés creciente en todas partes del mundo tanto en el ámbito social como cultural y en el Ecuador existe un gran potencial de fomentar una mayor cultura vitivinícola debido a que no es un país productor de vinos. Esa es la razón por la que la compañía incursionó en este mercado.

Es una de las promotoras y socias de la Cofradía del Vino, junto con:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| ⇐ Almacenes Juan Eljuri | ⇐ Alpacific S.A. |
| ⇐ Andean Sun Ecuadorian | ⇐ Arkrem S. A. |
| ⇐ Chilevinos Comercial S.A. | ⇐ Comnaca |
| ⇐ Comsosa | ⇐ Consorcio Menodoza Enterprises |
| ⇐ Cordovez S.A. | ⇐ Dibeal Cía. Ltda. |
| ⇐ Dipanlic | ⇐ Enoteca Italiana |
| ⇐ Genco | ⇐ Gourmet Del Ecuador |
| ⇐ Hayfi | ⇐ Hov. Hotelera Vinos-Balduzzi |
| ⇐ Liquor's | ⇐ Mexce S.A. |
| ⇐ Patricio Ávila Rvas | ⇐ Quifatex |
| ⇐ Quifatex | ⇐ Virumec S.A. |

Este club del vino es una iniciativa de un grupo de personas amantes y relacionadas al consumo y a la industria del vino en el Ecuador.

La Cofradía del Vino es el primer Club de Vinos del país. Se constituyó como una fundación sin fines de lucro.

Las actividades del club iniciaron en Julio del 2002, y su lanzamiento al público se realizó a nivel nacional en el mes de Octubre del mismo año.

El único objetivo del Club es “*fomentar la cultura del vino*”, compartiendo e incrementando el conocimiento y fomentando la afición.

Actualmente, J. F. Nasser & Co. comercializa las marcas de vinos:

- ⇐ Navarro Correas
- ⇐ Barton & Guestier
- ⇐ Bodegas y Cavas de Weinert
- ⇐ Delamain
- ⇐ Errazuriz Ovalle
- ⇐ Quebrada de Macul
- ⇐ Sal Telmo

Dentro de Navarro Correas se distribuyen los siguientes vinos: Cabernet Sauvignon Coleccion Privada, **Blend:** Cabernet/Merlot/ Malbec, Syrah, Pinot Noir Coleccion, Malbec, Sauvignon Blanc y Chardonnay, todos de Coleccion Privada, además, el Alegoría Cabernet Sauvignon y el Ultra Premium. En **Champagne**, comercializa el Extra Brut.

En cuanto a San Telmo, ofrece los siguientes vinos: Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot y Chardonnay. En Bodegas y Cavas de Weinert se ofrece: Cavas de Weinert, Malbec y Cabernet Sauvignon y licor Pedro del Castillo.

En Quebrada de Macul dispone de Domus Aurea cosechas de 1996 a 1999, Stella Aurea y Alba. También Cognac Delamain y Whisky.

En el 2006 se incorporó nuevos productos de Barton & Guestier con los vinos: Bordeaux Reserve Rouge, Côtes Du Rhône Tradition, Blanc de Blancs, Chardonnay, Partager Rouge, Chateau Magnol, Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc y Bi Pack Bordeaux Reserve Rouge.

Sus proveedores son:

PROVEEDOR	PAÍS
Barton & Guestier	Francia
Diageo	Argentina
Errazuris Ovalle	Chile
Weinert	Argentina

INMOBILIARIA:

La organización tiene como objetivo proyectar la casa de sus sueños, un diseño personalizado, de acuerdo a sus necesidades, a lo que el cliente ha soñado que sea su casa. Existen varios modelos disponibles con distintas áreas de terreno y de construcción.

Ha construido los Conjuntos: Londonfield, Brownfield y, actualmente, Silverfield.

Por sus características tanto arquitectónicas como urbanísticas, los tres conjuntos están orientados a satisfacer el déficit habitacional de un estrato social exigente.

Hay que destacar la dinámica y riqueza arquitectónica del proyecto, piedra angular en el éxito del mismo, todas y cada una de las casas tienen su particular característica, no son casas construidas en serie, se puede hablar de 131 proyectos arquitectónicos diferentes pero al mismo tiempo manteniendo el estilo del conjunto.

La cuidadosa selección de los materiales y el exigente control de calidad en la construcción permiten a J. F. NASSER & Co. cumplir su lema: ***“dentro del plazo prometido y en el precio y especificaciones convenidas”***

Para lograrlo, sus principales proveedores son:

- ⇐ Alonso Constante
- ⇐ Comercial Kywi
- ⇐ D'Gres Pisos y Techos S.A.
- ⇐ Imperlam
- ⇐ Franz Viegener
- ⇐ Mario De La Torre
- ⇐ Pradeco
- ⇐ Ramón Bravo

1.2.2. ORGANIGRAMAS:

1.2.2.1 DEFINICIÓN

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran la jerarquía e interrelación de los órganos que la componen.

1.2.2.2 OBJETO Y UTILIDAD

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o actividad, requieren de un instrumento idóneo que plasme y transmita en forma gráfica y objetiva la composición de las mismas.

Un organigrama es útil porque:

- ⇐ Proporciona una imagen formal de la organización.
- ⇐ Constituye una fuente de consulta oficial.
- ⇐ Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- ⇐ Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

1.2.2.3 CLASIFICACIÓN

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

a) Por su naturaleza

- ⇐ **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- ⇐ **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- ⇐ **Mesoadministrativos:** Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

b) Por su ámbito

- ⇐ **Generales:** Contiene información representativa de una organización hasta determinar nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
- ⇐ **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

c) Por su contenido

- ⇐ **Integrales o Estructurales:** Se representan todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía.
- ⇐ **Funcionales:** Incluyen, a más de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
- ⇐ **De puestos, plazas y unidades:** Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. Se incorpora el nombre de las personas que ocupan esos puestos o plazas.

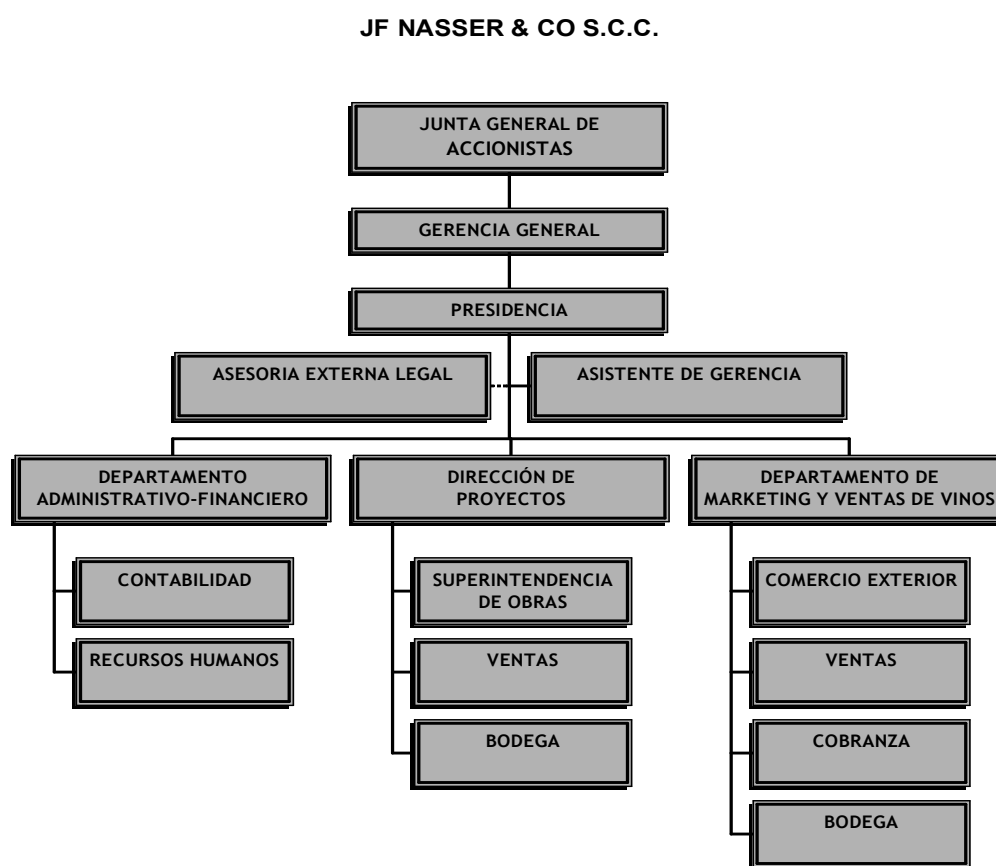
d) Por su presentación

- ⇐ **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- ⇐ **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.
- ⇐ **Mixtos:** Utiliza combinaciones verticales y horizontales a fin de ampliar las posibilidades de graficación.
- ⇐ **De bloque:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

1.2.2.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia, líneas de comunicación y áreas de apoyo.

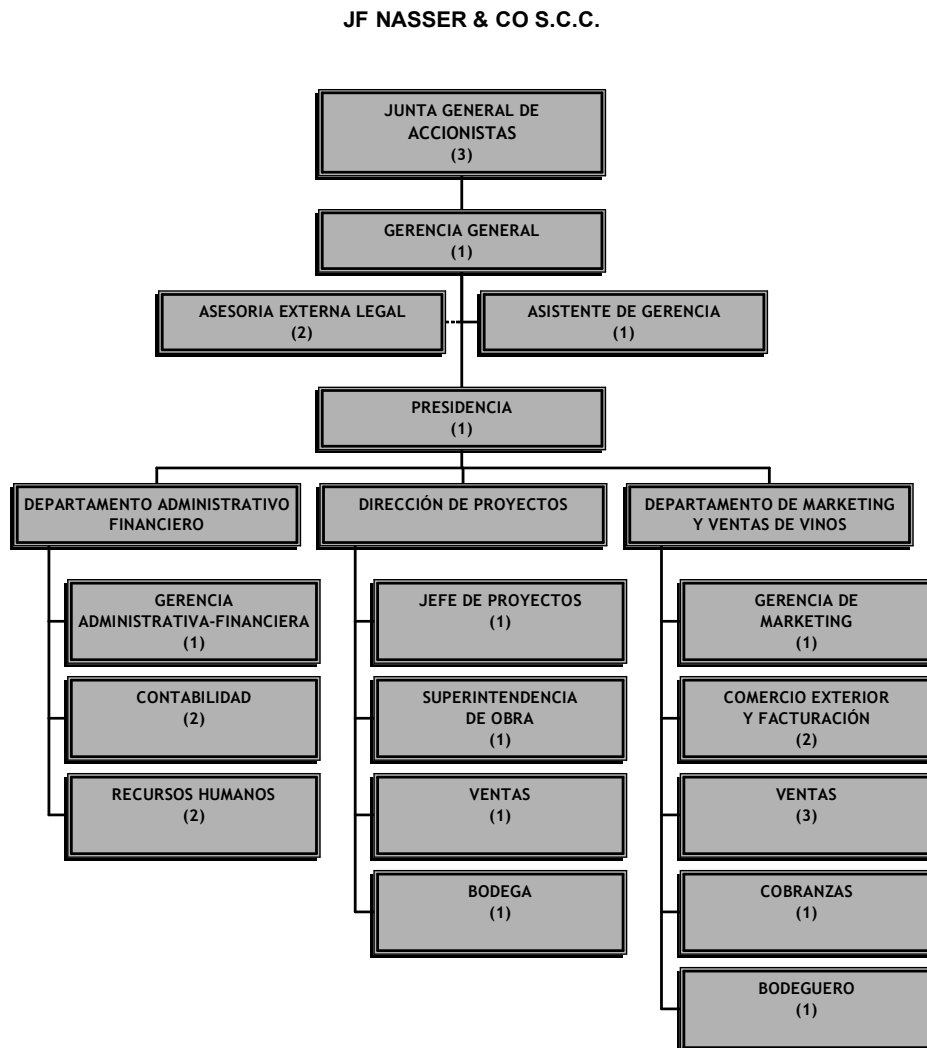
Gráfico 1.1.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.2.2.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Incluye en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones o actividades que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico, las que en su conjunto constituyen un apoyo al normal desarrollo de las distintas actividades de la empresa para cumplir objetivos departamentales y organizacionales.

Gráfico 1.2.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- ⇐ Aprobar los diferentes informes emitidos por la Gerencia General.
- ⇐ Llevar a cabo Junta General de Accionistas ordinarias y extraordinarias para velar por el buen funcionamiento de la compañía.
- ⇐ Conocer y decidir sobre todo asunto relativo a las actividades de la sociedad.
- ⇐ Nombrar y remover al Gerente, Presidente y otros administradores de la sociedad.

GERENCIA GENERAL

- ⇐ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- ⇐ Representar legalmente a la compañía.
- ⇐ Establecer los mecanismos que permitan un adecuado manejo de los recursos humanos, financieros y físicos.
- ⇐ Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- ⇐ Convocar a reuniones con el personal.
- ⇐ Elaborar presupuestos anuales y mensuales.
- ⇐ Evaluar el avance de los proyectos.
- ⇐ Solicitar informes a subordinados.
- ⇐ Supervisar el funcionamiento del personal.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

- ⇐ Revisar los movimientos contables.
- ⇐ Elaborar estados financieros periódicos.
- ⇐ Elaborar informes contables.
- ⇐ Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- ⇐ Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- ⇐ Pago de comisiones y bonificaciones.
- ⇐ Elaborar formularios para el pago del IVA y Retención en la Fuente.
- ⇐ Pago a proveedores según presupuesto semanal.
- ⇐ Pago de sueldos / Elaboración de roles.
- ⇐ Elaborar decimoterceros, decimocuartos, vacaciones y liquidaciones de horas extras.
- ⇐ Control de permisos, vacaciones y préstamos.
- ⇐ Relación con Bancos.
- ⇐ Relación con Proveedores.
- ⇐ Registro de Ajustes y Cierre de Balance.
- ⇐ Registro de operaciones contables de la empresa.
- ⇐ Mantener al día todos los libros contables de ley.
- ⇐ Generar información contable para toma de decisiones.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

- ⇐ Resolver problemas técnicos que incidan en el avance de las obras.
- ⇐ Identificar y solucionar problemas técnicos y administrativos que no puedan resolver los supervisores en los proyectos en ejecución.
- ⇐ Proponer recomendaciones para evitar problemas y atrasos en la ejecución de las obras.
- ⇐ Atender a las comunidades y contratistas de proyectos que se ejecutan.
- ⇐ Preparar todos los documentos y especificaciones necesarias para realizar licitaciones cuando se lo solicite su jefe.
- ⇐ Elaborar informes semanales por proyecto para presentar a su jefe superior.
- ⇐ Verificar, controlar estimaciones de obras por contrato, órdenes de cambio, de trabajo suplementario y acuerdos de trabajo extra.
- ⇐ Atender y resolver los problemas técnicos que presenten los supervisores en los proyectos en ejecución, por contrato o administración, debiendo proponer las medidas correctivas al jefe.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- ⇐ Analizar los mercados actuales y potenciales.
- ⇐ Diseñar y ejecutar las investigaciones de mercado.
- ⇐ Desarrollar nuevos productos.
- ⇐ Planificar las estrategias de mercado.
- ⇐ Diseñar y controlar el presupuesto de ventas y costos asociados.
- ⇐ Analizar y supervisar el proceso de ventas.
- ⇐ Preparar y analizar las estadísticas de la empresa (Ventas y Mercadeo).
- ⇐ Controlar y supervisar el manejo de muestras.
- ⇐ Analizar la posición de la competencia en el mercado comparativamente con la estrategia de la empresa.
- ⇐ Supervisar el buen manejo y control de las fuentes de información de datos.
- ⇐ Mantener continuo contacto con el cliente mediante visitas periódicas.
- ⇐ Coordinar la logística y venta de productos para distribución local.
- ⇐ Elaborar las estrategias de precios de la empresa y políticas de implementación de las mismas.

DEPARTAMENTO DE VENTA DE VINOS

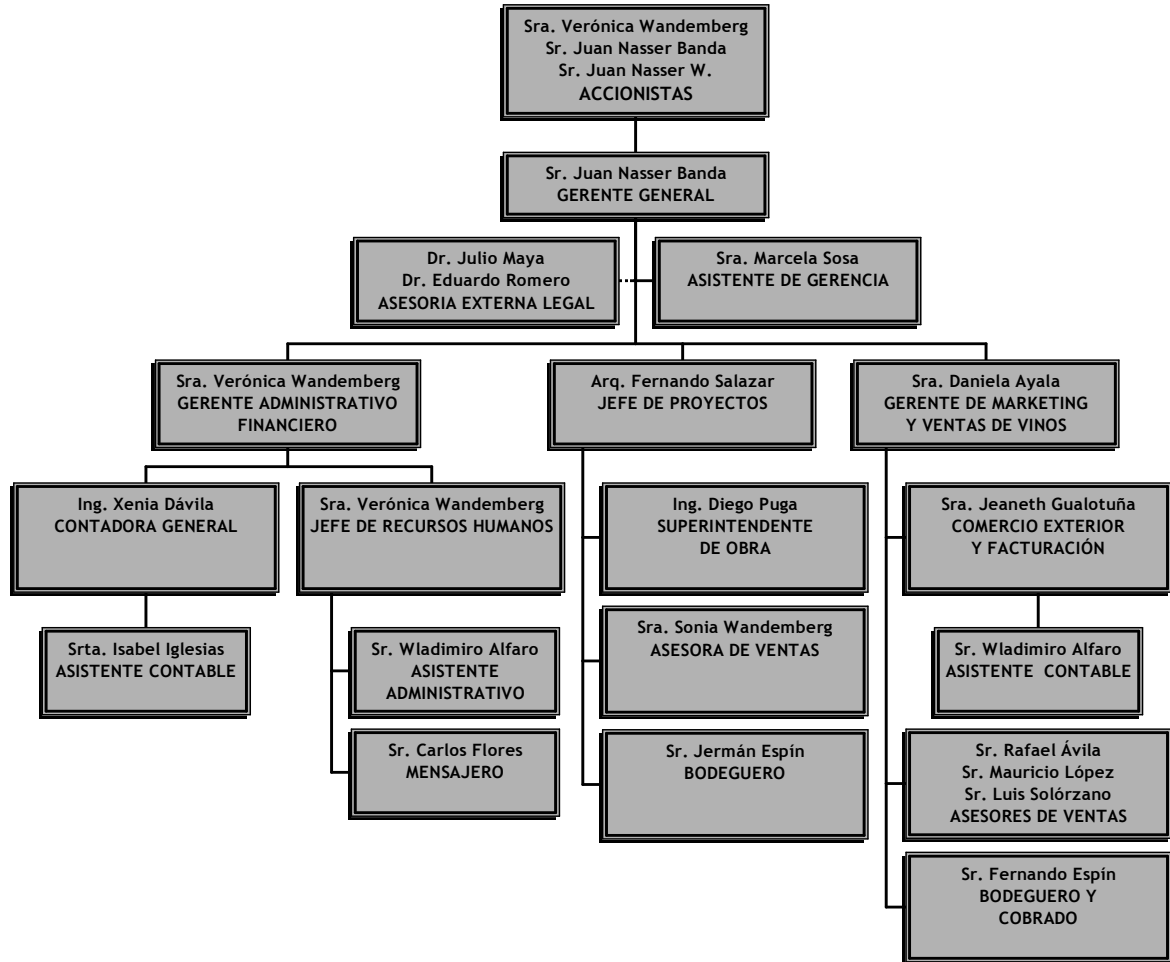
- ⇐ Elaborar y supervisar el cumplimiento de los presupuestos de ventas (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales).
- ⇐ Supervisar y controlar las cuentas de los diferentes clientes mediante visitas continuas.
- ⇐ Preparar y controlar estadísticas de ventas.
- ⇐ Planificar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados.
- ⇐ Planificar y llevar a cabo las campañas de venta establecidas junto a la Gerencia General.
- ⇐ Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos y ventas.
- ⇐ Coordinar junto a la Gerencia de Mercadeo las metas y cuotas de ventas.
- ⇐ Preparar los reportes detallados de ventas, relacionados al presupuesto de ventas, con la frecuencia mínima requerida (semanal).
- ⇐ Seleccionar y entrenar a los integrantes del equipo de ventas.
- ⇐ Asignar la remuneración del equipo de ventas en conjunto a la Gerencia de Mercadeo.
- ⇐ Buscar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.
- ⇐ Promocionar y vender los productos a través de las herramientas de Internet.
- ⇐ Mantener continuo contacto con el cliente mediante visitas periódicas.
- ⇐ Coordinar la logística y venta de productos para distribución local.
- ⇐ Elaborar las estrategias de precios de la empresa y políticas de implementación de las mismas.
- ⇐ Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

1.2.2.3.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL

Este modelo indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias y los nombres de las personas que integran cada una de las áreas o unidades de trabajo; permitiendo que los integrantes de la empresa tengan una dirección y sepan cómo su trabajo influencia en el resto del personal, así como también pueden identificar quién es su jefe inmediato superior para facilitar la comunicación e información.

Gráfico 1.3.
ORGANIGRAMA DE PERSONAL

JF NASSER & CO S.C.C.



CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es una herramienta que permite conocer las distintas variables que intervienen en la actividad empresarial en la que se desarrolla el negocio, permitiendo hacer una evaluación real del estado actual de la empresa y del entorno en el que opera.

Este análisis también ayuda a determinar las variables críticas del negocio, es decir, aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente a la entidad; así como identificar aquellas que le permiten a la empresa obtener éxito y ventaja competitiva, con el fin de fortalecerlas o mejorarlas.

Mediante el proceso de análisis situacional se establecen las Oportunidades y Amenazas que obtiene la organización, producto de las variables externas sobre las cuales la empresa no tiene ningún control; además de las Fortalezas y Debilidades que se derivan de las variables internas sobre las cuales la entidad puede influir o controlar.

<i>Resultado de los análisis de los ambientes externo e interno</i>	
Al estudiar el ambiente interno, las empresas identifican ⇐ Lo que pueden hacer	Al estudiar el ambiente externo, las empresas identifican ⇐ Lo que podrían hacer

2.1 ANÁLISIS INTERNO

Es el estudio de las variables propias de una entidad, con el fin de determinar lo que puede hacer, es decir, las acciones que le permitan sus recursos, capacidades y aptitudes centrales únicos.

Las aptitudes centrales “constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por su habilidad para ofrecer valor a los clientes durante un largo período”⁵.

Es necesario comparar los recursos internos de la compañía y juzgar si cada uno de ellos constituye una fortaleza o una debilidad.

2.1.1. ÁREA CONTABLE

El área contable dispone de un plan de cuentas alfanumérico, de cuatro niveles para Activos y de tres niveles para Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos.

En el 2004 la empresa adquirió un programa informático contable llamado Mcount, desarrollado por los hermanos Eduardo y Marcelo Custode y distribuido por Eduardo Custode bajo la razón social Mcount.

El programa está desarrollado en Access y funciona bajo el sistema operativo Windows XP; presenta los módulos de: Contabilidad, Cartera, Presupuestos, Inventarios, Facturación, Nómina y Producción.

MCount presentaba ciertas limitaciones para la empresa en lo referente a Reportes de Ventas, Compras e Inventarios; por lo cual, tras la adquisición, se solicitó al fabricante que realizara ciertas modificaciones en el programa original para ajustarse a las necesidades de la compañía.

Actualmente J. F. Nasser & Co. no dispone de los programas fuentes, por lo que es necesario llamar al fabricante o al técnico de MCount para que realice modificaciones, cambios o incluya otro módulo en el sistema, de acuerdo a las circunstancias de la empresa.

La capacitación del programa informático lo realiza el fabricante a la persona que solicita las modificaciones o inclusión de un nuevo módulo.

⁵ HITT, Michael A. Administración Estratégica. 3ra. edición. Thomson Editores. Pág. 96.

El área contable, objeto de este estudio, contempla las siguientes actividades principales:

1. Efectivo
2. Facturación y Cobranzas
3. Compras
4. Inventario
5. Pagos
6. Nómina
7. Estados Financieros

Las distintas tareas que se relacionan con las cuentas antes mencionadas, son realizadas por algunos departamentos tales como el contable, de comercio exterior, bodega y cobranzas, las cuales están íntimamente relacionadas.

2.1.1.1. CUENTA CAJA-BANCOS

La cuenta CAJA-BANCOS es una de las más importantes debido a que es el concepto básico de mayor transferencia; por lo tanto, el más vulnerable, lo que genera una gran necesidad de protección y control.

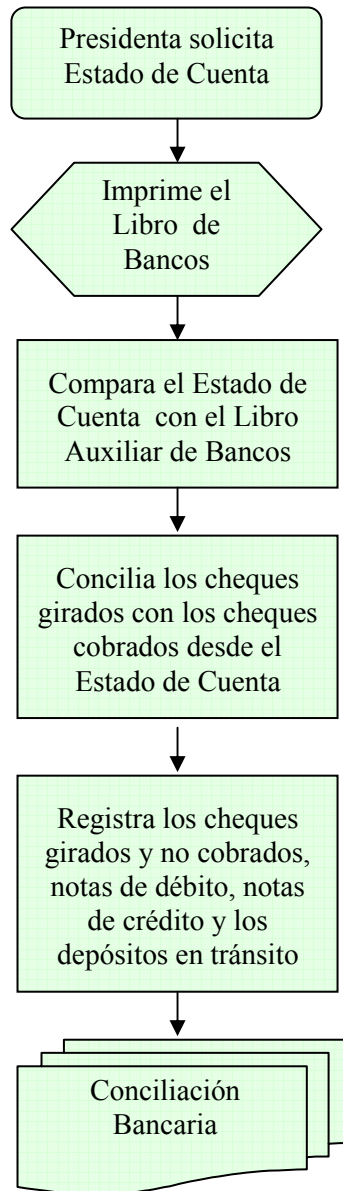
El control del manejo del efectivo en J. F. Nasser es responsabilidad de la Contadora General, bajo la supervisión y control de la Presidenta de la empresa.

PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

Este proceso es realizado por la Presidenta de la empresa y quien administra las tres cuentas bancarias de la empresa es la Contadora General, quien a su vez realiza una reconciliación cada seis meses o un año.

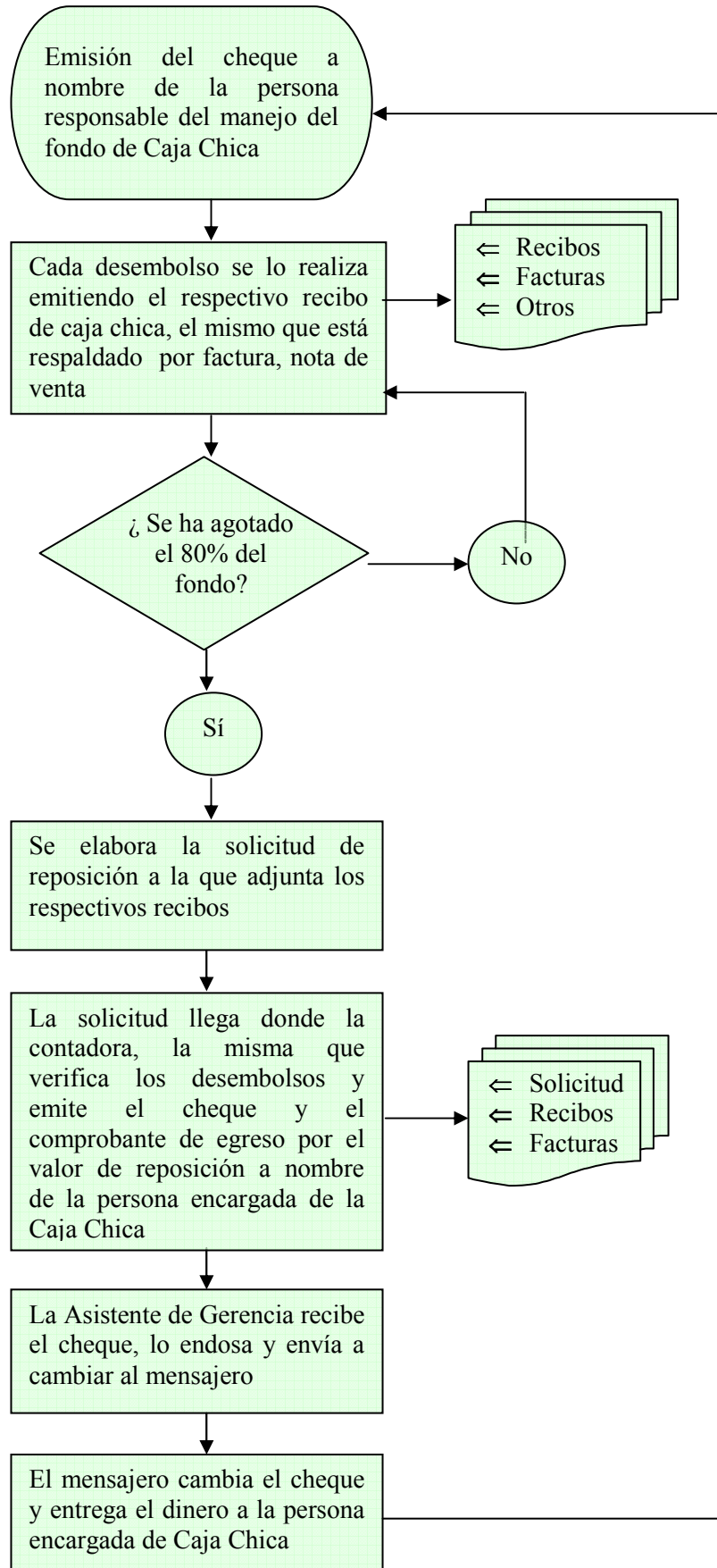
La conciliación bancaria es realizada mensualmente antes de cerrar las cuentas contables para poder realizar los respectivos asientos de ajuste que serán incluidos en los estados financieros que emite la Contadora General.

El proceso es el siguiente:



PROCESO DE MANEJO Y REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

La empresa dispone de dos fondos de caja chica, autorizadas por el Gerente General. La Caja Chica para uso de la oficina es de \$150,00 y su manejo está a cargo de la Asistente de Gerencia; el fondo de Caja Chica para corchos de vinos es de \$100,00 y está a cargo del Asistente de contabilidad.



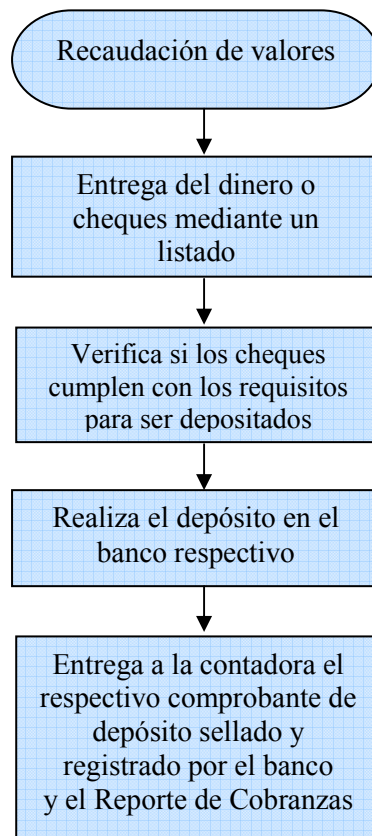
PROCESO DE DEPÓSITOS EN LA CUENTA CORRIENTE

Esta actividad la realiza el mensajero bajo el control de la Presidenta de la compañía, quien le entrega un listado diario de los cheques que tiene que depositar y en qué banco lo hará.

La Presidenta elabora el Reporte de Cobranzas indicando a qué factura se aplica el cheque cobrado y las retenciones recibidas. Además, verifica con anterioridad el saldo de las cuentas bancarias de la empresa vía Internet y los distintos desembolsos que serán necesarios realizar durante ese día; y de acuerdo a lo recaudado el día anterior, decide en qué banco depositar.

Todos los valores recaudados por parte de la empresa, sean estos por venta de contado, por abonos o cancelación de facturas de las ventas a crédito, son depositados durante las 24 horas siguientes.

El proceso de depósito es el siguiente:



2.1.1.2. FACTURACIÓN Y COBRANZAS

PROCESO DE FACTURACIÓN

El área encargada de facturar los pedidos realizados por el área de vinos es el departamento de Facturación y Comercio Exterior; quien, además, emite las guías de remisión, notas de entrega, entre otros.

Es importante resaltar que la persona encargada de esta tarea es la misma que realiza las importaciones.

El proceso de facturación empieza desde el momento en que la persona encargada de facturar recibe el pedido, sea por parte del vendedor o por parte del cliente de oficina.

Luego, procede a ingresar el pedido en el módulo de facturación del sistema, el cual le presenta muchos campos como:

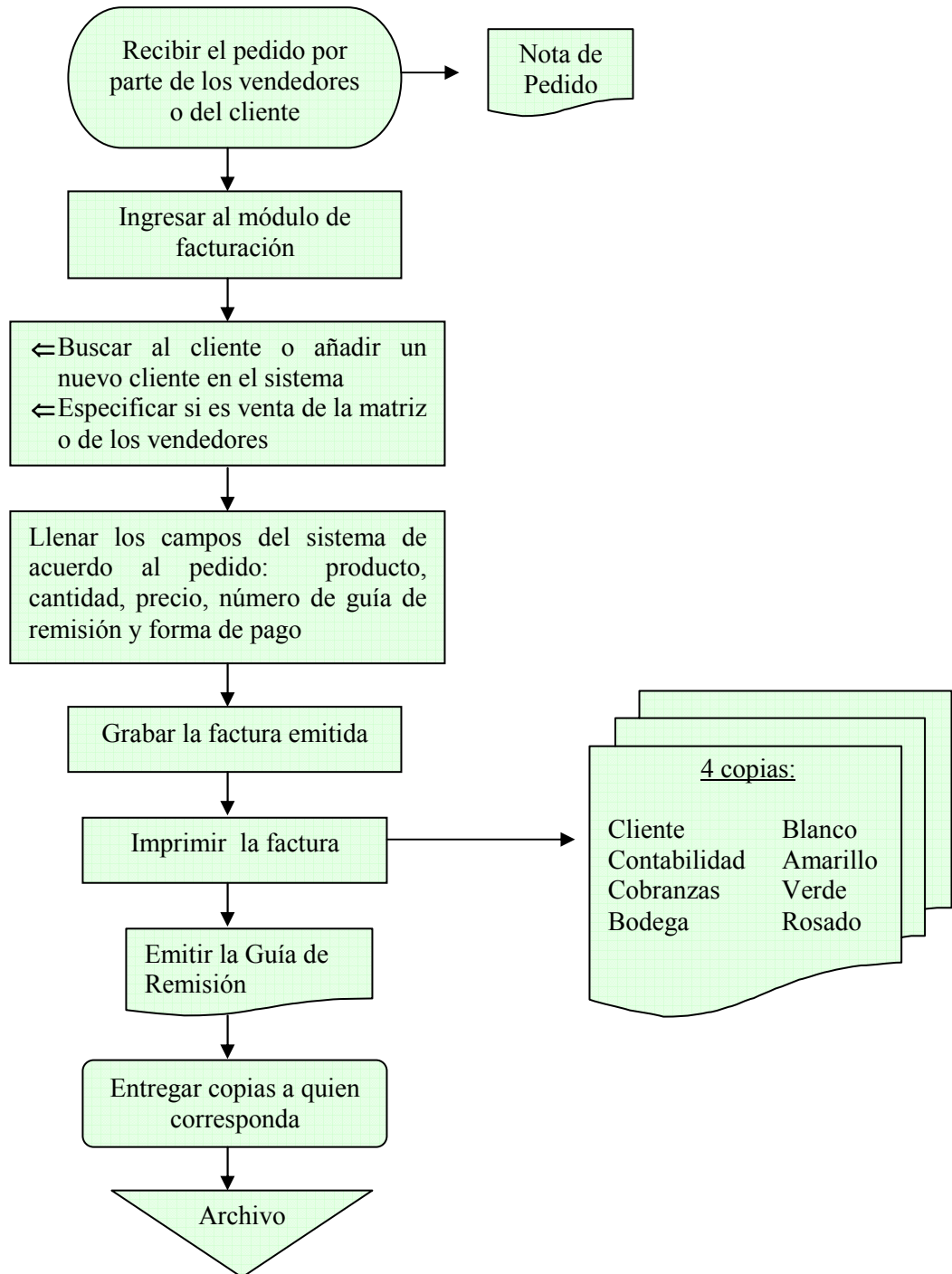
- ⇐ Código de vendedor
- ⇐ Código del cliente
- ⇐ Código del producto
- ⇐ Precio
- ⇐ Descuento
- ⇐ Número de guía de remisión
- ⇐ Observaciones

El sistema calcula los totales e impuestos y el empleado verifica si corresponde a la nota de pedido.

