



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

Plan analítico de Tesis de Grado previo a la obtención del
Título en:

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO,
AUDITOR**

**TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO FINANCIERO EN LA COMPAÑÍA CELEBRITY
ISLANDS C.A.**

JOHANNA ELIZABETH BUÑAY MOLINA

Director: Dr. Luis Rodríguez
Codirector: Eco. Galo Caizapanta

Sangolquí, Octubre de 2006

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todo cuanto soy y todo lo que me ha brindado, ya que sin su presencia en mi vida no estaría donde me encuentro ahora.

A mis padres y a mi hermano por todo su esfuerzo, ya que gracias a su entrega sin condiciones y estímulo incansable que siempre me han brindado, han ayudado a culminar la presente tesis.

A la Escuela Superior Politécnica del Ejército, a todos los maestros y docentes, que a lo largo de todos estos años de estudio forjaron mi futuro profesional y personal sobre principios y valores sólidos; en especial al Dr. Luis Rodríguez y el Eco. Galo Caizapanta quienes durante este periodo han sido mis asesores y consejeros, conduciéndome hacia la culminación de la más importante etapa de mi vida universitaria.

A cada persona especial que con su granito de arena ha contribuido para que se cumpla un objetivo importante en mi vida.

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mis padres, quienes han sido el motor de mi vida, pues con su ejemplo de honestidad y cariño incondicional, me dieron la oportunidad de demostrarles que todo su esfuerzo al final del camino alcanzó frutos insuperables.

A mi hermano, que siempre me apoyó y alentó en las acciones que he emprendido y que con su apoyo silencioso y modelo de perseverancia y dedicación, ha generado en mí el compromiso de seguir adelante.

A quienes con inmensa sabiduría han sido una guía en cada paso de mi vida y trayectoria profesional con inigualables muestras de afecto que apoyaron e incentivaron este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Tema: PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO EN LA COMPAÑÍA “CELEBRITY ISLANDS C.A.”

1. Presentación

El desarrollo constante de las operaciones de la Compañía Celebrity Islands C.A. en los últimos años, como consecuencia de la multiplicación del volumen de sus actividades, ha creado la necesidad de disponer de un instrumento que guíe las funciones de los empleados, cuyo objetivo principal es orientar a la compañía hacia una aplicación sistemática de normas y procedimientos de manera que faciliten el desarrollo de sus actividades diarias y en general que garanticen una organización eficiente.

Sus perspectivas futuras, y las exigencias de una multinacional frente a la obtención de un proceso de mejoramiento continuo, dan paso a que la alta dirección no cuenten con estrategias necesarias para enfrentar con solvencia los cambios contables y administrativos por la ausencia de un sistema de control interno, en el que se detallen las funciones, procedimientos, autorizaciones, supervisiones y políticas contables.

La Implementación de un Control Interno Financiero, permitirá contemplar las debilidades de la entidad y las respectivas recomendaciones, para solventar los problemas, permitiendo a la Compañía CELEBRITY ISLANDS C.A., disponer de información financiera sistematizada en línea, lo cual facilitará la toma de decisiones; optimización de recursos, administración de riesgos, implementación de acciones correctivas y retroalimentación de procesos.

Haciendo suya esta necesidad, la Compañía se planteó el proyecto de introducir un Sistema de Control Interno Financiero, el mismo que incluirá políticas y procedimientos contables. Por lo expuesto anteriormente, la presente tesis se ha desarrollado con la finalidad de satisfacer dicha necesidad.

2. Importancia

En la actualidad la mayoría de empresas buscan el mejoramiento continuo, mediante la implantación de controles, que les permitirán obtener información oportuna para la toma de decisiones; así como para evaluar el riesgo de errores materiales. Para ello se requieren recursos tecnológicos que faciliten el manejo y control, asegurando a la alta dirección, el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales, los mismos que estarán orientados a la rentabilidad y competitividad.

El riesgo de que en una empresa, se presenten errores o irregularidades e inclusive fraudes, provienen de la falta de controles, y si lo que se busca es reflejar la verdadera situación de la misma, para cumplir con su misión, el contar con un Sistema de Control Interno a la medida de sus requerimientos, garantizará la consecución de sus objetivos.

Por lo tanto, un Sistema de Control Interno representa una herramienta de mucha importancia, tanto para el desarrollo de las actividades administrativas como financieras, ya que todos los controles están orientados a obtener eficiencia y eficacia en las operaciones, proporcionando información confiable, dentro de una normativa legal.

3. Objetivo

Diseñar un Sistema de Control Interno Financiero, que permita a la Compañía CELEBRITY ISLANDS C.A.", disponer de una administración por objetivos, donde se pueda medir el rendimiento y valorar en forma equitativa el mismo; y asegure la obtención de información confiable y oportuna que satisfaga los requerimientos para la toma de decisiones y optimice los procesos orientados a una aplicación sistemática de normas y procedimientos que generen beneficios en común.

El diseño evaluará la metodología aplicada actualmente en el procedimiento y manejo de los procesos; con el propósito de implantar controles que le permitan a la Compañía evitar errores o desviaciones y fraudes; y proporcionar acciones de mejoramiento continuo.

4. Alcance

El sistema de Control Interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazado por la compañía, y esto a su vez en las metas específicas planteadas, que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Es importante señalar que para que un control interno rinda su contenido, deber ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista.

Con el fin de automatizar los procesos, disponer de información en línea y sobre todo, mitigar posibles desviaciones existentes, por procesos manuales y la falta de controles en la Compañía CELEBRITY ISLANDS C.A. La propuesta de diseño de un Sistema de Control Interno permitirá a la Compañía proyectarse a un crecimiento sostenido.

5. Contenido por capítulos

Su contenido está dividido en los siguientes capítulos:

- Capítulo I:** Define los Aspectos Generales.
- Capítulo II:** Da a conocer a los lectores la situación actual de la compañía y el análisis de la misma.
- Capítulo III:** Señala el Direccionamiento Estratégico.
- Capítulo IV:** Contiene la metodología aplicada de Control Interno (Sistemas de Información).
- Capítulo V:** Presenta el desarrollo e implantación del Sistema de Control Interno Financiero para cada una de las áreas de análisis.
- Capítulo VI:** Desarrollo de conclusiones y Recomendaciones generales.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Base legal de la empresa	1
1.1.2 Objetivos de la empresa	2
1.2. La empresa	3
a) Destinos y barcos	4
1.2.1 Reseña histórica	6
1.2.2 Organigramas	7
1.2.2.1 Organigrama Estructural	8
1.2.2.2 Organigrama Funcional	9
1.2.2.3 Organigrama de Personal	10

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL	12
2.1 Análisis Interno	12
2.1.1 Áreas Financieras	12
2.1.1.1 Inventarios	13
2.1.1.2 Compras locales e importaciones	14
2.1.1.3 Cuentas por pagar (Proveedores)	15
2.1.1.4 Recursos Humanos	16
2.2 Análisis Externo	18
2.2.1. Influencias Macroambientales	18
2.2.1.1 Factor Político	19
2.2.1.2 Factor Económico	20
a) Producto Interno Bruto	21
b) Tasa de Inflación	23
c) Tasas de interés	26

d) Tasas Arancelarias	26
e) Desempleo.....	28
f) Riesgo País	29
g) Balanza Comercial.....	31
2.2.1.3 Factor Social	32
2.2.1.4 Factor Tecnológico	33
2.2.1.5 Factor Legal	34
a) Legislación.....	34
b) Organismos de control.....	37
2.2.2 Influencias Microambientales.....	39
2.2.2.1 Clientes	39
2.2.2.2 Proveedores.....	40
2.2.2.3 Competencia.....	42
a) Competidores actuales y potenciales	43
b) Poder de negociación empresa – proveedor	44
c) Balance de poder empresa – comprador	45
2.2.2.4 Precios	45

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO _____ 46

3.1 Misión _____ 46

3.2 Visión _____ 47

3.3 Objetivos _____ 47

 3.3.1 Objetivo General _____ 47

 3.3.2 Objetivos Específicos _____ 48

3.4 Políticas _____ 49

3.5. Principios y Valores _____ 49

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FINANCIERO _____ 53

4.1 Método COSO _____ 53

4.1.1 Antecedentes	53
4.1.2 Definiciones y conceptos modernos	54
4.1.3 Enfoque y Filosofía del modelo COSO	55
4.1.4 Control Interno	57
4.1.4.1 Control Interno Administrativo.....	57
4.1.4.2 Control Interno Financiero	58
4.1.5 Componentes del Control Interno según el modelo COSO.....	58
a) Ambiente de Control	59
b) Evaluación de Riesgos	62
c) Actividades de Control.....	63
d) Sistemas de Información y Comunicación	64
e) Monitoreo.....	65

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO _____ 68

GENERALIDADES..... 68

a) Procedimientos para determinar la propuesta de diseño del sistema de Control Interno	69
b) Documentación del procedimiento.....	71
c) Evaluación del Riesgo	73
5.1 Área de Inventarios.....	78
5.1.1 Representación de la evaluación del control interno.....	79
5.1.2 Evaluación de control interno método COSO	81
5.1.3 Medición y mejoramiento de control interno.....	83
5.1.4 Análisis de resultados	83
5.1.5 Propuesta de implantación del sistema de control interno financiero	86
5.1.6 Monitoreo o seguimiento.....	91
5.2 Área de Compras Locales e Importaciones	93
5.2.1 Representación de la evaluación del control interno.....	94
5.2.2 Evaluación de control interno método COSO	95

5.2.3 Medición y mejoramiento de control interno.....	97
5.2.4 Análisis de resultados	98
5.2.5 Propuesta de implantación del sistema de control interno financiero	100
5.2.6 Monitoreo o seguimiento.....	104
5.3 Área de Cuentas por Pagar (Proveedores).....	105
5.3.1 Representación de la evaluación del control interno.....	106
5.3.2 Evaluación de control interno método COSO	107
5.3.3 Medición y mejoramiento de control interno.....	109
5.3.4 Análisis de resultados	110
5.3.5 Propuesta de implantación del sistema de control interno financiero	111
5.3.6 Monitoreo o seguimiento.....	112
5.4 Área de Recursos Humanos.....	112
5.4.1 Representación de la evaluación del control interno.....	114
5.4.2 Evaluación de control interno método COSO	116
5.4.3 Medición y mejoramiento de control interno.....	118
5.4.4 Análisis de resultados	119
5.4.5 Propuesta de implantación del sistema de control interno financiero	120
5.4.6 Monitoreo o seguimiento.....	126

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____ 128

6.1 Conclusiones _____ 128

6.2 Recomendaciones _____ 131

REFERENCIAS _____ R

Bibliografía _____ R1

ANEXOS _____ **A**

Anexo 1 Diagrama de Flujo InventariosA1
Anexo 2 Manual de ProcedimientosA2
Anexo 3 Solicitud de Requisición y/o ComprasA24
Anexo 4 Comparativo de cotizaciones.....A25
Anexo 5 Solicitud de compras.....A26
Anexo 6 Pedido de compras.....A27
Anexo 7 Formulario de registro único de proveedoresA28
Anexo 8 Tarjeta de Control de Asistencia.....A29
Anexo 9 Diagrama de Flujo de Recursos HumanosA30

GLOSARIO _____ **G**

Abreviaturas y Terminología _____G1

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Celebrity Islands C.A. es una Compañía Anónima, fue constituida en la ciudad de Quito el 16 de noviembre de 1976 e inscrita en el Registro Mercantil el 12 de enero de 1977; se rige por la Ley de Compañías, Ley Especial para la Provincia de Galápagos, Ley de Turismo y sus respectivos reglamentos; y demás disposiciones presentes de la Ley.