Posteriormente se imprime la correspondiente Guía de Remisión mediante Excel, ya que el sistema no cuenta con un módulo para realizar dicha tarea. Se imprime y se adjunta a la factura correspondiente.

Finalmente, se entregan las copias a los respectivos departamentos.

El proceso de facturación consiste en:



REPORTES VARIOS:

Corresponde a la unidad de Facturación y Comercio Exterior la elaboración de los reportes de ventas, notas de entrega e informes de mercaderías a consignación. Los procesos obedecen las siguientes políticas:

⇐ **Reporte de Ventas**

1. Reporte de ventas facturadas hasta las 13:00 p.m. de los días viernes
2. Reporte de ventas por escrito en gráfico comparativo constando: Nombre, volumen actual y acumulado.
3. Las notas de pedido deberán ser ingresadas hasta antes de las 12:00 a.m.

⇐ **Notas de Entrega**

1. Deberá constar al final de la misma:
El cliente adquiere la obligación y se compromete a liquidar el producto consumido hasta el día..., caso contrario autoriza expresamente que se facture y se efectivice los valores recibidos en garantía.

⇐ **Solicitud de Informe sobre mercadería a consignación**

1. Pasar un informe de mercadería entregada a consignación todos los viernes con el informe de saldo en bodega, al Gerente General y al departamento de ventas de vinos.
2. Los informes de cuentas por cobrar y ventas mensuales se pasará únicamente a pedido de Gerencia quedado como forma obligatoria y periódica el informe de saldos en bodega y mercadería a consignación los días viernes.

Cabe indicar que el reporte de ventas se realiza a través del sistema contable de la empresa, mientras que el informe de consignación y las notas de entrega son procesos manuales que se realizan a través del programa Excel, obteniendo los datos del sistema informático.

La persona encargada de realizar el reporte de ventas, el informe de mercadería a consignación, el stock de bodega del sistema y las notas de entrega, es la funcionaria de facturación.

PROCESO DE COBRANZAS

El control de esta área lo realiza la Presidenta de la compañía. El Asistente de Contabilidad del área de vinos es el encargado de efectuar la gestión de cobranzas desde la empresa.

El proceso de cobranzas empieza el lunes de cada semana, en el cual se obtienen dos reportes desde el sistema contable, uno de las facturas vencidas y otro de las facturas por vencer en esa semana de operación.

Estos reportes sirven como un medio de control para impedir facturar pedidos a clientes cuya morosidad exceda considerablemente las políticas establecidas por la empresa y así evitar que la cartera vencida aumente.

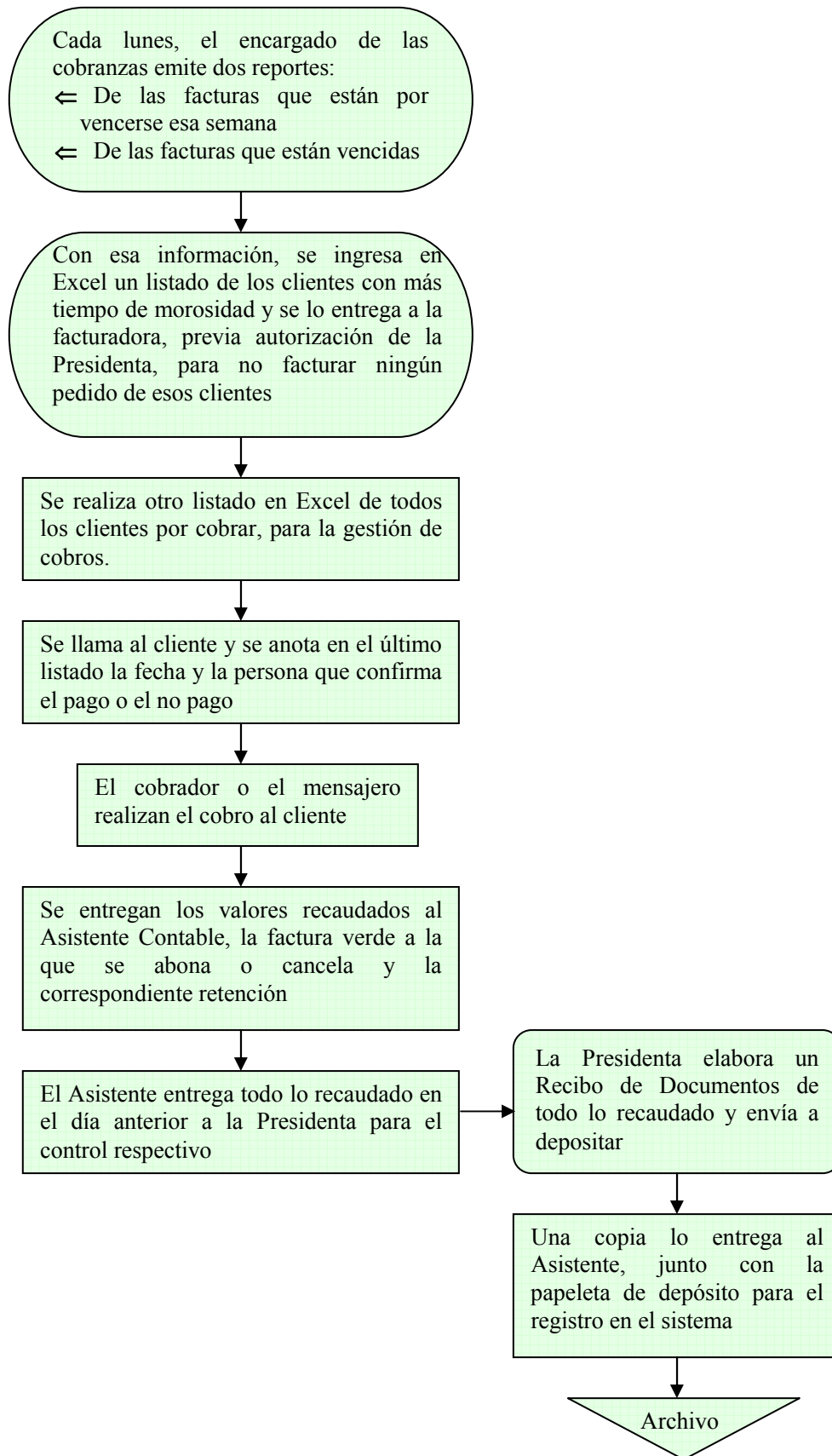
La tarea de llamar al cliente es compartida entre el Cobrador y el Asistente Contable, este último atiende los clientes con más problemas de cobro.

Otra de las funciones que se dividen es la de realizar el cobro al cliente, la cual la efectúan el cobrador y el mensajero, quien colabora en esta gestión cuando hay muchos cobros que realizar o cuando el cobrador debe atender otras actividades como controlar los vinos durante una feria de vinos, despachar a clientes importantes que son atendidos directamente de la oficina, como Supermaxi.

Cabe indicar que la compañía no dispone de una recibera en la cual se detalle el cobro de cada cliente, por lo que se realiza lo siguiente:

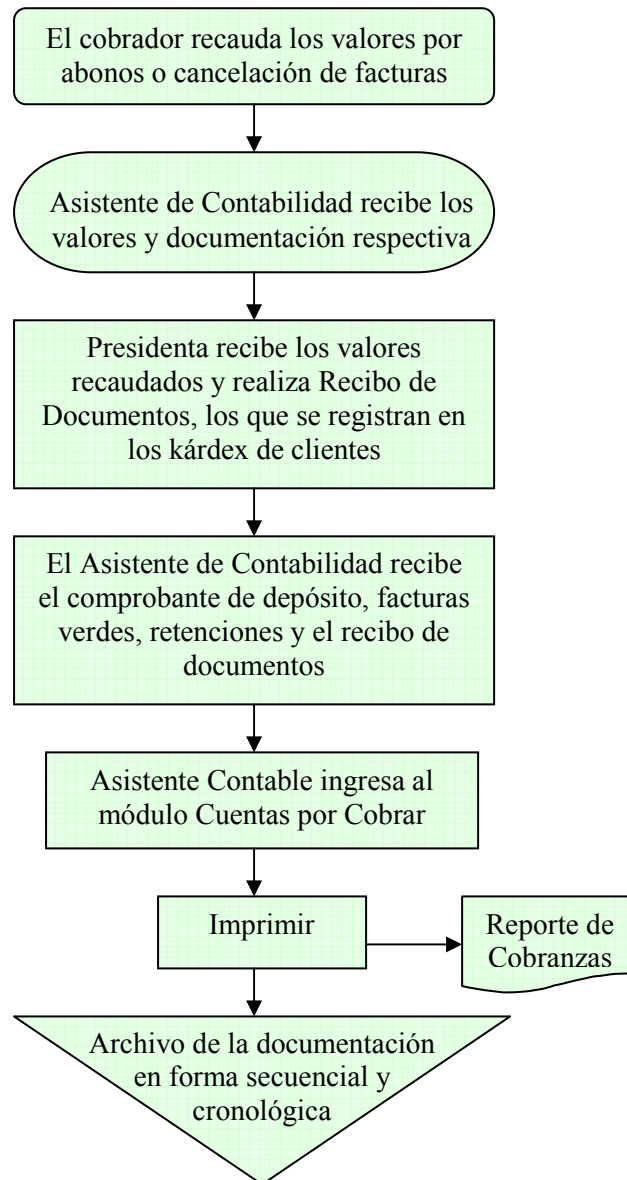
1. El cobrador, sea el vendedor o el mismo cobrador, llevan una copia verde de la factura, la cual se encuentra archivada en una carpeta de facturas pendientes de cobro.
2. Cuando es cancelada, se sella la factura original del cliente y la copia verde.
3. La original se deja al cliente, la copia verde se entrega a la Presidenta para su registro.

El proceso de cobranzas es el siguiente:



PROCESO DE REGISTRO DE LAS COBRANZAS

El registro en el sistema contable lo efectúa el Asistente de Contabilidad del área de vinos; los pasos que realiza para el registro de cobranzas son los siguientes:



El reporte de cobranzas se realiza a través del sistema contable informático de la empresa y se entrega el día lunes de cada semana en la reunión de ventas, al Gerente General, a la Presidenta, al Gerente de Marketing, al equipo de Ventas y se conserva una copia en el archivo.

2.1.1.3. COMPRAS

De acuerdo a la naturaleza de la empresa y considerando que el Ecuador no es un país vinícola, la organización adquiere sus productos a través de la importación a países como Argentina, Chile y Francia; para ello se realiza la gestión de compras a través de correo electrónico, fax y teléfono.

Existen diversos subprocesos como son Importación, Trámites en el Ministerio de Salud para la nacionalización del producto y liquidación de las importaciones.

PROCESO DE IMPORTACIÓN

Importar significa introducir en un país géneros, mercancías, costumbres, artículos extranjeros, etc.

En el país, la importación de vinos genera impuestos como el 12% del IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el 32% del ICE (Impuesto a los Consumos Especiales), porcentaje aplicado sobre productos alcohólicos distintos a la cerveza.

La liquidación del IVA se realiza en la correspondiente declaración de importación y su pago se efectúa previa la desaduanización de la mercadería.

“Los importadores remitirán al Servicio de Rentas Internas, hasta el 31 de diciembre de cada año la lista de los precios de venta al público de los bienes que importan en sus diferentes presentaciones y envases que regirán para el siguiente ejercicio económico. Este precio de venta será igual a la suma del valor ex aduana más los márgenes reales y efectivos de comercialización. Estos últimos en ningún caso serán inferiores al 25% del valor de aduana”⁶.

Cabe mencionar que los tributos al comercio exterior son:

⁶ Ley de Régimen Tributario Interno. 2006. Artículo 161

- a) Los derechos arancelarios establecidos en los respectivos aranceles;
- b) Los impuestos establecidos en leyes especiales; y,
- c) Las tasas por servicios aduaneros, que serán fijados, regulados o suprimidos por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

“La base imponible de los impuestos arancelarios en las importaciones es el valor CIF, determinados según las normas del valor en aduana”⁷.

La declaración aduanera comprenderá la autoliquidación de los impuestos correspondientes. Para realizar la declaración los documentos necesarios son:

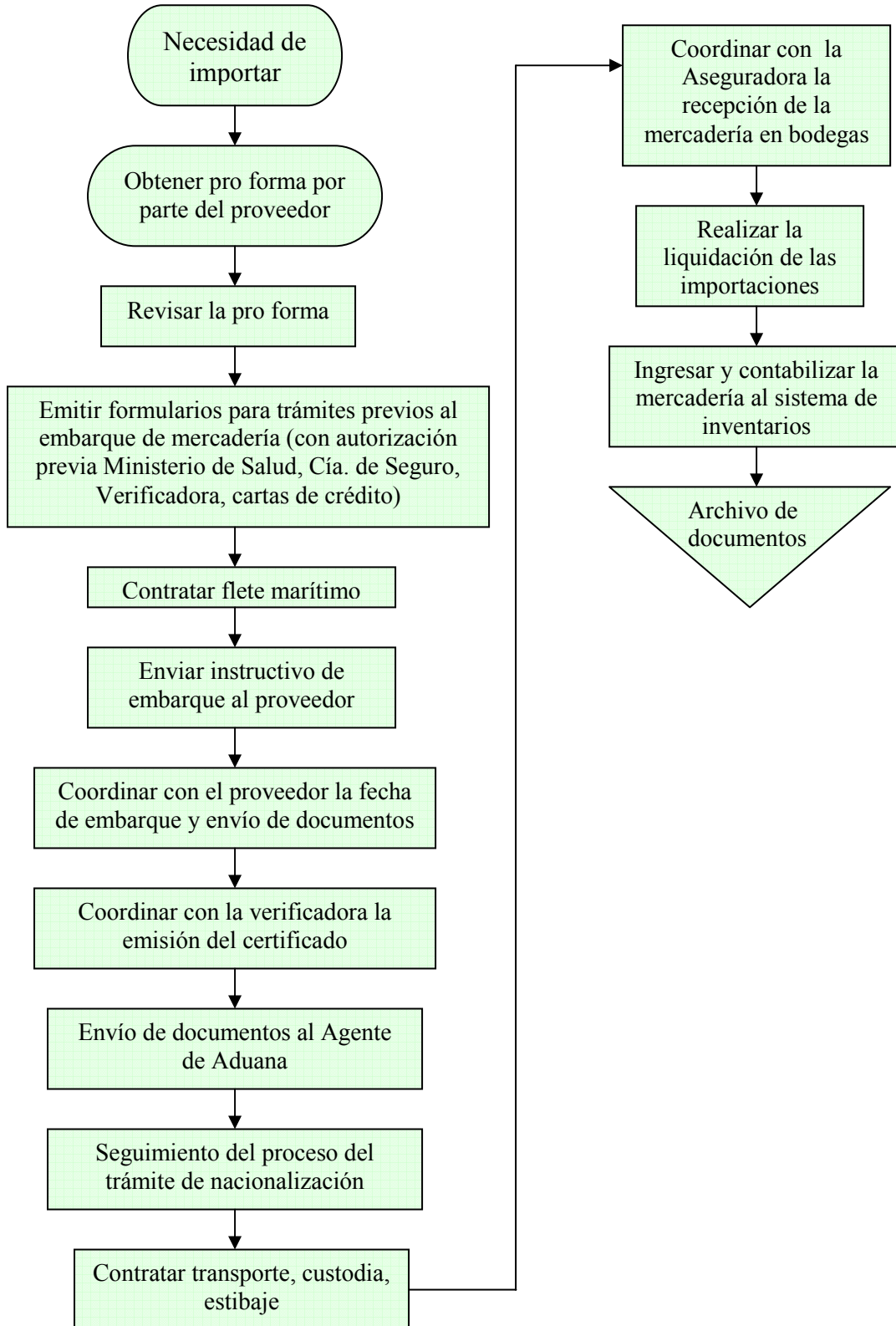
- a) Original o copia negociable del conocimiento de embarque.
- b) Factura comercial y aplicación de la póliza de seguro de transporte expedida de acuerdo con la Ley General de Seguros y el Decreto Supremo No. 1147, publicado en el Registro Oficial No. 123 de 7 de diciembre de 1963, que servirán de base para la declaración aduanera. En el caso de la empresa, la póliza de seguro de transporte es a todo riesgo.
- c) Certificado de inspección en origen.
- e) Certificado de origen cuando proceda.
- f) Lista de empaque.
- e) Visto Bueno del Banco Central del Ecuador o de sus corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo.

Una vez que llega la mercadería a la aduana, se realiza un aforo físico o documental para establecer su naturaleza, cantidad, valor y clasificación arancelaria. Con base en esta información se calculan los tributos.

La mercadería es entregada al importador cuando ha pagado los tributos al comercio exterior, ha garantizado el pago de esos tributos y se ha presentado el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente.

⁷ Ley Orgánica de Aduanas. Suplemento 219 del 26 de noviembre del 2003. Arts. 9, 14 y 44.

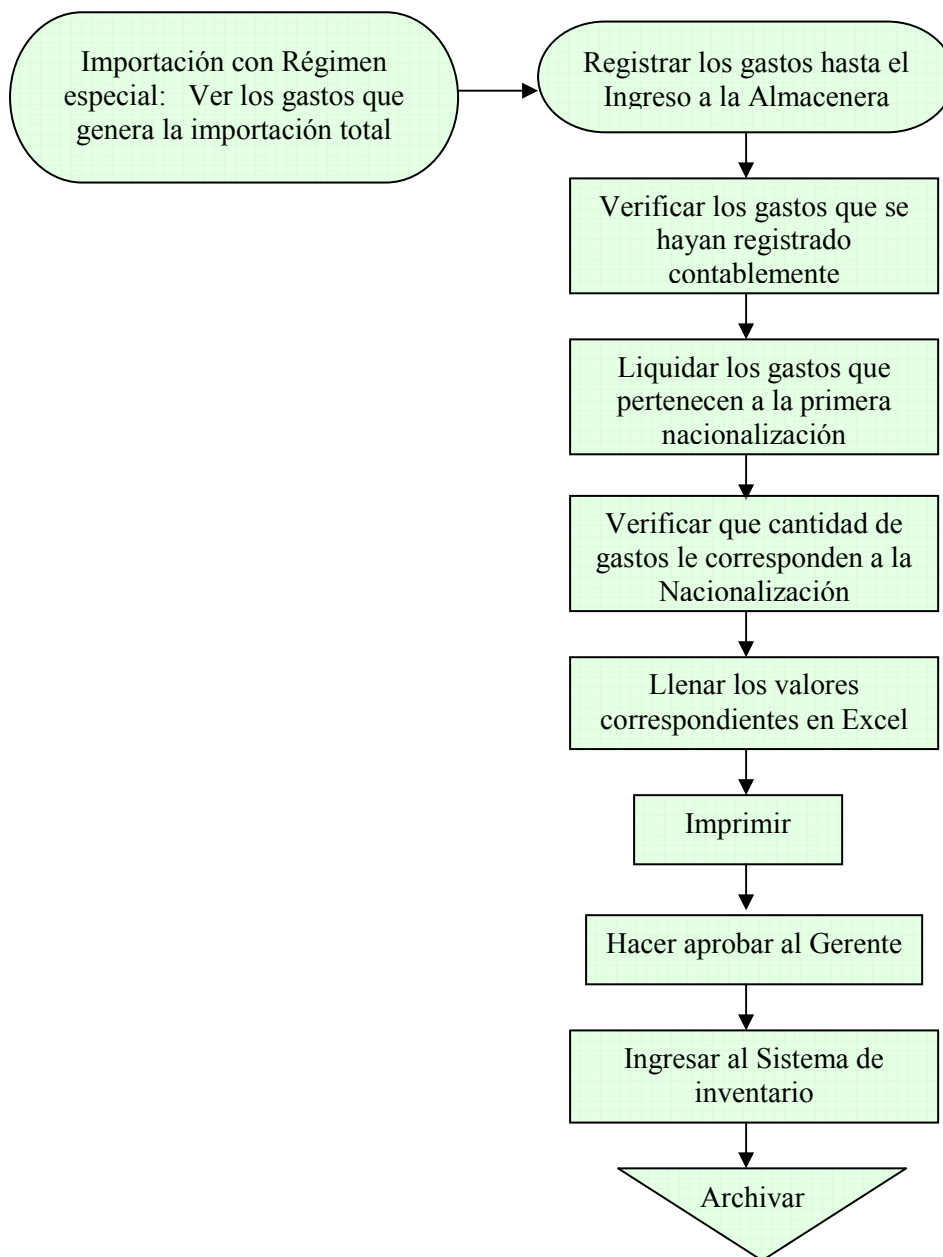
La persona que desempeña esta función comenzó en este trabajo desde que la empresa empezó a importar vinos; por lo tanto cuenta con muchos años de experiencia. Además, esta empleada se ha capacitado en esta área.



PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE IMPORTACIONES

La liquidación de importaciones se realiza una vez que se ha recibido la mercadería en la bodega y se han realizado todos los trámites de nacionalización del producto. Esto se hace con el fin de calcular el costo y el precio de venta al público de cada vino importado.

Inmediatamente se procede a ingresarlos en el sistema en el módulo de inventarios y posteriormente a su venta y distribución.



2.1.1.4. INVENTARIO

El bodeguero está encargado de la recepción de la mercadería, los despachos, del control físico del inventario y, además, de efectuar el cobro personalmente al cliente. Cuando este empleado sale a realizar los cobros solicitados, la facturadora es la única persona autorizada a ingresar a la bodega para realizar despachos a clientes que se acercan a la oficina.

La bodega dispone de un sistema de seguridad, cuya clave la conocen únicamente el bodeguero y la encargada de facturar.

El bodeguero, pese a no manejar kárdex manualmente, realiza un inventario físico de la mercadería todos los lunes, constatándola con el kárdex del sistema y las consignaciones; quien controla esta actividad es la persona encargada de la facturación y comercio exterior, quien a su vez, realiza el inventario físico anual de la bodega al fin del período contable, en presencia del encargado.

El método utilizado para la valoración del inventario de mercaderías en el sistema contable es el **Costeo Promedio**, el que determina el valor promedio de las mercaderías que ingresaron a la empresa y consiste en sumar el precio de compra actual y el de la última compra y dividirlo para dos.

PROCESO DE RECEPCIÓN E INGRESO A BODEGA DE VINOS

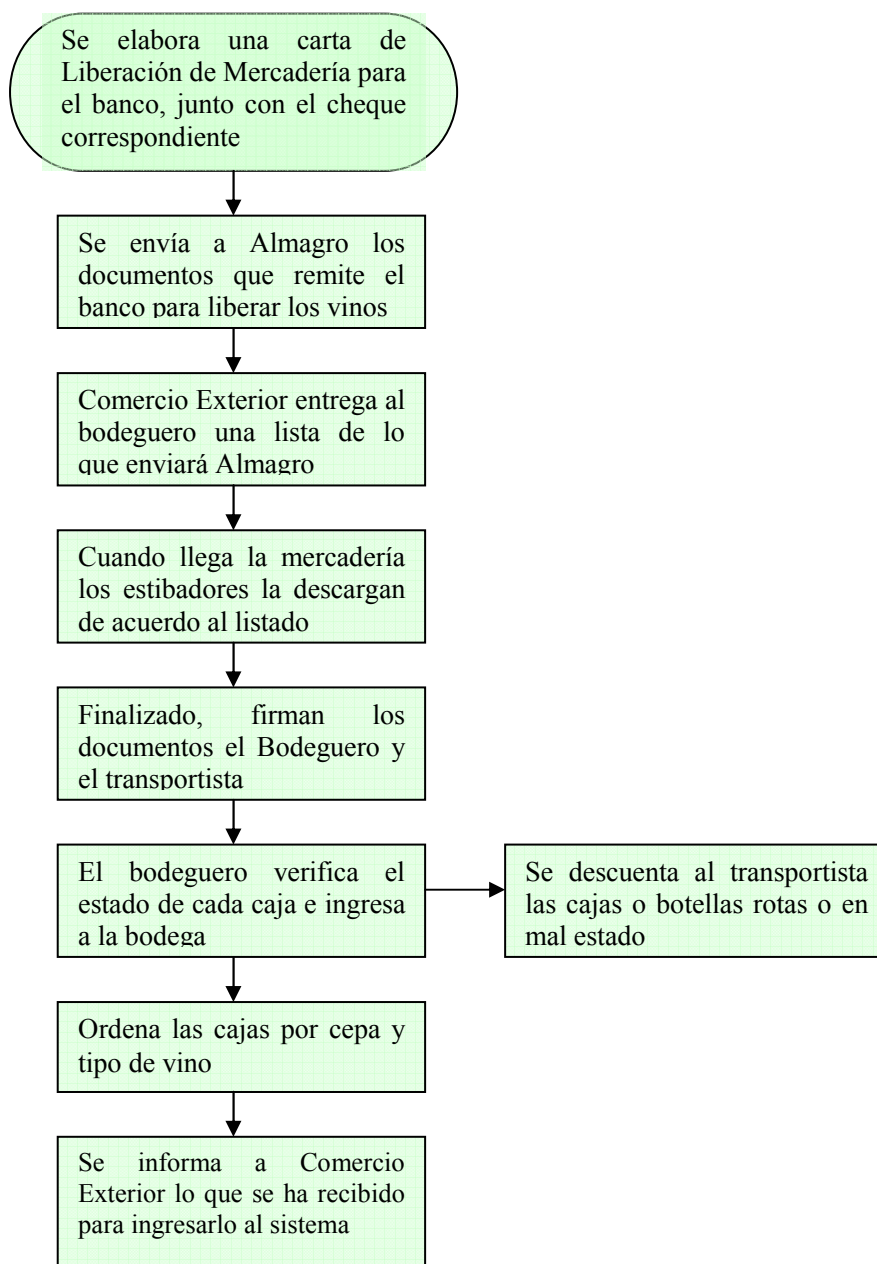
Para importar, la empresa obtiene crédito al Banco Internacional, dejando como garantía prendaria la mercadería que llega al país, la cual es conservada en las bodegas de Almagro. Cuando la compañía necesita vinos para vender, emite un cheque por el 70% del valor de dicha mercadería y lo adjunta a una carta de Liberación de Mercadería que se envía al banco.

Cuando el banco autoriza la liberación se envía por fax la carta a Almagro, la cual envía las cajas y los respectivos documentos del producto y se asegura que las cajas se encuentren en buen estado, comunicándoselo a la compañía.

Se contratan estibadores para bajar los productos en el orden en el que Comercio Exterior comunicó al bodeguero.

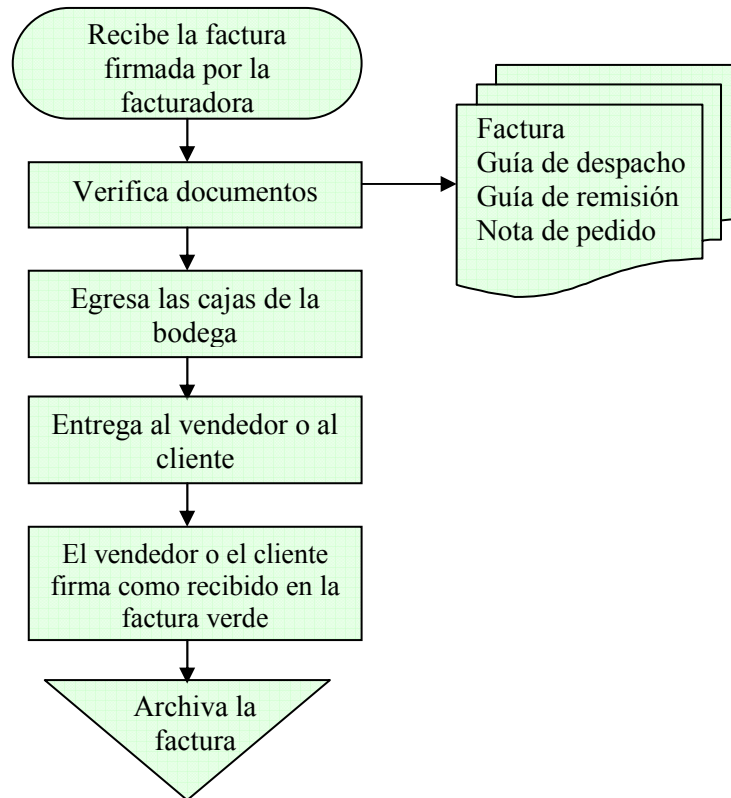
Cada caja es verificada por el bodeguero; si alguna está abierta o en mal estado, se abre y se comprueba el estado de los vinos. De encontrarse botellas rotas o que se ha regado el contenido del vino, se descuenta el valor correspondiente al transportista.

El bodeguero ordena las cajas en la bodega de acuerdo a la cepa y al tipo de vino.



PROCESO DE DESPACHO

En cuanto a los despachos realizados a los vendedores o clientes que se acercan a la oficina a retirar la mercadería, el procedimiento es el siguiente:

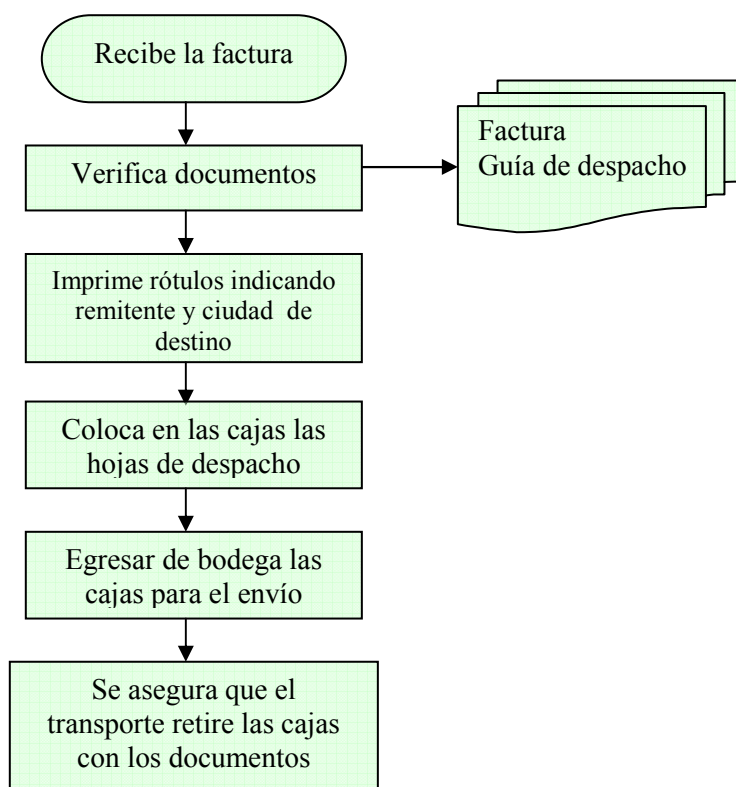


Cada vez que se realiza un despacho el bodeguero está en la obligación de realizar un inventario físico asegurándose de que el resultado que obtenga coincida con el kárdex del sistema; caso contrario se realizan todas las gestiones necesarias a fin de determinar a qué se debe un sobrante o faltante de la mercadería.

Cuando existe una diferencia en más, se debe a que no se han registrado devoluciones porque no se ha avisado oportunamente a la facturadora para que emita la respectiva nota de crédito e ingreso al sistema. Cuando se trata de un faltante no justificado, se factura al bodeguero las botellas que faltan.

El proceso de despacho difiere un poco cuando se trata de envíos a otras ciudades.

El proceso para despachos a otras ciudades es el siguiente:



Cuando el bodeguero realiza los despachos de los vinos, se observan las siguientes políticas de Transporte y Movilización:

Se podrá disponer de movilización:

- ⇐ Un día a la semana (Martes de 10:00 a 14:00) por cuatro horas.
- ⇐ Se dispone del vehículo dos horas los días viernes.
- ⇐ Solicitar movilización justificada con recibos para hacer entrega de mercadería.

En cuanto a la salida de mercadería para eventos:

- ⇐ Deberá estar respaldada por un memo de la Gerencia o un delegado, autorizando la entrega del producto y deberá ser liquidado máximo en 5 días luego de realizado el evento.
- ⇐ Deberá existir un cheque de garantía por el valor de la mercadería; será responsable quien autorice la salida del producto.

Cuando se realizan ferias de vinos se establece lo siguiente:

- ⇐ Toda feria u evento en la que se expongan los vinos deberá ser sobre la base de la degustación.
- ⇐ El jefe de la delegación deberá verificar que se disponga de bouchers para tarjetas de crédito y caja chica para dar el cambio a los clientes.

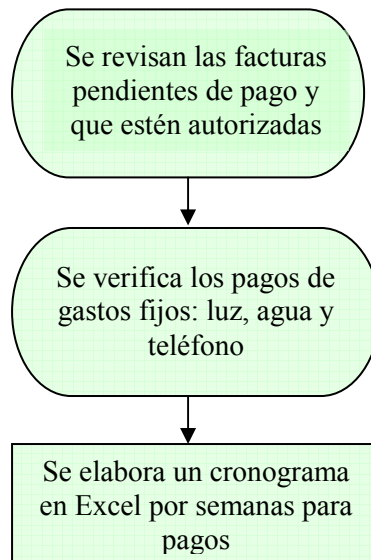
2.1.1.5. PAGOS

Este proceso está a cargo de la Contadora General, bajo la autorización de la Presidenta, o en su defecto, del Gerente General de la compañía.