1.1.1. Base legal de la empresa

Celebrity Islands C.A. fue constituida el 16 de noviembre de 1976 e inscrita en el Registro Mercantil el 12 de enero de 1977, con el objeto de promover, ejecutar y desarrollar la navegación o el turismo marítimo local e internacional en las Islas Galápagos, así como también transportar pasajeros y/o carga en rutas nacionales e internacionales, pesca deportiva, pesca a gran escala e industrialización de productos de la pesquería, entre otros.

Para la ejecución y desarrollo de las actividades antes indicadas, la Compañía podrá formar sus respectivas flotas de barcos, empleando para ello naves de su propiedad, fletadas, arrendadas o naves que bajo cualquier modalidad puedan ser ocupadas; la

Compañía además puede construir, operar y administrar hoteles de su propiedad o de terceros, centros comerciales y centros turísticos; e intervenir como socio o accionista de otras compañías, aceptar comisiones y consignaciones, y en general ejecutar actos civiles y mercantiles dentro del Ecuador o en el extranjero, con personas naturales o jurídicas.

El capital de la compañía es de S/1.500.000 representado por 1.500 acciones ordinarias, nominativas en S/1.000 c/u.

La Compañía estará gobernada por:

- Junta General de Accionistas;
- Presidente de la Compañía
- Gerente General
- Otros gerentes o subgerentes que la Junta General acuerde en crear.

1.1.2. Objetivos de la empresa

Dentro de las principales metas de la compañía para el año en análisis y para los años 2007 y 2008 es la de incorporar a Celebrity Islands en las participaciones generales del Grupo al que pertenece y lograr cumplir con los estándares de la misma.

Para poder cumplir esta meta, la compañía en la actualidad está realizando cambios en su estructura interna, así como también, busca rediseñar sus procesos con base al diagnóstico, con el fin de incorporar correctivos que permitan que las operaciones de la compañía sean más eficientes, y así lograr obtener mayores utilidades.

Los objetivos que la Compañía se ha planteado son:

- Mantener en alto la imagen corporativa de la compañía Caribbean Internacional, la misma que es conocida a nivel mundial por brindar servicios de turismo de primera categoría mediante cruceros en varios lugares del mundo.
- Cumplir con los requerimientos ambientales de la Isla, para lo cual se encuentran permanentemente actualizando los permisos de operación y funcionamiento, además se debe mencionar que cuando en febrero del 2004 la compañía fue adquirida por el Grupo Caribbean International, dicho grupo económico trajo un barco nuevo que cumple con condiciones internacionales de no contaminación al ambiente.
- Proveer cruceros de alta calidad dentro de las Islas Galápagos, los cuales pueden fluctuar en períodos de 3 noches y 4 días o de 7 noches y 8 días, de acuerdo a la elección del pasajero. Cada crucero parte de Puerto Ayora en la Isla Santa Cruz.

1.2. La Empresa

Celebrity World fue fundada en 1989, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la industria del turismo a través de viajes en cruceros de alta calidad a un precio competitivo dentro del mercado turístico. Con el propósito de brindar los mejores servicios para cruceros, Celebrity World cuenta con barcos altamente modernos, confortables, seguros y elegantes que junto con su innovador servicio garantiza la satisfacción de sus huéspedes.

Los primeros barcos que formaron parte de la flota de la empresa son: Mercury, Galaxy, Century, los cuales forman parte de la flota

Century-class, la cual se creó en el año de 1995. En este mismo año Celebrity World introdujo a sus barcos el servicio de Aqua-Spa.

En 1997, Celebrity World fue absorbida por Carribbean International, logrando así que dos empresas de gran renombre dentro de la industria del turismo en crucero se junten en una sola operación, creando de esta forma a “Caribbean Worls Ltd”. La compañía en la actualidad tiene un total de 29 barcos en servicio y uno en construcción.

En el 2004 se lanzó la nueva flota de barcos “Celebrity Islands”, la cual dispone de eventos y excursiones únicos para clientes aventureros, diseñada para ofrecer a los viajeros la oportunidad única de experimentar nuevos ambientes y actividades exóticas, incluye cruceros en las asombrosas Islas Galápagos sobre el lujoso “Celebrity”.

a) Destinos y barcos

Las personas que viajan en Celebrity World, pueden visitar muchos sitios alrededor del mundo, los que incluyen destinos como: Alaska, Bahamas, Bermuda, Canadá, Inglaterra, Caribe, Europa, **Galápagos**, Hawai, México, Noreste del Pacífico, Canal de Panamá, Sudamérica y viajes transatlánticos.

DESTINO	BARCO
Alaska	Mercury, Summit
Bahamas	Century
Bermuda	Zenith
Canadá / Inglaterra	Constellation
Caribe	Zenith, Century, Galaxy, Constellation, Summit, Millennium
Europa	Century, Galaxy, Constellation, Millennium
Galápagos	Celebrity
Hawai	Mercury, Infinity, Summit
México	Mercury
Noreste del Pacifico	Mercury, Infinity
Canal de Panamá	Mercury, Infinity, Summit
Sudamérica	Infinity
Viajes Transatlánticos	Century, Galaxy, Constellation, Millennium

Fuente: Información obtenida de la Compañía

Tabla 1.1 Barcos y Destinos

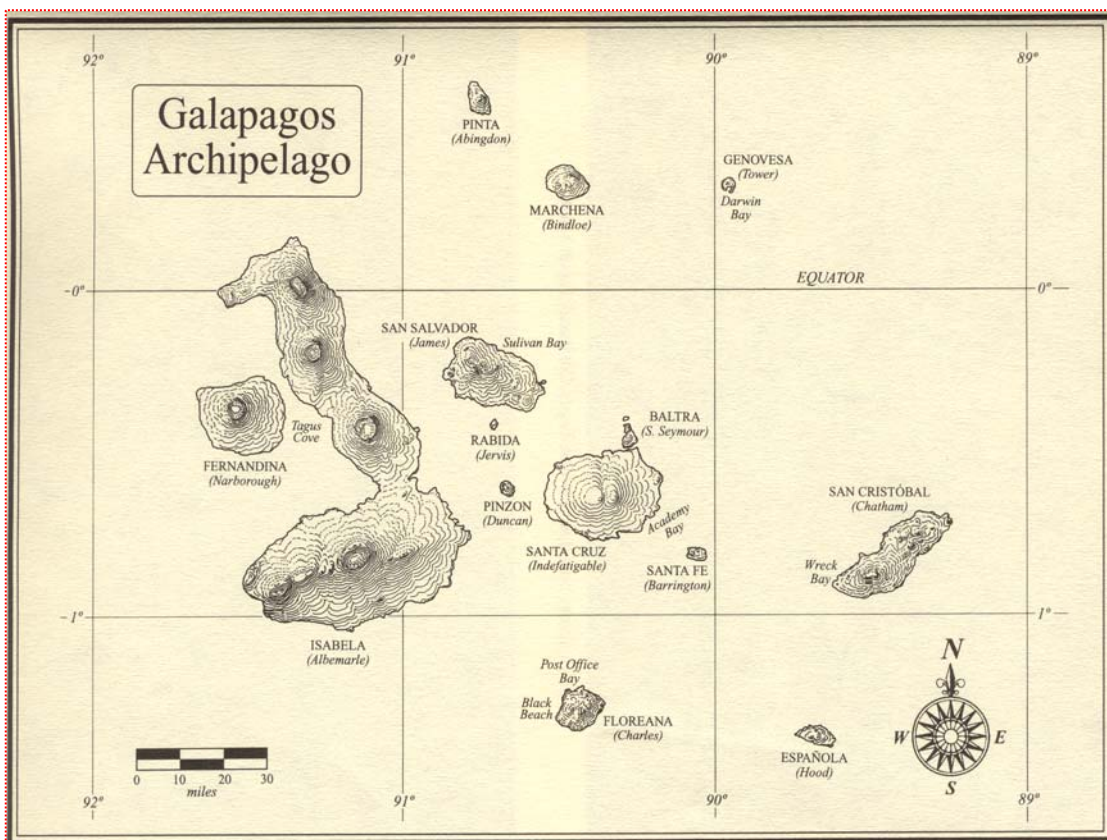


Figura 1.1 Destinos

1.2.1. Reseña histórica

La Compañía comienza a prestar servicios turísticos a partir del año 1978, por aquel año Celebrity Islands pertenecía al suizo Sven Neuschwander, quien comienza la prestación del citado servicio con un buque con capacidad para 16 pasajeros, el “Acuario”, hasta cuando la embarcación naufragó y dejó de operar.

A partir de dicho momento, Sven Neuschwander se asocia con otras personas y en forma conjunta adquieren otro buque, el “Ambassador”, con capacidad para 150 pasajeros.

El Celebrity operó desde el año 1993 hasta el año 1998, con una patente para 93¹ pasajeros, otorgadas por “Parque Nacional Galápagos”, y a partir de este momento y hasta la actualidad mantiene un cupo de aproximadamente 100 personas.

Celebrity Islands proporcionó el servicio de cruceros en el barco M/N Ambassador hasta el 12 de febrero del 2004, hasta ser vendido el 5 de marzo del 2004; posteriormente con fecha 13 de enero del 2004, Celebrity World adquiere a la Compañía relacionada de Caribbean Worls Ltd. el barco M/N Sun Bay, el cual actualmente se lo denomina Celebrity, iniciando sus operaciones el 18 de febrero del 2004 simplemente como cruceros de prueba, mientras que sus operaciones comerciales las efectuó a partir de junio del 2004.

La Compañía forma parte del Grupo de empresas Caribbean International, el cual se dedica al negocio del turismo. La Compañía presta servicios turísticos en el Ecuador los mismos que son vendidos, desde el mes de junio del 2004, por una compañía relacionada en el exterior, por lo tanto, todas las actividades que

¹ Cabe mencionar que la patente se refiere a turistas embarcados, no incluye tripulación.

efectúa la Compañía además de sus resultados van a depender de las vinculaciones y acuerdos existentes con todas las compañías del grupo económico.

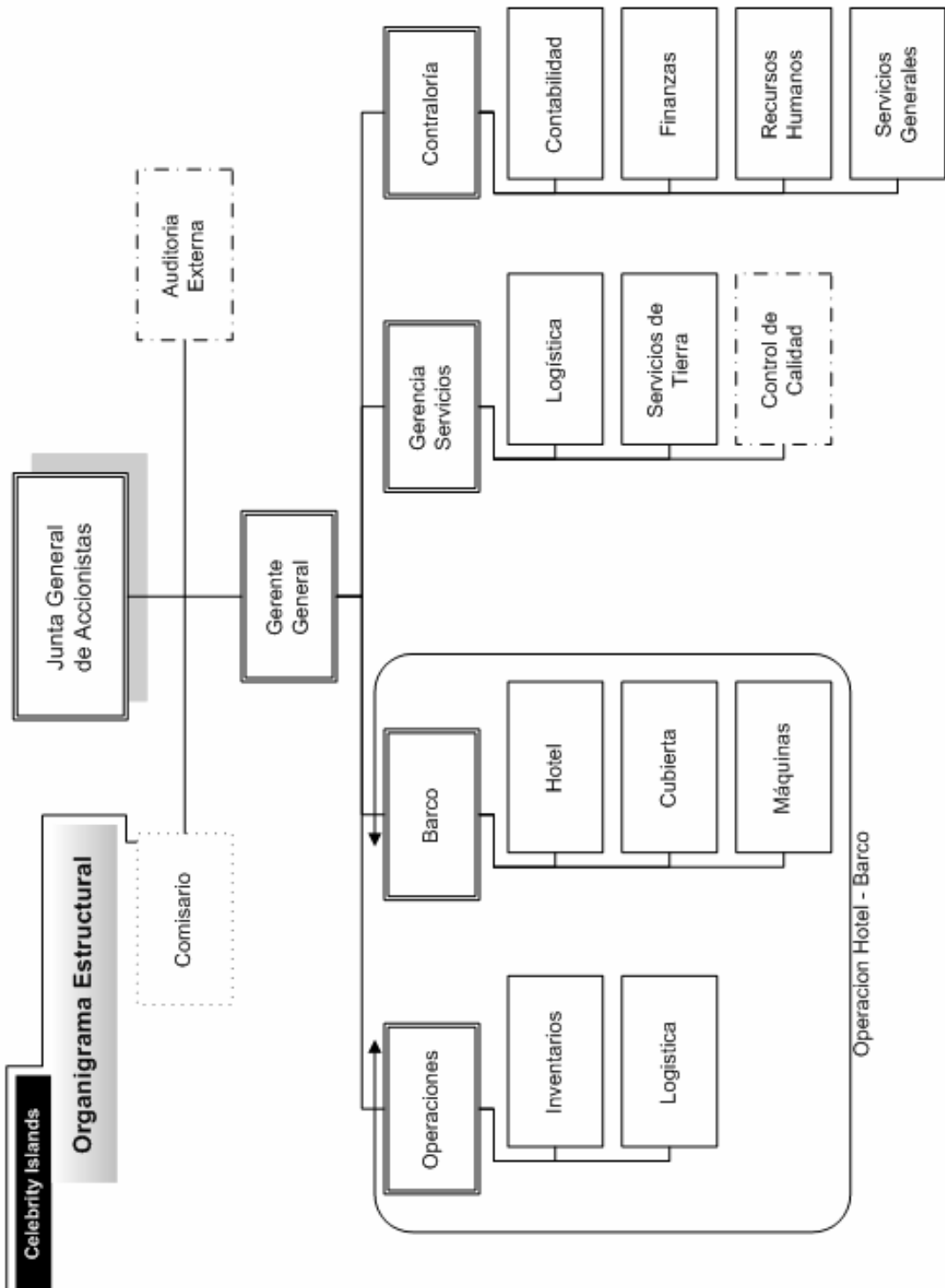
Por tanto, desde el mes de junio del 2004 en que la Compañía inicia sus actividades de carácter comercial, para Celebrity Islands la compañía Celebrity World cuya nacionalidad es Liberiana, es su accionista. Igualmente la Compañía pertenece al Grupo de empresas Caribbean International dedicada a la actividad turística.

1.2.2. Organigramas

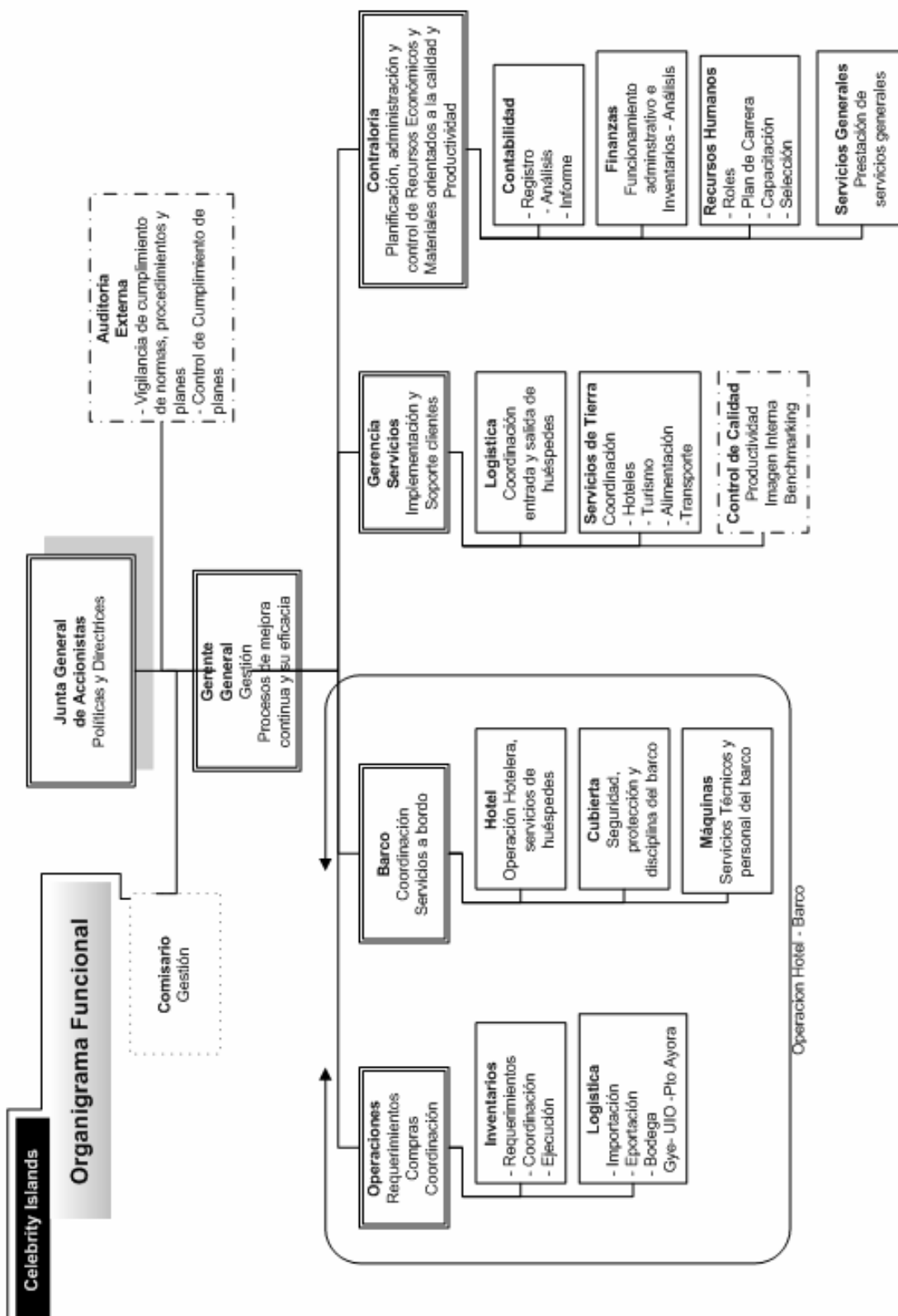
La Compañía mantiene una oficina en la ciudad de Quito, que se encarga de la parte financiera-administrativa y adicionalmente de todo lo relacionado con la coordinación de los servicios con las oficinas centrales (en Miami) y definición de la cantidad de pasajeros semanales, la coordinación de las compras de los productos necesarios para el buque (desde alimentos hasta repuestos), la logística de envío de los mismos, y la coordinación de la llegada de los pasajeros a Quito, su embarque hacia Galápagos y su recepción post crucero nuevamente en Quito hasta colocarlos definitivamente nuevamente en el aeropuerto para su regreso.

A continuación se presentan los organigramas de la empresa aprobados en diciembre del 2005 y por tanto no se sugiere ningún cambio en los mismos, y con el propósito de definir las áreas de análisis, para fines didácticos se resaltan de color diferente.

1.2.2.1. Organigrama Estructural



1.2.2.2. Organigrama Funcional



1.2.2.3. Organigrama de Personal

Localmente la compañía se encuentra al mando de la gerencia financiera o Finantial Controller (Valentina Rivadeneira) quien se encarga de reportar directamente al presidente de la Corporación. La compañía en el Ecuador cuenta con más o menos 95 empleados, de los cuales 70 trabajan en el barco, 6 se encuentran en Galápagos, 15 en las oficinas de Quito y 3 en Guayaquil.