PRESUPUESTO DE PAGOS

Como primer paso para realizar los distintos desembolsos se realiza un presupuesto mensual, el mismo que permitirá saber cuánto dinero se necesitará para cubrir dichos pagos.

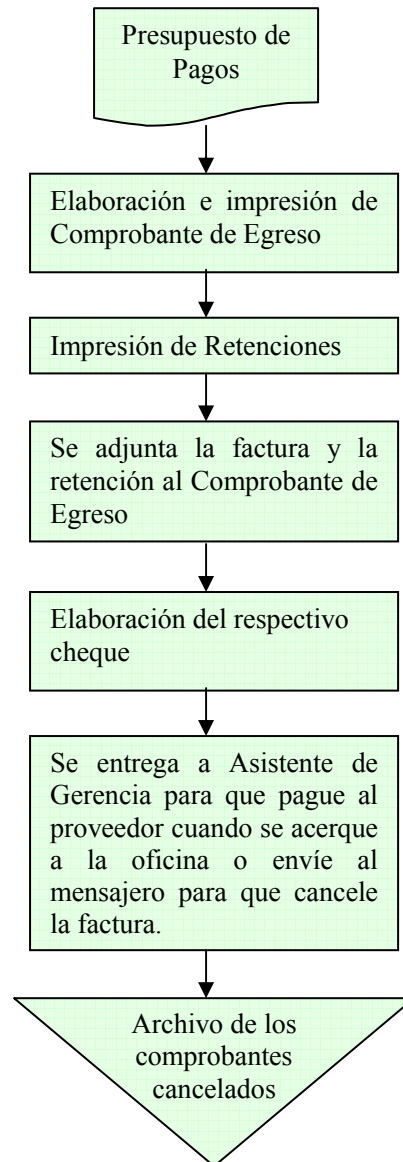
Para realizar el presupuesto se realiza un proceso sencillo:



En este presupuesto se contemplan los pagos que se realizarán al banco por concepto de liberación de la mercadería para la venta. En el caso de que surjan pagos inesperados, se rediseña el cronograma de pagos.

Una vez diseñado el Presupuesto de Pagos semanales, se realizan las cancelaciones correspondientes de acuerdo los distintos pasos:

⇐ **Pago a proveedores según presupuesto semanal:**

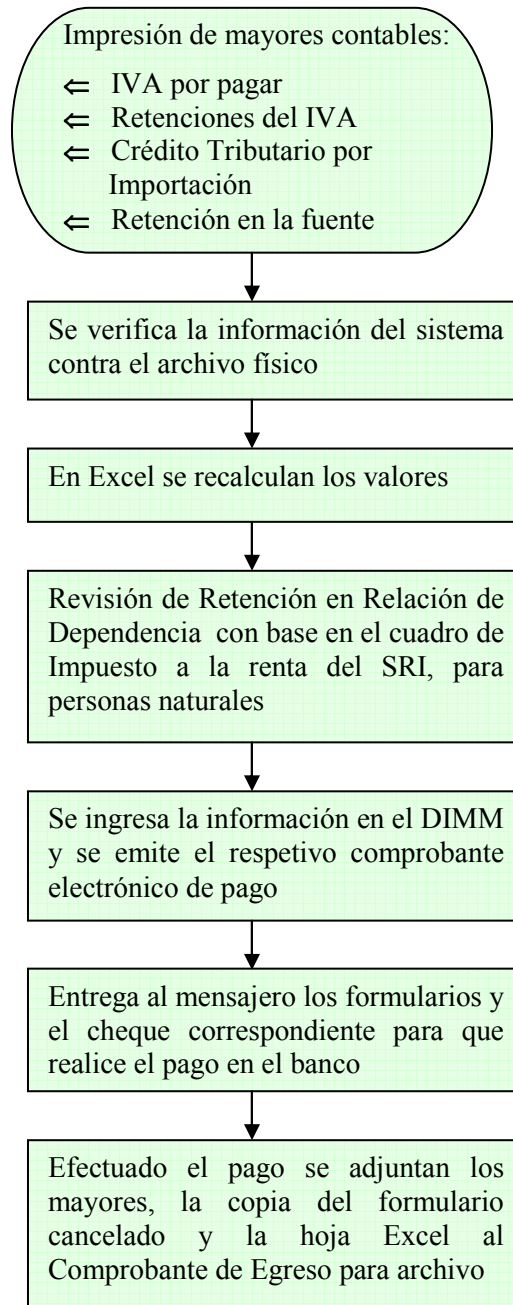


⇐ **Pago a proveedores de vinos:**

La política de pago por concepto de compras es de 60, 90 y 120 Bill of Lading (conocimiento de embarque), dependiendo de la cantidad de productos, los trámites para la importación y la obtención del crédito bancario para cubrir con el pago.

PROCESO TRIBUTARIO

⇐ Elaboración de formularios para el pago del IVA y de la Retención en la Fuente

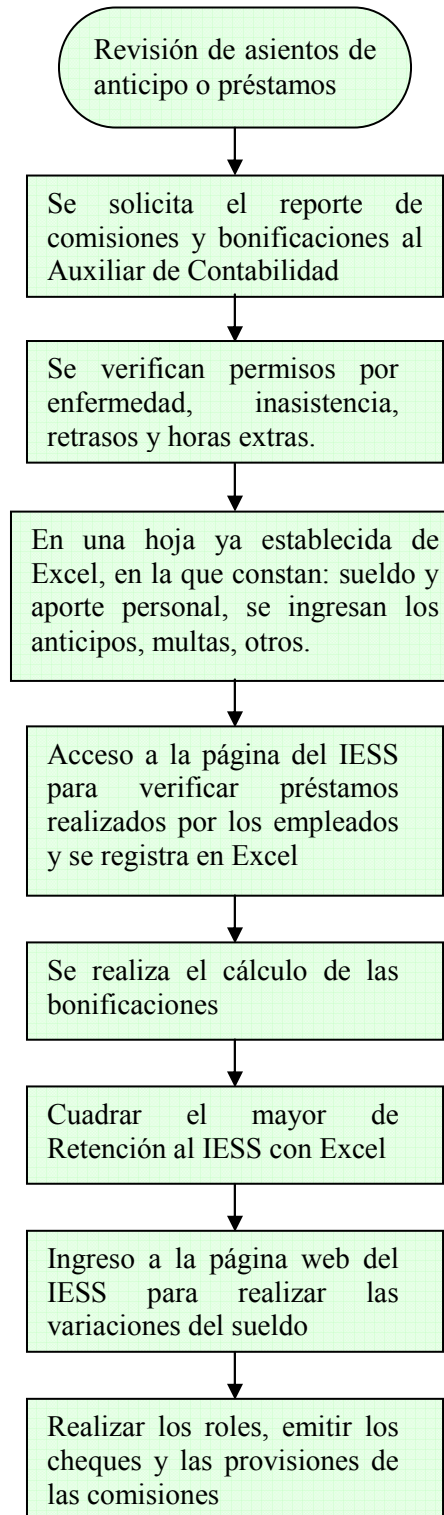


Para ejercer el derecho al crédito tributario por las importaciones, según lo establecido en el Art. 65 de la Ley de Régimen Tributario Interno, "serán válidos exclusivamente el Documento Único de Importación con su respectivo comprobante de pago del impuesto"⁸.

⁸ Ley de Régimen Tributario Interno. 2006. Artículo 145. Crédito Tributario

2.1.1.6. NÓMINA

La Contadora General es la responsable del manejo de esta actividad. Dentro de sus funciones se presentan las siguientes:



2.1.1.7. ESTADOS FINANCIEROS

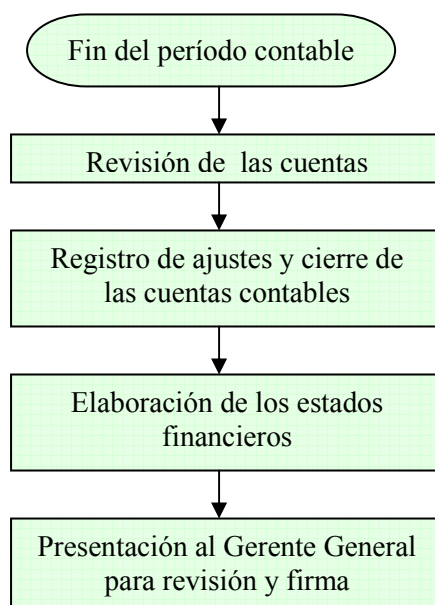
Los estados financieros son aquellos documentos que presentan sistemáticamente la situación económica y financiera de una empresa a una fecha determinada; generalmente se elaboran al finalizar el período contable.

La preparación de los estados financieros es responsabilidad de la Contadora General; su revisión y aprobación, del Gerente General. Se elaboran dos estados financieros: el Balance General y el de Pérdidas y Ganancias.

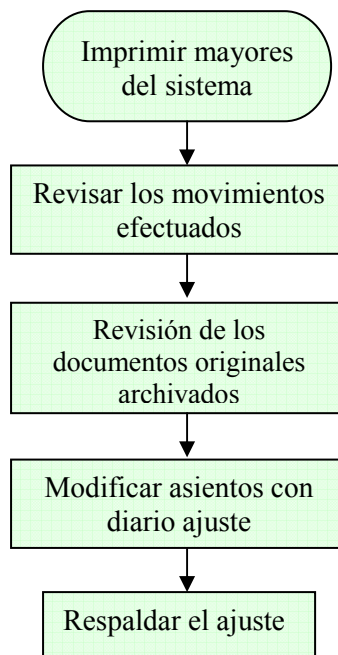
El Balance General muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado; informa acerca del valor de los activos, pasivos y patrimonio en una fecha determinada.

El Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias es aquel documento que informa de forma detallada y ordenada cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. Este resultado representa la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos que se han incurrido para lograrlo.

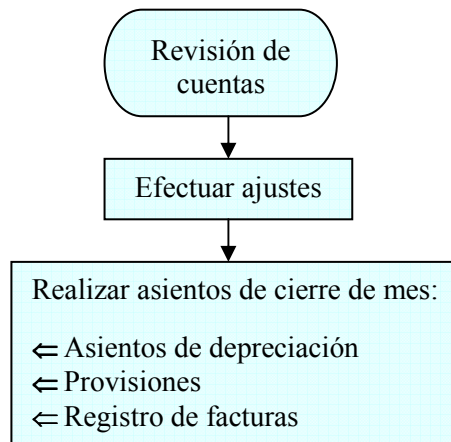
La elaboración de los estados financieros es una consecución de procesos interrelacionados entre sí, tales como revisión de cuentas, elaboración de asientos de ajuste y cierre de balances.



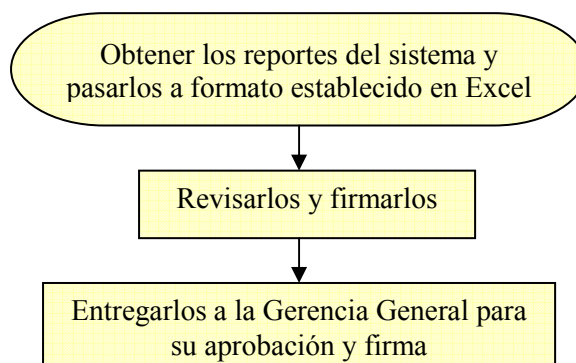
PROCESO DE REVISIÓN DE CUENTAS



PROCESO DE REGISTRO DE AJUSTES Y CIERRE DE BALANCE



PROCESO DE ELABORACIÓN DE BALANCES



2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en evaluar el ambiente externo en el cual se desenvuelve la empresa y que influyen en ella tanto en su crecimiento como en su productividad, pero sobre el cual la entidad no tiene control.

Para realizar este análisis es necesario estudiar las variables macroeconómicas y microambientales.

2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Es el estudio de los factores políticos, económicos y sociales de una nación, región, etc., que influyen en la organización.

2.2.1.1. FACTORES POLÍTICOS

El Ecuador sufrió una transición desde la Dictadura Militar a un proceso de democratización en los años 1978 y 1979, convirtiéndose la democracia en el régimen político de nuestro país, el cual se funda en principios como:

- ← Elecciones de autoridades
- ← Estado de derecho
- ← Soberanía y participación popular
- ← Alternancia en el poder
- ← Pluralismo político y partidario
- ← Subordinación del poder militar al poder político

Durante la década del 80 empieza el ascenso de nuevos actores sociales en la vida política del país, en particular del movimiento indígena, que se constituye en el eje del movimiento popular en la década del 90.

Los pueblos indígenas son el sector más organizado de los actores sociales; y han pasado de una visión étnico-nacional a una visión político-nacional, como lo demostraron en la rebelión de enero del 2000, que se proyectó como una fuerza para la dirección del país.

A partir de 1996, el período de permanencia de los Presidentes Constitucionales en el poder, el cual era de cuatro años, se ha acortado notablemente. En ocho años, contados a partir de 1996 hasta el 2005, hemos tenido seis gobernantes, cuya permanencia ha sido de dos años en promedio, a excepción de Abdalá Bucaram, quien gobernó por seis meses aproximadamente.

A partir de las jornadas de febrero de 1997, se han producido momentos críticos que han afectado la vida social y política del Ecuador. La movilización ciudadana y los intereses de la clase política desembocan en la destitución de Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez.

El Congreso Nacional ha sido escenario de bochornosos espectáculos, y ha sido calificada como un ente irresponsable e ineficiente, que se maneja por intereses políticos particulares y egoístas, lo cual ha afectado la imagen del Ecuador en el exterior, aumentando el riesgo país y disminuyendo la inversión extranjera.

El actual presidente Rafael Correa se ha enfrentado a problemas como la destitución y restitución de 57 diputados del Congreso Nacional, causando malestar en algunos sectores económicos y principalmente políticos del Ecuador.

Aunque la imagen del gobierno está disminuyendo debido a factores como el desabastecimiento del gas en las principales ciudades del país; todavía cuenta con el respaldo de los ciudadanos que apoyaron la decisión de la Asamblea Constituyente en la consulta popular, con la esperanza que se pueda solucionar la actual crisis en el sector público en beneficio del pueblo ecuatoriano.

La imagen política del Ecuador todavía no es clara; es necesario que la Asamblea Constituyente esté constituida y trabajando para evaluar su desempeño.

En el último año cuatro funcionarios ocuparon el cargo de Ministro de Economía y Finanzas durante la finalización del gobierno del Dr. Alfredo Palacios. La alta rotación de los funcionarios de esta cartera de Estado imposibilita la continuidad de una política económica de largo plazo, afectando negativamente al Índice de Entorno Competitivo, el que se coloca en 47.4 para el último trimestre del 2006.

La persistente inestabilidad política del país afectaría en gran manera a las relaciones de J. F. Nasser & Co. con sus proveedores, que en su totalidad son extranjeros. Por el contrario, una estabilidad política ofrecería mayores oportunidades a la compañía para establecer relaciones con otros países vinícolas y poder pactar mejores precios para la importación de los vinos y consecuentemente, ofrecer precios de venta al público más bajos.

2.2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

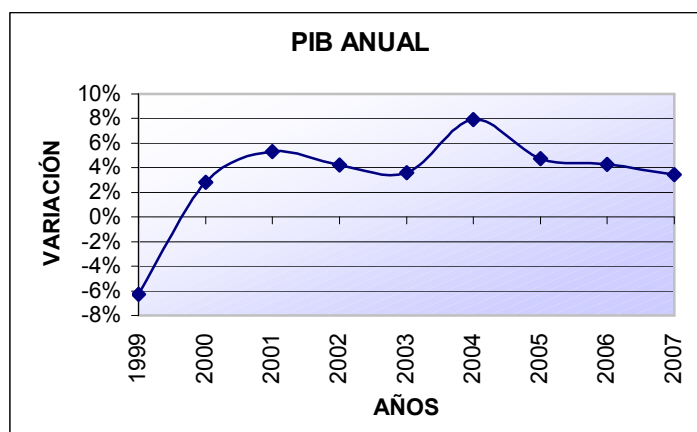
PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de la producción de bienes y servicios realizados dentro de las fronteras geográficas de un país en un determinado período, que puede ser trimestral o anual, a precios finales del mercado.

CUADRO 2.1.
VARIACIÓN TRIMESTRAL DEL PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2004	7.92 %
Enero-01-2005	4.74 %
Enero-01-2006	4.30 %
Enero-01-2007	3.47 %
FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORADO POR: Patricia Rodríguez	

GRÁFICO No. 2.1.



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

Como podemos observar en el gráfico, el PIB tiene un comportamiento variable desde 1990 hasta la actualidad.

La crisis económica, social y política que vivió el país en 1999 afectó directamente al Producto Interno Bruto (PIB), el que cayó en 6.3%. No obstante, se ha mantenido una tendencia de crecimiento de la economía, aun cuando esta recuperación ha sido a tasas moderadas.

Después de 1999, la dolarización ha provocado la pérdida de competitividad de los productos no tradicionales de exportación, e incluso de aquellos destinados al mercado interno, que se encuentran muy vulnerables a las importaciones de países vecinos como Colombia y Perú. Este problema se agrava cuando las tasas de interés para préstamos siguen siendo altas para nuestra economía.

Todo esto ha provocado un incremento sustancial en las importaciones, mientras las exportaciones han tendido a descender, dando lugar al déficit comercial.

A partir del año 2000, el PIB volvió a crecer hasta obtener un máximo de 7.92% en el 2004. El incremento del PIB obedece principalmente al aumento de la producción de petróleo, que compensó con creces el descenso de las exportaciones no petroleras; entre las exportaciones no petroleras que se incrementaron destacan las de camarones (11,2%) y flores naturales (9,5%).

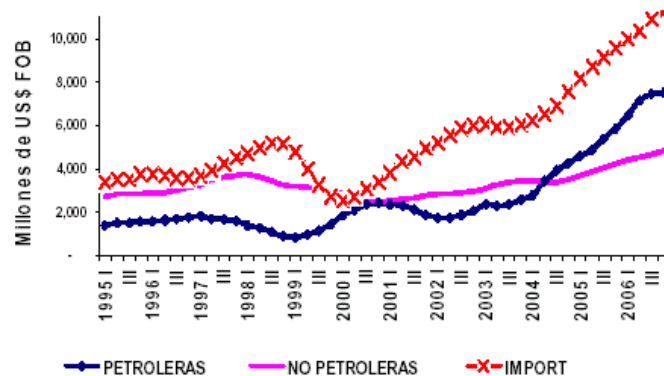
El crecimiento económico en los años posteriores a 1999 se apoya en:

- ⇐ El ingreso de divisas provenientes de las exportaciones petroleras cuyo precio en el mercado internacional se ha mantenido desde el 2000 en niveles muy superiores al precio promedio registrado en los años 1998 y 1999.
- ⇐ Las remesas de los ecuatorianos emigrantes ha constituido la segunda fuente de ingreso de divisas, después del petróleo, el cual ha permitido que el PIB crezca.
- ⇐ El aumento de la inversión extranjera directa, fundamentalmente asociada a la inversión en la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados OCP.
- ⇐ El aumento sustancial de los desembolsos de la deuda externa privada.

A partir del 2005 el PIB volvió nuevamente a decrecer, hasta ubicarse en el 2006 en 4,30%. La previsión del PIB para este año 2007 es de 3,47%.

GRÁFICO No. 2.2.

Importaciones y Exportaciones Anualizadas



Fuente: Estadísticas de Comercio Exterior, BCE
Elaboración: DGE BCE

En cuanto a las importaciones, cabe señalar que durante el cuarto trimestre del 2006, el valor Fob de los bienes importados alcanzó un total de 11,201.5 millones de dólares. De este valor, el 31% corresponde a materias primas, que principalmente se destinan al sector industrial y el resto se distribuye entre bienes de consumo (23.1%), combustibles y lubricantes (21.0%) y bienes de capital (25.0%).

Al existir mayor productividad y por ende más fuentes de empleo y mejor capacidad adquisitiva, la compañía podría expandir su negocio a nivel nacional.

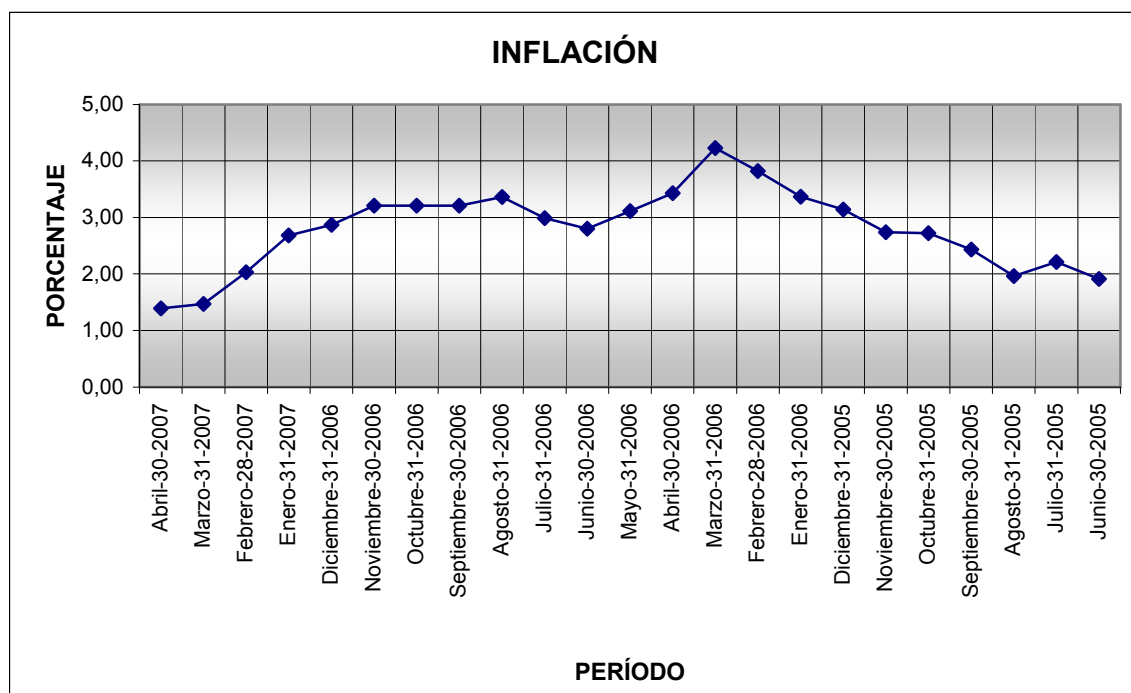
No obstante, si el precio del crudo en el mercado internacional cayera, el país experimentaría una grave crisis económica que afectaría negativamente a la actividad comercial de la empresa, ya que actualmente nuestra economía está dependiendo de este recurso y se está limitando el desarrollo de nuevas fuentes de producción y desarrollo.

INFLACIÓN

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

GRÁFICO 2.3.



FUENTE: Banco Central del Ecuador

CUADRO 2.2.
VARIACIÓN TRIMESTRAL DE LA INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
FUENTE: Banco Central del Ecuador	

Durante la crisis que atravesó la economía del país en 1999, la inflación se mantuvo en niveles de hasta el 100%. Los datos oficiales para ese año fueron de 60,70% de inflación, la cual se ha controlado hasta que ha caído en un 2% a finales del año 2004.

Para explicar el comportamiento de la inflación durante el año 2004 el INEC lo presenta según segmentos del mercado, de los cuales se puede observar que la inflación anual estuvo determinada principalmente por el comportamiento de los precios de los servicios. Entre ellos, destaca el crecimiento de los precios de alquiler de vivienda (16.5%) y de educación (12.8%); esta situación se ha repetido todos los años desde el inicio de la dolarización.

Durante los años 2002 y 2003 los precios administrados eran ajustados mensualmente, como es el caso de la electricidad, agua potable y telefonía.

A partir del 2004, estos precios administrados dejaron de ajustarse debido al interés de disminuir los costos de producción del país, lo que determinó que la inflación de este grupo de productos caiga significativamente llegando incluso a ser menor que la inflación de los productos con precios de mercado a partir de junio de 2004. Esta es una de las razones que explican la acelerada baja de la inflación durante el año 2004, la que alcanzó a diciembre un nivel de 1.95%

Aunque la inflación se mantenía en niveles de 1 y 2%, en el 2006 obtuvimos un incremento máximo del 4,23% al 31 de marzo de dicho año. No obstante, a partir de los siguientes trimestres la inflación ha decrecido sustancialmente hasta ubicarse en 1,39% al 30 de abril del 2007.

Las más altas tasas de inflación anual registradas en 2006 fueron: educación (6.64%), bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, debido a los aumentos en los precios de los cigarrillos (8.37%) y cerveza (6.16%).

Por otro lado, los precios que más se redujeron fueron los de recreación y cultura (-2.12%), comunicaciones (-0.72%) y bienes y servicios diversos (-0.33%).

El constante incremento de los precios erosiona el poder adquisitivo del dinero, creando serias distorsiones económicas e incertidumbre, que podría ocasionar problemas a J. F. Nasser.

TASAS DE INTERÉS

El interés constituye el valor que se paga por el uso del dinero.

La Tasa de Interés Activa es aquella que cobra el banco por los créditos ofrecidos a su cliente; mientras que la Tasa de Interés Pasiva es la que paga el banco al cliente por su cuenta de ahorros.

CUADRO No.2.3
TASAS DE INTERÉS
REFERENCIALES NOMINALES (*)
AÑO 2007

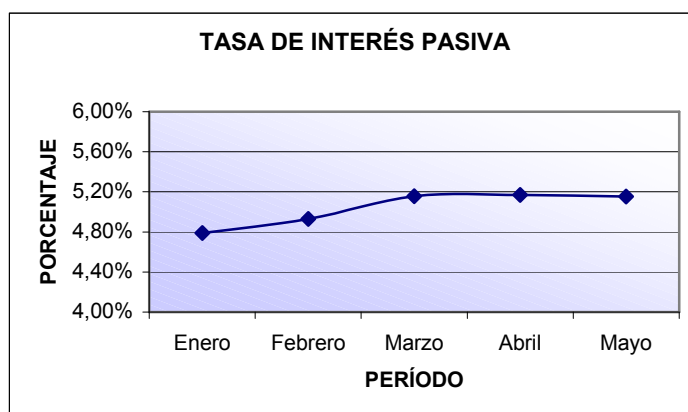
Período	Pasiva (1)	Activa (2)	Máxima Convencional (3)
Enero	4,79	8,90	14,79
Febrero	4,93	9,51	13,35
Marzo	5,33	9,38	14,27
26 Mar - 01 Abr	4,98	8,93	14,27
02 - 08 Abr	5,04	9,88	14,07
09 - 15 Abr	5,54	10,11	14,07
16 - 22 Abr	4,66	10,13	14,07
23 - 29 Abr	5,44	9,98	14,07
30 Abr - 06 May	5,16	9,81	14,97
07 - 13 May	5,08	10,26	14,97
14 - 20 May	4,96	9,58	14,97
21 - 27 May	4,92	10,26	14,97
28 May - 03 Jun	5,64	9,35	15,39

Fuente: Bancos Privados

Notas:

- (*) Estas tasas rigen por mes calendario
- (1) Tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.
- (2) Tasa promedio ponderada semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.
- (3) Según regulación No. 067-2000 de 23 de agosto de 2000 se establece la Tasa Máxima Convencional, la que fija el Directorio del Banco Central del Ecuador tomando en cuenta la tasa activa referencial vigente en la última semana completa del mes anterior, más un recargo del 50%.

GRÁFICO No. 2.4.
TASA DE INTERÉS PASIVA REFERENCIAL



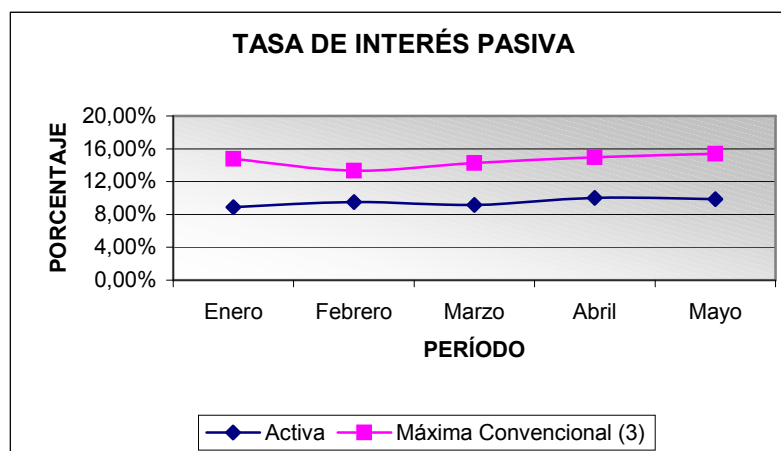
FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

La tasa de interés pasiva referencial se ubicó en 4,79% a principios de este año y se ha ido incrementando cada mes hasta situarse en 5,64% al 3 de junio, lo que refleja un aumento en el interés pagado por el banco a sus clientes.

Como observamos en el cuadro anterior, la tasa pasiva se ha incrementado, lo que es el resultado de los cambios políticos actuales de nuestro país, lo que encarece el costo de financiamiento.

GRÁFICO No. 2.5.
TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De igual forma, la tasa activa referencial se incrementó de 8,90% en enero del 2007 a 9,35% a junio del mismo año; no obstante, la tasa de junio es inferior a febrero, la cual era de 9,51%.

Cabe indicar que la tasa promedio que reciben los bancos por los créditos concedidos es casi el doble de lo que pagan a los depositantes por sus cuentas de ahorros.

De acuerdo al comportamiento de la tasa de interés activa, su aumento significa para la empresa un aumento de los costos financieros y por ende, una disminución en la utilidad que genere.

Por el contrario, si estas tasas disminuyen, la empresa estaría en mejor condición para apalancarse.

2.2.1.3. FACTORES SOCIALES

EMPLEO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO

Estas son unas de las principales variables que influyen en las decisiones que tome la empresa; a su vez, estos factores son consecuencia de la estabilidad económica y política del país.

El *desempleo* es la parte proporcional de la población económicamente activa que se encuentra involuntariamente inactiva.

El *subempleo* es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.

La *población económicamente activa* (PEA) es la parte de la población del país ocupada en el proceso productivo y por cuyo trabajo recibe retribución.

CUADRO No. 2.4.
MERCADO LABORAL

	Sep-06	Oct-06
EMPLEO	43,06%	42,59%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

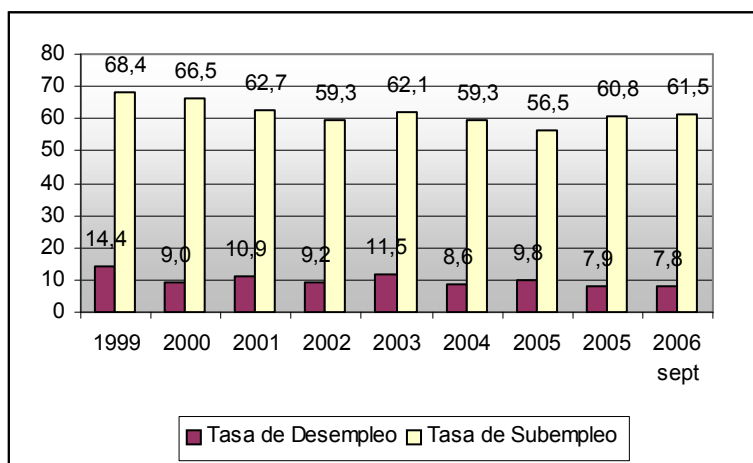
CUADRO No. 2.5.

Años	Población Económicamente Activa PEA	Tasa de Desempleo	Tasa de Subempleo
1999	3.769.581	14,4	68,4
2000	3.709.254	9,0	66,5
2001	4.124.183	10,9	62,7
2002	3.801.339	9,2	59,3
2003	3.992.288	11,5	62,1
2004	4.220.610	8,6	59,3
2005	4.053.223	9,8	56,5
2005	4.225.446	7,9	60,8
2006 sep.	4.373.435	7,8	61,5

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

GRÁFICO No. 2.6.



ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

Se puede observar que la tasa de empleo disminuyó en 0,47%, lo que demuestra que en nuestro país no existen suficientes plazas de trabajo; no obstante, según el histórico del subempleo y del desempleo, estos también disminuyeron aproximadamente en un 7%, pero esto no se debe a un incremento de fuentes de trabajo, más bien a la migración al exterior del recurso humano.

SALARIOS

El salario es el pago o remuneración con que se retribuye a los trabajadores por sus servicios prestados.

CUADRO 2.6.
SALARIOS

Salario (USD)	Sep-06	Oct-06	Abril-07
Salario mínimo vital nominal promedio	186,6	186,6	198,26
Salario unificado nominal	160,00	160,00	170,00
Índice de salario real	176,17	175,56	111,52

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

El salario del 2007 aumentó en \$11,66 con respecto al 2006; sin embargo, este incremento no compensa los egresos que tienen las familias ecuatorianas.

La remuneración básica mínima unificada actual es de USD \$170, \$10 más que en el 2006.

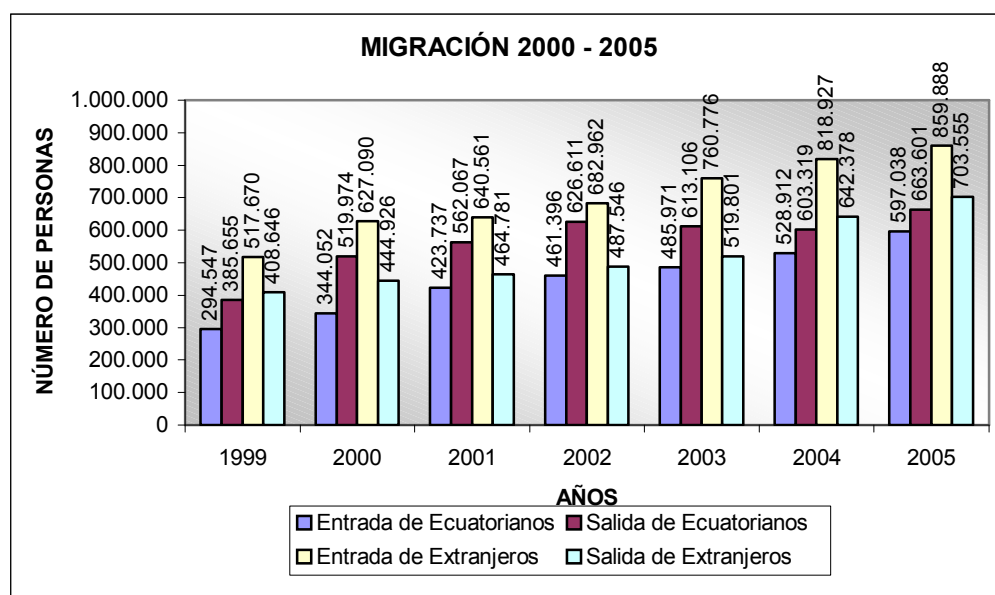
El Ecuador tiene también un Salario Mínimo Vital General, que se utiliza en la legislación ecuatoriana como un salario mínimo “referencial” para propósitos de calcular ciertas multas y honorarios establecidos en ella. Dicho salario mínimo vital general es de USD \$4 y fue creado antes de que la economía ecuatoriana sea dolarizada, a fin de mantener el valor de ciertas multas y honorarios sin alteración, debido a una alta inflación.