Adicionalmente al contralor, se encuentra el gerente operativo (que trabaja desde Quito), el capitán del barco (encargado de lo que el manejo del barco) y el director del hotel (encargado del servicio a los turistas)

Para la prestación de los servicios, la Compañía utiliza la siguiente cantidad de personal:

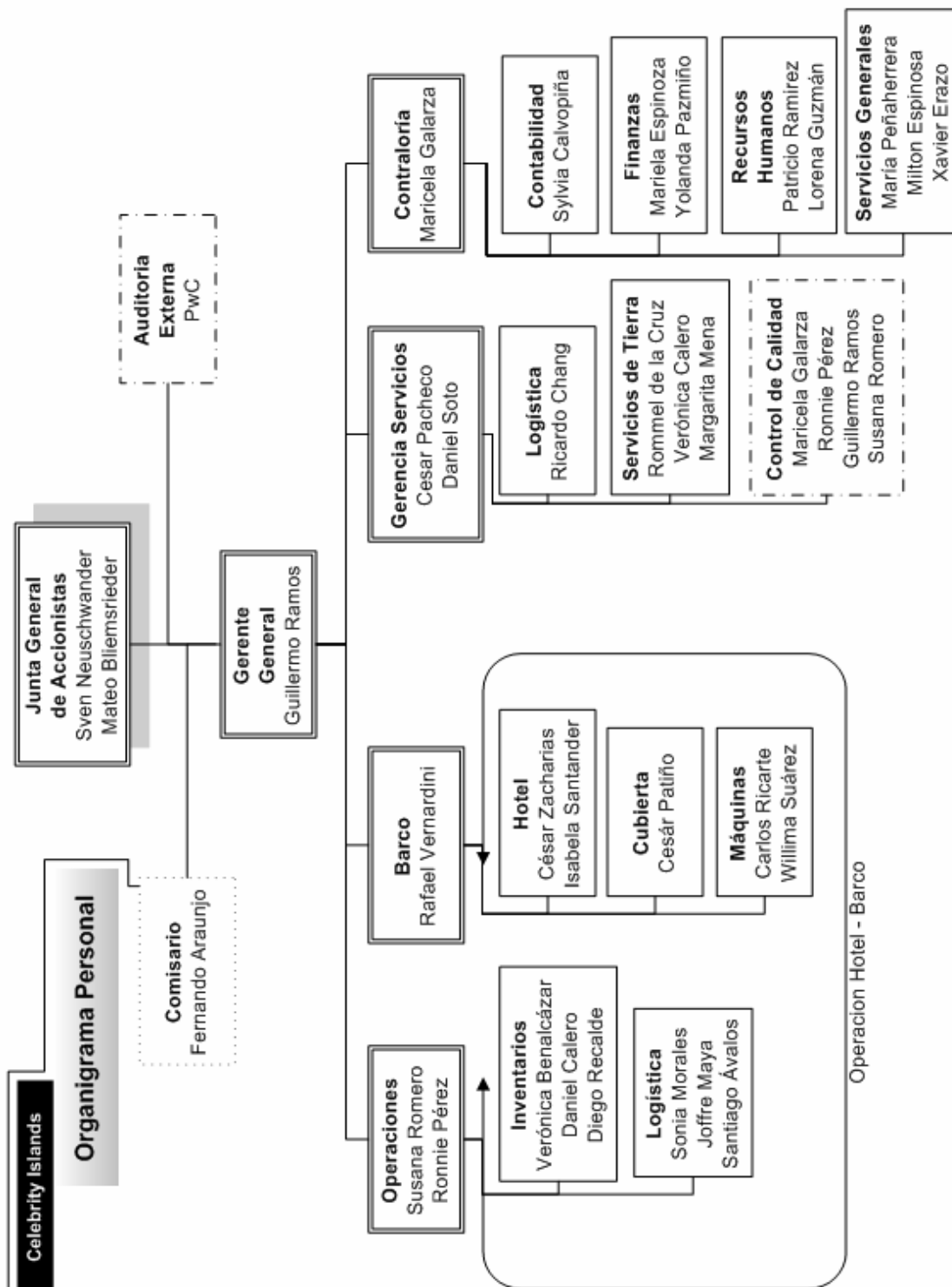
ÁREA	CANTIDAD DE PERSONAS
Administrativos	26
Hotel	39
Cubierta	18
Máquinas	9
TOTAL	92

Fuente: Información provista por la Compañía

Tabla 1.2. Personal de la compañía

Asimismo, la Compañía, adicionalmente contrata otro tipo de personal que debe cumplir con ciertos requisitos de capacitación (como idioma, profesiones, etc.), como por ejemplo guías, cheffs, capitanes y navegantes, etc. En general, las personas que prestan servicios a bordo, tienen un régimen de trabajo de 4 semanas por 2 de descanso.

En determinados casos solo se detallará el nombre de la persona encargado.



CAPITULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis interno

2.1.1. Áreas financieras

La Compañía actualmente cuenta con un Sistema de Contabilidad propio, el mismo que permite realizar un limitado análisis y control de la información procesada; sin embargo, para que el sistema sea de mayor utilidad, requiere que se lo documente y sistematice en el entorno transaccional, diferenciando los momentos del ingreso o digitación de la información y el otro, al momento que se requiere emitir reportes.

Al no disponer de un sistema contable bien documentado y entendido por todo el personal, y la presencia de procesos manuales ha dado como consecuencia:

- Retraso en la recopilación de información y presentación de reportes, para la toma de decisiones.

- Falta de procedimientos de revisión a la información procesada por parte del personal de la compañía antes de la integración contable.

- Falta de conocimiento del personal contable, al no disponer de instrucciones claras sobre el manejo del sistema y los deberes y responsabilidades inherentes de cada proceso.

Todo esto dificulta, que los márgenes de error existentes no se disminuyan y que la información disponible, no sirva de base para evaluar el rendimiento del personal contable y por tanto, para que la alta gerencia pueda tomar decisiones de mejoramiento.

2.1.1.1. Inventarios

Los inventarios son una categoría, donde las diferencias entre la Compañía Celebrity Islands C.A. y las compañías independientes, pueden afectar las razones de rentabilidad. Se deben aplicar ajustes que cuantifiquen diferencias atribuibles al costo de oportunidad de tener un inventario.

Los ajustes por diferencias de inventarios, se fundamentan en la idea de que, el costo total de tener un inventario no está completamente reflejado en la utilidad de operativa de una compañía. El costo financiero de mantener un inventario, relativamente grande estará incluido dentro de los gastos financieros, en la medida en que, la compañía necesite solicitar un financiamiento para la compra de inventarios antes de recibir un ingreso por la venta del mismo. El inventario representa una inversión que podría alternativamente invertirse en un activo que produzca intereses.

De acuerdo con esta teoría, una compañía que mantiene menos inventario que otra, puede ganar la misma utilidad de operación, pero tener una utilidad neta más alta.

2.1.1.2. Compras locales e Importaciones

Es la unidad encargada de las adquisiciones de bienes y servicios, así como de los procesos de importación. Las principales compras de la compañía, se refieren a productos de los cuales necesita ser abastecido el buque para la prestación de sus servicios on-board.

En este sentido, la persona encargada en el buque de controlar las mercaderías e inventarios, hace el requerimiento semanal de productos a una persona ubicada en las oficinas de Quito (supervisor de bebidas y alimentos).

Esta persona se encarga, según el tipo de producto requerido, coordinar su llegada al buque a tiempo. El buque es abastecido, principalmente, los días sábados de cada semana (por estar en proximidad de la Isla de Baltra) y los días martes, y en caso de urgencia cualquier día. El día domingo (día de cambio de pasajeros), el buque es abastecido de combustible.

Los productos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Alimentos frescos: consisten en hortalizas, frutas, pescados, carnes, pollo, etc.,

Alimentos secos: se refiere a aquellos alimentos cuyo vencimiento sea mayor a un mes,

Licores y bebidas: se refiere tanto a las bebidas convencionales (gaseosas, aguas, jugos, etc.) como a las alcohólicas (vinos, licores, etc.).

Menaje: son todos aquellos productos como, cubiertos, ropa de cama, toallas, etc., y

Repuestos: relacionados con el buque.

Respecto de los alimentos frescos, alimentos secos, licores y bebidas, los mismos principalmente son adquiridos localmente a proveedores locales, ya sea en Quito (90%), Guayaquil o en Galápagos (10% restante) para el caso preciso de ciertos productos que por norma deben ser comprados en la citada ciudad.

Los menajes o repuestos, según del tipo de que se trate, son comprados localmente o importados de terceros.

Salvo en el caso de los alimentos frescos, existe en Galápagos (Puerto Ayora, Isla Santa Cruz), un depósito de productos para abastecimiento de aproximadamente un mes, con lo cuál el pedido consiste en el reemplazo de tales inventarios.

2.1.1.3. Cuentas por Pagar (proveedores)

La Compañía en la actualidad carece de un banco definido de proveedores, dicho procedimiento debería ser responsabilidad de Operaciones (Inventarios), con el fin de obtener precios competitivos.

Sin embargo, los principales proveedores se resumen en la siguiente tabla;

**Principales proveedores de Celebrity Islands
2006**

TIPO DE PRODUCTO	PROVEEDORES
Alimentos en general	Super-Maxi, DiBeal, Sipea, Epicurem (el salmón)
Bebidas y Licores	Punto Canela, EBC Company (Coca-Cola)
Verduras y frutas	Frutas y Legumbres, Hortalizas Zamora
Servicio de hotelería en Quito	JW Marriot
Servicio aéreo (Quito-Galápagos-Quito)	TAME
Lácteos	Nestlé, Floralp
Combustible	Petrocomercial

Fuente; información provista por la Compañía.

Tabla 2.1. Principales proveedores

El envío de los productos al buque son vía aérea (por TAME dos veces a la semana) o vía marítima (previo el envío, vía terrestre a Guayaquil). Las compras son realizadas en dólares estadounidenses (tanto las locales como las del exterior).

La Compañía no cuenta con un procedimiento adecuado de control sobre sus cuentas por pagar, o un responsable que se encargue del cumplimiento de actividades como: selección adecuada de los proveedores, evaluación de la cantidad y calidad especificadas, control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada de los mismos (Importador Directo), Comprobación de precios, entre otros.

2.1.1.4. Recursos Humanos

La falta de conocimiento de los empleados de Celebrity Islands C.A. en cuanto a los procedimientos y políticas contables, provoca la interpretación, en ocasiones erróneas y sobretodo, no guarda consistencia.

La nueva administración, se encuentra empeñada en generar un mejor rendimiento del personal, a través de la descripción de tareas y de la implementación de procedimientos.

Contralora: Es la máxima autoridad de la empresa. Sus atribuciones, tienen que ver con la estructura administrativa de la empresa, decide presupuestos, vela por el cumplimiento de los mismos, así como, supervisa de forma periódica, las actividades a bordo del barco. Es la responsable directa ante el Gerente General del cabal cumplimiento de las normas, reglamentos y disposiciones de éstos. Prepara y pone a consideración los presupuestos y demás información financiera, y presenta conjuntamente con el Comisario un informe anual auditado ante la Superintendencia de Compañías.

Director del Hotel: Responsable de toda la operación hotelera, así como también de los servicios a los huéspedes y demás personal de a bordo.

Oficiales – Capitanes: Responsables de la seguridad, protección y disciplina del barco, así como también de la operación general del Barco y el bienestar de todos a bordo.

Contabilidad – Financiero: Vela por el cumplimiento de las disposiciones administrativas emanadas por Contraloría, responsable del manejo económico de la empresa, teniendo una participación directa en el esquema de compras, gastos e ingresos. Supervisa directamente las cuentas de la compañía, vela por el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa, es el jefe directo del área de contabilidad.

Elaboración de registros contables diarios, el manejo de cuentas contables y la preparación de balances para su presentación ante Contraloría.

Asesor Legal: Profesional en Derecho que vela por los intereses legales de la empresa y participa en los eventos jurídicos, que la misma enfrente: firmas de contratos, defensa de la empresa ante demandas civiles o penales entre otros.

Tripulación y demás personal: Responsables del cumplimiento de las disposiciones otorgadas por su inmediato superior, enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

2.2. Análisis Externo

El propósito de este análisis es, demostrar cómo se lleva a cabo los negocios de Celebrity Islands C.A., partiendo de la estructura corporativa del grupo multinacional al que pertenece (Celebrity World), las condiciones económicas, de mercado y de negocio que afectaron a la compañía durante el ejercicio 2006, así como las principales funciones desarrolladas y riesgos asumidos. Cada uno de estos conceptos se desarrolla a continuación.

2.1.1 Influencias Macroambientales

Las influencias macroambientales son el conjunto de factores, a los que de una u otra forma están expuestas todas las empresas, sin importar su actividad. Muchas variables macroambientales van a afectar con mayor magnitud a cada tipo de organización, además sobre éstas variables la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas.

Todas estas variables se constituyen en elementos externos relevantes para la operación del buque, ya que se relaciona con el nivel general de la actividad económica, y de manera significativa

pueden llegar a controlar e influir directa o indirectamente en el negocio.

2.2.1.1. Factor Político

En los últimos años, el Ecuador ha atravesado por una inestabilidad política, la cual comenzó con la presidencia del Abogado Abdalá Bucaram hasta cuando el Congreso Nacional, lo dejó cesante en sus funciones, por petición del pueblo ecuatoriano.

Es así como asume el poder Rosalía Arteaga, sin embargo el Congreso Nacional, designa al entonces Presidente del Congreso, doctor Fabián Alarcón Rivera Presidente Constitucional Interino de la República, quien asume el mando el 11 de febrero de 1997 hasta el 10 de agosto de 1998.

Este mismo año, el Dr. Jamil Mahuad asume el poder, hasta el 21 de enero del 2000, sin embargo el viernes 21 de enero, apareció el Parlamento tomado por un autoproclamado "gobierno de salvación nacional" que acabaría, en Carondelet, con la salida de Mahuad y el levantamiento desembocando en un triunvirato que duró unas pocas horas. Finalmente, el mando militar posesionó al vicepresidente Gustavo Noboa, hecho ratificado al día siguiente por el Congreso.

En enero del 2003 Noboa cesó en sus funciones, tomando posesión Lucio Gutiérrez y desempeñando sus funciones hasta el 20 de abril del 2005, debido a un levantamiento en la ciudad de Quito, provocando así, la destitución de su cargo por abandono del mismo. El entonces Vicepresidente Alfredo Palacio, tomó posesión como sucesor según la Constitución de la República, el 20 de abril del 2005, en la actualidad desempeña sus funciones como Presidente de la República del Ecuador.

El Ecuador en un periodo de 10 años ha tenido 7 presidentes, lo que crea una atmósfera de inestabilidad política, provocando la disminución de inversiones extranjeras en el país. A pesar de esto, el sector turístico ha presentado un desarrollo significativo en los últimos años debido al mejoramiento de sus lugares turísticos, y a la conservación del Patrimonio Natural de la Humanidad (Islas Galápagos).

A partir del 15 de enero asumirá la presidencia el Dr. Rafael Correa cuya tendencias principales son:

Con respecto al TLC (Tratado de Libre Comercio) Correa rechaza las condiciones en la que se negoció el acuerdo, debido a la desigualdad de condiciones existentes para negociar. Manifiesta que amplios sectores como el turístico podrían verse afectados debido a la imagen negativa que los problemas de la firma del tratado podrían presentar.

En conclusión, la inestabilidad política del país podría disminuir el turismo en las Islas Galápagos debido a la incertidumbre que puede provocar en los turistas, productores e inversionistas, nacionales y extranjeros.

Es evidente que la situación política del Ecuador en la última década ha tenido un comportamiento inestable, evidenciado en los múltiples cambios de mando, lo que crea inseguridad económica y social, esto deriva en el poco interés que presta el Gobierno a los sectores industriales, productivos y turísticos del país, por tanto esto constituye una **barrera** para la empresa, y consecuentemente una amenaza para la misma.

2.2.1.2. Factor Económico

Por medio de las variables económicas, se podrá observar el comportamiento de los principales indicadores económicos del país;

ayudando a la determinación de los costos del negocio y también, a determinar si estas variables son positivas o negativas para la empresa.

Para la Compañía, las variables críticas son:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Tasa de inflación
- Tasas de interés
- Tasas arancelarias
- Desempleo
- Riesgo País
- Balanza Comercial

a) Producto Interno Bruto PIB

Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante cierto periodo de tiempo, que por lo común es un trimestre un año. La cifra del PIB engloba la producción de bienes finales valorada a precios de mercado; el término producción corriente significa que no se cuenta la reventa de artículos que se produjeron en un periodo anterior.

La deuda interna y externa del país representa actualmente el 42% del total del producto interno bruto, lo cual implica el principal desembolso del gobierno, limitando la inversión social y productiva, que permita el desarrollo y crecimiento del país, y le facilite encaminarse al desarrollo.

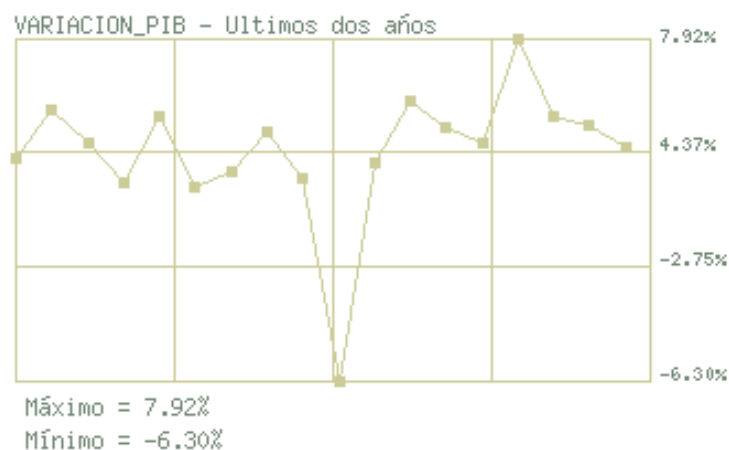


Figura 2.1 Variación del PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %

Fuente: Banco Central de Ecuador

Tabla 2.2. Porcentajes PIB

Como parte de las metas del Gobierno para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos se encuentra:

- Reducir la pobreza del 51% al 38% en el 2007.
- Reducir el analfabetismo del 10% al 8% en el 2007.
- Reducir la población sin acceso a salud del 23% al 17% en el 2007.
- Generar, en promedio, un crecimiento económico superior al 5% anual durante el período 2003-2007.
- Lograr que la inflación se reduzca rápidamente a niveles internacionales.

Al analizar el comportamiento del PIB, se observa una alta volatilidad y un crecimiento débil provocado por varios sectores de la economía. El principal sector que contribuye al crecimiento del PIB es el sector petrolero, el cual observa un crecimiento de aproximadamente el 6%, mientras que los sectores no petroleros han experimentado un crecimiento de apenas el 1.9% en la economía nacional.

Esto influye positivamente a la Compañía, ya que la economía del país crece, y por tanto la capacidad adquisitiva de las personas también quienes no solo se van a preocupar por adquirir lo indispensable sino también de asignar cierto porcentaje de sus ingresos a otras actividades como el turismo.

b) Tasa de Inflación¹

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.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales,

¹ Información tomada del Banco Central del Ecuador

etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

INFLACION						
MESES	Variación anual		Variación acumulada		Variación mensual	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Enero	1.8	3.4	0.2	0.5	0.3	0.5
Febrero	1.6	3.8	0.5	1.2	0.3	0.7
Marzo	1.5	4.2	0.8	1.9	0.3	0.7
Abril	1.5	3.4	1.6	1.9	0.8	0.1
Mayo	1.9	3.1	1.8	1.8	0.2	-0.1
Junio	1.9	2.8	1.9	1.5	0.1	-0.2
Julio	2.2		1.7		-0.2	
Agosto	2.0		1.6		-0.2	
Septiembre	2.4		2.3		0.7	
Octubre	2.7		2.7		0.4	
Noviembre	2.7		2.8		0.2	
Diciembre	3.1		3.1		0.3	
Media aritmética	2.1	3.5	1.8	1.5	0.3	0.3
Mediana	1.9	3.4	1.8	1.7	0.3	0.3
Desviación Estándar	1	0	1	1	0	0
Punto Máximo	3	4	3	2	1	1
Punto Mínimo	2	3	0	0	-0	-0

Fuente: Página web del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadística

Figura 2.2. Variaciones Inflación

En base a datos del BCE, se continúa manteniendo la proyección de una inflación de 2% para el año 2006, continuando con la perspectiva del año 2005, para el mes de Junio del 2006 el índice de Inflación Acumulada es de 1,5%, mientras que el Índice Inflación mensual es de -0,2%, el punto

máximo de inflación durante el año 2006 ha sido de 4% llegando a un promedio de 3,5% superior al año 2005 en el que fue de 2,1%, a continuación se muestra el cuadro estadístico de los valores correspondientes a Inflación publicado por el INEC.