AÑOS	ECUATORIANOS		AÑOS	EXTRANJEROS	
	ENTRADAS	SALIDAS		ENTRADAS	SALIDAS
1999	294.547	385.655	1999	517.670	408.646
2000	344.052	519.974	2000	627.090	444.926
2001	423.737	562.067	2001	640.561	464.781
2002	461.396	626.611	2002	682.962	487.546
2003	485.971	613.106	2003	760.776	519.801
2004	528.912	603.319	2004	818.927	642.378
2005	597.038	663.601	2005	859.888	703.555

FUENTE: INEC

ELABORADOR POR: Patricia Rodríguez

GRÁFICO No. 2.7.



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

Actualmente la crisis interna en países como Colombia ha provocado el ingreso de emigrantes hacia el Ecuador, quienes huyen de su país debido a la guerrilla y acuden al gobierno ecuatoriano en busca de asilo y para mejorar su calidad de vida.

El ingreso de extranjeros ha incidido en la disminución de fuentes de empleo para los ecuatorianos, debido a que la mano de obra colombiana es más barata, por lo que las empresas prefieren contratar más personas por menos dinero.

Según el INEC, el mayor índice de salida de los ecuatorianos está en las edades comprendidas entre los 40 a 49 años de edad, lo que indica la falta de plazas de trabajos para esas edades porque las empresas privadas prefieren contratar personal joven y proactivo con una edad máxima de 35 años.

De los ecuatorianos que salieron del país en el 2005, el 48,2% eran hombres, mientras que el 51,8% eran mujeres; entre los trabajos que realizan están el de cuidar niños, cuidar ancianos y quehaceres domésticos.

J. F. Nasser puede integrar personal extranjero calificado o contratar personal ecuatoriano para reducir el desempleo y contribuir a la disminución de la migración.

2.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Vivimos en la era de las comunicaciones, en la que la tecnología se ha desarrollado impresionantemente en beneficio de la humanidad. Todas las empresas deben estar en constante actualización tecnológica y de conocimientos, sólo así podrá mantenerse en el actual mercado competitivo y globalizado.

En el Ecuador, sin embargo, la inversión que se hace con respecto a las actividades de ciencia y tecnología no representa ni el 1% del PIB, como lo muestra el siguiente cuadro:

CUADRO 2.8.
GASTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA CON RESPECTO AL PIB

	2002	2003
Gasto (miles USD)	22.315	24.772
PIB (miles USD)	24'310.944	27'200.959
Gasto / PIB (%)	0,09	0,09

FUENTE: BCE

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

Por cada 100 dólares que se produjo en el país durante los años 2002 y 2003, se invirtió únicamente USD\$ 0,09 para actividades de ciencia y tecnología, ocupando los últimos lugares en inversión por este concepto en el continente americano. Por el contrario, Chile invirtió \$0,60 y Costa Rica \$0,39.

Para J. F. Nasser la inversión en tecnología es secundaria, puesto que al ser una empresa pequeña no requiere de un sistema informático personalizado, por ello han adquirido el programa MCount fabricado por ecuatorianos.

Aunque la empresa está en crecimiento, no se ha hecho necesario cambiar de paquete informático y la capacitación a los empleados lo realiza el mismo fabricante.

2.2.2 INFLUENCIA MICROAMBIENTALES

Es el estudio de los factores del sector en el se desenvuelve la empresa y que influyen en ella, pero sobre los cuales la entidad no puede intervenir.

2.2.2.1. CONSUMIDOR

2.2.2.1.1. DEFINICIÓN

Es aquella persona que compra productos de consumo.

La cartera de clientes de la compañía la componen:

- ⇐ Distribuidores, entre ellos el principal es Supermaxi
- ⇐ Intermediarios como restaurantes, hoteles y clubes sociales
- ⇐ Consumidores finales

La política de cobros es de acuerdo al monto y al cliente, y puede ser de contado o a crédito de 30 o 45 días.

2.2.2.1.2. NIVEL DE VENTAS

CUADRO 2.9

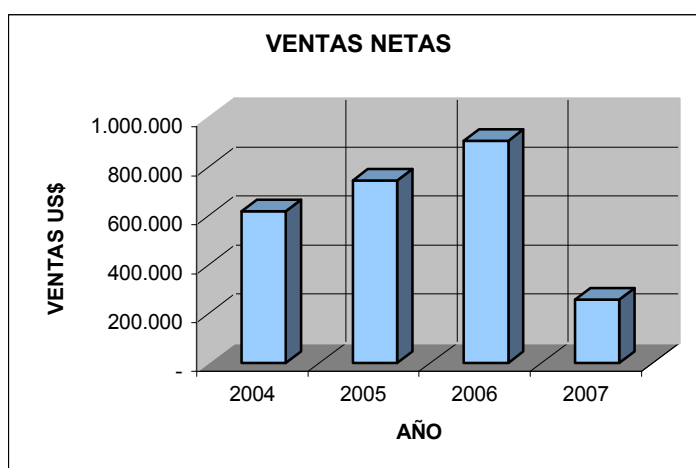
VENTAS

AÑO	VENTAS TOTALES	% PARTICIPACIÓN
2004	620.725,00	24,49%
2005	745.499,00	29,41%
2006	909.252,07	35,87%
2007 (a abril)	259.483,00	10,23%
TOTAL	\$ 2.534.959,07	100,00%

FUENTE: J. F. Nasser & Co.

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

GRÁFICO No. 2.8.



ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

En el cuadro anterior podemos apreciar un incremento de las ventas de la empresa en aproximadamente 4% cada año, obteniendo un máximo en ventas de \$909,252.07 en el 2006.

Las ventas hasta el mes de abril del 2007 son de \$259,483, representando un 10,23% de las ventas totales.

CUADRO No. 2.10.

VENTAS POR MARCA DE VINO

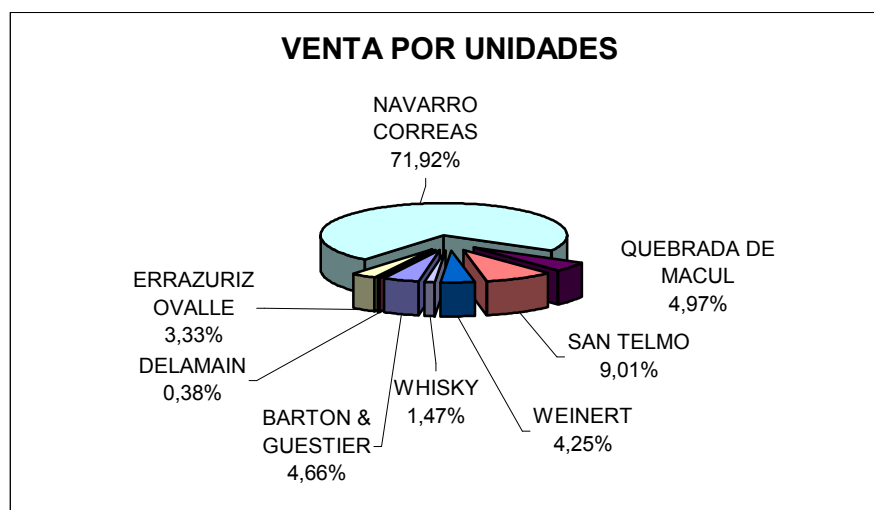
INFORMACIÓN FINANCIERA ENERO A DICIEMBRE 2006

PRODUCTO	UNIDADES	TOTAL \$
Barton & Guestier	4.473	42.408,11
Delamain	26	3.444,20
Errazuriz Ovalle	10.697	30.305,15
Navarro Correas	56.125	653.954,78
Quebrada de Macul	2.326	45.218,59
San Telmo	17.549	81.886,29
Weinert	4.110	38.628,56
Whisky	2.922	13.406,39
TOTAL GENERAL	98.228	\$ 909.252,07

FUENTE: J. F. Nasser & Co.

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

GRÁFICO No. 2.9.
VENTAS POR MARCA DE VINO
AÑO 2006



ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

Los principales productos que se vendieron en el 2006 fueron Navarro Correas con un 71,92% del total de las ventas y San Telmo con un 9%, lo que representaron un ingreso de \$653.954,78 y \$81.886,29 respectivamente.

Delamain tuvo apenas el 0,38% de participación en el total de ventas, es decir un ingreso de \$3.444,20.

2.2.2.1.3 CARTERA DE CLIENTES ACTIVOS

La compañía posee una amplia y variada cartera de clientes activos que consta de distribuidores, intermediarios y consumidores finales.

La política de venta es de contado para clientes nuevos o para clientes antiguos cuya cartera esté vencida; de 30 o 45 días dependiendo del monto y del cliente.

El equipo de ventas, junto con la Gerencia General y la Gerencia de Marketing se reúnen todos los lunes para elaborar una proyección de ventas semanal y se incentiva a los vendedores para que consigan dicha meta. El pronóstico de ventas es del 10% con respecto al mismo mes del año anterior.

El cuadro que se muestra a continuación presenta algunos de los principales clientes a crédito:

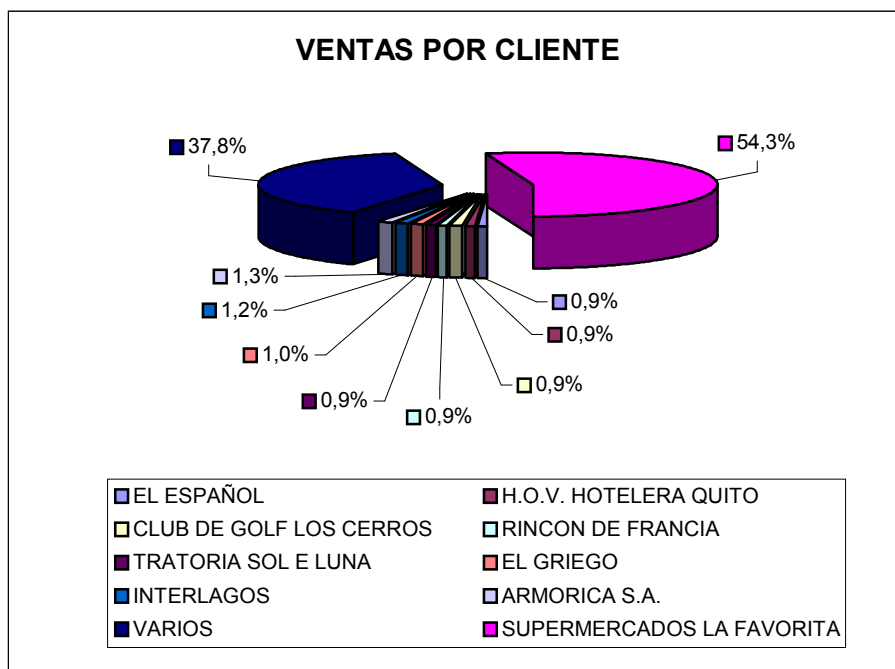
CUADRO No. 2.11.
VENTAS POR CLIENTES - AÑO 2006

CLIENTE	VENTAS
El Español	7.978,00
H.O.V. Hotelera Quito	8.000,00
Club de Golf Los Cerros	8.350,00
Rincón de Francia	8.500,00
Tratoria Sol e Luna	8.500,00
El Griego	9.100,00
Interlagos	10.500,00
Armorica S.A.	11.700,00
Supermercados La Favorita	343.330,75
Varios	493.293,32
TOTAL	\$ 909.252,07

FUENTE: J.F. Nasser & Co.

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

GRÁFICO No. 2.10.
PRINCIPALES CLIENTES A CRÉDITO - AÑO 2006



La empresa cuenta con una extensa cartera de clientes de reconocido prestigio en el país, tanto de instituciones privadas como públicas, tal es el caso de Supermercados La Favorita, principal cliente a crédito, cuya participación es de 54,25% de las ventas generadas en el 2006, seguido de Armorica S.A., Interlagos y el Griego con el 1% cada uno.

2.2.2.2. PROVEEDOR

2.2.2.2.1 CONCEPTO

Es aquella persona o empresa que provee o abastece de bienes o servicios a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc., para satisfacer necesidades de la colectividad.

2.2.2.2.2 PROVEEDORES DE J. F. NASSER & CO.

J. F. Nasser importa sus vinos desde distintos países vinícolas. Durante el 2006 se registraron el siguiente monto de compras:

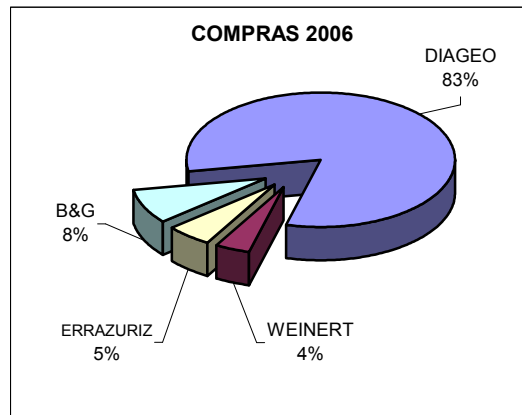
CUADRO No. 2.12.
PROVEEDORES Y MONTO DE COMPRAS
AÑO 2006

PROVEEDOR	PAÍS	COMPRAS USD
B&G	Francia	45.971,88
Diageo	Argentina	445.517,45
Errazuris Ovalle	Chile	28.842,00
Weinert	Argentina	23.389,74
TOTAL COMPRAS		\$ 543.721,07

FUENTE: J. F. Nasser & Co.

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

GRÁFICO No. 2.11.
PROVEEDORES Y MONTO DE COMPRAS
AÑO 2006



ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

El principal proveedor de la compañía es Diageo, cuyas compras representaron el 83% del total de importación en el 2006; Barton & Guestier representó el 8%, seguido por Errazuriz Ovalle con el 5% y Weinert con el 4%.

La política de compras es de 60, 90 y 120 días Bill of Lading (conocimiento de embarque).

2.2.2.3. COMPETENCIA

2.2.2.3.1 CONCEPTO

Competencia es la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

2.2.2.3.2 COMPETENCIA DIRECTA PARA J. F. NASSER & CO.

En el mercado ecuatoriano existe una gran cantidad de personas naturales y jurídicas que se dedican a la venta de vinos de diversos países, marcas, presentaciones, cepas, categoría de vinos, años de cosecha, entre otros, por lo que representa una gran competencia para J. F. Nasser; sin embargo, dentro de los principales importadores y comercializadores de vinos tenemos:

CUADRO No. 2.13.
PRINCIPALES COMPETIDORES
AÑO 2006

EMPRESA	PRODUCTO COMPETIDOR
MEXEL	Trapiche
CORDOVEZ	Concha y Toro Gato Negro
LIQUOR'S	Santa Emiliana Veronia

FUENTE: Departamento de Comercio Exterior de J.F. Nasser & Co.

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

El producto de principal competencia para J. F. Nasser es el Trapiche que lo distribuye la empresa Mexel; seguido por Concha y Toro, importado y comercializado por Cordovez; y otros vinos de Liquors.

2.2.2.3.3 RELACIONES CON ORGANISMOS NACIONALES

Se han instituido diversos organismos nacionales a fin de apoyar y fortalecer el desarrollo de las actividades de comercio y producción en el país.

J. F. Nasser & Co., por su naturaleza, mantiene relaciones con la Cámara de Comercio de Quito. La organización se rige a estatutos, normas y políticas que establece la Cámara de Comercio para las empresas asociadas.

Mensualmente la Cámara de Comercio de Quito envía información a la empresa sobre su competencia en materia de importación. A su vez, la entidad remite a esa institución información sobre las importaciones realizadas durante el mes: producto, cantidad, valor, proveedor; esta información es procesada en forma estadística por la Cámara de Comercio.

Además, mantiene relaciones con la Corporación Aduanera Ecuatoriana en materia de importación. La importación llega a la aduana; para retirarla, la compañía debe hacer la declaración respectiva y cancelar los tributos que establezca el aforador.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) es un organismo al que se le atribuye las competencias técnico-administrativas necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad con la Ley Orgánica de Aduanas y sus reglamentos.

2.2.2.4. PRODUCTO

2.2.2.4.1 DEFINICIÓN

Bien o servicio producido por una persona natural o jurídica para satisfacer las necesidades de clientes.

De acuerdo al objeto social de constitución, a la empresa le compete ⁹:

- ✓ La compraventa, arriendo de muebles e inmuebles, así como de toda clase de equipos, insumos, accesorios, pudiendo importar y exportar toda clase de productos y bienes.

- ✓ Establecer, gestionar y llevar a cabo por cuenta propia o en representación de otras personas naturales o jurídicas como mandataria, consignataria, comisionista o gestora el negocio de una compañía fabril, mercantil, industrial, minera o inmobiliaria, manufacturar, comprar, arrendar o adquirir, mediante compra, licencia, o por otro medio, poseer en dominio, hipotecar, pignorar, gravar, permutar, vender, ceder y transferir o de otro modo enajenar, invertir y comerciar bienes de cualquier clase, naturaleza o descripción.

⁹ Escritura de Constitución de J. F. Nasser & Co. S.C.C.

2.2.2.4.2 PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR J. F. NASSER & CO.

El producto estrella es Navarro Correas, del cual se vendieron 56.125 unidades, aportando un ingreso de \$653.954,78 para la empresa en el 2006.

Los productos que ofrece la compañía son:

GRÁFICO No. 2.12.
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR J. F. NASSER
AÑO 2006


<i>Navarro Correas</i>				
	Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:
VINO ESPUMOSO-EXTRA BRUT	750 ml	13.2% V/V	8°C	Argentina
FINCA DOLORES CORREAS	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina
CHARDONNAY C. P.	750 cc	13.50% V/V	13°C	Argentina
SAUVIGNON BLANC C. P.	750 cc	13.50% V/V	10°C	Argentina
PINOT NOIR C. P.	750 cc	13.7% V/V	18°C	Argentina
SYRAH C. P.	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina
MERLOT C. P.	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina
C. P. BLEND (Cabernet, Merlot, Malbec)	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina
MALBEC C. P.	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina
CABERNET SAUVIGNON C. P.	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina
GRAN RESERVA MALBEC	750 cc	13.5% V/V	18°C	Argentina
GRAN RESERVA CABERNET S.	750 cc	13.5% V/V	18°C	Argentina
ULTRA PREMIUM	750 cc	13% V/V	18°C	Argentina

BODEGA SAN TELMO				
	Cont. neto	Alcohol:	Servir a:	Origen:
CHARDONNAY	750 cc	13.50% V/V	13°C	Argentina
MERLOT	750 cc	13.50% V/V	13°C	Argentina
MALBEC	750 cc	13.50% V/V	13°C	Argentina
MALBEC (1/2 BOTELLA)	375 cc	13.50% V/V	18°C	Argentina
CABERNET SAUVIGNON	750 cc	13.50% V/V	18°C	Argentina

<i>Bow</i> BODEGA Y CAVAS DE WEINERT				
	Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:
CAVAS DE WEINERT	750 cc	13.5%	18°C	Argentina
WEINERT MALBEC	750 cc	14%	18°C	Argentina
WEINERT CABERNET SAUVIGNON	750 cc	13.5%	18°C	Argentina
PEDRO DEL CASTILLO	750 cc	13%	18°C	Argentina

E.O.V. THE HOUSE OF VINO VIÑEDOS Y VINO		TIERRUCA			
	Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:	
CHARDONNAY	750 cc	13% G.L.	13°C	Chile	
MERLOT	750 cc	13% G.L.	18°C	Chile	
CABERNET SAUVIGNON	750 cc	13% G.L.	18°C	Chile	

Viña Quebrada de Macul		Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:
DOMUS AUREA	750 cc	14% VOL	18 °C	Chile	
STELLAUREA	750 cc	14% VOL	18 °C	Chile	
ALBA	750 cc	13.5% VOL	18 °C	Chile	

 Barton & Guestier		Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:
CHATEAU MAGNOL	750 cc	12.5% VV	16°C	Francia	
CHATEAU MAGNOL (1/2)	375 cc	12.5% VV	16°C	Francia	
CHATEAU BARRAIL LAUSSAC	750 cc	12 % VV	16°C	Francia	
COTES DU RHONE TRADITION	750 cc	13% VV	16°C	Francia	
BORDEAUX RESERVE ROUGE	750 cc	13% VV	16°C	Francia	
BORDEAUX RESERVE ROUGE(1/2)	375 cc	13% VV	16°C	Francia	
CABERNET SAUVIGNON	750 cc	13% VV	16°C	Francia	
CHARDONNAY	750 cc	13.5% VV	13°C	Francia	
SALVIGNON BLANC	750 cc	12.3% VV	12°C	Francia	
PARTAGER ROUGE	750 cc	12% VV	16°C	Francia	
BLANC DE BLANCS	750 cc	12.5% VV	12°C	Francia	

Delamain		Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:
COGNAC GRANDE CHAMP PREMIER CRU DU COGNAC PALE & DRY X.O	700 cm ³	40° G.L.	—	Francia	
COGNAC GRANDE CHAMP PREMIER CRU DU COGNAC DELICATE ET LIGERE PALE & DRY	700 cm ³	40° G.L.	—	Francia	
COGNAC GRANDE CHAMP VESPER	700 cm ³	40° G.L.	—	Francia	
COGNAC GRANDE CHAMP PREMIER CRU DU COGNAC VESPER	700 ml	40° G.L.	—	Francia	

 JAMES MARTIN'S — V.V.O. —		Cont. neto:	Alcohol:	Servir a:	Origen:
BLENDÉD SCOTCH WHISKY	750 cc	40° G.L.	—	Escocia	

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico contiene las metas que se pretende conseguir, las políticas, guías y acciones que alcanzarán las metas. Mediante estas acciones, la empresa puede proyectarse en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones a los problemas que pudiesen presentarse.

3.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

3.1.1. DEFINICIÓN

Se define a la Filosofía empresarial por la cultura corporativa en la que la experiencia vivencial de un entorno que promocióne valores sólidos, logre desarrollar hábitos de excelencia cuya continua exteriorización pueda llegar a generar una forma de vida basada en el Ganar – Ganar, es decir, Yo gano como miembro del equipo, gana el grupo de trabajo y sobre todo gana la institución por nuestro trabajo.

3.1.2. FILOSOFÍA DE J. F. NASSER & CO.

Las filosofías institucionales son incluidas en la administración y operaciones orientadas al cliente, proveyendo excelencia en sus productos y servicios, esfuerzos continuos por extender el mercado existente así como la creación de nuevos mercados, comprometiéndonos por un interés continuo en los usuarios finales proporcionándoles mejores servicios después de la venta, persiguiendo la globalización del negocio a través de la diversificación, la cual les dará crecimientos positivos.

Estas filosofías serán incorporadas en todos los niveles de la compañía.

3.2. MISIÓN

3.2.1. DEFINICIÓN

Es la determinación de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.

3.2.2. CARACTERÍSTICAS

- ⇐ Motiva y desafía.
- ⇐ Fácil de captar y recordar.
- ⇐ Especifica los negocios actuales y su futuro.
- ⇐ Describe brevemente su principal objetivo.
- ⇐ Flexible y creativa.
- ⇐ Comunica cuál es su aporte a la comunidad.

3.2.3. MISIÓN DE J. F. NASSER & CO.

“Comercializar bodegas importantes de Sudamérica como Quebrada de Macul, Navarro Correas, San Telmo, Errazuris Ovalle y Cavas de Weinert, cuyos vinos satisfagan las necesidades de cada uno de sus clientes en el mercado nacional, garantizando su permanencia a través de rentabilidad para sus socios, una retribución equitativa para todos sus trabajadores y fomentado los valores de la organización con un desarrollo integral que contribuya a la comunidad”¹⁰.

3.3. VISIÓN

3.3.1. DEFINICIÓN

Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

¹⁰ Plan de Marketing 2005. J. F. Nasser & Co.

3.3.2. CARACTERÍSTICAS

- ⇐ Breve y concisa.
- ⇐ Fácil de captar y recordar.
- ⇐ Alta credibilidad.
- ⇐ Flexible y creativa.

3.3.3. VISIÓN DE J. F. NASSER & CO.

“Convertirnos en la empresa líder de la comercialización de vinos a nivel nacional con un interesante portafolio de productos para cubrir las necesidades de nuestros clientes”¹¹.

3.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS

3.4.1. DEFINICIÓN

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados en todos los procesos de la organización.

3.4.2. CARACTERÍSTICAS

- ⇐ Orientados hacia el mejoramiento.
- ⇐ Frases concretas.
- ⇐ Desafiantes pero factibles.
- ⇐ Orientados tanto a corto como a largo plazo.
- ⇐ Se escriben con verbos en infinitivo.

3.4.3. OBJETIVOS DE J. F. NASSER & CO.

OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN:

¹¹ Plan de Marketing 2005. J. F. Nasser & Co.

CANAL DE SUPERMERCADOS:

- ⇐ Mantener y promover lazos comerciales.
- ⇐ Consolidar la relación con Mi Comisariato.
- ⇐ Continuar los esfuerzos para ingresar en cadenas importantes, preparando planes atractivos para las gerencias de adquisiciones.

CANAL DE RESTAURANTES, HOTELES, CLUBES Y ENOTECAS:

- ⇐ Incrementar el portafolio de cada asesor a razón de al menos dos nuevos clientes por mes.

3.5. POLÍTICAS

3.5.1. DEFINICIÓN

Constituyen las directrices que rigen la actuación de una entidad o cómo se emplean los medios para alcanzar un fin determinado.

3.5.2. POLÍTICAS DE J. F. NASSER & CO

a. POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

CANAL DE RESTAURANTES, HOTELES, CLUBES Y ENOTECAS:

- ⇐ Evitar que exista cruce de clientes entre ejecutivos, puesto que pueden originarse conflictos con el cliente.
- ⇐ No habrá cliente que no haya sido visitado al menos mensualmente.
- ⇐ Cada asesor deberá incrementar su portafolio a razón de al menos dos nuevos clientes por mes.

PLAN DE INCENTIVOS

- ⇐ Reuniones de seguimiento y estatus comercial cada lunes.

- ⇐ La gestión de campo con cada asesor de ventas será realizada cada viernes.
- ⇐ Plan de capacitación anual a asesores de ventas sobre Técnicas Comerciales, entre otras.

NUEVOS CANALES Y/O AMPLIACIÓN DE COBERTURA

- ⇐ Explorar nuevos canales y zonas geográficas tales como:
 - Estaciones de Servicio (Móvil, Shell, Repsol)
 - Eventos varios
 - Ampliación de cobertura en Guayaquil y Cuenca
- ⇐ En el caso de que los asesores comerciales actuales no se den abasto con los nuevos canales de distribución, podría optarse por:
 - Otro ejecutivo
 - Esquema de distribución para nuevos canales o zonas

b. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

MEDIOS Y ACTIVIDADES PROMOCIONALES:

- ⇐ Radio; vallas publicitarias; revistas; tarjetas Get & Go; periódicos; cines; banners publicitarios; trípticos; activaciones en restaurantes, clubes, enotecas; activaciones en supermercados.
- ⇐ Se deberá observar las siguientes políticas de publicidad:
 1. **TELEVISIÓN:** Se deberá considerar únicamente la posibilidad de contratar publicidad en los siguientes canales de televisión: GAMAVISION, ECUAVISA, TC TELEVISIÓN, TELEAMAZONAS, Y CANAL UNO, únicamente en horario de 21h00 a 22h30.
 2. **REVISTAS Y PERIÓDICOS:** Únicamente se realizará publicidad en revistas de ya reconocido prestigio y alto tiraje como Diners, Cosas, Clubing y Líderes; además, en revistas especializadas como Vinísimo, Tabola, etc.

- Toda feria o evento en la que se expongan los vinos deberá ser en base a degustación.

c. POLÍTICAS DE VENTAS DE VINOS

⇐ La comisión que se paga por venta de vinos es de 3% por ventas a supermercados y de 5% por ventas a distribuidores tipo B, según el siguiente detalle:

1. Ventas efectuadas a precio de lista sin descuento: comisión 5% más 1% de entrega.
2. Ventas efectuadas con descuento máximo 5% a clientes autorizados por gerencia: comisión 5% más 1% de entrega.
3. Ventas efectuadas a Supermaxi, El Bodegón, Elibeth y Distribuidora Bebaz no generan comisión porque son venta de oficina.
4. Las entregas para distribuidores de Guayaquil, Cuenca y las que en Quito efectúe la oficina serán a través del bodeguero y no generarán comisión alguna.

⇐ Referente a los viáticos para funcionarios que deben salir fuera de la ciudad:

1. La empresa cubrirá los gastos de hotel previa presentación de la correspondiente factura.
2. La empresa cubrirá el costo del pasaje aéreo o terrestre hasta el sitio de destino previa presentación de la factura.
3. Viáticos: se contempla la suma de \$50 dólares por día para alimentación y movilización de los directivos de la empresa en el sitio de destino, para el personal de ventas, bodega y administrativo se cubrirán los gastos totales de alimentación y movilización previa la presentación de la factura.

⇐ Los informes referentes a cuentas por cobrar, ventas semanales y mensuales se pasará únicamente a pedido de Gerencia, quedando entonces de forma obligatoria y periódicamente el informe de saldos en bodega y mercadería a consignación los días viernes.

- ⇐ La salida de mercadería para los eventos deberá estar respaldada por un memo de Gerencia o su delegado autorizando la entrega del producto y deberá ser liquidado máximo 5 días luego de realizado el evento.
- ⇐ Se realizarán reuniones de ventas todos los lunes a las 09h00.
- ⇐ Se podrá regalar únicamente una botella previa justificación, caso contrario se facturará a aquella persona que no observe esta disposición.
- ⇐ Queda absolutamente prohibido promocionar ventas a clientes que la gerencia considere que tienen falta de liquidez, a no ser que la venta sea de contado.
- ⇐ El cupo máximo que se dispone para atender solicitudes de degustación con cualquier cliente será el 4% del valor neto (descontando IVA), que se haya vendido en los últimos 6 meses.
- ⇐ Se realizarán auspicios de eventos con producto siempre que la empresa sea la única auspiciante. Todo patrocinio con producto deberá ser calificado y aprobado por la dirección de mercadeo, que para tal efecto deberá verificar que se encuentre dentro de la política establecida y del presupuesto aprobado.
- ⇐ El encargado de los materiales en la empresa es el bodeguero, a quien se le ha entregado a más del vino y otros productos los banners para su manejo y cuidado.
- ⇐ En una feria de vinos, el jefe de la delegación deberá verificar que se disponga de bouchers para tarjetas de crédito y caja chica para dar el cambio a los clientes

3.6. ESTRATEGIAS

3.6.1. DEFINICIÓN

Es la forma global en que las acciones van a lograr las metas. Patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

3.6.2. ESTRATEGIAS DE J. F. NASSER & CO.

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

CANAL DE RESTAURANTES, HOTELES, CLUBES Y ENOTECAS:

- ⇐ Evitar que exista cruce de clientes entre ejecutivos, puesto que pueden originarse conflictos con el cliente; para ello se asignará a cada vendedor el mismo número de clientes nuevos y se respetará la base de clientes de cada uno.

- ⇐ Debe establecerse frecuencias de visitas:
 - Semanales: para clientes que adquieran más de USD \$500 al mes;
 - Quincenales: para clientes que adquieran más de USD \$250 al mes;
 - Mensuales: para clientes que adquieran menores cantidades.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

PROMOCIÓN A CONSUMIDORES

- ⇐ Tarjetas Get & Go localizadas en 20 puntos de distribución (hoteles, restaurantes, plazas, gimnasios, centros comerciales).
- ⇐ Cada vendedor dará trípticos a sus clientes con mayor potencial para los eventos que realicen.
- ⇐ Publicaciones trimestrales en revistas y periódicos.
- ⇐ Exhibidores localizados en lugares claves (restaurantes, hoteles).
- ⇐ Insertos enviados por el mes de las madres en la Revista Supermaxi.
- ⇐ Presencia en Gala del Vino.

PROMOCIÓN AL CANAL

- ⇐ Pago por corcho en restaurantes: USD \$0.50.
- ⇐ Material promocional como banners en eventos.

- ⇐ Eventos de golf y/o ferias de equitación: se colocará un stand de degustación con publicidad de la marca y su slogan, donde se repartirán trípticos y una copa de vino.
- ⇐ Para los patrocinios a eventos de restaurantes y hoteles se enviará un enólogo contratado por J. F. Nasser y se realizará la degustación del producto de acuerdo al maridaje.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Se otorgará descuentos a los clientes de acuerdo a la siguiente categoría:

1. **Restaurantes**, como Rincón de Francia, Mucki's, Tratoria Sole e Luna, entre otros; **y eventos**: 5% sobre el precio base.
2. **Distribuidores tipo A**, que corresponden a tiendas especializadas como El Griego, El Bodegón y El Español: 9%.
3. **Distribuidores tipo B**, que comprenden las empresas que realizan eventos como Club de Golf Los Cerros: 9,25%.
4. **Comisariatos**, como Magda Espinoza y Mi Comisariato: 10% y sobre éste el 5% adicional.
5. **Supermaxi**: 10% y sobre éste el 10% adicional, por ser el principal cliente.

3.7. PRINCIPIOS Y VALORES

3.7.1. PRINCIPIOS

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

3.7.2. PRINCIPIOS DE J. F. NASSER & CO.

1. **Enfoque al cliente**: J. F. Nasser debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, por eso debe esforzarse por satisfacer y exceder las expectativas del cliente en cuanto a servicios y productos.

2. **Liderazgo:** La empresa debe mantener un líder en cada unidad de trabajo que cree y mantenga un ambiente propicio para que todos los colaboradores del área se vean envueltos en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.
3. **Participación del Personal:** Todos deben involucrarse en los procesos de mejoramiento para que las competencias y conocimiento sean usados en pro y beneficio de la entidad.
4. **Mejora continua:** A través de una política de capacitación anual a cada empleado para mejorar su nivel profesional y su desempeño en la empresa.
5. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Basado en el análisis de datos que permitan tomar decisiones eficaces
6. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** El área financiera y contable busca mantener, mejorar y consolidar las relaciones existentes con sus proveedores con el fin de maximizar el servicio que le proporcionan a la entidad.

3.7.3. VALORES

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

3.7.4. VALORES DE J. F. NASSER & CO.

HONESTIDAD: De todos los empleados y en el manejo de la comunicación.

INTEGRIDAD: En la conducta y el trato hacia los clientes.

RESPONSABILIDAD: Tanto en la gestión como en los acuerdos.

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

CONTROL INTERNO

El Control Interno se define como un “proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera; y,
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”¹².

El control interno nace como resultado de la necesidad de una entidad para reducir fraudes, evitar el desperdicio, cumplir con las políticas de operación sobre bases más seguras, comprobar la corrección y veracidad de los informes contables, salvaguardar los activos de la empresa y promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

De esta fase nacen las conclusiones y/o los ajustes necesarios que retroalimentarán el sistema para que vuelva a reiniciar el ciclo (planificar, ejecutar, verificar, actuar).

Se ha demostrado a través de serios estudios, la necesidad del desarrollo e implementación de un Sistema de Control Interno en las organizaciones, que coadyuve en forma cierta y fundamentada al logro de sus propósitos, objetivos y metas, tanto en entidades del sector público, en donde ha sido estipulado por el legislador, como en el sector privado, en donde el Sistema de Control Interno se convierte en una alternativa válida para los sistemas de calidad total.

¹² MANTILLA, Samuel. Control Interno, Informe COSO. ECOE Ediciones. Tercera Edición., pág. 4.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

EL CONTROL INTERNO PUEDE:

1. Ayudar a la empresa a cumplir sus metas, evitando sorpresas a lo largo del camino. Por ejemplo, si un auditor interno verifica periódicamente la información contable impresa, le será más fácil tomar las medidas correctivas necesarias inmediatamente, evitando así que ese error afecte a todos los estados financieros posteriores, ofreciendo una información equivocada o no real de la organización.
2. Proporcionar seguridad razonable a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de la entidad. Puesto que la seguridad es razonable, la gerencia debe hacer estimaciones tanto cuantitativas como cualitativas y juicios en la evaluación de la relación costo-beneficio.
3. Un control efectivo también puede ayudar a mitigar la probabilidad de reducir tales irregularidades.

EL CONTROL INTERNO NO PUEDE:

1. Asegurar el éxito ni la supervivencia de la empresa. Si la administración toma malas políticas, o éstas están mal enfocadas, la empresa no obtiene rentabilidad, más bien genera pérdidas; en este caso, el control interno sólo proporciona información administrativa sobre el progreso o el no progreso de la compañía, no asegura que por la mala administración la empresa va a sobrevivir a su crisis, tampoco el control interno puede cambiar la administración ineficiente por una buena. En este caso lo que sí podría hacer el control interno efectivo es reprimir la conducta impropia de la gerencia.
2. Asegurar la confiabilidad de la información financiera ni el cumplimiento de leyes y regulaciones.

Si no se están cumpliendo los objetivos básicos porque los estados financieros presentan fallas o equivocaciones; en este caso la probabilidad de realización de los objetivos está afectado por limitaciones inherentes al control interno, las que incluyen la realidad de que el juicio humano, en la toma de decisiones, puede ser defectuoso y que los rompimientos en el control interno, puedan ocurrir como simples errores o malentendidos.

Los controles pueden ser burlados, por los pactos de dos o más personas o por una gerencia que no le hace caso al control interno.

Control Interno Contable: Comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos, cuya misión es salvaguardar los activos y obtener información financiera veraz y oportuna.

C O S O

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión)

El informe COSO presenta una visión actualizada del control interno, y que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

El COSO estuvo y está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América; inició la investigación en 1986 y sus miembros son:

- ⇐ American Accounting Association (AAA)
- ⇐ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- ⇐ Financial Executive Institute (FEI)
- ⇐ Institute of Internal Auditors (IIA)
- ⇐ Institute of Management Accountants (IMA)

En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado “Informe COSO”; y en 1997 se publicó la traducción del informe al español.

En el Informe COSO se resume muy bien lo que es control interno, los alcances, etc. Su principal función es mejorar la calidad de los reportes financieros a través de la ética y el control interno efectivo.

El COSO incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques que existen a nivel mundial, y el consenso que existe para solucionar las múltiples dificultades propias de la aplicación del Control Interno.

Este informe se enfoca en la necesidad de que la alta dirección y toda la organización comprendan cabalmente la importancia del Control Interno para su organización, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión y la consideración del control interno como parte integrante de los procesos operativos de la empresas y no como un conjunto de mecanismos y procedimientos burocráticos.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes de control interno para todo tipo de organización son:

- ⇐ Ambiente de control
- ⇐ Evaluación de riesgos
- ⇐ Actividades de control
- ⇐ Información y comunicación
- ⇐ Supervisión (monitoreo)

1. Ambiente de Control:

El recurso humano es el eje fundamental de todo negocio, por lo que el Ambiente de Control incluye los valores éticos y atributos del ser humano, su integridad y su competencia. Es por esa razón, que el Ambiente de Control influye profundamente en la conciencia de control de su gente, y por tanto de sus actividades, estableciendo políticas y procedimientos, así como un código de conducta, con el fin de fomentar la participación y el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos institucionales.

Integridad y Valores Éticos:

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa, la cual incluye estándares éticos y de comportamiento, y cómo éstos son comunicados a toda la organización para su cumplimiento por parte de los administradores y de los empleados.

Incentivos y tentaciones:

Muchos empleados tienden a involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos debido a que las propias instituciones les ofrecen fuertes incentivos para hacerlo como son:

- ⇐ Presiones para cumplir objetivos de desempeño irreales, especialmente resultados a corto plazo.
- ⇐ Altas recompensas dependientes del desempeño
- ⇐ Cortes de operaciones superiores y bajos en los planes de bonos.

Dentro de las tentaciones tenemos:

- ⇐ Controles no existentes o inefectivos, por ejemplo la mala distribución de funciones en áreas sensibles, los cuales ofrecen la facilidad para realizar robos o encubrirlos.
- ⇐ Función de auditoría interna débil que no está en capacidad de detectar o informar conductas impropias.
- ⇐ Un consejo de directores inefectivos que no proporciona advertencias a la negligencia de la alta administración.
- ⇐ Sanciones insignificantes a conductas impropias.

Proporcionando y comunicando orientación moral:

Muchos de los empleados no saben que lo que pudieran estar haciendo está equivocado o erróneo; por lo tanto, se debe comunicar los valores éticos y dar orientación explícita señalando qué es correcto y qué está equivocado.

Una de las maneras más efectivas para hacerlo es a través del ejemplo de sus líderes o la alta dirección, la cual debe comunicar verbalmente a los empleados los valores y los estándares de comportamiento de la entidad.

Compromiso con la Competencia:

La alta dirección debe especificar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar tareas que comprenden trabajos particulares y el nivel de cumplimiento.

Filosofía y estilo de operación de la administración:

La alta dirección tienen la responsabilidad de desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo orientado a la medición del desempeño; así como de guiar el desarrollo e implementación de políticas de control interno y los procedimientos que dirigen los objetivos de sus unidades.

Estructura Organizacional

La administración debe definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad; para ello es necesario definir las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas adecuadas de información.

Asignación de autoridad y responsabilidad:

La máxima autoridad debe establecer claramente las relaciones de jerarquía y los protocolos de autorización, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

Políticas y prácticas sobre recursos humanos:

El nivel administrativo de la entidad definirá las políticas y prácticas adecuadas de personal, principalmente las que se refieran a reclutamiento, contratación, entrenamiento, ascensos y acciones disciplinarias.

2. Evaluación de riesgos

“Los riesgos constituyen una de las razones por las cuales ha sido ideado esencialmente el Control Interno, pues de hecho tiene entre sus propósitos limitar los eventos que afecten las actividades diarias de una organización. Para ello primeramente es necesario identificar los riesgos a administrar, es decir la identificación de riesgos es primordial”¹³.

Todas las empresas se enfrentan a riesgos de índole interno y externo, lo cual afectará directamente a los objetivos establecidos, puesto que su desempeño o logro diferirá del que se esperaba. El proceso de Valoración de riesgos está encargado de advertir al empresario qué es lo que puede ocurrir, por ello se debe tomar en cuenta todos los aspectos implícitos y explícitos en el riesgo determinado.

La evaluación de riesgo es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada.

Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, los mismos que se ubican en tres categorías:

- 1) **Operaciones**, relacionada con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa.
- 2) **Información financiera**, relacionada con la preparación de los estados financieros públicos.
- 3) **Cumplimiento**, relacionado a la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

¹³ RICARD D., Miran; GÓMEZ R., Isabel; ARCE, Isabel. La evaluación de riesgos como parte del Sistema de Control Interno en las universidades cubanas. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, Cuba. http://www.alafec.unam.mx/asam_cuba/ponencias/ctrlint/ctrl03.doc

RIESGOS:

El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso *ongoing* y componente crítico de un sistema de control interno efectivo.

Identificación de riesgos:

El desempeño de una institución depende de factores internos o externos que pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos. Uno de los métodos para identificar los factores de riesgo es el FODA.

El proceso de valoración de riesgos puede considerar lo que puede ocurrir y el primer paso para iniciar este proceso es identificar los factores de riesgos tanto internos como externos, que de llegar a producirse, pueden impedir u obstaculizar la consecución de objetivos.

Nivel de la entidad:

Los riesgos del nivel global de la entidad pueden provenir de *factores externos*, por ejemplo:

- La estabilidad de los proveedores y sus países, así como las políticas económicas y de aduanas.
- El desarrollo tecnológico que puede afectar la calidad o la presentación del producto.
- Disponibilidad y confiabilidad de las compañías de embarque y costos.
- Probabilidades de hostilidades internacionales.
- Las necesidades cambiantes de los clientes que puede afectar el servicio al cliente, los precios y las garantías.
- La competencia fuerte y los nuevos competidores en la industria.
- La crisis económica, política y social por la que atraviesa el país.
- Las reformas arancelarias y tributarias.

- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.
- Las relaciones bancarias con el sistema financiero.
- Préstamos, hipotecas, entre otros, cuyas tasas de interés pueden variar.
- Introducción de productos sustitutos.
- La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión.

Además, los riesgos considerados en el nivel global de la empresa provienen también, de *factores internos* como pueden ser:

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.
- Virus en las computadores que afecten el sistema informático.
- Cambio de autoridades, quienes pueden aplicar nuevas políticas de mercado.
- La calidad del personal, su capacitación y motivación. Por ejemplo, si el personal de ventas no está calificado para poder competir tenazmente con la competencia, es posible que se pierdan las ventas.
- Las políticas cambiantes de precios, establecidas por el Gerente General o los gerentes departamentales, por ejemplo, una precio muy alto producirá la salida de muchos clientes.
- Un Consejo de Auditoría ineficiente.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles.

Análisis de Riesgos:

Una vez que la entidad ha identificado los riesgos globales y los riesgos de actividad, es necesario analizar su impacto o significado, valorar su probabilidad de ocurrencia y considerar cómo puede administrarse el riesgo, es decir, qué acciones deben ser tomadas.

3. Actividades de control

Las actividades de control constituyen las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Estas actividades se ejecutan en todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Políticas y procedimientos:

La máxima autoridad y los demás niveles gerenciales deben documentar, mantener actualizados y comunicar internamente las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Factores que están inmersos en las Actividades de Control:

➤ **Revisiones de alto nivel:**

- Se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos o períodos anteriores o de competidores
- Las iniciativas son rastreadas
- Se realizan acciones administrativas e informes

➤ **Funciones directas o actividades administrativas:**

- ⇐ Se dirigen las funciones o actividades, revisando informes de desempeño

➤ **Procesamiento de información:**

- Implementación de una serie de controles para verificar si están completos y autorizados.
- Los datos que ingresan se cotejan con los archivos de control.

➤ ***Controles físicos:***

- Constatación física de todos los activos de la empresa, en forma periódica, y comparados con los registros de control.

➤ ***Indicadores de desempeño:***

- Se relacionan todos los datos , se analiza su interrelación, se investigan y se corrigen acciones.
- Tras analizar las tendencias, se toman decisiones de operación o de control.

▪ ***Segregación de responsabilidades:***

- Consiste en compartir responsabilidades con el fin de evitar errores o acciones inapropiadas.

Definición de políticas y procedimientos de los Controles de Aplicación:

Los administradores deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos, los cuales están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando a asegurar que el procesamiento sea completo y exacto.

4. **Información y comunicación**

Cada empresa debe capturar información pertinente, financiera y no financiera sobre eventos internos y externos, la misma que debe ser comunicada en forma oportuna para facilitar que la gente cumpla con sus responsabilidades.

La comunicación de información debe fluir hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todos los empleados de la entidad deben saber de forma clara y concreta qué es lo que se requiere de ellos; deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Adecuación de los sistemas de información y comunicación:

Los sistemas de información deben ajustarse a las características y necesidades de la entidad y su diseño e implementación debe ser acorde con los planes estratégicos y los objetivos institucionales. Además, las instituciones deben diseñar los procesos que le permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos, que requieran.

El sistema de información servirá, entre otros fines, para:

- a) Tomar decisiones a todos los niveles.
- b) Evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, procesos, actividades, operaciones, entre otros.
- c) Rendir cuenta de la gestión.

Características de la información:

La información que procesa una institución debe ser:

1. **Confiable:** el usuario acepta y utiliza la información para la toma de decisiones.
2. **Oportuna:** la información debe llegar a manos del usuario en el tiempo adecuado para tomar sus decisiones.
3. **Suficiente:** esto tiene que ver con la cantidad de información que debe recibir, procurando que se disponga solo de la que sea necesaria.
4. **Pertinente:** la información debe ser útil, es decir importante o significativa para el cumplimiento de su propósito.

Efectiva comunicación de la información:

La información debe ser comunicada al usuario, interno y externo, que la necesite, en la forma y el plazo requeridos para el cumplimiento de sus tareas.

Como medida preventiva, los canales oficiales de comunicación serán usados uniforme y constantemente por el personal, para hacer llegar, a la persona indicada dentro de la institución, el conocimiento requerido acerca de las situaciones que le competen.

Medios de comunicación:

La comunicación se puede realizar a través de manuales de políticas, memorandos, mensajes de videocintas, entre otros.

Otra forma en que se transmiten los mensajes es oralmente, ya sea en grupos grandes, pequeñas reuniones o uno a uno, donde el tono de la voz y el lenguaje corporal sirven para enfatizar lo que se está diciendo.

Archivo institucional:

Debido al valor, utilidad y requerimientos jurídicos de la información, ésta debe ser preservada en un archivo institucional de acuerdo al tiempo establecido por las leyes gubernamentales y políticas de la entidad.

5. *Supervisión (Monitoreo)*

Debido a que los sistemas de control interno cambian con el tiempo, la administración necesita determinar si ese sistema continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos.

Por lo tanto, el monitoreo es un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo; esto se realiza a través de acciones de monitoreo *ongoing*, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

El monitoreo *ongoing* incluye las actividades regulares de administración y supervisión, otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones.

Evaluaciones separadas:

Las personas responsables por división, la unidad de auditoría interna, las firmas privadas de auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del sistema de control interno institucional.

Comunicación de los resultados del monitoreo:

Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva. El proceso de monitoreo concluye cuando se corrigen las deficiencias reportadas o en su defecto, cuando se demuestra que los hallazgos y recomendaciones, no ameritan ninguna acción.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Técnicas de verificación ocular:

Comparación: Consiste en fijar la atención en dos o más cosas para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanzas.

Observación: Esta técnica permite cerciorarse de hechos o circunstancias relacionadas con la ejecución de las actividades contables y evaluar la forma en que se realizan las operaciones contables.

Revisión Selectiva: Consiste en la revisión ocular rápida para observar aspectos no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.

Rastreo: Permiten realizar el seguimiento a las actividades contables.

Técnica de verificación verbal:

Indagación: A través de preguntas y conversaciones con cada una de las personas que intervienen en el área contable en la empresa.

Técnica de Verificación Escrita:

Análisis: Consiste en descomponer una cuenta para determinar su saldo y verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta y período de estudio; la técnica utilizada frecuente por los auditores es el análisis a las cuentas de mayor descritas en un papel de trabajo denominado Cédula Analítica.

Conciliación: Consiste en cotejar información similar de fuentes distintas; la más conocida es la Conciliación Bancaria.

Confirmación: Asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad auditada a través de la afirmación o negación por escrito de un tercero como proveedores, clientes, u otras personas o empresas que conozcan la existencia de la información.

Existen dos clases de confirmaciones:

- **Positivas:** en las que el auditor pide al confirmante que conteste si está o no de acuerdo con los datos enviados; ésta puede ser de dos tipos:
 - **Confirmación Positiva Directa:** en la que el auditor pone en la carta los datos que desea verificar.
 - **Confirmación Positiva Indirecta:** Cuando el auditor no provee la información que desea verificar; más bien los solicita al confirmante.

- **Negativa:** en la que el auditor solicita la respuesta del confirmante sólo si éste no está de acuerdo con la información enviada.

Técnica de Verificación Documental:

Comprobación: Análisis de la información de los documentos que respalden las actividades contables, tales como seguridades del efectivo, nivel de autoridad, qué respaldo existe en los pagos o cobros, etc.

Computación (cálculo): Consiste en calcular, contar, sumar, multiplicar, realizar cálculo de depreciaciones, amortizaciones, etc., para comprobar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados.

Técnicas de verificación física:

Inspección: Examen físico de los documentos, tales como facturas, recibos de pago y depósitos, para demostrar su existencia y autenticidad.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Cuestionarios: Permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Flujogramas: Llamados también *diagramas de secuencia*; son la representación gráfica secuencial de las operaciones de una actividad o sistema determinado a través de símbolos convencionales.

Descriptivo o narrativo: Para el desarrollo de este trabajo de tesis se emplearán papeles de trabajo en el cual se resume (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Al final de la narración se resaltarán las fortalezas y debilidades encontrados, de forma analítica; finalmente se indicará la efectividad de los controles existentes.

RIESGOS DE AUDITORÍA

El riesgo de auditoría tienen tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente: Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

Riesgo de control: Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar o corregir las deficiencias existentes.

Riesgo de detección: Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría. Para que este riesgo sea bajo, el auditor debe realizar los procedimientos *necesarios*.

Riesgo de auditoría: Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que asigna el auditor a los controles aplicados. A continuación se presenta una escala de cinco escenarios de calificación de riesgo que se aplicará en el desarrollo de esta tesis:

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%
Naranja	51% - 59%
Amarillo	60% - 66%
Verde	67% - 75%
Azul	76% - 95%

Riesgo

Confianza

Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

La escala inicia en 15% porque no existe empresa totalmente sin control; y termina en 95% porque no hay empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, ya que toda empresa es sujeta a mejoramiento continuo.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA CONTABLE DE J. F. NASSER & CO, DIVISIÓN DE VINOS.

La evaluación del control interno puede realizarse a través de los siguientes métodos:

- Cuestionarios
- Flujogramas
- Narrativas

Para realizar la evaluación del control interno del área contable de J.F. Nasser & Co. aplicaremos cuestionarios a las personas responsables.

Diseño del Cuestionario:

A continuación se presenta un ejemplo del modelo de cuestionario a aplicarse en la realización de este trabajo:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROTECCIÓN DE CAJA

Objetivo: Conocer qué controles se aplican para la protección del efectivo.

Entrevistado: Xenia Dávila

Cargo: Contadora General

Área: Contabilidad

Fecha de evaluación: Agosto 11 de 2007

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?				
2.	¿Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente?				

Utilización:

Los cuestionarios están conformados por:

- ***Denominación o nombre de la evaluación:*** Título del cuestionario y nombre de la cuenta, unidad o proceso a evaluarse.
- ***Objetivo:*** Constituye el fin que se pretende alcanzar.
- ***Datos generales del cuestionario:*** Nombre, cargo y área a la que pertenece el encuestado y la fecha en que se contesta el cuestionario.
- ***Primera columna:*** En esta registramos el número de cada pregunta.
- ***Segunda columna:*** En la cual anotamos las preguntas respectivas.
- ***Tercera, cuarta y quinta columna:*** En estas columnas anotamos las respuestas correspondientes a cada pregunta, las mismas que pueden ser "Sí", "No" o "No aplicable". Las respuestas positivas a las preguntas realizadas indican una situación satisfactoria de control.
- ***Sexta columna:*** Señalamos cualquier observación que se tenga.

En base a las respuestas obtenidas, el auditor conseguirá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

CAJA-BANCOS

Para realizar la evaluación del control interno de las cuentas Caja-Bancos se aplicarán cuestionarios a las personas responsables de su manejo.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA**

Objetivo: Obtener un claro conocimiento del proceso que aplica el área contable-financiera para el manejo de la cuenta Caja.

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Área: _____ **Fecha de evaluación:** _____

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	<i>Protección</i>				
1.1	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?				
1.2	¿Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente?				
1.3	¿Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos?				
1.4	¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?				
1.5	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?				
2	<i>Recaudación</i>				
2.1	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?				
2.2	¿Son registrados en el respectivo registro?				
2.3	¿Se expiden los recibos de caja?				

2.4	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?				
2.5	¿Son adecuados los controles para asegurar que se cobren las ventas de vinos?				
2.6	¿Se cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que sean cobrados?				
2.7	¿Son depositados los ingresos en forma intacta como fueron recibidos?				
2.8	¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona distinta al cajero antes de entregárselos a éste?				
3.	<i>Recibos de caja</i>				
3.1	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?				
3.2	¿Los recibos de caja son prenumerados?				
3.3	¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?				
3.4	¿Los recibos de caja que van a ser utilizados son debidamente guardados?				
3.5	¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?				
4	<i>Caja chica</i>				
4.1	¿Existe un fondo fijo de caja chica?				
4.2	¿La persona responsable del manejo del fondo de caja chica verifica que la documentación de soporte esté bajo las exigencias tributarias?				
4.3	¿Los recibos de caja chica son prenumerados?				
4.4	¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja chica?				
4.5	¿El procedimiento de reposición de caja chica es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?				

4.6	¿Se expiden cheques de reposición del fondo a la orden de la persona que tiene a su cargo la custodia de la caja chica?				
4.7	¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja chica?				
5	Arqueos de Caja Chica				
5.1	¿Se realizan arqueos sorpresivos al fondo de Caja Chica?				
5.2	¿Existen formatos apropiados para realizar los arqueos?				
5.3	¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA:

El cuestionario de control interno se aplicó a las siguientes personas que administran, custodian y manejan valores:

- Contadora General
- Asistente de Gerencia

Se obtuvieron los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1	Protección			
1.1	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?	0	2	2

1.2	¿Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente?	0	2	2
1.3	¿Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos?	0	2	2
1.4	¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?	2	0	2
1.5	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?	2	0	2
2	Recaudación			
2.1	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	2	0	2
2.2	¿Son registrados en el respectivo registro?	2	0	2
2.3	¿Se expiden los recibos de caja?	2	0	2
2.4	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?	2	0	2
2.5	¿Son adecuados los controles para asegurar que se cobren las ventas de vinos?	2	0	2
2.6	¿Se cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que sean cobrados?	1	1	2
2.7	¿Son depositados los ingresos en forma intacta como fueron recibidos?	2	0	2
2.8	¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona distinta al cajero antes de entregárselos a éste?	2	0	2
3.	Recibos de caja			
3.1	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	2	0	2
3.2	¿Los recibos de caja son prenumerados?	0	2	2
3.3	¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?	0	2	2

3.4	¿Los recibos de caja que van a ser utilizados son debidamente guardados?	0	2	2
3.5	¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?	1	1	2
4	<i>Caja chica</i>			
4.1	¿Existe un fondo fijo de caja chica?	2	0	2
4.2	¿La persona responsable del manejo del fondo de caja chica verifica que la documentación de soporte esté bajo las exigencias tributarias?	2	0	2
4.3	¿Los recibos de caja chica son prenumerados?	0	2	2
4.4	¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja chica?	2	0	2
4.5	¿El procedimiento de reposición de caja chica es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?	2	0	2
4.6	¿Se expiden cheques de reposición del fondo a la orden de la persona que tiene a su cargo la custodia de la caja chica?	1	1	2
4.7	¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja chica?	1	1	2
5	<i>Arqueos de Caja Chica</i>			
5.1	¿Se realizan arqueos sorpresivos al fondo de Caja Chica?	0	2	2
5.2	¿Existen formatos apropiados para realizar los arqueos?	0	2	2
5.3	¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?	1	1	2
	TOTAL	33	23	56

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la aplicación del cuestionario obtuvimos 33 respuestas positivas para el control interno y 23 negativas. Con los resultados obtenidos procederemos a evaluar la eficiencia del control interno de la cuenta caja.

Cuadro 5.1

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno a la cuenta Caja General y Caja Chica</u>														
Calificación del Riesgo:														
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{NR}$												
CT = Calificación Total		$CR = \frac{33 \times 100}{56}$												
NR = Número de Respuestas		CR = 58,93%												
Nivel de Riesgo														
Rojo	15% - 50%	58,93%												
Naranja	51% - 59%													
Amarillo	60% - 66%													
Verde	67% - 75%													
Azul	76% - 95%													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Alto</td> <td>Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Moderado</td> <td>Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td>Mo. Bajo</td> <td>Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza													
Alto	Bajo													
Mo. Alto	Mo. Bajo													
Mo. Moderado	Mo. Moderado													
Mo. Bajo	Mo. Alto													
Bajo	Alto													
Cuenta Caja:														
Nivel de Riesgo =	Mo. Alto	= 58,93%												
Nivel de Confianza =	Mo. Bajo	= 41,07%												

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cabe indicar que la escala señalada inicia en 15% porque no puede haber una empresa totalmente sin control; y termina en 95% porque no existe una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, ya que toda empresa es sujeta de mejoramiento continuo.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la cuenta Caja es aproximadamente 58% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es moderado alto y su nivel de confianza es moderado bajo con 42%.

La cuenta Caja, al igual que la de Bancos, son unas de las más importantes debido a que son el concepto básico de mayor transferencia, por lo tanto, las más vulnerables, lo que genera una gran necesidad de protección y control.

Por esta razón aplicaremos pruebas de cumplimiento para determinar cuáles son las deficiencias del control interno existente y cómo se pueden superar dichas deficiencias de control.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento son aquellas que se elaboran para confirmar el conocimiento que se obtiene en la evaluación del control interno; estas pruebas permiten evaluar la eficiencia de los controles existentes, así como también la ausencia o falta de aplicación de los mismos.

La ejecución de estas pruebas evidencian la frecuencia en el cometimiento de errores por falta o insuficiencia de controles, no en valores, sino en la persistencia en desviaciones u omisiones en el cumplimiento de procedimientos contables básicos como registros, recaudaciones y desembolsos, inventarios, adquisiciones, entre otros.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO A LA CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA

N.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Verificar el tipo de protección sobre el efectivo, recibos, facturas y demás documentos de caja chica.	Dep. Administrativo	Asistente de Gerencia	► El efectivo de caja chica y los documentos de soporte de la caja chica son guardados en el escritorio de la persona encargada de su manejo, bajo llave.
2	Verificar documentos soporte de Recibos de Documentos seleccionados al azar.	Dep. Administrativo	Asistente de Gerencia	► Los Recibos de Documentos son archivados una vez que se adjuntan todos los documentos que los respaldan: facturas verdes a las que se abona o cancela y el respectivo comprobante de depósito, y que han sido contabilizados; caso contrario se mantienen pendientes de archivo.

3	<p>Constatación física de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobantes de caja ➤ Comprobantes de caja chica ➤ Arqueos de caja chica 	<p>Dep. Administrativo y Archivo</p>	<p>Asistente de Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existen comprobantes de caja; más bien, se genera un Recibo de Documentos que es aquel en el que se registran las cobranzas diarias, tanto de los cheques que envía el cliente a la oficina, como de aquellos que se cobran. ➤ Los recibos de caja chica no son prenumerados. ➤ No se realizan arqueos de caja chica. ➤ En febrero se realizó por 5 ocasiones la reposición de caja chica, en dos de las cuales se superaba el porcentaje establecido para la reposición.
---	--	--------------------------------------	------------------------------	---

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIÓN:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- El efectivo de caja chica y los documentos de respaldo son guardados bajo llave.
- Los cheques de reposición de caja chica son girados a la orden de la persona que tiene a su cargo la custodia de la misma; en pocas ocasiones los cheques son girados a nombre del mensajero, y esto sucede cuando la persona responsable de la custodia del fondo no dispone de su cédula para cambiar el cheque.
- Se verifican los documentos de soporte de la reposición de caja chica antes de firmar el cheque correspondiente y el comprobante de egreso.
- Los valores recaudados diariamente son registrados en el Recibo de Documentos realizado en Excel, señalando número de factura, cliente, número de cheque y monto.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- No existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.
- No se realizan arquezos de caja chica, los que son necesarios para asegurar el buen manejo del efectivo.
- No se expiden comprobantes de caja al momento de la recepción de valores por cancelación de facturas de vinos.
- Los cheques enviados por los clientes no son cruzados al momento de su recepción para evitar que sean cobrados.

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Después de aplicar las pruebas de cumplimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1	<i>Protección</i>			
1.1	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?	0	2	2
1.2	¿Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente?	0	2	2
1.3	¿Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos?	0	2	2
1.4	¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?	2	0	2

1.5	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?	2	0	2
2	Recaudación			
2.1	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	2	0	2
2.2	¿Son registrados en el respectivo registro?	2	0	2
2.3	¿Se expiden los recibos de caja?	0	2	2
2.4	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?	2	0	2
2.5	¿Son adecuados los controles para asegurar que se cobren las ventas de vinos?	2	0	2
2.6	¿Se cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que sean cobrados?	0	2	2
2.7	¿Son depositados los ingresos en forma intacta como fueron recibidos?	2	0	2
2.8	¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona distinta al cajero antes de entregárselos a éste?	2	0	2
3.	Recibos de caja			
3.1	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	0	2	2
3.2	¿Los recibos de caja son prenumerados?	0	2	2
3.3	¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?	0	2	2
3.4	¿Los recibos de caja que van a ser utilizados son debidamente guardados?	0	2	2
3.5	¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?	0	2	2

4	<i>Caja chica</i>			
4.1	¿Existe un fondo fijo de caja chica?	2	0	2
4.2	¿La persona responsable del manejo del fondo de caja chica verifica que la documentación de soporte esté bajo las exigencias tributarias?	2	0	2
4.3	¿Los recibos de caja chica son prenumerados?	0	2	2
4.4	¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja chica?	2	0	2
4.5	¿El procedimiento de reposición de caja chica es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo?	2	0	2
4.6	¿Se expiden cheques de reposición del fondo a la orden de la persona que tiene a su cargo la custodia de la caja chica?	2	0	2
4.7	¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja chica?	1	1	2
5	<i>Arqueos de Caja Chica</i>			
5.1	¿Se realizan arqueos sorpresivos al fondo de Caja Chica?	0	2	2
5.2	¿Existen formatos apropiados para realizar los arqueos?	0	2	2
5.3	¿Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias?	0	2	2
	TOTAL	27	29	56

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la aplicación de las pruebas de cumplimiento se obtuvieron 27 respuestas positivas para el control interno y 29 negativas.

A continuación, se replantea la evaluación del control interno, de esta manera obtendremos un nivel de riesgo más preciso.

Cuadro 5.2

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

Resultado de la Evaluación de Control Interno a la cuenta Caja General y Caja Chica

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo
 CT = Calificación Total
 NR = Número de Respuestas

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{27 \times 100}{56}$$

$$CR = 48,21\%$$

Nivel de Riesgo

Rojos	15% - 50%	48,21%
Naranja	51% - 59%	
Amarillo	60% - 66%	
Verde	67% - 75%	
Azul	76% - 95%	

Riesgo	Confianza
Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

Cuenta Caja General y Caja Chica:

Nivel de Riesgo = Alto 51,79%

Nivel de Confianza = Bajo 48,21%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.3

VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	58,93%	41,07%
DEFINITIVA	48,21%	51,79%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 51,79%, el mismo que representa un riesgo alto y un nivel de confianza bajo.

Es decir, el sistema de control de la cuenta Caja es ineficiente en un 51,79% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento, por lo que es urgente tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar el control interno.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA CUENTA CAJA GENERAL Y CAJA CHICA:

1. No existe caja fuerte para la custodia del efectivo, chequeras y demás documentos legales y confidenciales de la empresa.
2. No se realizan arqueos de caja chica regularmente.
3. Los recibos de caja chica no son prenumerados.
4. La reposición de caja chica se lo realiza más de 5 veces al mes.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

1. *No existe caja fuerte para la custodia del efectivo, chequeras y demás documentos legales y confidenciales de la empresa.*

Aun cuando el dinero de caja chica, los cheques cobrados y no depositados, los cheques girados para pagos a proveedores, entre otros, son guardados bajo llave en el escritorio de cada una de las encargadas, es necesario tener una mayor protección para estos valores contra robos, incendios, etc.; por lo cual la empresa podría optar por adquirir una pequeña caja fuerte cuya clave la conozcan dos o tres personas de mayor jerarquía y responsabilidad como el Gerente General, la Contadora General y otra persona delegada por ellos.

2. No se realizan arquezos de caja chica regularmente.

Los arquezos de caja periódicos son parte integrante de un buen sistema de control interno. La Contadora General puede delegar a un funcionario que no tenga relación directa de trabajo con los encargados de las cajas chicas de la empresa para realizar un arqueo sorpresivo, es decir, sin previo conocimiento del encargado de su custodia, con el fin de controlar y asegurar el buen manejo del fondo. Se sugiere el formato del Anexo A para realizar un arqueo de caja chica.

3. Los recibos de caja chica no son prenumerados.

La empresa puede solicitar la impresión de comprobantes de caja chica o una recibera prenumerada con un formato adecuado de acuerdo a sus propias necesidades; de esta forma se evitaría la pérdida o confusión de los recibos sin numeración.

El formato de recibos de caja chica podría ser como el siguiente modelo:

GRÁFICO No. 5.1
FORMATO DE RECIBOS DE CAJA CHICA

J.F. Nasser & Co. RECIBO DE CAJA CHICA No. 00001	
FECHA VALOR \$	
PAGADO A	
LA SUMA DE	
POR CONCEPTO DE	
.....	
.....	
VISTO BUENO _____	RECIBÍ CONFORME _____ C.I.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

4. La reposición de caja chica se lo realiza más de 5 veces al mes.

En vista de la frecuencia con la que se realiza la reposición de caja chica al mes, se sugiere incrementar dicho fondo a \$300,00 o al monto que lo estime la administración de la empresa.

Finalmente, cuando se solicita la reposición del fondo de caja chica, los documentos que soportan cada desembolso deben ser revisados en busca de la inclusión total y autenticidad y deben ser anulados o perforados para evitar su utilización repetida.

Adicionalmente, cabe indicar que todos los formatos de reposición de caja chica deben ser numerados, aún cuando sean realizados en Excel y debe mantener un formato adecuado que permita detallar los gastos realizados con este fondo. Se sugiere el formato del Anexo B.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA BANCOS

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA BANCOS**

Objetivo: Obtener un claro conocimiento del proceso que aplica el área contable-financiera para el manejo de la cuenta Bancos.