La inflación durante el año 2006 y durante los dos últimos años ha tenido una tendencia decreciente hasta llegar a tener menos de dos dígitos acumulados anuales.

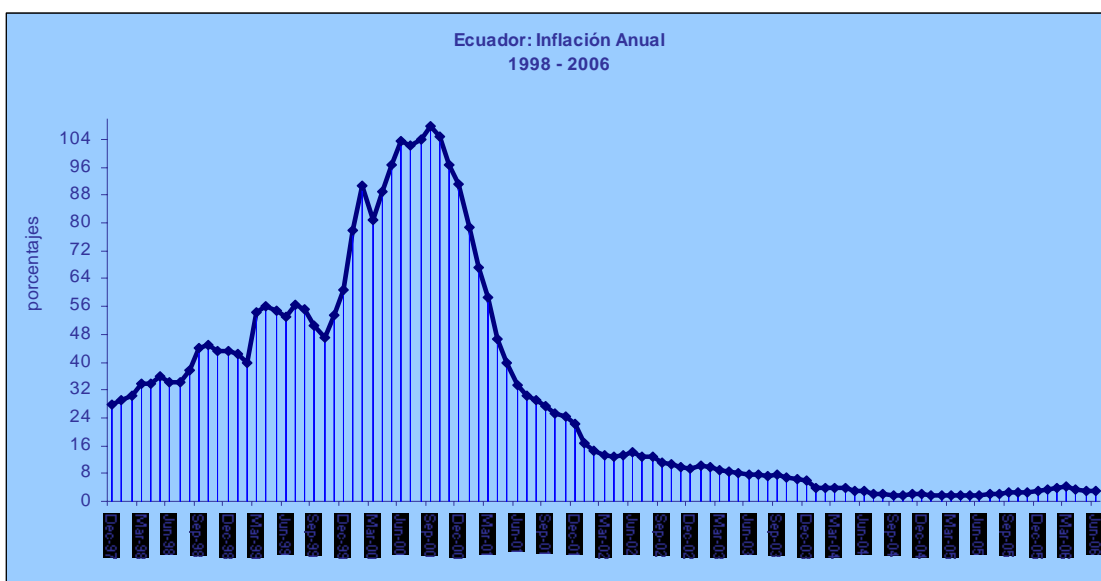


Figura 2.3. Inflación anual

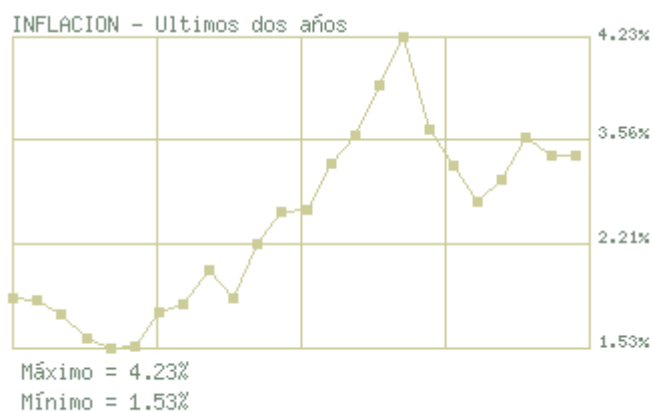


Figura 2.4. Variación Inflación

FECHA	VALOR
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 %

Tabla 2.3. Porcentaje Inflación

La proyección al cierre del año ubica la inflación en aproximadamente un 4%

Uno de los efectos más importantes que ha tenido la dolarización es el bajo nivel de inflación, lo cual permite que las personas tengan mayor accesibilidad a nuestros servicios convirtiéndose esto en una ayuda para la empresa.

c) Tasas de interés

Son sencillamente los términos en que es posible cambiar dinero o bienes de hoy por dinero o bienes en una fecha futura.

Actualmente las tasas de interés activa y pasiva se encuentran relativamente estables, siendo esto una ayuda para la Compañía pues estimula el ahorro nacional, elevando la obtención de créditos que permitirán la reactivación del aparato productivo y por ende expandir el campo de acción empresarial.

d) Tasas Arancelarias

Todas las importaciones de mercancías están sujetas al pago de varios tributos, cuya recaudación total debe ser efectuada por la Aduana de Distrito por la cual se efectúa la importación. Estos tributos son:

Derechos arancelarios. Son aplicables al universo arancelario, salvo las excepciones de ley sobre el valor CIF de cada importación.

Impuesto al valor agregado. Se aplica a la generalidad de las importaciones; su tarifa es uniforme para todas las partidas del arancel (12%) y su base imponible es el valor ex aduana, entendiéndose como tal el valor CIF más todos los gastos que constan en la declaración de importación expedida por las aduanas.

Impuesto de los consumos especiales. Su fuente legal es la Ley de Régimen Tributaria Interna; grava determinados productos en tarifas que varían desde el 10% hasta el 260% y su base imponible es el valor ex aduana. Se aplica básicamente a la importación de licores y cigarrillos.

Tasas para servicios aduaneros. Se aplica en función de los servicios que, para la importación de que se trate, presta la aduana. Su tasa es variable dependiendo del servicio prestado por la institución; las más importantes son la tasa de control aduanero, que se impone a las importaciones amparadas en los regímenes aduaneros especiales sobre su valor CIF, y la tasa de almacenaje, que se cobra en función del peso de las mercancías importadas y su tiempo de almacenaje en las bodegas que las aduanas mantienen bajo su responsabilidad.

Tasa de servicios cambiarios. Por todas las operaciones cambiarias ejecutadas a través del Banco Central del Ecuador se cobra el 1% *ad valorem* CIF.

Las tasas arancelarias adecuadas afectan positivamente a la compañía ya que le permiten expandir de forma correcta sus servicios y también de ser el caso, negociar con sus proveedores a nivel internacional; sin embargo si dichas tasas son demasiado altas van a representar una amenaza ya que impiden la adquisición de grandes volúmenes de

mercadería, impidiendo que se cubra completamente la demanda de todos sus clientes.

e) Desempleo

El índice de desempleo disminuyó en los últimos años principalmente por el efecto migratorio de los ecuatorianos a España; sin embargo desde el año 2003 se ha podido observar un incremento en este índice, originado por el cierre de varias industrias y el recorte de personal en otras, esto se debe a que el efecto de la dolarización empezó a mostrar sus consecuencias a partir del tercer año de aplicación.

Un 10% de la población de nuestro país concentra un 40% del ingreso nacional. Una fuerte acción distributiva será tomada de inmediato. El país requiere acciones urgentes y reformas decididas que nos permitan consolidar la economía, y financiar la reducción del: 10% del analfabetismo y 25% de población sin acceso a salud.

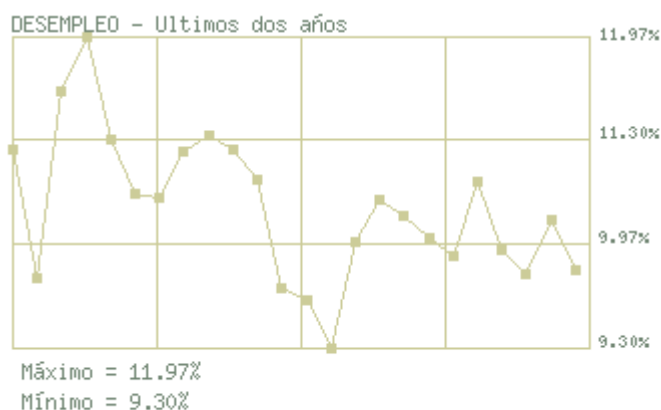


Figura 2.5. Variación Desempleo

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %

Tabla 2.4. Porcentajes Desempleo

La pobreza, entendida como la falta de dinero para comprar alimentos y bienes básicos, afecta a más de la mitad de la población ecuatoriana. Una efectiva acción de combate a la pobreza y la corrupción se ha establecido y se espera sea inmediatamente ejecutada.

Una tasa de desempleo alta en el país podría convertirse en una barrera para la empresa, debido a que, sin ingresos por falta de empleo, las personas no podrían adquirir los servicios, sin embargo, ya que la empresa maneja sus ventas desde Miami, es poco probable que esta variable llegue a perjudicar sus ingresos directamente.

f) **Riesgo País**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado, hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Ecuador está catalogado dentro de los países con más alto riesgo país por factores como: inestabilidad económica, legislativa, judicial, lo cual no proporciona a los inversionistas la seguridad de invertir en el país.

Sin embargo a esto Galápagos se mantiene al margen de esta factor al momento de decidirse por este destino ya que se halla catalogado como una de las maravillas naturales del mundo, por lo cual es un destino muy apetecido por el turista del exterior a pesar de las condiciones y convulsión sobre todo política por la cual atraviesa de manera constante el país

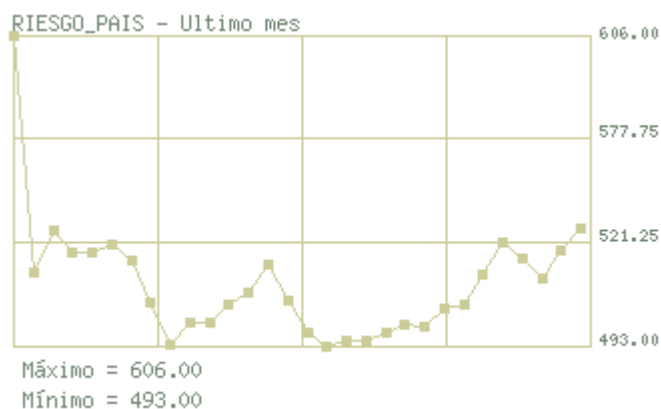


Figura 2.6. Variación Riesgo País

FECHA	VALOR
Noviembre-09-2006	498.00
Noviembre-08-2006	495.00
Noviembre-07-2006	495.00
Noviembre-06-2006	493.00
Noviembre-03-2006	498.00
Noviembre-02-2006	510.00
Noviembre-01-2006	523.00
Octubre-31-2006	513.00
Octubre-30-2006	508.00
Octubre-27-2006	502.00

Tabla 2.5. Porcentajes Riesgo País

Podemos observar que el riesgo país se encuentra relativamente estable, sin embargo, un incremento considerable en el indicador constituye una barrera para la empresa ya que reduce la posibilidad de inversión extranjera minimizando los contactos existentes con los importadores.

g) Balanza comercial

La economía ecuatoriana a agosto 2006 se encuentra todavía en una etapa expansiva de crecimiento. El valor alcanzado por FRIDA (Fin de Recesión o Inicio de Alerta) presenta una ligera mejora con respecto al mes anterior. Si el valor del FRIDA supera el umbral de 0.50, se tendrá una alerta de que la economía ingresó en una fase de decrecimiento económico. En lo que va del año, hasta mayo el indicador presentó una tendencia hacia el decrecimiento. A partir de junio, el indicador ha presentado una reducción de nivel lo cual señala una mejora en las perspectivas económicas.