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Área: _____ **Fecha de evaluación:** _____

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	<i>Apertura de cuentas</i>				
1.1	¿Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes?				

1.2	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas corrientes que se manejan en ella?				
1.3	¿Las firmas giradoras están debidamente autorizadas?				
2	Protección				
2.1	¿Es verificado el número de cheques al momento de ser entregadas cada una de las chequeras por parte del banco?				
2.2	¿Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco?				
2.3	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques emitidos y que no han sido cobrados por los proveedores?				
2.4	¿Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados?				
3	Giro de cheques				
3.1	¿Se giran en orden secuencial?				
3.2	¿Los cheques girados sirven para cubrir pagos exclusivos de la empresa?				
3.3	¿Se lleva un registro en libros auxiliares de bancos?				
3.4	¿Existe verificación de soportes antes del giro?				
3.5	¿Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma?				
3.6	¿Existe más de una firma en el giro de pagos con cheque?				
3.7	¿Se expiden cheques con firmas conjuntas?				
3.8	¿Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a \$1.000,00?				

3.9	¿Se verifica que todos los datos del comprobante de egreso para ser llenados por el beneficiario (firma, sello y número de cédula) están completos antes de entregarle el correspondiente cheque?				
3.10	¿Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques?				
3.11	¿Se utiliza sello protector de cheques?				
3.12	¿Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados?				
4	Conciliaciones				
4.1	¿Se realizan conciliaciones de manera periódica?				
4.2	¿Se descuentan oportunamente las notas de débito?				
4.3	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?				
4.4	¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes?				
4.5	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA BANCOS:

Se aplicó el cuestionario de Control Interno de la cuenta Bancos a:

- Contadora General
- Asistente Contable

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA BANCOS

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1	<i>Apertura de cuentas</i>			
1.1	¿Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes?	2	0	2
1.2	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas corrientes que se manejan en ella?	2	0	2
1.3	¿Las firmas giradoras están debidamente autorizadas?	2	0	2
2	<i>Protección</i>			
2.1	¿Es verificado el número de cheques al momento de ser entregadas cada una de las chequeras por parte del banco?	2	0	2
2.2	¿Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco?	1	1	2
2.3	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques emitidos y que no han sido cobrados por los proveedores?	2	0	2
2.4	¿Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados?	0	2	2
3	<i>Giro de cheques</i>			
3.1	¿Se giran en orden secuencial?	2	0	2
3.2	¿Los cheques girados sirven para cubrir pagos exclusivos de la empresa?	2	0	2
3.3	¿Se lleva un registro en libros auxiliares de bancos?	0	2	2
3.4	¿Existe verificación de soportes antes del giro?	2	0	2
3.5	¿Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma?	2	0	2

3.6	¿Existe más de una firma en el giro de pagos con cheque?	2	0	2
3.7	¿Se expiden cheques con firmas conjuntas?	2	0	2
3.8	¿Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a \$1.000,00?	2	0	2
3.9	¿Se verifica que todos los datos del comprobante de egreso para ser llenados por el beneficiario (firma, sello y número de cédula) están completos antes de entregarle el correspondiente cheque?	2	0	2
3.10	¿Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques?	2	0	2
3.11	¿Se utiliza sello protector de cheques?	1	1	2
3.12	¿Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados?	0	2	2
4	Conciliaciones			
4.1	¿Se realizan conciliaciones de manera periódica?	2	0	2
4.2	¿Se descuentan oportunamente las notas débito?	2	0	2
4.3	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?	2	0	2
4.4	¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes?	2	0	2
4.5	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?	2	0	2
	TOTAL	40	8	48

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvieron 40 respuestas afirmativas y 8 negativas.

Con los resultados obtenidos procederemos a evaluar la eficiencia del control interno de la cuenta Bancos.

Cuadro 5.4
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Resultado de la Evaluación de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

NR = Número de Respuestas

$$CR = \frac{CT \times 100}{NR}$$

$$CR = \frac{40 \times 100}{48}$$

$$CR = 83,33\%$$

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%
Naranja	51% - 59%
Amarillo	60% - 66%
Verde	67% - 75%
Azul	76% - 95%

83,33%

Riesgo

Confianza

Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

Cuenta Bancos:

Nivel de Riesgo = **Bajo** = 83,33%

Nivel de Confianza = **Alto** = 16,67%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la cuenta Bancos es 83% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es bajo y su nivel de confianza es alto.

De igual forma que en la cuenta Caja, aplicaremos pruebas de cumplimiento para determinar si las respuestas negativas pueden afectar de alguna manera el control interno existente o qué aspectos de dicho control se pueden mejorar.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO A LA CUENTA BANCOS

No.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Constatación física de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conciliaciones bancarias ➤ Comprobantes de egreso y transferencia ➤ Archivo de cheques anulados 	Contabilidad Archivo	Contadora General Asistente de Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las conciliaciones bancarias son archivadas en forma secuencial y separadas por banco. ➤ Los comprobantes de egreso y transferencia son archivados en forma secuencial y cronológica; se adjuntan los documentos de soporte correspondientes. ➤ Los cheques anulados son archivados pero en ningún orden.
2	Verificar el tipo de protección sobre las chequeras y demás documentos contables.	Contabilidad Dep. Administrativo	Contadora General Asistente de Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las chequeras y boletines de retención en la fuente son guardados en el escritorio de la contadora, bajo llave. ➤ Los comprobantes de egreso y transferencia son archivados en una bodega ordenados en forma cronológica.
3	Verificar documentos soporte de los comprobantes de bancos.	Contabilidad Archivo	Contadora General Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los comprobantes de egreso son archivados una vez que se adjuntan todos los documentos que soportan la transacción; caso contrario se mantienen pendientes de archivo. ➤ Se constató que en los meses de abril y mayo no se archivaron correctamente los documentos que respaldaban los comprobantes de egreso.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIONES:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- Las chequeras y boletines de retenciones en la fuente son guardados bajo llave.
- Los cheques son firmados por la Presidenta de la empresa, en su ausencia son firmados por la Contadora General y la funcionaria de Comercio Exterior.
- La funcionaria que realiza el giro de cheques y quien realiza la conciliación bancaria mensual son diferentes.
- Se realizan reconciliaciones bancarias periódicas por una persona diferente a quien realiza las conciliaciones mensuales.
- Se verifican los documentos de soporte de cada comprobante de egreso antes de firmar el cheque correspondiente.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- Los cheques anulados y los que son devueltos por el banco no son archivados en forma secuencial.
- Los cheques girados y no cobrados son expuestos en el escritorio de la encargada de realizar los pagos, en su ausencia, para que otros empleados puedan cancelarlos cuando se acerque un proveedor.
- En ocasiones no se archivan correctamente los documentos que respaldan los comprobantes de egreso.

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA BANCOS

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1	<i>Apertura de cuentas</i>			
1.1	¿Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes?	2	0	2
1.2	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas corrientes que se manejan en ella?	2	0	2
1.3	¿Las firmas giradoras están debidamente autorizadas?	2	0	2
2	<i>Protección</i>			
2.1	¿Es verificado el número de cheques al momento de ser entregadas cada una de las chequeras por parte del banco?	2	0	2
2.2	¿Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco?	0	2	2
2.3	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques emitidos y que no han sido cobrados por los proveedores?	0	2	2
2.4	¿Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados?	0	2	2
3	<i>Giro de cheques</i>			
3.1	¿Se giran en orden secuencial?	2	0	2
3.2	¿Los cheques girados sirven para cubrir pagos exclusivos de la empresa?	2	0	2
3.3	¿Se lleva un registro en libros auxiliares de bancos?	0	2	2
3.4	¿Existe verificación de soportes antes del giro?	2	0	2
3.5	¿Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma?	2	0	2

3.6	¿Existe más de una firma en el giro de pagos con cheque?	2	0	2
3.7	¿Se expiden cheques con firmas conjuntas?	2	0	2
3.8	¿Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a \$1.000,00?	2	0	2
3.9	¿Se verifica que todos los datos del comprobante de egreso para ser llenados por el beneficiario (firma, sello y número de cédula) están completos antes de entregarle el correspondiente cheque?	2	0	2
3.10	¿Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques?	2	0	2
3.11	¿Se utiliza sello protector de cheques?	0	2	2
3.12	¿Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados?	0	2	2
4	Conciliaciones			
4.1	¿Se realizan conciliaciones de manera periódica?	2	0	2
4.2	¿Se descuentan oportunamente las notas débito?	2	0	2
4.3	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?	2	0	2
4.4	¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes?	2	0	2
4.5	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?	2	0	2
	TOTAL	36	12	48

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De acuerdo a la recalificación del cuestionario, obtenemos 36 respuestas positivas y 12 respuestas negativas.

A continuación, se replantea la evaluación del control interno, de esta manera obtendremos un nivel de riesgo más preciso.

Cuadro 5.5

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

Resultado de la Evaluación de Control Interno

Calificación del Riesgo:
 CR = Calificación del Riesgo
 CT = Calificación Total
 TR = Total de Respuestas

$$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$$

$$CR = \frac{46 \times 100}{48}$$

$$CR = 75,00\%$$

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%	75,00%	Riesgo	Confianza
Naranja	51% - 59%		Alto	Bajo
Amarillo	60% - 66%		Mo. Alto	Mo. Bajo
Verde	67% - 75%		Mo. Moderado	Mo. Moderado
Azul	76% - 95%		Mo. Bajo	Mo. Alto
			Bajo	Alto

Cuenta Bancos:

Nivel de Riesgo	=	Mo. Bajo	25%
Nivel de Confianza	=	Mo. Alto	75%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.6

VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	83,33%	16,67%
DEFINITIVA	75,00%	25,00%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 75%, el mismo que representa un riesgo moderado bajo y un nivel de confianza moderado alto.

En otras palabras, el sistema de control de la cuenta Bancos es ineficiente en un 25% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA CUENTA BANCOS:

1. No existe caja fuerte para guardar las chequeras y demás documentos legales y confidenciales de la empresa.
2. Los cheques anulados y los que son devueltos por el banco no son archivados en forma secuencial.
3. Los cheques girados y no cobrados son expuestos en el escritorio de la encargada de realizar los pagos en su ausencia, para que otros empleados puedan cancelarlos cuando se acerque un proveedor.
4. En ocasiones no se archivan correctamente los documentos que respaldan los comprobantes de egreso.
5. Algunas conciliaciones bancarias han tenido que ser reconciliadas y ajustadas contablemente.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

De las deficiencias detectadas mediante la evaluación de control interno se propone lo siguiente:

1. *No existe caja fuerte para guardar las chequeras y demás documentos legales y confidenciales de la empresa.*

Como se sugirió en la Cuenta Caja, la empresa podría adquirir una pequeña caja fuerte cuya clave la conozcan dos o tres personas de mayor jerarquía y responsabilidad como el Gerente General, la Contadora General y otra persona delegada por ellos.

2. *Los cheques anulados y los que son devueltos por el banco no son archivados en forma secuencial.*

Los cheques anulados deben ser “mutilados” en la parte donde se estampan la firmas autorizadas o se pondrá el sello de “anulado”; todos estos cheques deben ser conservados y archivados en forma secuencial.

Durante el transcurso de la realización de este trabajo se sugirió a la persona encargada de su custodia que ordene los cheques anulados en forma secuencial y por bancos. La sugerencia fue aceptada y puesta en práctica.

3. *Los cheques girados y no cobrados son expuestos en el escritorio de la encargada de realizar los pagos, en su ausencia, para que otros empleados puedan cancelarlos cuando se acerque un proveedor.*

Sin el debido cuidado, estos cheques pueden desaparecer, por ello se sugiere colocarlos en un lugar no expuesto y que no esté al alcance de cualquier persona.

Un lugar para guardarlos, en ausencia de la persona encargada de realizar los pagos, es en el escritorio de la persona delegada para reemplazar a la custodia de este tipo de cheques o de la Contadora General.

Además, los cheques girados y no cobrados se deben proteger en una caja fuerte o bajo llave.

4. *En ocasiones no se archivan correctamente los documentos que respaldan los comprobantes de egreso.*

La documentación archivada en forma errónea o incompleta retrasa el trabajo de las personas que utilizan esta información para sus actividades. Es necesario un mayor cuidado al momento de archivar la documentación de soporte de un comprobante de egreso o transferencia, así como las demás correspondencias de la empresa.

La persona encargada del archivo debe cerciorarse de ubicar correctamente los documentos; y, además, debe instruir adecuadamente sobre este punto a la persona que la reemplazará durante sus vacaciones.

5. *Algunas conciliaciones bancarias han tenido que ser reconciliadas y ajustadas contablemente.*

La conciliación bancaria mensual es esencial para el control de las entradas y desembolsos de dinero.

Una forma de control es hacer que se preparen conciliaciones bancarias mensuales por empleados que no son responsables de la emisión de cheques, del manejo o custodia del efectivo. La conciliación terminada debe ser revisada rápidamente por un funcionario apropiado y debe ser aprobada por escrito.

Cabe indicar que la aplicación u omisión de las propuestas son responsabilidad de la administración de la empresa.

FACTURACIÓN Y COBRANZAS

PROCESO DE FACTURACIÓN

Aplicaremos un cuestionario de control interno para obtener un conocimiento claro del proceso que aplica el área de facturación para efectuar sus actividades.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO DE FACTURACIÓN

Objetivo: Obtener un conocimiento claro del proceso que aplica el área contable-financiera para la actividad de facturación.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha de evaluación: _____

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?				
2.	¿Se entregan oportunamente los pedidos de los clientes que llaman a la oficina, a los vendedores?				
3.	¿Las notas de pedido son impresas y prenumeradas?				
4.	¿Existe un archivo cronológico de los pedidos?				
5.	¿Las facturas son impresas y prenumeradas?				
6.	¿Existe un archivo cronológico de las facturas?				
7.	¿Se procesan contablemente las facturas, las anulaciones y las devoluciones?				
8.	¿Existe un control sobre los pedidos realizados y los pedidos facturados a fin de determinar si todos han sido procesados?				

9.	Si existe alguna restricción para facturar ¿se comunica oportunamente al vendedor y/o al cliente correspondiente a fin de que realice las gestiones necesarias para procesar su pedido?				
10.	¿Las notas de crédito son impresas y prenumeradas?				
11.	¿Existe un archivo cronológico de las notas de crédito?				
12.	¿La persona que realiza la facturación es distinta a quien procesa las notas de crédito?				
13.	¿Las devoluciones son impresas y prenumeradas?				
14.	¿Existe un archivo cronológico de las devoluciones?				
15.	¿Quien autoriza las notas de crédito y las devoluciones es una persona distinta a quien las elabora?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Las personas entrevistadas fueron el Gerente de Marketing y Ventas y la Facturadora. La aplicación del cuestionario de control interno a los dos funcionarios de esta actividad arrojó los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO DE FACTURACIÓN

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			TOTAL
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?	2	0		2

2.	¿Se entregan oportunamente los pedidos de los clientes que llaman a la oficina, a los vendedores?	2	0		2
3.	¿Las notas de pedido son impresas y prenumeradas?	1	1		2
4.	¿Existe un archivo cronológico de los pedidos?	2	0		2
5.	¿Las facturas son impresas y prenumeradas?	2	0		2
6.	¿Existe un archivo cronológico de las facturas?	2	0		2
7.	¿Se procesan contablemente las facturas, las anulaciones y las devoluciones?	2	0		2
8.	¿Existe un control sobre los pedidos realizados y los pedidos facturados a fin de determinar si todos han sido procesados debidamente?	1	1		2
9.	Si existe alguna restricción para facturar ¿se comunica oportunamente al vendedor y/o al cliente correspondiente a fin de que realicen las gestiones necesarias para procesar el pedido?	2	0		2
10.	¿Las notas de crédito son impresas y prenumeradas?	2	0		2
11.	¿Existe un archivo cronológico de las notas de crédito?	2	0		2
12.	¿La persona que realiza la facturación es distinta a quien procesa las notas de crédito?	2	0		2
13.	¿Las devoluciones son impresas y prenumeradas?	1	1		2
14.	¿Existe un archivo cronológico de las devoluciones?	2	0		2
15.	¿Quien autoriza las notas de crédito y devoluciones es una persona distinta a quien las elabora?	2	0		2
	TOTAL	27	3	0	30

Elaborado por: Patricia Rodríguez

A continuación desarrollaremos la evaluación del control interno tomando en cuenta los puntos que son positivos y negativos para el control interno, con base en los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario.

Cuadro 5.7
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>														
Calificación del Riesgo:														
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$												
CT = Calificación Total		$CR = \frac{27 \times 100}{30}$												
TR = Total de Respuestas		$CR = 90,00\%$												
Nivel de Riesgo														
Rojo	15% - 50%	90,00%												
Naranja	51% - 59%													
Amarillo	60% - 66%													
Verde	67% - 75%													
Azul	76% - 95%													
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Riesgo</th> <th style="padding: 5px;">Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; color: white; padding: 5px;">Alto</td> <td style="background-color: red; color: white; padding: 5px;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="background-color: orange; padding: 5px;">Mo. Alto</td> <td style="background-color: orange; padding: 5px;">Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; padding: 5px;">Mo. Moderado</td> <td style="background-color: yellow; padding: 5px;">Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; padding: 5px;">Mo. Bajo</td> <td style="background-color: green; padding: 5px;">Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td style="background-color: blue; padding: 5px;">Bajo</td> <td style="background-color: blue; padding: 5px;">Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza													
Alto	Bajo													
Mo. Alto	Mo. Bajo													
Mo. Moderado	Mo. Moderado													
Mo. Bajo	Mo. Alto													
Bajo	Alto													
Proceso de Facturación:														
Nivel de Riesgo =	Bajo													
Nivel de Confianza =	Alto													

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la actividad de facturación es 90% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es bajo y su nivel de confianza es alto.

Sin embargo, aunque los resultados del cuestionario muestren un 90% de eficiencia en el control interno para el proceso de facturación, se aplicarán pruebas de cumplimiento para determinar si los resultados obtenidos son totalmente confiables y cuáles son las deficiencias de control, aunque poco significativas, que se pueden mejorar.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

No.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Verificar el archivo físico de las facturas, notas de crédito y devoluciones	Facturación Contabilidad	Facturadora Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los documentos son archivados en forma secuencial y ninguno de ellos falta. ➤ Todos los documentos cuentan con una firma de responsabilidad, a excepción de contados casos.
2	Tomar un muestreo de las facturas anuladas, devoluciones totales y parciales, a fin de verificar si están debidamente contabilizadas.	Facturación Contabilidad	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las facturas anuladas y las devoluciones están debidamente contabilizadas en el sistema informático. ➤ Las facturas anuladas contienen claramente en las mismas, la indicación de anulada.
3	Examinar aspectos significativos de una muestra de transacciones de ventas	Facturación	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se comparó la nota de pedido y la copia rosada de la factura y se constató que, de la muestra obtenida, las cantidades y descripciones de los vinos son los mismos. ➤ Las facturas son firmadas por la persona que emite la factura y quien la recibe para proceder al despacho. ➤ No existe firma de quien aprueba el crédito para el cliente. ➤ Las notas de pedido no son llenadas completamente, en muchas falta la firma del cliente para confirmar el pedido.

4	Comparar una muestra de documentos de despacho con las facturas de ventas respectivas.	Facturación Bodega	Facturadora Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las guías de remisión están archivadas en forma secuencial. ▶ Todos los despachos a clientes son realizados con guía de remisión. ▶ A la factura original se le adjunta la guía de remisión original. Las copias de las mismas retornan a oficina con la firma de quien recibió la mercadería.
5	Revisar el uso y la autorización de las notas de crédito.	Contabilidad	Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las notas de crédito por devolución son procesadas previa presentación del respectivo comprobante de ingreso a bodega. ▶ Los comprobantes contables de las notas de crédito son autorizadas por el Gerente de Marketing y Ventas y/o la Presidenta de la compañía. ▶ Las notas de crédito son elaboradas por devoluciones y por diferencia en el precio pactado y facturado.
6	Examinar si las facturas, notas de crédito y guías de remisión cumplen los requisitos de la Ley de Facturación	Facturación Contabilidad	Facturadora Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tanto las notas de crédito como las facturas y las guías de remisión cumplen con los requisitos establecidos en la Ley de Facturación.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIONES:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- Las facturas, notas de crédito, devoluciones, egresos y egresos de bodega son realizadas por distintas personas.
- Las facturas, guías de remisión y notas de crédito son archivados en forma secuencial.
- Todos los documentos cuentan con una firma de responsabilidad.
- Las facturas anuladas y las devoluciones están debidamente contabilizadas en el sistema informático.
- Se comparó la nota de pedido y la copia rosada de la factura y se constató que, de la muestra obtenida, las cantidades y descripciones de los vinos son los mismos.
- Las facturas son firmadas por la persona que emite la factura y quien la recibe para proceder al despacho.
- Todos los despachos a clientes son realizados con guía de remisión original adjunto a la factura original. Las copias de las mismas retornan a oficina con la firma de quien recibió la mercadería.
- Las notas de crédito por devolución son procesadas previa presentación del respectivo comprobante de ingreso a bodega y/o devolución de mercadería.
- Los comprantes contables de las notas de crédito son autorizadas por la Presidenta de la compañía y, en su ausencia, por el Gerente de Marketing y Ventas y/o por la funcionaria de Comercio Exterior y Facturación.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- Las notas de pedido no están prenumeradas ni son llenadas completamente lo que puede provocar errores en las facturas o que el cliente devuelva un producto que no ha solicitado.
- Las notas de pedido no son marcadas de alguna forma para indicar que ya han sido procesadas, lo cual puede provocar duplicación de facturas.
- Algunas facturas emitidas no cuentan con la firma de la persona que las realiza o de quien recibe la mercadería para despacharlas.
- Varios egresos e ingresos a bodega no están archivados en forma secuencial.
- Pocos egresos a bodega no fueron adecuadamente contabilizados.

- Se inspeccionó las facturas anuladas del mes de junio y se constató que no todas contienen la indicación de anulada.

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO DE FACTURACIÓN

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			TOTAL
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?	0	2		2
2.	¿Se entregan oportunamente los pedidos de los clientes que llaman a la oficina, a los vendedores?	2	0		2
3.	¿Las notas de pedido son impresas y prenumeradas?	0	2		2
4.	¿Existe un archivo cronológico de los pedidos?	2	0		2
5.	¿Las facturas son impresas y prenumeradas?	2	0		2
6.	¿Existe un archivo cronológico de las facturas?	2	0		2
7.	¿Se procesan contablemente las facturas, las anulaciones y las devoluciones?	2	0		2
8.	¿Existe un control sobre los pedidos realizados y los pedidos facturados a fin de determinar si todos han sido procesados debidamente?	0	2		2
9.	Si existe alguna restricción para facturar ¿se comunica oportunamente al vendedor y/o al cliente correspondiente a fin de que realice las gestiones necesarias para procesar su pedido?	2	0		2
10.	¿Las notas de crédito son impresas y prenumeradas?	2	0		2
11.	¿Existe un archivo cronológico de las notas de crédito?	2	0		2
12.	¿La persona que realiza la facturación es distinta a quien procesa las notas de crédito?	2	0		2

13.	¿Las devoluciones son impresas y prenumeradas?	0	2		2
14.	¿Existe un archivo cronológico de las devoluciones?	2	0		2
15.	¿Quien autoriza las notas de crédito y devoluciones es una persona distinta a quien las elabora?	2	0		2
	TOTAL	24	8	0	30

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De la aplicación de las pruebas de cumplimiento se obtuvieron 24 respuestas positivas y 8 negativas. A continuación, se replantea la evaluación del control interno, de esta manera obtendremos un nivel de riesgo más preciso.

Cuadro 5.8

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>															
Calificación del Riesgo:															
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$													
CT = Calificación Total															
TR = Total de Respuestas		$CR = \frac{24 \times 100}{30}$													
		CR = 73,33%													
Nivel de Riesgo															
Rojo	15% - 50%	73,33%													
Naranja	51% - 59%														
Amarillo	60% - 66%														
Verde	67% - 75%														
Azul	76% - 95%														
			<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: red;">Riesgo</th> <th style="background-color: red;">Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: red;">Alto</td> <td style="background-color: red;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="background-color: orange;">Mo. Alto</td> <td style="background-color: orange;">Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">Mo. Moderado</td> <td style="background-color: yellow;">Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;">Mo. Bajo</td> <td style="background-color: green;">Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td style="background-color: blue;">Bajo</td> <td style="background-color: blue;">Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza														
Alto	Bajo														
Mo. Alto	Mo. Bajo														
Mo. Moderado	Mo. Moderado														
Mo. Bajo	Mo. Alto														
Bajo	Alto														
Proceso de Facturación:															
Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo	27%													
Nivel de Confianza =	Mo. Alto	73%													

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.9

VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	90,00%	10,00%
DEFINITIVA	73,33%	26,67%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 73,33%, el mismo que representa un riesgo moderado bajo y un nivel de confianza moderado alto. En otras palabras, el sistema de control de facturación es ineficiente en un 26,67% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE FACTURACIÓN

1. Las notas de pedido no son prenumeradas ni llenadas de forma completa, lo que puede provocar errores al momento de facturarlas.
2. Las notas de pedido no son marcadas de alguna forma que indique que ya han sido procesadas, lo cual puede producir la duplicación del pedido y su posterior anulación.
3. Del mes auditado, algunas facturas no cuentan con las correspondientes firmas de autorización; y en el caso de varias facturas anuladas, no todas sus copias contienen la indicación de “Anulada”.
4. Algunos egresos de bodega no son contabilizados, lo que puede ocasionar diferencias entre el inventario físico y el inventario contable.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

Con base en las deficiencias de control detectadas, se proponen las siguientes mejoras; su ejecución u omisión son responsabilidad de la administración de la empresa.

- 1. Las notas de pedido no son prenumeradas ni llenadas de forma completa, lo que puede provocar errores al momento de facturarlas.***

Una medida de control para verificar que todos los pedidos sean procesados es la prenumeración de las notas de pedido; por ello se sugiere la emisión de notas de pedido prenumeradas.

Es responsabilidad de la persona encargada de la facturación verificar que las notas de pedido que le entregan los vendedores sean apropiadamente llenadas para evitar errores en la facturación o problemas en la recepción de la mercadería por parte del cliente.

Las notas de pedido son preimpresas y contienen todos los detalles necesarios para ser llenados de forma detallada, por lo tanto los vendedores deben hacer un buen uso de la misma.

Además, en la nota de pedido de la empresa se indica la siguiente observación: “Este es un pedido confirmado. Una vez facturado y despachado, toda devolución se la penalizará con el 15% del valor” y más abajo firman de conformidad el agente y el cliente; por lo tanto, es necesario comunicar a los vendedores la importancia de escribir y llenar todos los datos para evitar molestias futuras tanto para ellos como para sus clientes.

- 2. Las notas de pedido no son marcadas de alguna forma que indique que ya han sido procesadas, lo cual puede producir la duplicación del pedido y su posterior anulación.***

A pesar de que no ha sucedido una duplicación de pedidos en la empresa, no se puede descartar la posibilidad de que ocurran en el futuro; por ello la persona que emite la factura debe indicar de alguna forma visual que ese pedido ya ha sido procesado.

Adicionalmente, la persona encargada del archivo de las notas de pedido puede verificar si dicha señal consta en el pedido indicando que ya fue facturado, caso contrario consultará a la facturadora del estado de ese pedido.

3. *Del mes auditado, algunas facturas no cuentan con las correspondientes firmas de autorización; y en el caso de varias facturas anuladas, no todas sus copias contienen la indicación de “Anulada”.*

Toda factura debe contener las respectivas firmas de responsabilidad y autorización, por lo tanto, la facturadora se cerciorará de firmar todas las copias de las facturas que emita.

Sin embargo, esta no es una tarea ajena a los demás funcionarios, por lo que las personas encargadas de la contabilización de la venta en el sistema y del archivo, verificarán que sus copias estén debidamente firmadas antes de proceder a contabilizarlas o archivarlas. De encontrar alguna que no tenga esta información, verificarán las otras copias y sellarán como Anuladas a las que falten.

4. *Algunos egresos de bodega no son contabilizados, lo que puede ocasionar diferencias entre el inventario físico y el inventario contable.*

Antes de cerrar el mes contable, la persona encargada de esta tarea comprobará que todos los egresos de bodega emitidos durante el mes han sido debidamente contabilizados.

La Contadora General también se asegurará de que dichos documentos han sido ingresados, verificándolos en la correspondiente cuenta contable o en el inventario del sistema.

PROCESO DE COBRANZAS

Para este proceso también aplicaremos un cuestionario y determinaremos los controles y actividades que se ejecutan en esta actividad.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO DE COBRANZAS

Objetivo: Determinar qué tipo de controles se ejecutan para esta actividad.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha de evaluación: _____

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			TOTAL
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se hacen esfuerzos periódicos para cobrar las cuentas de forma rápida y eficiente?				
2.	¿La persona que tiene bajo su custodia las cuentas es independiente del cajero y del contador?				
3.	¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a éste?				
4.	¿Se expiden inmediatamente los respectivos recibos de caja cuando se cobran las cuentas y se realizan las correspondientes transacciones de cancelación?				
5.	¿Se cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que sean cobrados?				
6.	¿Son depositados los ingresos en forma intacta como fueron recibidos?				
7.	¿Se lleva un registro de los pagos parciales realizados a las facturas?				
8.	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes y documentos que respaldan las cuentas por cobrar y sus respectivos abonos y cancelación?				

9.	¿Se confirman periódicamente los valores con los clientes?				
10.	¿Se lleva un registro de las cuentas?				
11.	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?				
12.	¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control?				
13.	¿Están autorizados por un funcionario responsable las cuentas y las modificaciones a las mismas?				
14.	¿Se solicitan los comprobantes de retención en la fuente y retención del IVA inmediatamente, tal como lo señala la ley?				
15.	¿Se lleva el control de los comprobantes de retención en la fuente y retención del IVA emitidos por el cliente?				
16.	<i>Recibos de caja</i>				
16.1	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?				
16.2	¿Los recibos de caja son prenumerados?				
16.3	¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?				
16.4	¿Los recibos de caja que van a ser utilizados son debidamente guardados?				
16.5	¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?				
	TOTAL				

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Personas entrevistadas:

1 Presidente

1 Contador General

1 Gerente de Marketing

1 Cobrador

De la aplicación del cuestionario de control interno a los encargados de la gestión de cobranzas, se obtuvieron los siguientes resultados:

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE COBRANZAS**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			TOTAL
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se hacen esfuerzos periódicos para cobrar las cuentas de forma rápida y eficiente?	4	0		4
2.	¿La persona que tiene bajo su custodia las cuentas es independiente del cajero y del contador?	4	0		4
3.	¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a éste?	4	0		4
4.	¿Se expiden inmediatamente los respectivos recibos de caja cuando se cobran las cuentas y se realizan las correspondientes transacciones de cancelación?	4	0		4
5.	¿Se cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que sean cobrados?	2	2		4
6.	¿Son depositados los ingresos en forma intacta como fueron recibidos?	4	0		4
7.	¿Se lleva un registro de los pagos parciales realizados a las facturas?	4	0		4
8.	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes y documentos que respaldan las cuentas por cobrar y sus respectivos abonos y cancelación?	2	2		4
9.	¿Se confirman periódicamente los valores con los clientes?	4	0		4
10.	¿Se lleva un registro de las cuentas?	4	0		4
11.	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	3	1		4
12.	¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control?	4	0		4

13.	¿Están autorizados por un funcionario responsable las cuentas y las modificaciones a las mismas?	4	0		4
14.	¿Se solicitan los comprobantes de retención en la fuente y retención del IVA inmediatamente, tal como lo señala la ley?	4	0		4
15.	¿Se lleva el control de los comprobantes de retención en la fuente y retención del IVA emitidos por el cliente?	4	0		4
16.	Recibos de caja				
16.1	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	3	1		4
16.2	¿Los recibos de caja son prenumerados?	0	4		4
16.3	¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?	0	2	2	4
16.4	¿Los recibos de caja que van a ser utilizados son debidamente guardados?	0	2	2	4
16.5	¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?	2	2		4
	TOTAL	60	16	4	80

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De la aplicación del cuestionario obtenemos 60 respuestas positivas para el control interno y 16 negativas.

Cuadro 5.10 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>	
Calificación del Riesgo:	
CR = Calificación del Riesgo	$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$
CT = Calificación Total	
PT = Ponderación Total	$CR = \frac{150 \times 100}{200}$
	CR = 75,00%

3.	Constatación física de los comprobantes de caja	Archivo	Asistente de Gerencia	► No se realizan comprobantes de caja; más bien, se genera un Recibo de Documentos que es aquel en el que se registran las cobranzas diarias, tanto de los cheques que envía el cliente a la oficina, como de aquellos que se cobran al cliente.
4	Confirmar que los cheques cobrados son cruzados	Cobranzas	Cobrador	► No todos los cheques cobrados son cruzados al momento de su recepción.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIONES:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se concluye lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- Cuando el cobrador no puede realizar toda la cobranza planificada, el mensajero y/o los vendedores que disponen de un poco de tiempo ayudan en esta tarea, especialmente los viernes que son los días que por lo general los clientes realizan pagos.
- Se realiza un Recibo de Documentos en el cual se listan todas las cobranzas diarias, indicando el número del Recibo, la fecha, el número de cheque, el valor, el nombre del cliente y a qué factura abona o cancela. Posteriormente se envía al mensajero a depositar los cheques. Una vez depositados se adjunta el comprobante de depósito al Recibo de Documentos y se lo entrega al Auxiliar contable para que realice la correspondiente contabilización. Finalmente, contabilizado el documento se archiva en forma cronológica.
- Los ingresos son depositados en forma intacta, tal como fueron cobrados.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- No todos los cheques cobrados son cruzados para su depósito y evitar así que sean cobrados.
- No se confirman periódicamente los valores adeudados con los clientes.
- No se expiden comprobantes de caja al momento de la recepción de valores por cancelación de facturas de vinos, con lo cual se evitaría un jineteo.

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO DE COBRANZAS

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			TOTAL
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se hacen esfuerzos periódicos para cobrar las cuentas de forma rápida y eficiente?	4	0		4
2.	¿La persona que tiene bajo su custodia las cuentas es independiente del cajero y del contador?	4	0		4
3.	¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a éste?	4	0		4
4.	¿Se expiden inmediatamente los respectivos recibos de caja cuando se cobran las cuentas y se realizan las correspondientes transacciones de cancelación?	0	4		4
5.	¿Se cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que sean cobrados?	0	4		4
6.	¿Son depositados los ingresos en forma intacta como fueron recibidos?	4	0		4
7.	¿Se lleva un registro de los pagos parciales realizados a las facturas?	4	0		4

8.	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes y documentos que respaldan las cuentas por cobrar y sus respectivos abonos y cancelación?	4	0		4
9.	¿Se confirman periódicamente los valores con los clientes?	0	4		4
10.	¿Se lleva un registro de las cuentas?	4	0		4
11.	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	0	4		4
12.	¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control?	3	1		4
13.	¿Están autorizados por un funcionario responsable las cuentas y las modificaciones a las mismas?	4	0		4
14.	¿Se solicitan los comprobantes de retención en la fuente y retención del IVA inmediatamente, tal como lo señala la ley?	4	0		4
15.	¿Se lleva el control de los comprobantes de retención en la fuente y retención del IVA emitidos por el cliente?	4	0		4
16.	<i>Recibos de caja</i>				
16.1	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	0	4		4
16.2	¿Los recibos de caja son prenumerados?	0	4		4
16.3	¿Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva?	0	4		4
16.4	¿Los recibos de caja que van a ser utilizados son debidamente guardados?	0	4		4
16.5	¿Se confrontan los valores estipulados en números y letras?	2	2		4
	TOTAL	45	35	0	80

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.11

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

Resultado de la Evaluación de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{45 \times 100}{80}$$

$$CR = 56,25\%$$

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%	56,25%
Naranja	51% - 59%	
Amarillo	60% - 66%	
Verde	67% - 75%	
Azul	76% - 95%	

Riesgo	Confianza
Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

Proceso de Cobranzas:

Nivel de Riesgo =	Mo. Alto	56,25%
Nivel de Confianza =	Mo. Bajo	43,75%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.12

VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	75,00%	25,00%
DEFINITIVA	56,25%	43,75%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 56,25%, el mismo que representa un riesgo moderado alto y un nivel de confianza moderado bajo.

La variación de los resultados se debe en parte a que no se emiten Recibos de Caja, no obstante sí se emite un listado de los cheques cobrados para proceder a su depósito y a su contabilización.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COBRANZAS

1. No se emiten comprobantes de caja al momento de la recepción de valores por cancelación de facturas de vinos.
2. Los valores adeudados no son confirmados periódicamente con los clientes.
3. Algunos empleados tienen funciones distintas a sus cargos.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

A continuación se proponen soluciones para mejorar las deficiencias de control interno; sin embargo, como se ha venido recalcando, la aplicación u omisión de la propuesta es de competencia de la administración de la empresa.

- 1. No se emiten comprobantes de caja al momento de la recepción de valores por cancelación de facturas de vinos.*

Los comprobantes de caja prenumerados sirven de respaldo tanto para el cliente como para el proveedor, además de proporcionar un mejor control sobre las cobranzas realizadas y evitar un jineteeo del efectivo cobrado.

El *jineteeo de fondos* consiste en la apropiación temporal de fondos de la entidad, por parte de alguien que los maneje, para usarlos en beneficio propio a modo de “préstamo temporal no autorizado”. Para no verse descubierto, quien se apropia de los fondos repone el dinero tomado del cliente A con lo que recibe del cliente B; después con lo recibido de C repone el faltante de B, hasta que el volumen de fondos desviados es de tal cuantía que le impide seguir con la maniobra o es descubierto en alguna revisión o fortuitamente.

La maniobra se facilita:

- a) Cuando no se obliga a depositar el dinero intacto y con prontitud en el banco.
- b) Por mantener fondos en efectivo más allá del tiempo necesario.
- c) Cuando no se cuenta con recibos prenumerados, en original y dos copias bien detallados.
- d) Cuando se permite la concentración de funciones en una sola persona.

Los recibos de caja difieren del Recibo de Documentos realizado por la empresa en que se emite un recibo de caja por cada uno de los clientes cobrados diariamente, a quienes se entrega el original del documento, una copia se remite al funcionario encargado de contabilizar las cobranzas y otra copia se queda el cobrador como su respaldo; mientras que el Recibo de Documentos se emite uno por todas las cobranzas diarias y no se entrega ninguna copia al cliente.

Por lo expuesto anteriormente, la empresa puede solicitar la impresión de una recibera o comprobantes de caja prenumerados con un formato adecuado de acuerdo a sus propias necesidades. Se propone el formato de Recibos de Caja del **Anexo C**.

2. Los valores adeudados no son confirmados periódicamente con los clientes.

Para evitar el aumento de la cartera vencida, el supervisor de cobranzas, de crédito u otro funcionario responsable debe confirmar los saldos adeudados con el cliente de forma periódica para verificar la existencia de la deuda, ya sea telefónicamente o de forma escrita.

3. Algunos empleados tienen funciones distintas a sus cargos.

La división o segregación de responsabilidades es una forma de control interno. Se debe separar el manejo del efectivo de su contabilización o registro. Para una gestión de cobranzas efectiva, es necesario que el funcionario que realiza esta actividad disponga de todos los medios necesarios para cumplir con las metas de cobranzas semanales, tales como dinero, tiempo y capacitación.

COMPRAS

Aplicaremos un cuestionario de control interno para obtener un conocimiento claro del proceso que aplica el área de compras para efectuar sus actividades.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El cuestionario de control interno que se empleará mantendrá el mismo formato que los empleados anteriormente y serán aplicados a los funcionarios responsables de las compras, en el caso de la empresa auditada, dicha actividad se realiza a través de la importación de vinos.

PROCESO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entrevistado: _____ Cargo: _____
Área: _____ Fecha de evaluación: _____

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?				
2.	¿Se realizan las compras basándose en solicitudes firmadas por personas autorizadas (como los jefes de departamento)?				
3.	¿Se preparan pedidos adecuados para todas las compras?				
4.	¿Se pronostican adecuada y oportunamente las compras a realizarse durante todo el período?				

5.	¿Indican los pedidos las condiciones de pago y los precios?				
6.	¿Los pedidos son prenumerados y se lleva un control de ellos?				
7.	¿Se preparan copias adicionales del pedido y se las entrega al Gerente de Ventas para que pronostique puntualmente las ventas?				
8.	¿Se necesitan aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad y otras limitaciones?				
9.	¿Verifica el departamento de contabilidad dichas autorizaciones antes de realizar el pago?				
10.	¿Pasan las facturas de los proveedores directamente por contabilidad para su registro?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se aplicó al Gerente de Marketing y Ventas y a la funcionaria de Comercio Exterior, obteniendo los siguientes resultados:

PROCESO DE COMPRAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?	2	0	2
2.	¿Se realizan las compras basándose en solicitudes firmadas por personas autorizadas (como los jefes de departamento)?	2	0	2
3.	¿Se preparan pedidos adecuados para todas las compras?	2	0	2

4.	¿Se pronostican adecuada y oportunamente las compras a realizarse durante todo el período?	2	0	2
5.	¿Indican los pedidos las condiciones de pago y los precios?	2	0	2
6.	¿Los pedidos son prenumerados y se lleva un control de ellos?	2	0	2
7.	¿Se preparan copias adicionales del pedido y se las entrega al Gerente de Ventas para que pronostique puntualmente las ventas?	0	2	2
8.	¿Se necesitan aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad y otras limitaciones?	2	0	2
9.	¿Verifica el departamento de contabilidad dichas autorizaciones antes de realizar el pago?	2		2
10.	¿Pasan las facturas de los proveedores directamente por contabilidad para su registro?	2		2
	TOTAL	18	2	20

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Se obtuvieron 18 respuestas positivas y 2 negativas para el control interno.

Cuadro No. 5.13 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>		
Calificación del Riesgo:		
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$
CT = Calificación Total		$CR = \frac{18 \times 100}{20}$
TR = Total de Respuestas		$CR = \mathbf{90,00\%}$
Nivel de Riesgo		Riesgo Confianza
Rojos	15% - 50%	Alto Bajo
Naranja	51% - 59%	Mo. Alto Mo. Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado Mo. Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo Mo. Alto
Azul	76% - 95%	Bajo Alto
	90,00%	

Proceso de Compras:

Nivel de Riesgo =	Bajo	10%
Nivel de Confianza =	Alto	90%

Elaborador por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la actividad de compras es 90% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es bajo y su nivel de confianza es alto.

Sin embargo, aunque los resultados del cuestionario muestren un 90% de eficiencia en el control interno para el proceso de compras, se aplicarán pruebas de cumplimiento para determinar si los resultados obtenidos son totalmente confiables.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

No.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Verificar si se realizan proyecciones de compras periódicas	Comercio Exterior	Funcionaria de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sí se realizan proyecciones de compras semestrales por parte de la funcionaria de Comercio Exterior. ▶ Adicionalmente el Gerente General también realiza proyecciones de compras.
2	Determinar si las personas que realizan esta actividad tienen funciones distintas y diferentes a este proceso.	Comercio Exterior	Funcionaria de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La persona que realiza las compras e importaciones factura, atiende los pedidos telefónicamente y, en ocasiones, despacha en ausencia del bodeguero.

3	Verificar si las órdenes de compra cumplen con todos los requisitos como aprobaciones, especificaciones del producto, cantidad, etc.	Comercio Exterior	Funcionaria de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Todas las solicitudes verificadas cumplen con la firma de responsabilidad del Gerente General, detalle del producto, cantidad, tipo de vino, precio FOB, condiciones de pago y de despacho.
4	Verificar las notas de pedidos	Comercio Exterior	Funcionaria de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los pedidos no son prenumerados; son realizados en Excel y se anota un código o número de pedido.
5	Comprobar si las ventas se basan en el pronóstico de compras.	Ventas	Gerente de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las ventas no se basan en las proyecciones de compras; se lo hace con base en las ventas del mismo mes del año anterior y se le aumenta un 10%.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIONES:

De la aplicación de las pruebas de cumplimiento obtenemos las siguientes conclusiones:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- ▶ Se realizan proyecciones de compras semestrales por parte de la funcionaria de Comercio Exterior.
- ▶ Todas las solicitudes verificadas cumplen con la firma de responsabilidad del Gerente General, detalle del producto, cantidad, tipo de vino, precio FOB, condiciones de pago y de despacho.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- Los pedidos no son prenumerados; son realizados en Excel y se anota un código o número de pedido.
- Las ventas no se basan en ninguna proyección de compras; se lo hace con base en las ventas del mismo mes del año anterior y se le aumenta un 10%.

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado y se obtienen los siguientes resultados:

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE COMPRAS**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?	0	2	2
2.	¿Se realizan las compras basándose en solicitudes firmadas por personas autorizadas (como los jefes de departamento)?	2	0	2
3.	¿Se preparan pedidos adecuados para todas las compras?	2	0	2
4.	¿Se pronostican adecuada y oportunamente las compras a realizarse durante todo el período?	2	0	2
5.	¿Indican los pedidos las condiciones de pago y los precios?	2	0	2
6.	¿Los pedidos son prenumerados y se lleva un control de ellos?	2	0	2
7.	¿Se preparan copias adicionales del pedido y se las entrega al Gerente de Ventas para que pronostique puntualmente las ventas?	0	2	2
8.	¿Se necesitan aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad y otras limitaciones?	2	0	2

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 80%, el mismo que representa un riesgo bajo y un nivel de confianza alto. La variación de los resultados con respecto a la información preliminar es de 10%, obteniendo el mismo nivel de riesgo y de confianza.

Es decir, el sistema de control del proceso de compras es ineficiente en un 20% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento.

DEFICIENCIA DETECTADA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMPRAS

La proyección de ventas no se basa en la proyección de compras, ni la de compras en la de ventas, por lo que puede quedar sin stock de un producto y tener demasiado del otro porque no se vende.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

Las proyecciones de venta y de compras deben tener concordancia, es decir, planifico lo que se voy a comprar de acuerdo a las ventas que tendré, y planifico lo que venderé de acuerdo al stock que tenga disponible.

Es importante que los dos departamentos, tanto compras como ventas, se reúnan a fin de analizar las circunstancias actuales y realizar los presupuestos más reales y ajustados a sus necesidades.

INVENTARIOS

Para la evaluación del control interno de los Inventarios se aplicarán cuestionarios a las personas encargadas del manejo, registro, despacho y realización del inventario físico de esta cuenta.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTA INVENTARIOS

Objetivo: Obtener un claro conocimiento del proceso que aplica el área contable-financiera para el manejo de la cuenta Inventarios.

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Área: _____ **Fecha de evaluación:** _____

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?				
2.	¿Existe un punto central para la recepción de mercancías?				
3.	¿Se suministra a la persona encargada de la recepción copias de todos los pedidos y documentos necesarios?				
4.	¿Se preparan informes de recepción de todas las mercancías recibidas?				
5.	¿Están prenumerados los informes de recepción?				
6.	¿Se queda la persona encargada de la recepción de la mercadería con una copia de cada informe de recepción?				
7.	¿Se contabilizan la mercadería inmediatamente después de ser recibida en bodega?				

8.	¿Los despachos se realizan previa la presentación de los documentos correspondientes como facturas, guías de remisión, entre otros, debidamente autorizados?				
9.	¿Se adjunta a la factura la nota de pedido del cliente?				
10.	¿Todos los egresos e ingresos a bodega están debidamente autorizados por una persona distinta de aquella que los elabora?				
11.	¿Se verifica que todos los ingresos y egresos de bodega del mes están debidamente contabilizados?				
12.	¿Se realiza un inventario anual de la mercadería para cotejar el stock físico contra el sistema de valoración de inventarios (kárdex) del sistema?				
13.	¿Más de una persona realiza el inventario anual?				
14.	¿Las personas que realizan el inventario anual son distintas de la que factura y del bodeguero?				
15.	Al final del período contable, ¿la persona que da de baja contablemente un producto (en mal estado, botellas rotas o picadas, entre otros) es distinta a quien lo autoriza y a quien realiza el inventario anual?				
16.	¿Existe protección como alarma con clave de seguridad, guardia, entre otras, para salvaguardar el inventario?				
17.	¿A más del bodeguero, otro funcionario conoce la clave de la bodega?				
18.	¿A más del bodeguero, otro funcionario tiene acceso a la bodega?				

19.	¿El bodeguero maneja un sistema de valoración de inventarios (kárdex) manualmente?				
20.	¿Se verifica periódicamente que la información del sistema de valoración de inventarios (kárdex) del bodeguero coincida con la del sistema?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIOS:

Se aplicó el cuestionario de control interno de la cuenta Inventarios a las siguientes personas encargadas de este proceso:

- 1 Contadora General
- 1 Facturadora
- 1 Bodeguero

Los resultados fueron los siguientes:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTA INVENTARIOS

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?	1	2	3
2.	¿Existe un punto central para la recepción de mercancías?	1	2	3
3.	¿Se suministra a la persona encargada de la recepción copias de todos los pedidos y documentos necesarios?	3	0	3
4.	¿Se preparan informes de recepción de todas las mercancías recibidas?	3	0	3

5.	¿Están prenumerados los informes de recepción?	1	2	3
6.	¿Se queda la persona encargada de la recepción de la mercadería con una copia de cada informe de recepción?	1	2	3
7.	¿Se contabilizan la mercadería inmediatamente después de ser recibida en bodega?	3	0	3
8.	¿Los despachos se realizan previa la presentación de los documentos correspondientes como facturas, guías de remisión, entre otros, debidamente autorizados?	3	0	3
9.	¿Se adjunta a la factura la nota de pedido del cliente?	1	2	3
10.	¿Todos los egresos e ingresos a bodega están debidamente autorizados por una persona distinta de aquella que los elabora?	2	0	2
11.	¿Se verifica que todos los ingresos y egresos de bodega del mes están debidamente contabilizados?	3	0	3
12.	¿Se realiza un inventario anual de la mercadería para cotejar el stock físico contra el sistema de valoración de inventarios (kárdex) del sistema?	3	0	3
13.	¿Más de una persona realiza el inventario anual?	3	0	3
14.	¿Las personas que realizan el inventario anual son distintas de la que factura y del bodeguero?	1	2	3
15.	Al final del período contable, ¿la persona que da de baja contablemente un producto (en mal estado, botellas rotas o picadas, entre otros) es distinta a quien lo autoriza y a quien realiza el inventario anual?	3	0	3
16.	¿Existe protección como alarma con clave de seguridad, guardia, entre otras, para salvaguardar el inventario?	3	0	3
17.	¿A más del bodeguero, otro funcionario conoce la clave de la bodega?	2	1	3
18.	¿A más del bodeguero, otro funcionario tiene acceso a la bodega?	3	0	3
19.	¿El bodeguero maneja un sistema de valoración de inventarios (kárdex) manualmente?	0	3	3

20.	¿Se verifica periódicamente que la información del sistema de valoración de inventarios (kárdex) del bodeguero coincida con la del sistema?	1	2	3
	TOTAL	41	18	59

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Para la evaluación del riesgo se obtienen 41 respuestas afirmativas y 18 negativas, se excluye la respuesta del bodeguero a la pregunta 10 por no ser aplicable por las funciones que él realiza.

Cuadro 5.16
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>													
Calificación del Riesgo:													
CR = Calificación del Riesgo	$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$												
CT = Calificación Total	$CR = \frac{41 \times 100}{59}$												
TR = Total de Respuestas	$CR = 70,00\%$												
Nivel de Riesgo													
Rojos	15% - 50%												
Naranjas	51% - 59%												
Amarillos	60% - 66%												
Verdes	67% - 75%												
Azules	76% - 95%												
	70%												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Alto</td> <td>Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Moderado</td> <td>Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td>Mo. Bajo</td> <td>Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza												
Alto	Bajo												
Mo. Alto	Mo. Bajo												
Mo. Moderado	Mo. Moderado												
Mo. Bajo	Mo. Alto												
Bajo	Alto												
Cuenta Inventarios:													
Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo 30%												
Nivel de Confianza =	Mo. Alto 70%												

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la cuenta Inventarios es 70% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es moderado bajo y su nivel de confianza es moderado alto.

De igual forma que en la cuenta de Inventarios, aplicaremos pruebas de cumplimiento para determinar si las respuestas negativas pueden afectar de alguna manera el control interno existente o qué aspectos de dicho control se pueden mejorar.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO AL INVENTARIO

No.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Verificar si existe una adecuada segregación de funciones	Bodega Facturación	Bodeguero Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El bodeguero divide su tiempo para cobrar, despachar, realizar inventarios y controlar la bodega. ▶ La facturadora realiza las compras e importaciones, factura, atiende los pedidos telefónicamente y, en ocasiones, despacha en ausencia del bodeguero.
2	Evaluar la protección del inventario	Bodega	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe alarma de seguridad. ▶ La clave de la bodega del bodeguero, la facturadora, el Gerente General y el Gerente de Marketing y Ventas son distintas.
3	Examinar los informes de recepción de la mercadería	Bodega Facturación	Bodeguero Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los informes son preparados por la compañía de seguros; no son prenumerados. ▶ El bodeguero no se queda con ninguna copia del informe de recepción de la mercadería; lo envía a la facturadora para el ingreso al sistema.

4	Verificar si las facturas, guías de remisión y notas de entrega están debidamente autorizadas y todos los datos están completos.	Archivo	Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De las facturas emitidas durante junio del 2007, el 95% cuenta con firma de autorización. ➤ Las guías de remisión constan de todos los datos necesarios para despachar la mercadería. ➤ Las notas de entrega están firmadas por la facturadora.
5	Verificar si se adjuntan las notas de pedido a las facturas correspondientes, y si éstas cuentan con la firma de conformidad del cliente.	Archivo	Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se adjuntan las notas de pedido o las órdenes de compra a la factura para realizar el despacho, a excepción de Supermaxi, El Bodegón e Importadora el Rosado.
6	Constatar que los egresos e ingresos a bodega están debidamente autorizados, archivados y contabilizados.	Archivo	Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se constató que algunos egresos de bodega no fueron registrados contablemente en el mes de junio y julio. ➤ Todos estos documentos tienen una firma de responsabilidad. ➤ Se observó que no todos los egresos e ingresos de bodega están adecuadamente ordenados en forma secuencial.
7	Determinar quiénes realizan el inventario anual	Facturación Bodega Contabilidad	Facturadora Bodeguero Contadora	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizan inventarios semanales y anuales. ➤ El inventario lo realizan la facturadora y el bodeguero. ➤ No se delega a ningún funcionario ajeno a esta actividad para que realice el inventario físico. ➤ Quien autoriza dar de baja un producto es la Presidenta; quien lo contabiliza es la Contadora General.

8	Constatar la existencia del kárdex manual	Bodega	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No se maneja kárdex manualmente por parte del bodeguero
---	---	--------	-----------	---

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIÓN:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- ▶ Existe alarma de seguridad en la bodega para salvaguardar el inventario.
- ▶ Se dispone de un seguro cuya cobertura es todo riesgo.
- ▶ La clave de la bodega del bodeguero, la facturadora, el Gerente General y el Gerente de Marketing y Ventas son distintas.
- ▶ Las guías de remisión constan de todos los datos necesarios para despachar la mercadería.
- ▶ Las notas de entrega están firmadas por la facturadora quien las autoriza y por el vendedor que recibe la mercadería para despacharlas.
- ▶ Todos estos documentos tienen una firma de responsabilidad.
- ▶ Se realizan inventarios semanales y anuales.
- ▶ Quien autoriza dar de baja un producto es la Presidenta; quien lo contabiliza es la Contadora General.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- ▶ El bodeguero divide su tiempo para cobrar, despachar, realizar inventarios y controlar la bodega.
- ▶ La facturadora realiza las compras e importaciones, factura, atiende los pedidos telefónicamente y, en ocasiones, despacha en ausencia del bodeguero.
- ▶ Los informes son preparados por la compañía de seguros; no son prenumerados.
- ▶ El bodeguero no se queda con ninguna copia del informe de recepción de la mercadería; lo envía a la facturadora para el ingreso al sistema.

- No se adjuntan las notas de pedido o las órdenes de compra a la factura para realizar el despacho, a excepción de Supermaxi, El Bodegón e Importadora el Rosado.
- Se constató que algunos egresos de bodega no fueron registrados contablemente en el mes de junio y julio.
- Se observó que no todos los egresos e ingresos de bodega están adecuadamente ordenados en forma secuencial.
- El inventario lo realizan la facturadora y el bodeguero; no se delega a ningún funcionario ajeno a esta actividad para que realice el inventario de vinos.
- El bodeguero no maneja un sistema de valoración de inventarios manualmente.

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTA INVENTARIO

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Existe una adecuada segregación de funciones de las personas encargadas de esta actividad?	0	3	3
2.	¿Existe un punto central para la recepción de mercancías?	1	2	3
3.	¿Se suministra a la persona encargada de la recepción copias de todos los pedidos y documentos necesarios?	3	0	3
4.	¿Se preparan informes de recepción de todas las mercancías recibidas?	3	0	3
5.	¿Están prenumerados los informes de recepción?	0	3	3
6.	¿Se queda la persona encargada de la recepción de la mercadería con una copia de cada informe de recepción?	0	3	3

7.	¿Se contabiliza la mercadería inmediatamente después de ser recibida en bodega?	3	0	3
8.	¿Los despachos se realizan previa la presentación de los documentos correspondientes como facturas, guías de remisión, entre otros, debidamente autorizados?	3	0	3
9.	¿Se adjunta a la factura la nota de pedido del cliente?	1	2	3
10.	¿Todos los egresos e ingresos a bodega están debidamente autorizados por una persona distinta de aquella que los elabora?	3	0	3
11.	¿Se verifica que todos los ingresos y egresos de bodega del mes están debidamente contabilizados?	0	3	3
12.	¿Se realiza un inventario anual de la mercadería para cotejar el stock físico contra el sistema de valoración de inventarios (kárdex) del sistema?	3	0	3
13.	¿Más de una persona realiza el inventario anual?	3	0	3
14.	¿Las personas que realizan el inventario anual son distintas de la que factura y del bodeguero?	0	3	3
15.	Al final del período contable, ¿la persona que da de baja contablemente un producto (en mal estado, botellas rotas o picadas, entre otros) es distinta a quien lo autoriza y a quien realiza el inventario anual?	3	0	3
16.	¿Existe protección como alarma con clave de seguridad, guardia, entre otras, para salvaguardar el inventario?	3	0	3
17.	¿A más del bodeguero, otro funcionario conoce la clave de la bodega?	3	0	3
18.	¿A más del bodeguero, otro funcionario tiene acceso a la bodega?	3	0	3
19.	¿El bodeguero maneja un sistema de valoración de inventarios (kárdex) manualmente?	0	3	3
20.	¿Se verifica periódicamente que la información del sistema de valoración de inventarios (kárdex) del bodeguero coincida con la del sistema?	1	2	3
	TOTAL	36	24	60

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

A continuación, se replantea la evaluación del control interno, de esta manera obtendremos un nivel de riesgo más preciso.

Cuadro 5.17
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>															
Calificación del Riesgo:															
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$													
CT = Calificación Total															
TR = Total de Respuestas		$CR = \frac{36 \times 100}{60}$													
		CR = 60,00%													
Nivel de Riesgo															
Rojo	15% - 50%	60%													
Naranja	51% - 59%														
Amarillo	60% - 66%														
Verde	67% - 75%														
Azul	76% - 95%														
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Alto</td> <td>Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Moderado</td> <td>Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td>Mo. Bajo</td> <td>Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza														
Alto	Bajo														
Mo. Alto	Mo. Bajo														
Mo. Moderado	Mo. Moderado														
Mo. Bajo	Mo. Alto														
Bajo	Alto														
Inventarios:															
Nivel de Riesgo =	Mo. Moderado	60%													
Nivel de Confianza =	Mo. Moderado	40%													

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.18
VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	70,00%	30,00%
DEFINITIVA	60,00%	40,00%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 60%, el mismo que representa un riesgo moderado y un nivel de confianza moderado.

La variación de los resultados con respecto a la información preliminar es de 10%, obteniendo el mismo nivel de riesgo y de confianza.

En otras palabras, el sistema de control de la cuenta Inventarios es ineficiente en un 40% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento; por lo que es necesario emprender las acciones correctivas para superar y mejorar aquellas deficiencias que impiden un control interno eficiente.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

1. No existe una adecuada segregación de funciones de los encargados del inventario.

El bodeguero divide su tiempo para cobrar, despachar, realizar inventarios y controlar la bodega; mientras que la facturadora realiza las compras e importaciones, factura, atiende los pedidos telefónicamente y, en ocasiones, despacha en ausencia del bodeguero.

2. No existe mayor control de la mercadería a ser recibida ni un sistema de valoración de inventarios.
3. El inventario anual es realizado por los mismos funcionarios que están a cargo del manejo de la mercadería como son: el bodeguero y la facturadora.
4. No todos los egresos de bodega son registrados contablemente.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

1. *Falta una adecuada segregación de funciones de los encargados del inventario.*

Una adecuada segregación de funciones del personal que está a encargado del manejo del inventario permitirá la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.

Facturadora: Se encargará de recibir pedidos, facturar, emitir reportes sobre el inventario.

Bodeguero: Sus funciones específicas serán: encargarse de recibir la mercadería, manejar la bodega, despachar, realizar el inventario físico mensual y anual.

2. *Es necesario un mayor control de la mercadería recibida, a través de sistema de valoración de inventarios.*

Uno de los rubros más importantes de una empresa comercializadora es el Inventario y para ello se han diseñado distintos sistemas de valoración y control de inventarios.

Es muy importante que el bodeguero maneje un bincard (kárdex) ajustado a sus necesidades y circunstancias, que sea fácil y rápido de llenar. A continuación se presenta un modelo de sistema de valoración de inventarios:

GRÁFICO No. 5.2

BIN CARD

J.F. NASSER & CO.

SISTEMA DE VALORACIÓN DE INVENTARIOS

PRODUCTO: CÓDIGO: FOLIO No.....

FECHA	No. DOCUMENTO	CONCEPTO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

3. *El inventario anual es realizado por los mismos funcionarios a cargo del inventario, esto es, la facturadora y el bodeguero.*

Al implantar una adecuada segregación de funciones no se permitirá que los empleados manejen una actividad de principio a fin.

El inventario anual debe ser realizado por un delegado del departamento contable-financiero de la empresa, el mismo que tiene que ser ajeno a las funciones relacionadas con la facturación, compra, manejo, administración y registro del inventario; esto permitirá un mejor control y confiabilidad de la toma de inventario físico anual.

4. *No todos los egresos de bodega no fueron registrados contablemente.*

Para que el inventario físico y el del sistema informático posean la misma información es necesario verificar, antes de cerrar el período contable mensual, que todos los ingresos, egresos, compras y devoluciones de mercadería sean debidamente contabilizados; así, al final del ejercicio económico no será necesario volver a revisar los asientos contables de todo el año.

Además, cabe recalcar que todos los documentos deben ser entregados a las personas responsables de su contabilización oportunamente, así se evitará que algún dato no sea procesado dentro del mes correspondiente.

Finalmente, se sugiere un mejor control en el archivo de los documentos, los cuales deben seguir la secuencia de su numeración.

5.5 PAGOS

Para evaluar el control interno de esta actividad, aplicaremos un cuestionario a las personas responsables de efectuar y autorizar los pagos, ellas son la Contadora General y la Asistente Contable.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR PAGAR

Objetivo: Obtener un claro conocimiento del proceso que aplica el área contable-financiera para el pago de las cuentas por pagar.

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____
Área: _____ **Fecha de evaluación:** _____

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe un kárdex de los proveedores?				
2.	¿Se lleva un control de las facturas inmediatamente después de recibirlas?				
3.	¿Las facturas de los proveedores llegan al departamento responsable, por ejemplo compras, para autorizarlas y luego la envía a contabilidad para su correspondiente pago?				
4.	Cuando llega la factura al departamento de contabilidad:				
	4.1 Se comprueban las multiplicaciones y las sumas.				
	4.2 Se verifican las facturas con los pedidos, las notas de entrega, etc.				
	4.3 Se verifica si los gastos fueron previamente aprobados y autorizados.				
5.	¿Se elabora un presupuesto de pagos semanal?				
6.	¿El presupuesto de pagos es autorizado por una persona distinta a quien lo elabora?				
7.	¿El presupuesto de pagos se realiza con base en el flujo de caja?				

8.	¿La persona encargada de firmar los cheques y los comprobantes de egreso marca de alguna forma los documentos que soportan el pago, en el momento de firmar el cheque, para evitar que éstos sean presentados una segunda vez?				
9.	¿Se adjuntan a los comprobantes de egreso los documentos que les sirven de base y se archivan con ellos?				
10.	¿La persona que autoriza los pagos es distinta a la que realiza los comprobantes de egreso y emite los cheques correspondientes?				
11.	¿Se concilian regularmente los comprobantes pendientes de pago con el mayor para evitar duplicar el pago?				
12.	¿Se archivan los comprobantes de egreso en forma cronológica y secuencial?				
13.	¿Se pone claramente en las facturas de los proveedores recibidas por fax el sello “DUPLICADO” o se identifican de alguna otra manera para impedir el pago duplicado?				
14.	¿Se concilian regularmente con el pasivo registrado los estados de cuenta recibidos de los acreedores?				
15.	¿Se aprovechan los descuentos concedidos por los proveedores?				
16.	¿Se lleva un control adecuado del registro de impuestos por pagar como IVA, ICE, entre otros?				
17.	¿Se pagan oportunamente los impuestos para evitar el pago de multas o intereses?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Se aplicó el cuestionario de Control Interno del proceso de pagos a la Contadora General y a la asistencia de contabilidad. Los resultados que se obtienen son:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTAS POR PAGAR

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Existe un kárdex de los proveedores?	2	0	2
2.	¿Se lleva un control de las facturas inmediatamente después de recibirlas?	2	0	2
3.	¿Las facturas de los proveedores llegan al departamento responsable, por ejemplo compras, para autorizarlas y luego la envía a contabilidad para su correspondiente pago?	2	0	2
4.	Cuando llega la factura al departamento de contabilidad:	2	0	2
	4.1 Se comprueban las multiplicaciones y las sumas.			
	4.2 Se verifican las facturas con los pedidos, las notas de entrega, etc.	1	1	2
	4.3 Se verifica si los gastos fueron previamente aprobados y autorizados.	2	0	2
5.	¿Se elabora un presupuesto de pagos semanal?	2	0	2
6.	¿El presupuesto de pagos es autorizado por una persona distinta a quien lo elabora?	2	0	2
7.	¿El presupuesto de pagos se realiza con base en el flujo de caja?	2	0	2
8.	¿La persona encargada de firmar los cheques y los comprobantes de egreso tacha o marca de alguna forma los documentos que soportan el pago, en el momento de firmar el cheque, para evitar que éstos sean presentados una segunda vez?	1	1	2

9.	¿Se adjuntan a los comprobantes de egreso los documentos que les sirven de base y se archivan con ellos?	2	0	2
10.	¿La persona que autoriza los pagos es distinta a la que realiza los comprobantes de egreso y emite los cheques correspondientes?	2	0	2
11.	¿Se concilian regularmente los comprobantes pendientes de pago con el mayor para evitar duplicar el pago?	2	0	2
12.	¿Se archivan los comprobantes de egreso en forma cronológica y secuencial?	2	0	2
13.	¿Se pone claramente en las facturas de los proveedores recibidas por fax el sello “DUPLICADO” o se identifican de alguna otra manera para impedir el pago duplicado?	1	1	2
14.	¿Se concilian regularmente con el pasivo registrado los estados de cuenta recibidos de los acreedores?	2	0	2
15.	¿Se aprovechan los descuentos concedidos por los proveedores?	2	0	2
16.	¿Se lleva un control adecuado del registro de impuestos por pagar como IVA, ICE, entre otros?	2	0	2
17.	¿Se pagan oportunamente los impuestos para evitar el pago de multas o intereses?	2	0	2
	TOTAL	35	3	38

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvieron 35 respuestas afirmativas y 3 negativas.

A continuación se realiza la calificación del riesgo para determinar el nivel de riesgos y el nivel de confianza en el control interno de la cuenta Inventarios; con base en dicha información se realizarán pruebas de cumplimiento para verificar que los controles funcionen de la forma en la que fueron diseñados.

Cuadro 5.19
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>														
Calificación del Riesgo:														
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$												
CT = Calificación Total		$CR = \frac{35 \times 100}{38}$												
TR = Total de Respuestas		$CR = 92,11\%$												
Nivel de Riesgo														
Rojo	15% - 50%	92,11%												
Naranja	51% - 59%													
Amarillo	60% - 66%													
Verde	67% - 75%													
Azul	76% - 95%													
		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Riesgo</th> <th style="padding: 5px;">Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: red; color: white;">Alto</td> <td style="padding: 5px; background-color: red; color: white;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: orange;">Mo. Alto</td> <td style="padding: 5px; background-color: orange;">Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">Mo. Moderado</td> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: green;">Mo. Bajo</td> <td style="padding: 5px; background-color: green;">Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: blue; color: white;">Bajo</td> <td style="padding: 5px; background-color: blue; color: white;">Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza													
Alto	Bajo													
Mo. Alto	Mo. Bajo													
Mo. Moderado	Mo. Moderado													
Mo. Bajo	Mo. Alto													
Bajo	Alto													
Cuentas por Pagar:														
Nivel de Riesgo =	Bajo	8%												
Nivel de Confianza =	Alto	92%												

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la actividad de pagos es 92% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es bajo y su nivel de confianza es alto.