El 2006 evidenció una desaceleración en el crecimiento de la economía ecuatoriana, la misma que puede ser atribuida al complejo ambiente político que impera en el país, a pesar de las favorables condiciones creadas por los altos precios del petróleo, el incremento de los ingresos fiscales y las importantes remesas de dinero enviadas por los emigrantes ecuatorianos.

Componentes de impulso al crecimiento

Importaciones.- Las importaciones totales hasta agosto permanecen superiores a su tendencia de largo plazo (TLP). Las importaciones de bienes de consumo son las más optimistas, seguidas de las importaciones de materias primas quienes marcan el ritmo de evolución y por último los bienes de capital. Para agosto, importaciones de materias primas han decaído ligeramente. Si esta evolución se agudiza, se

producirá un indicio efectivo de reducción del crecimiento, lo que podría empujar al indicador al régimen no deseado, de contracción.

Exportaciones.- Las exportaciones no petroleras mantienen una evolución por sobre la tendencia durante lo que va del 2006. Así mismo, presentan una ligera contracción pero su nivel se mantiene por encima de la TLP.

Componentes de desaceleración del crecimiento

Desempleo.- A pesar de una ligera recuperación hacia la baja del desempleo en agosto, el promedio y comportamiento anual del 2006 es superior al del 2005 lo que incita a la contracción productiva.

Finalmente, el volumen de exportaciones de petróleo ha mantenido su tendencia alcista. Los efectos del paro petrolero se observan únicamente en la empresa estatal la cual redujo su producción aproximadamente en un millón de barriles. Sin embargo esta cuota vacía fue aprovechada por las empresas privadas quienes tuvieron producción record

2.2.1.3. Factor Social

Los servicios que ofrece Celebrity Islands C.A., están principalmente dirigidos a una clase social alta, debido a que los servicios que ofrece el buque son considerados de lujo; para ello más de 100 marcas de diversos productos fueron adquiridas por la Compañía, para que los nuevos barcos se encuentren acorde al concepto de "lujo", dichas marcas incluyen productos como: champagne, toallas y artefactos para la piscina. Además nuevas opciones para la cena como sushi, café, pizza, pasta, bar. Por último se introdujeron nuevos servicios exclusivos para los huéspedes como: clases de yoga y acupuntura en el mar.

En el 2004 se lanzó la nueva flota de barcos, la cual dispone de eventos y excursiones únicos para clientes aventureros, diseñada para ofrecer a los viajeros la oportunidad única de experimentar nuevos ambientes y actividades exóticas, incluyendo el crucero por las asombrosas Islas Galápagos sobre el lujoso “Xpedition”.

Aquí la personalidad de cada individuo presenta una influencia sobre el consumo, entonces su elección se dirige a servicios diferentes pues incluye criterios de personalidad que están mezclados con otros como (actitudes, opiniones, tipos de consumo).

2.2.1.4. Factor Tecnológico

Sectores tales como el turismo, transportación, tecnología y construcción, principalmente soportados por la actividad privada, tuvieron un interesante desarrollo.

Los barcos de la Compañía están calificados entre los mejores barcos en el mundo, ya que combinan alta tecnología y elegancia, lo cual es muy cotizado por los viajeros.

Por otro lado, la disponibilidad de infraestructura es muy importante pues facilita el control óptimo de las actividades de la compañía, según las estadísticas, en Ecuador sólo el 30% de las compañías respalda sus servidores con equipos UPS. Asimismo, empresas de gran envergadura, e incluso importantes empresas turísticas como esta, no cuentan con sistemas de resguardo energético que aseguren una operación continua de sus procesos. Esta aparente pasividad del mercado responde a la actitud más bien reactiva de las empresas, que esperan a que un corte eléctrico las afecte antes de tomar las precauciones necesarias.

2.2.1.5. Factor Legal

El Ministerio de Turismo es el organismo encargado de elaborar las políticas y el marco referencial dentro del cual obligatoriamente se realizará la promoción internacional de país

El ex Presidente de la República Ing. Lucio Gutiérrez, a través de un Decreto Ejecutivo determinó que la promoción y el desarrollo del turismo en el país se conviertan en Políticas de Estado. Esta decisión surgió por la necesidad del país de promocionar su imagen turística, incrementado de esta manera la visita de personas extranjeras así como nacionales en cada una de las regiones del Ecuador.

Las Políticas de Estado son medios políticos con los que se pretende fomentar la actividad turística, para que de esta manera el país cuente con mayor ingreso de divisas para la economía.

a) Legislación

En vista de la importancia que tiene el turismo para el desarrollo del país se han expedido algunas leyes que regulan a la Industria.

Ley de Turismo

La Ley de Turismo fue publicada en Diciembre del 2002. Está ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, desarrollo y la regulación del sector turístico, las potestades de el Estado y las obligaciones así como los derechos de los prestadores de servicios.

Para la promoción del turismo interno y receptivo del Ecuador funciona el Fondo de Promoción del Turismo del Ecuador. Los principios de la actividad turística son regulados por está ley y se basan en los siguientes:

generación de empleo, el fomento de la infraestructura local, la conservación de los recursos naturales, la participación comunitaria, proteger al turista, promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen la actividad turística, fomentar el turismo interno, promover al país internacionalmente.

Esta Ley contempla también las áreas protegidas, los incentivos y beneficios generales, los comités de turismo, protección al consumidor interno, los delitos contra la propiedad pública.

El Ministerio de Turismo por su parte se encarga de designar las áreas en las que se pueden realizar turismo al igual que de la clasificación de las categorías de las actividades relacionadas con el turismo.

Reglamento General a la Ley de Turismo

El Reglamento General a la Ley de Turismo entró en vigencia en enero del 2004, este Reglamento contempla y regula las funciones del Ministerio de Turismo, el procedimiento para la prestación de servicios, la descentralización de atribuciones en materia turística, las funciones del Consejo Consultivo de Turismo, de los Comités de Turismo, así como el procedimiento para la prestación de servicios, las actividades turísticas y su categorización, el registro único del turismo, los permisos temporales, licencia única anual de funcionamiento.

También esta normativa establece las disposiciones especiales, sobre las áreas protegidas y patrimonio nacional, el fondo de promoción turística, procedimientos de protección al consumidor de sitios turísticos, al igual que las disposiciones generales y transitorias.

Reglamento Especial de Turismo en Áreas Protegidas

Este Reglamento vigencia desde el 5 de septiembre del 2002 y establece un Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas que garanticen la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos. La presente normativa abarca la actividad turística en el sistema nacional de áreas protegidas al igual que el otorgamiento de autorizaciones y permisos de operación.

Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno

En base a los preceptos del Código Tributario se puede regular las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, de la empresa en calidad de contribuyente, con los sujetos activos. Celebrity Islands C.A., debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de este código. De igual manera se debe regir por las normas establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

Código del Trabajo

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre los empleadores de Celebrity Islands C.A. y sus trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Por tanto esta compañía se rige a lo dispuesto en este código, en lo que a las relaciones laborales entre patronos y empleados se refiere.

Ley de Compañías

Por el hecho de encontrarse Celebrity Islands C.A. bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Compañías, consecuentemente se basará en La

Ley de Compañías, en la que se especifica que un Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Por tal razón, el acto de constitución así como los demás actos posteriores deberán realizarse en base a las normas planteadas por esta Ley.

Código de Comercio

Celebrity Islands C.A. registrará sus obligaciones como comerciante a las normas establecidas en este código, en sus operaciones mercantiles, así como los actos y contratos de comercio que esta realice.

b) Organismos de Control

Celebrity Islands C.A. toma en cuenta los siguientes códigos y leyes, y se encuentra bajo la jurisdicción de las siguientes instituciones para el desarrollo de sus actividades, entre estos tenemos:

SRI: El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica, autónoma, encargada de la administración y recaudación de nuestros impuestos que están bajo su ámbito de acción.

Esta institución, permite que Celebrity Islands C.A. en particular, tenga una relación transparente entre el fisco y la empresa, con el fin de asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal.

Celebrity Islands C.A. como contribuyente, debe cumplir con sus obligaciones tributarias en la medida y de acuerdo a las parámetros establecidos por esta institución, que funciona como brazo recaudador del Estado, ya que su objetivo es otorgar especial importancia al fomento de

una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país.

Superintendencia de compañías: Celebrity Islands C.A. se encuentra bajo la jurisdicción de este organismo, por tanto la empresa deberá regirse a sus normas y regulaciones. Por esta razón, la constitución de la compañía y posteriores actos realizados, deberán realizarse de acuerdo a los procedimientos legales que exige la superintendencia.

IESS: El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se encargan de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. Por tal razón, Celebrity Islands C.A. y sus trabajadores, deberán aportar obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la compañía posee una estrecha relación con esta Institución debido a que este se encargará de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

El hecho de que existan organismos que regulen el buen funcionamiento de la compañía, constituye una ayuda, ya que gracias a esto, todas las actividades que realiza Celebrity Islands C.A. se encuentran dentro de un marco legal, proporcionando mayor confianza a los clientes, además la empresa realiza sus actividades en base a leyes y códigos que regulan su funcionamiento y puede ejercer sus funciones en conformidad y con respaldo de la ley.