Como hemos venido trabajando, aplicaremos pruebas de cumplimiento para determinar si las respuestas negativas pueden afectar de alguna manera el control interno existente, qué aspectos de dicho control se pueden mejorar y si los resultados obtenidos son confiables.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

No	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Examinar el kárdex de los proveedores	Contabilidad	Sistema contable	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cada proveedor tiene su propio registro en el sistema.
2	Constatar el recorrido de las facturas de los proveedores desde que llegan a la oficina hasta que son archivadas.	Dep. Administrativo Contabilidad	Asistente de Gerencia Contadora	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las facturas llegan primero a recepción; luego son entregadas a la contadora para su verificación.
3	Verificar el presupuesto de pagos	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se realiza un presupuesto de pagos semanales a través del flujo de caja elaborado por el Gerente General.
4	Verificar si los comprobantes de egreso cuentan con toda la documentación soporte y si éstos son marcados de alguna forma para evitar el pago duplicado	Archivo	Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los comprobantes de egreso cuentan con la documentación de soporte. ▶ Se constató que los documentos soporte no son marcados de alguna forma; a excepción de los comprobantes de reposición de caja chica de oficina. ▶ Los comprobantes de egreso son archivados en forma numérica.
5	Verificar la puntualidad en los pagos de impuestos	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En cinco de los seis meses analizados se cancelaron oportunamente los impuestos, por tanto no se pagó ni multas ni intereses; a excepción del último mes en el que hubo un retraso que produjo el pago de intereses por mora.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIONES:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- Cada proveedor tiene su propio registro en el sistema.
- Las facturas llegan primero a recepción; luego son entregadas a la contadora para su verificación.
- Se realiza un presupuesto de pagos semanales a través del flujo de caja elaborado por el Gerente General.
- Los comprobantes de egreso cuentan con la documentación de soporte y son archivados en forma numérica.
- Las funciones de emisión del comprobante de egreso, aprobación del mismo y firma del cheque son funciones separadas realizadas por distintos empleados.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- Los documentos soporte no son marcados de ninguna forma para evitar el pago duplicado; a excepción de los comprobantes de reposición de caja chica de oficina.
- En las facturas de los proveedores recibidas por fax no se coloca el sello "DUPLICADO" ni se identifican de alguna otra manera para impedir el pago duplicado.

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR PAGAR

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Existe un kárdex de los proveedores?	0	2	2
2.	¿Se lleva un control de las facturas inmediatamente después de recibirlas?	2	0	2
3.	¿Las facturas de los proveedores llegan al departamento responsable, por ejemplo compras, para autorizarlas y luego la envía a contabilidad para su correspondiente pago?	2	0	2
4.	Cuando llega la factura al departamento de contabilidad:			
	4.1 Se comprueban las multiplicaciones y las sumas.	2	0	2
	4.2 Se verifican las facturas con los pedidos, las notas de entrega, etc.	1	1	2
	4.3 Se verifica si los gastos fueron previamente aprobados y autorizados.	2	0	2
5.	¿Se elabora un presupuesto de pagos semanal?	2	0	2
6.	¿El presupuesto de pagos es autorizado por una persona distinta a quien lo elabora?	2	0	2
7.	¿El presupuesto de pagos se realiza con base en el flujo de caja?	2	0	2
8.	¿La persona encargada de firmar los cheques y los comprobantes de egreso tacha o marca de alguna forma los documentos que soportan el pago, en el momento de firmar el cheque, para evitar que éstos sean presentados una segunda vez?	0	2	2
9.	¿Se adjuntan a los comprobantes de egreso los documentos que les sirven de base y se archivan con ellos?	2	0	2
10.	¿La persona que autoriza los pagos es distinta a la que realiza los comprobantes de egreso y emite los cheques?	2	0	2

11.	¿Se concilian regularmente los comprobantes pendientes de pago con el mayor para evitar duplicar el pago?	2	0	2
12.	¿Se archivan los comprobantes de egreso en forma cronológica y secuencial?	2	0	2
13.	¿Se pone claramente en las facturas de los proveedores recibidas por fax el sello “DUPLICADO” o se identifican de alguna otra manera para impedir el pago duplicado?	0	2	2
14.	¿Se concilian regularmente con el pasivo registrado los estados de cuenta recibidos de los acreedores?	2	0	2
15.	¿Se aprovechan los descuentos concedidos por los proveedores?	2	0	2
16.	¿Se lleva un control adecuado del registro de impuestos por pagar como IVA, ICE, entre otros?	2	0	2
17.	¿Se pagan oportunamente los impuestos para evitar el pago de multas o intereses?	2	0	2
	TOTAL	29	9	38

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la recalificación del cuestionario de control interno y a las pruebas de cumplimiento, obtenemos 29 respuestas positivas para el control y 9 negativas que podrían superarse. A continuación, se replantea la evaluación del control interno, de esta manera obtendremos un nivel de riesgo más preciso.

Cuadro 5.20

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>	
Calificación del Riesgo:	
CR = Calificación del Riesgo	$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$
CT = Calificación Total	
PT = Ponderación Total	$CR = \frac{29 \times 100}{38}$
	$CR = \mathbf{76,32\%}$

Nivel de Riesgo			Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%		Alto	Bajo
Naranja	51% - 59%		Mo. Alto	Mo. Bajo
Amarillo	60% - 66%		Mo. Moderado	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%		Mo. Bajo	Mo. Alto
Azul	76% - 95%	76,32%	Bajo	Alto

Cuentas por Pagar:

Nivel de Riesgo	=	Bajo	24%
Nivel de Confianza	=	Alto	76%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.21

VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	92,11%	7,89%
DEFINITIVA	86,84%	13,16%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es de aproximadamente 87%, el mismo que representa un riesgo bajo y un nivel de confianza alto. La variación de los resultados con respecto a la información preliminar es de 5,27%, obteniendo el mismo nivel de riesgo y de confianza.

En otras palabras, el sistema de control de las cuentas por pagar es ineficiente en un 13,16% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

1. No se maneja un kárdex de proveedores.
2. Los documentos de soporte de los comprobantes de egreso no son marcados de ninguna forma para evitar su pago duplicado.
3. En las facturas de los proveedores que se reciben por fax no se coloca el sello “Duplicado” o alguna otra marca que impida duplicar el pago.
4. Falta de supervisión en los datos del comprobante de egreso para ser llenados por el beneficiario, como son firma, sello y número de cédula, antes de entregarle el cheque respectivo al proveedor.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

A continuación se propone mejoras para el control interno de las cuentas por pagar; no obstante, es responsabilidad de la administración de la empresa emplearlas o prescindir de ellas.

1. No se maneja un kárdex de proveedores.

Es necesario llevar una tarjeta de datos por cada uno de los proveedores con toda la información importante del mismo. Se sugiere el formato del Anexo D.

2. Los documentos de soporte de los comprobantes de egreso no son marcados de ninguna forma para evitar su pago duplicado.

Las personas que firman y autorizan el pago de un cheque deben marcar, tachar o perforar los documentos de soporte para evitar la segunda presentación de los mismos, en el momento previo a firmar el cheque y el comprobante de egreso.

La empleada encargada del archivo debe verificar si los documentos de respaldo cumplen con esta observación, caso contrario deberá solicitarlo a la persona que autorizó el pago.

3. *En las facturas de los proveedores que se reciben por fax no se coloca el sello “Duplicado” o alguna otra marca que impida duplicar el pago.*

A toda factura recibida por fax debe señalarse con la palabra “Duplicado”; tan pronto como se reciba la factura original se la adjuntará al respectivo comprobante.

4. *Falta de supervisión en los datos del comprobante de egreso para ser llenados por el beneficiario, como son firma, sello y número de cédula, antes de entregarle el cheque respectivo al proveedor.*

La persona encargada de realizar los pagos a los proveedores debe cerciorarse de que todos los datos han sido llenados, especialmente el número de cédula, que es el dato que más se omite en los comprobantes de egreso examinados.

5.6 NÓMINA

A continuación se realiza la evaluación del control interno de la nómina, partiendo de un cuestionario de control interno y posteriormente se calificará el riesgo.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NÓMINA

Objetivo: Conocer cuáles son los controles implementados para realizar la nómina.

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Área: _____ **Fecha de evaluación:** _____

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se lleva el control sobre las horas extras, comisiones, préstamos, vacaciones, permisos y bonos de los empleados?				
2.	¿Se mantiene actualizada adecuadamente a la persona que realiza nómina con respecto a las leyes ecuatorianas que rigen durante el período contable?				
3.	¿La persona que emite y entrega los cheques de sueldos y comisiones es distinta de aquella que elabora la nómina?				
4.	¿Se verifica matemáticamente el cálculo de las comisiones antes de pagárselas al empleado?				
5.	¿Se verifica que el porcentaje de comisión sea el que le corresponde al vendedor?				
6.	¿La persona que autoriza los roles de pago es distinta de aquella que los elabora?				
7.	¿Se verifican los préstamos al IESS de cada empleado con las planillas que nos envía?				
8.	¿Se mantiene un archivo alfabético y cronológico de los roles de pago de los empleados?				
9.	¿Se verifica que los roles de pago que quedan para el archivo de la empresa están debidamente firmados por el empleado?				
10.	¿Las deducciones por multas o descuentos están debidamente documentados y autorizados por el Jefe inmediato superior del empleado?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO:

Se aplicó el cuestionario de Control Interno a la Contadora General y a la Asistente Contable. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NÓMINA

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Se lleva el control sobre las horas extras, comisiones, préstamos, vacaciones, permisos y bonos de los empleados?	2	0	2
2.	¿Se mantiene actualizada adecuadamente a la persona que realiza nómina con respecto a las leyes ecuatorianas que rigen durante el período contable?	2	0	2
3.	¿La persona que emite y entrega los cheques de sueldos y comisiones es distinta de aquella que elabora la nómina?	1	1	2
4.	¿Se verifica matemáticamente el cálculo de las comisiones antes de pagárselas al empleado?	2	0	2
5.	¿Se verifica que el porcentaje de comisión sea el que le corresponde al vendedor?	2	0	2
6.	¿La persona que autoriza los roles de pago es distinta de aquella que los elabora?	2	0	2
7.	¿Se verifican los préstamos al IESS de cada empleado con las planillas que nos envía?	2	0	2
8.	¿Se mantiene un archivo alfabético y cronológico de los roles de pago de los empleados?	1	1	2
9.	¿Se verifica que los roles de pago que quedan para el archivo de la empresa están debidamente firmados por el empleado?	2	0	2

10.	¿Las deducciones por multas o descuentos están debidamente documentados y autorizados por el Jefe inmediato superior del empleado?	2	0	2
	TOTAL	18	2	20

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvieron 18 respuestas afirmativas para el control interno y 2 negativas.

Cuadro 5.22 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>														
Calificación del Riesgo:														
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$												
CT = Calificación Total														
TR = Total de Respuestas		$CR = \frac{90 \times 100}{100}$												
		CR = 90,00%												
Nivel de Riesgo														
Rojo	15% - 50%	90%												
Naranja	51% - 59%													
Amarillo	60% - 66%													
Verde	67% - 75%													
Azul	76% - 95%													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: red;">Alto</td> <td style="background-color: red;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="background-color: orange;">Mo. Alto</td> <td style="background-color: orange;">Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">Mo. Moderado</td> <td style="background-color: yellow;">Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;">Mo. Bajo</td> <td style="background-color: green;">Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td style="background-color: blue;">Bajo</td> <td style="background-color: blue;">Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza													
Alto	Bajo													
Mo. Alto	Mo. Bajo													
Mo. Moderado	Mo. Moderado													
Mo. Bajo	Mo. Alto													
Bajo	Alto													
Nómina:														
Nivel de Riesgo =	Bajo	10%												
Nivel de Confianza =	Alto	90%												

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de la actividad de la nómina 90% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es bajo y su nivel de confianza, alto.

Aplicaremos pocas pruebas de cumplimiento para determinar la confiabilidad de las respuestas dadas y si las respuestas negativas pueden afectar de alguna manera el control interno existente o qué aspectos de dicho control se pueden mejorar.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

No.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Constatación física de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Roles de pago ➤ Carpetas de empleados ➤ Confidenciales 	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos los roles de pagos han sido firmados por los empleados. ➤ Las carpetas de cada empleado es archivada en forma alfabética. ➤ Los confidenciales son archivados como respaldo de los comprobantes de egreso cancelados.
2	Verificar de una muestra de facturas la comisión que se paga al vendedor y recalcular la comisión comparándola con la que se ha pagado al empleado.	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No todos los porcentajes de comisión le corresponden a ese vendedor.
3	Examinar si los rubros contemplados en el rol de pagos corresponden a aquellos señalados por la Ley.	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los roles de pago son realizados observando todos aquellos ingresos y deducciones de Ley.
4	Determinar la segregación de tareas en la preparación, emisión y entrega de cheques de sueldos y comisiones.	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quien emite los cheques, prepara la nómina y entrega los cheques de sueldos y hace firmar la nómina son personas distintas. No hay concentración de funciones.
5	Verificar la fecha de pago de sueldos.	Dep. Administrativo	Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los sueldos son pagados el último día del mes.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIONES:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- Todos los roles de pagos han sido firmados por los empleados.
- Las carpetas de cada empleado es archivada en forma alfabética.
- Los confidentiales son archivados como respaldo de los comprobantes de egreso cancelados.
- Los roles de pago son realizados observando todos aquellos ingresos y deducciones que establece la Ley como décimo tercero, décimo cuarto, aporte personal al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), entre otros.
- Existe una adecuada segregación de funciones entre quien emite los cheques, los firma, los entrega y quien prepara la nómina.
- Los sueldos son pagados el último día del mes.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- No todos los porcentajes de comisión le corresponden al vendedor, por lo que lo que se le paga por concepto de comisión no es el que le correspondería realmente.
- Tampoco se verifica adecuadamente los préstamos realizados al IESS, a través de las planillas que envía dicha institución.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se hizo una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NÓMINA

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Se lleva el control sobre las horas extras, comisiones, préstamos, vacaciones, permisos y bonos?	2	0	2
2.	¿Se mantiene actualizada adecuadamente a la persona que realiza nómina con respecto a las leyes ecuatorianas que rigen durante el período contable?	2	0	2
3.	¿La persona que emite y entrega los cheques de sueldos y comisiones es distinta de aquella que elabora la nómina?	2	0	2
4.	¿Se verifica matemáticamente el cálculo de las comisiones antes de pagárselas al empleado?	0	2	0
5.	¿Se verifica que el porcentaje de comisión sea el que le corresponde al vendedor?	0	2	0
6.	¿La persona que autoriza los roles de pago es distinta de aquella que los elabora?	2	0	2
7.	¿Se verifican los préstamos al IESS de cada empleado con las planillas que nos envía?	0	2	0
8.	¿Se mantiene un archivo alfabético y cronológico de los roles de pago de los empleados?	2	0	2
9.	¿Se verifica que los roles de pago que quedan para el archivo están debidamente firmados por el empleado?	2	0	2
10.	¿Las deducciones por multas o descuentos están debidamente documentados y autorizados por el Jefe inmediato superior del empleado?	2	0	2
TOTAL		14	6	14

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

Se obtuvieron 14 respuestas positivas y 6 negativas. Debido a que los resultados cambiaron, procederemos a realizar una nueva calificación del riesgo.

Cuadro 5.22

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>														
Calificación del Riesgo:														
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$												
CT = Calificación Total		$CR = \frac{14 \times 100}{20}$												
TR = Total de Respuestas		CR = 70,00%												
Nivel de Riesgo														
Rojo	15% - 50%	70%												
Naranja	51% - 59%													
Amarillo	60% - 66%													
Verde	67% - 75%													
Azul	76% - 95%													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Alto</td> <td>Mo. Bajo</td> </tr> <tr> <td>Mo. Moderado</td> <td>Mo. Moderado</td> </tr> <tr> <td>Mo. Bajo</td> <td>Mo. Alto</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgo	Confianza	Alto	Bajo	Mo. Alto	Mo. Bajo	Mo. Moderado	Mo. Moderado	Mo. Bajo	Mo. Alto	Bajo	Alto
Riesgo	Confianza													
Alto	Bajo													
Mo. Alto	Mo. Bajo													
Mo. Moderado	Mo. Moderado													
Mo. Bajo	Mo. Alto													
Bajo	Alto													
Nómina:														
Nivel de Riesgo =	Mo. Bajo	30%												
Nivel de Confianza =	Mo. Alto	70%												

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.3

VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	90,00%	10,00%
DEFINITIVA	70,00%	30,00%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno bajó a 70%, el mismo que representa un riesgo moderado bajo y un nivel de confianza moderado alto. En conclusión, el sistema de control de la actividad de nómina es ineficiente en un 10% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE NÓMINA

1. No se verifica que el porcentaje de comisión sea el que le corresponden al vendedor.
2. No se hace un uso adecuado a las planillas que envía el IESS para verificar los préstamos realizados por los empleados a esta institución para descontárselos en roles, de ser necesario.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

A continuación se presenta una propuesta de mejora del control interno sobre la deficiencia encontrada, no obstante, hay que recalcar que la aplicación u omisión de las mismas son responsabilidad de la administración de la empresa.

1. *No se verifica que el porcentaje de comisión sea el que le corresponden al vendedor.*

Es responsabilidad de la Contadora General verificar los cálculos realizados por el Asistente Contable, por concepto de comisión y comprobar si el porcentaje calculado es el que le corresponde al vendedor.

Tomará una muestra de las comisiones y las recalculará tomando como referencia el archivo de facturas rosadas; verificando, además, el porcentaje de comisión que consta en la factura.

2. *No se hace un uso adecuado a las planillas que envía el IESS para verificar los préstamos realizados por los empleados a esta institución para descontárselos en roles, de ser necesario.*

La Contadora General verificará, a través de dichas planillas, si el empleado adeuda al IESS y procederá a descontárselo oportunamente.

5.7 ESTADOS FINANCIEROS

La presentación de los estados financieros es el último paso de un ejercicio económico, por ello aplicaremos finalmente un cuestionario de control interno.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ESTADOS FINANCIEROS

Objetivo: Determinar los controles que se aplican en el proceso de la elaboración de los estados financieros.

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____
Área: _____ **Fecha de evaluación:** _____

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se mantiene actualizado a todo el personal de contabilidad con respecto a las normas ecuatorianas de contabilidad?				
2.	¿Se elaboran los siguientes estados financieros? 2.1 Balance de Situación Financiera				
	2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias				

	2.3 Flujo de Efectivo				
	2.4 Estado de Cambio Patrimonial				
3.	¿Se elaboran mensualmente los estados financieros?				
4.	¿Se presentan los estados financieros durante los cinco días después de cerrarse el mes?				
5.	¿Se verifica si están registrados todos los ingresos, egresos y asientos de ajuste antes de cerrar el período contable?				
6.	¿La anulación de los diferentes tipos de comprobantes contables emitidos a través del sistema informático son autorizados por la Contadora General?				
7.	¿Se establece una fecha fija de cierre y presentación de estados financieros?				
8.	¿Son revisados los estados financieros por una persona distinta a quien los elabora y los firma, antes de ser firmados?				
9.	¿Se realiza el análisis financiero con la información proporcionada por los estados financieros?				

Elaborado por: Patricia Rodríguez

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA BANCOS:

Se aplicó el cuestionario de Control Interno a las personas encargadas de la elaboración y revisión de los estados financieros, ellas son:

- Contadora General
- Asistencia de Contabilidad

Se obtuvieron los siguientes resultados:

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ESTADOS FINANCIEROS**

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Se mantiene actualizado a todo el personal de contabilidad con respecto a las normas ecuatorianas de contabilidad?	2	0	2
2.	¿Se elaboran los siguientes estados financieros?	2	0	2
	2.1 Balance de Situación Financiera	2	0	2
	2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	2	0	2
	2.3 Flujo de Efectivo	1	1	2
	2.4 Estado de Cambio Patrimonial	0	2	2
3.	¿Se elaboran mensualmente los estados financieros?	2	0	2
4.	¿Se presentan los estados financieros durante los cinco días después de cerrarse el mes?	2	0	2
5.	¿Se verifica si están registrados todos los ingresos, egresos y asientos de ajuste antes de cerrar el período contable?	2	0	2
6.	¿La anulación de los diferentes tipos de comprobantes contables emitidos a través del sistema informático son autorizados por la Contadora General?	2	0	2
7.	¿Se establece una fecha fija de cierre y presentación de estados financieros?	2	0	2
8.	¿Son revisados los estados financieros por una persona distinta a quien los elabora y los firma, antes de ser firmados?	2	0	2
9.	¿Se realiza el análisis financiero con la información proporcionada por los estados financieros?	2	0	2
	TOTAL	21	3	24

ELABORADO POR: Patricia Rodríguez

De la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvieron 21 respuestas afirmativas y 3 negativas. A continuación calificaremos el riesgo de control:

Cuadro 5.25
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>			
Calificación del Riesgo:			
CR = Calificación del Riesgo		$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$	
CT = Calificación Total			
TR = Total de Respuestas		$CR = \frac{21 \times 100}{24}$	
		CR = 87,50%	
Nivel de Riesgo			
Rojos	15% - 50%	87,50%	
Naranja	51% - 59%		
Amarillo	60% - 66%		
Verde	67% - 75%		
Azul	76% - 95%		
		Riesgo	Confianza
		Alto	Bajo
		Mo. Alto	Mo. Bajo
		Mo. Moderado	Mo. Moderado
		Mo. Bajo	Mo. Alto
		Bajo	Alto
Estados Financieros:			
Nivel de Riesgo	=	Bajo	12%
Nivel de Confianza	=	Alto	88%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, determinamos que el sistema de control interno de estados financieros es aproximadamente 88% eficiente, por tanto su nivel de riesgo es bajo y su nivel de confianza es alto.

Aplicaremos pocas pruebas de cumplimiento para determinar si las respuestas negativas pueden afectar de alguna manera el control interno existente o qué aspectos de dicho control se pueden mejorar.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

No.	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	APLICADO A	FUENTE	RESULTADO
1	Verificar qué estados financieros se elaboran y con qué frecuencia.	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mensual y anualmente se elaboran el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.
2	Examinar si los estados financieros emitidos cumplen con las normas ecuatorianas de contabilidad.	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los estados presentados cumplen con las disposiciones que establecen las NEC.
3	Verificar si todos los egresos, ingresos, devoluciones y notas de crédito son realizadas dentro del período correspondiente.	Contabilidad	Contadora General	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contados egresos de bodega no fueron contabilizados durante el período correspondiente.
4	Verificar si se ha establecido una fecha fija de cierre y presentación de estados financieros.	Contabilidad Dep. Administrativo	Contadora Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No existe por escrito ninguna disposición con respecto a la fecha de cierre o presentación de estados financieros. ▶ De hecho, se constató que en el mes de julio se presentaron los Balances de Situación y el de Pérdidas y Ganancias dos semanas después del cierre contable.

Elaborado por: Patricia Rodríguez

CONCLUSIÓN:

De acuerdo a las pruebas de cumplimiento aplicadas se puede concluir lo siguiente:

Aspectos positivos para el Control Interno:

- Mensual y anualmente se elaboran el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.
- Los estados presentados cumplen con las disposiciones que establecen las NEC.

Aspectos negativos para el Control Interno:

- Contados egresos de bodega no fueron contabilizados durante el período correspondiente.
- No todos los estados financieros son presentados dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizadas las pruebas de cumplimiento se realiza una recalificación del cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ESTADOS FINANCIEROS

No.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1.	¿Se mantiene actualizado a todo el personal de contabilidad con respecto a las normas ecuatorianas de contabilidad?	2	0	2
2.	¿Se elaboran los siguientes estados financieros?	2	0	2
	2.1 Balance de Situación Financiera	2	0	2
	2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	2	0	2
	2.3 Flujo de Efectivo	0	2	2
	2.4 Estado de Cambio Patrimonial	0	2	2
3.	¿Se elaboran mensualmente los estados financieros?	2	0	2

4.	¿Se presentan los estados financieros durante los cinco días después de cerrarse el mes?	0	2	2
5.	¿Se verifica si están registrados todos los ingresos, egresos y asientos de ajuste antes de cerrar el período contable?	0	2	2
6.	¿La anulación de los diferentes tipos de comprobantes contables emitidos a través del sistema informático son autorizados por la Contadora General?	2	0	2
7.	¿Se establece una fecha fija de cierre y presentación de estados financieros?	2	0	2
8.	¿Son revisados los estados financieros por una persona distinta a quien los elabora y los firma, antes de ser firmados?	2	0	2
9.	¿Se realiza el análisis financiero con la información proporcionada por los estados financieros?	2	0	2
	TOTAL	16	8	24

Elaborado por: Patricia Rodríguez

De la aplicación de las pruebas de cumplimiento se obtuvieron 16 respuestas positivas para el control interno y 8 negativas.

A continuación, se replantea la evaluación del control interno, de esta manera obtendremos un nivel de riesgo más preciso.

Cuadro 5.26

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (Pruebas de Cumplimiento)

<u>Resultado de la Evaluación de Control Interno</u>	
Calificación del Riesgo:	
CR = Calificación del Riesgo	$CR = \frac{CT \times 100}{TR}$
CT = Calificación Total	
TR = Total de Respuestas	$CR = \frac{16 \times 100}{24}$
	$CR = \mathbf{66,67\%}$

Nivel de Riesgo			Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	66,67%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 59%		Mo. Alto	Mo. Bajo
Amarillo	60% - 66%		Mo. Moderado	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%		Mo. Bajo	Mo. Alto
Azul	76% - 95%		Bajo	Alto

Estados Financieros:

Nivel de Riesgo	=	Moderado	67%
Nivel de Confianza	=	Moderado	33%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

Cuadro 5.27
VARIACIÓN DE RESULTADOS

VARIACIÓN DE RESULTADOS		
EVALUACIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DEL RIESGO
PRELIMINAR	87,50%	12,50%
DEFINITIVA	66,67%	33,33%

Elaborado por: Patricia Rodríguez

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de control y a las pruebas de cumplimiento, la eficiencia del control interno es del 66,67%, el mismo que representa un riesgo moderado y un nivel de confianza moderado.

El riesgo de control disminuyó 20,83% con respecto a la información preliminar.

En otras palabras, el sistema de control de los estados financieros es ineficiente en un 33,33% según los resultados obtenidos del cuestionario y de las pruebas de cumplimiento.

DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

1. No se presentan el Flujo de Efectivo ni el Estado de Cambio Patrimonial.
2. Contados egresos de bodega no fueron contabilizados durante el período correspondiente.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO

Cabe recordar que la aplicación u omisión de las propuestas son responsabilidad de la administración de la empresa.

1. No se presentan el Flujo de Efectivo ni el Estado de Cambio Patrimonial.

Se sugiere presentar por lo menos tres estados financieros: el Balance de Situación, el de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo. Estos tres estados permitirán a la administración y junta de accionistas conocer en forma más detallada y amplia, sobre la situación económica de la empresa y tomar decisiones más acertadas.

2. Contados egresos de bodega no fueron contabilizados durante el período correspondiente.

Antes de cerrar el mes contable, la persona encargada de esta tarea comprobará que todos los egresos de bodega emitidos durante el mes hayan sido debidamente contabilizados. La Contadora General asegurará que dichos documentos han sido ingresados, verificándolos en el sistema.

Además, cabe recalcar que todos los documentos deben ser entregados a las personas responsables de su contabilización oportunamente, así se evitará que algún dato no sea procesado dentro del mes correspondiente.

CAPÍTULO VI

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de obtener un conocimiento preliminar de la empresa, así como de los resultados alcanzados a través de la evaluación del sistema de control interno contable, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

CONCLUSIONES

Definición:

Las conclusiones son juicios profesionales emitidos por el auditor con base en los hallazgos obtenidos durante la realización de su trabajo.

Conclusiones de la Evaluación de Control Interno:

1. La empresa posee un sistema de control interno contable; no obstante, éste no se difunde eficientemente a través de un documento escrito y actualizado para conocimiento de todo el personal del área contable-financiera.
2. El nivel de riesgos y el nivel de confianza es el siguiente: cuenta Caja, riesgo alto y confianza baja; Cobranzas, riesgo moderado alto y confianza moderada baja; Inventario y Estados Financieros, riesgo y confianza moderados; Bancos y Facturación, riesgo moderado bajo y confianza moderada alta; Compras y Pagos, riesgo bajo y confianza alta.
3. Falta de una efectiva aplicación de controles como: arqueos regulares de caja chica, formatos de reposición, recibos de caja chica, recibos de caja y notas de pedido prenumeradas.
4. No se emite ni entrega ningún documento que respalde la recepción de valores por cancelación de facturas de vinos.

5. Aunque la Ley establece la presentación de cuatro estados financieros, por no ser la empresa controlada por la Superintendencia de Compañías sólo emite dos: Balance de Situación y Estado de Pérdidas y Ganancias.

RECOMENDACIONES

Definición:

Las recomendaciones son la parte más importante del informe, ya que ofrecen sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a las deficiencias encontradas, con el fin de mejorar las actividades de la entidad. La aplicación u omisión de las mismas es responsabilidad de la administración de la empresa.

Recomendaciones del trabajo de evaluación:

1. Actualizar los manuales de funciones para el área contable-financiera de la división vinos e informarlos a todo el personal implicado, a fin de que los empleados puedan conocer claramente cuáles son sus actividades, cómo desarrollarlas y cómo se medirá su desempeño.
2. Brindar una mayor protección al efectivo de caja chica, cheques cobrados y no depositados, cheques girados para pago a proveedores, efectivo cobrado y otros documentos importantes y confidenciales de la empresa; evitando que éstos estén al alcance de cualquier persona.
3. Verificar que toda documentación que respalde una transferencia o un egreso cumpla con los requisitos establecidos en la Ley de Facturación y marcarlos o perforarlos para evitar una segunda presentación de la misma.
4. Asegurarse de que todo documento contable sea prenumerado, llenado correcta y completamente, que contenga todas las autorizaciones y firmas correspondientes, sea contabilizado y archivado oportunamente.

ANEXO A
FORMATO DE ARQUEO DE CAJA CHICA

J.F. Nasser & Co.
ARQUEO DE CAJA CHICA No. _____

Responsable de Caja Chica: _____ **Fecha:** _____ **Hora inicio:** _____
Hora final: _____

Saldo al _____ de 200X XXXX

CONSTATACIÓN FÍSICA

Efectivo

Denominación	Cantidad	Valor	Observaciones
Total			

XXXX

(+) Documentos

Documento	Descripción	No.	Valor	Observaciones
Total				

XX

(=) **Total Constatado**

XXXX

(=) **Diferencia A – B FALTANTE**
(+ faltante / - sobrante)

XXX

Yo, (nombre del custodio del fondo de caja chica), certifico que estos valores fueron contados en mi presencia y devueltos intactos a mi entera satisfacción.

Responsable de Caja Chica

Auditora

CONCLUSIONES:

Asientos Contables propuestos por Auditoría:

Elaborado por:	Fecha Elaboración:
Supervisado por:	Fecha supervisión:

ANEXO B
FORMATO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

<p>J.F. Nasser & Co. REPOSICIÓN DE CAJA CHICA</p>			
			No. 00001
FECHA:			
RESPONSABLE:			
DEPARTAMENTO:			
Pagos efectuados del al			
RECIBO No.	PAGADO A	POR CONCEPTO DE	VALOR
Son:			TOTAL USD \$
FONDO PERMANENTE			
Efectivo y Cheques: (-)			
Recibos provisionales: (-)			
Otros: (-)			
VALOR DE ESTE REEMBOLSO \$			
OBSERVACIONES	ELABORADO POR	APROBADO	REVISADO
_____ _____	_____	_____	_____

ANEXO C
FORMATO DE RECIBOS DE CAJA PARA COBRANZAS

J.F. Nasser & Co.
RECIBO DE INGRESO A CAJA

Av. 9 de Octubre N19-33 y Patria Piso 4

Teléfonos: 2560883 / 2561146 / 2561294

E-mail: jfn@jfnco.com

No. 00001

CIUDAD Y FECHA	
RECIBIDO DE	VALOR \$
DIRECCIÓN	POR FACTURA No.

LA SUMA DE
POR CONCEPTO DE
.....

	RECIBÍ CONFORME	ENTREGUÉ CONFORME	
Cheques USD\$	C.I. _____	C.I. _____	
Efectivo USD\$			
TOTAL USD \$			
CHEQUE No.	VALOR	BANCO	FECHA DEL CHEQUE

ORIGINAL: Cliente

COPIA AMARILLA: Contabilidad

COPIA ROSADA: Cobrador

GLOSARIO

C

Control Interno Contable: Comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos, cuya misión es salvaguardar los activos y obtener información financiera veraz y oportuna.

E

Efectividad: Nivel de cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia: Buen uso de los recursos.

F

Fraude: “Acto intencional por uno o más individuos dentro de la administración, empleados, o terceros, que da como resultado una representación errónea de los estados financieros¹⁴”.

I

Inserto: Rótulo entre dos encuadres o superpuestos a uno, que en forma legible explica al espectador la localización o cualquier otro detalle de la escena, página de un periódico, carta, etc.

R

Riesgo: Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

¹⁴ NEA Norma Ecuatoriana de Auditoría. Glosario de Términos. Pág. 7 Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.

Riesgo de Control: Posibilidad que existe de que la información financiera o administrativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

S

Seguridad: Conjunto de medidas técnicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas para evitar pérdidas o daños.

Sistema de Control Interno: Mecanismo de apoyo gerencial que proporciona las herramientas necesarias para administrar y controlar los recursos, materiales y financieros, lo que permite garantizar un sistema eficiente, práctico y confiable respecto a los reporte de los estados financieros de la organización.

Sociedad civil: Es aquella capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

BIBLIOGRAFÍA

- ⇐ BADILLO, Jorge, Dr., MBA. Auditoría de Gestión. Septiembre 2006.
- ⇐ BADILLO, Jorge, Dr., MBA. Auditoría Financiera. Abril - Agosto 2006.
- ⇐ BADILLO, Jorge, Dr., MBA. Riesgo y Control. Abril - Agosto 2006.
- ⇐ CHACÓN PAREDES, Wladimir, Lic. El Control Interno como Herramienta Fundamental Contable y Controladora de las Organizaciones Valencia, octubre de 2001. www.gestiopolis.com
- ⇐ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis COSO.
- ⇐ MANTILLA B., Samuel Alberto. Control Interno, Informe COSO. ECOE Ediciones. Tercera edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- ⇐ NEA 10: “Evaluación de Riesgo y Control Interno”.
- ⇐ NEA Norma Ecuatoriana de Auditoría. Glosario de Términos. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. 2001.
- ⇐ RICARD, Miran; GÓMEZ, Isabel; ARCE, Isabel. La evaluación de riesgos como parte del Sistema de Control Interno en las universidades cubanas. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, Cuba. http://www.alafec.unam.mx/asam_cuba/ponencias/ctrlint/ctrl03.doc
- ⇐ WHITTINGTON, RAY y PANY. Principios de Auditoría.
- ⇐ Internet
- ⇐ Reglamento de Facturación
- Base Legal relacionada con la empresa