Una Legislación adecuada es una oportunidad ya que obliga a la compañía al logro de índices óptimos de competitividad, tanto a nivel nacional como internacional, abriendo nuevos mercados y ampliando los existentes; así como también mejorar su capacidad competitiva

La apertura comercial y cooperación regional, para la reducción de barreras arancelarias son una ayuda porque permite reducir los costos de importación, brindando a la empresa mayor capacidad para la adquisición de mercancía.

Finalmente, en relación a temas ambientales, la compañía al trabajar en las Islas Galápagos debe cumplir con los requerimientos ambientales de dicho lugar para lo cual se encuentran permanentemente actualizando los permisos de operación y funcionamiento, Además se debe mencionar que cuando en febrero del 2004 la compañía fue adquirida por su grupo económico, trajo un buque nuevo que cumple con condiciones internacionales de no contaminación al ambiente.

2.2.2. Influencias Microambientales

El Ecuador atraviesa actualmente por una época en la que su principal preocupación es vender, siendo el objetivo principal el de satisfacer totalmente las necesidades del cliente, lo que se conoce como mercadotecnia. Nos encontramos en un momento en el que la calidad de los servicios tiene la tendencia a mejorar y la competencia a crecer cada vez más.

2.2.2.1. Clientes

La parte de venta de cruceros, son realizadas única y directamente por las oficinas centrales del Grupo, coordinadas desde Miami. En este sentido, se utilizan tanto agencias propias, como agencias asociadas, las cuales no sólo se encargan de vender los cruceros a Galápagos, sino todos los servicios de crucero con los que cuenta el Grupo.

Respecto de los turistas embarcados, el 95% de los mismos pertenecen a personas estadounidenses, y el resto a europeos, mexicanos y

canadienses principalmente. Posteriormente, y de acuerdo a montos establecidos de acuerdo al tipo de camarote seleccionado por el turista en el buque, Celebrity Islands C.A. cobra a la compañía relacionada del exterior un monto fijo por cada turista embarcado. Adicionalmente, realiza un cobro de reembolso de los gastos efectuados por el pasajero en tierra (hotel en Quito, pasaje aéreo a Galápagos, comidas y traslados en Quito, excursiones en Quito, propinas, etc.).

2.2.2.2. Proveedores

La Compañía, tiene proveedores que le ofrecen:

Marca conocida: Esto avaliza que se pueda brindar mejores condiciones y garantías.

→ Facilidades de Pago: Los proveedores otorgan a la empresa pagos cómodos por cuotas o descuentos, de acuerdo a la cantidad o frecuencia de compra.

→ Stock de productos: Se debe garantizar a la empresa el abastecimiento de productos en forma inmediata.

→ Búsqueda de servicio Post Venta

Los principales proveedores se resumen en la siguiente tabla;

TIPO DE PRODUCTO	PROVEEDORES
Alimentos en general	Super-Maxi, DiBeal, Sipea, Epicurem (el salmón)
Bebidas y Licores	Punto Canela, EBC Company (Coca-Cola)
Verduras y frutas	Frutas y Legumbres, Hortalizas Zamora
Servicio de hotelería en Quito	JW Marriot
Servicio aéreo (Quito-Galápagos-Quito)	TAME
Lácteos	Nestlé, Floralp
Combustible	Petrocomercial

Fuente; información provista por la Compañía.

Tabla 2.1. Principales proveedores

Costos / Calidad

En este tipo de industria los costos dependen del tipo de producto que se necesita, se puede decir que los precios en algunos casos son elevados pero el producto es de excelente calidad, pues como nos dijo su Gerente, la calidad cuesta, pero esto no es un problema para la empresa puesto que pese a ser un poco elevados los costos de determinados productos son accesibles para el consumo y lo mas importante es que el cliente sabe que está pagando por algo bueno que le servirá por un buen tiempo, y que la empresa le brinda todo tipo de garantías.

Condiciones de venta

Los proveedores de exigen:

- Cupos de venta.
- Puntualidad de pagos.
- Seriedad de la empresa.

Las condiciones de venta son una ayuda, ya que los requisitos que exigen los proveedores, la compañía está en la capacidad de cumplirlos a cabalidad, pues se caracteriza por su seriedad y puntualidad en los

pagos, siendo esta una posible estrategia para adquirir beneficios de sus proveedores

Lugar de origen

Los proveedores son los representantes legales de las empresas que son originarias de otros países pero que están en el Ecuador, la mayoría de estas firmas se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Dependiendo del producto se define si la entrega es inmediata o no, pues hay productos que se los hace solo con pedidos específicos directo a la empresa, lo que ocasiona que la accesibilidad a estos no sea tan fácil, el plazo máximo de entrega de estos productos especiales es de 45 días, sin embargo, existe demora cuando se trata de proveedores internacionales, debido a que el proceso de importación de productos, muchas veces llega a demorarse considerablemente.

En cuanto a los productos más comunes como la entrega es casi inmediata al pedido. Así como también es totalmente garantizada la necesidad de los clientes si estos requieren de algún tipo de producto al igual que los requerimientos del buque.

2.2.2.3. Competencia

En relación al tema de competencia, se puede mencionar que, si bien dentro de las Islas Galápagos hay varias entidades que ofrecen cruceros (por ej. Metropolitan Touring), el hecho de que el archipiélago sea un destino muy apetecido origina que la compañía permanentemente tenga turistas. Por lo anteriormente mencionado no se han detectado situaciones de competencia que podrían originar problemas a la compañía.

FUERZAS QUE CONTROLAN EL SECTOR

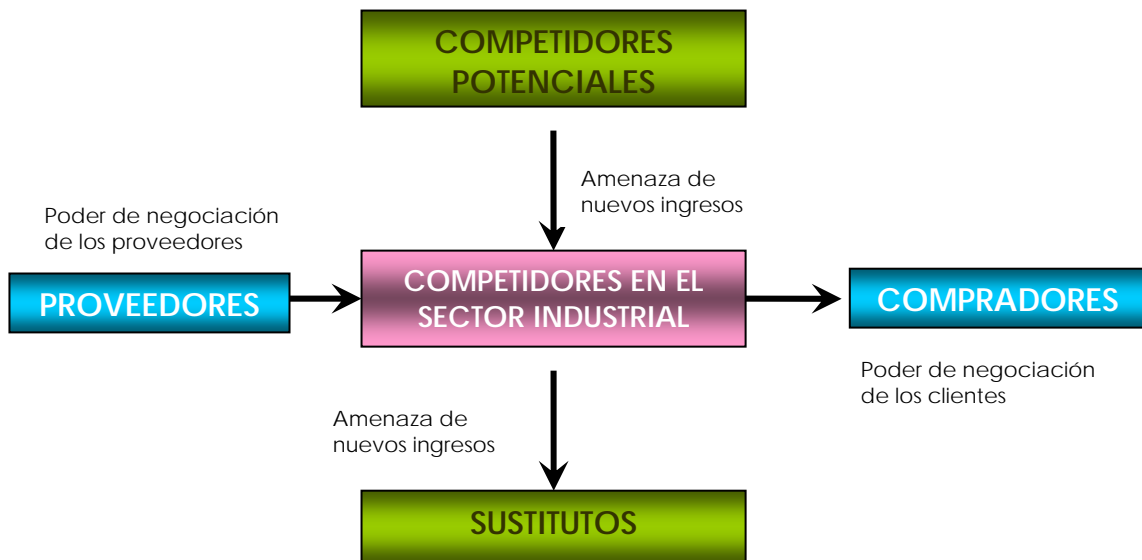


Figura 2.7 Fuerzas que controlan el sector

En relación al tema de competencia, se puede mencionar que, si bien dentro de las Islas Galápagos hay varias entidades que ofrecen cruceros (por ej. Metropolitan Touring), el hecho de que el archipiélago sea un destino muy apetecido origina que la compañía permanentemente tenga turistas. Por lo anteriormente mencionado no se han detectado situaciones de competencia que podrían originar problemas a la compañía.

a) Competidores actuales y potenciales

Respecto a sus competidores actuales y potenciales, el hecho de que Celebrity Islands C.A. sea la única Compañía de turismo que preste un servicio de suma calidad y prestigio (un servicio 5 estrellas) en Galápagos, hace que no tenga competencia.

Existen algunos prestadores de servicios de menor calidad (como por ejemplo “Metropolitan”), y también operadores locales que se puede

contratar una vez en la Isla, pero no se consideran competencia para la compañía.

La o las empresas que deseen ingresar a este segmento de mercado, primero necesitara un gran capital para invertir en él, la razón, los costos para este tipo de negocios no son tan accesibles, además los costos de los servicios que ofrece la Compañía son elevados, lo que limita el ingreso de posibles competidores, pues el porcentaje de clientes nacionales en la actualidad es 0%, debido a que el servicio es de lujo y está destinado a personas de alto nivel o con ingresos elevados contactados directamente en el exterior.

b) Poder de negociación empresa – proveedor

Las exigencias de los turistas a bordo y el costo del tour, hace que la compañía se aprovisione de los mejores productos

Razón por la cual la Compañía tiene proveedores que son del exterior, pero que tienen a sus representantes legales en las ciudades de Quito y Guayaquil, lo que facilita las actividades realizadas por la compañía, por tanto, tiene la facilidad de elegir con que proveedor trabajar debido a que existe una variedad de empresas que pueden satisfacer sus necesidades.

En algunos casos los proveedores con que trabaja la empresa ofrecen también el servicio de transporte, es decir que estos llevan el pedido hacia las instalaciones de las bodegas de Celebrity Islands C.A.

La clave, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo de provecho de las oportunidades y obtener beneficios y reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

*El poder de negociación está concentrado en la empresa y no en los proveedores; siendo esto una **ayuda** para Celebrity Islands C.A. ya que los proveedores no pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, porque al haber una gran cantidad de proveedores en el mercado tenemos la capacidad de elegir lo que mas nos convenga sin descuidar la calidad.*

c) Balance de poder empresa – comprador

Este punto es manejado única y directamente por las oficinas centrales del Grupo, coordinadas desde Miami. En este sentido, se utilizan tanto agencias propias, como agencias asociadas, las cuales no sólo se encargan de vender los cruceros a Galápagos, sino todos los servicios de crucero con los que cuenta el Grupo.

La organización de la empresa permite satisfacer las exigencias en cuanto a reducción de precios, calidad del servicios y por consiguiente atraer a mas compradores, encaminando sus recursos a realizar una buena publicidad de sus productos y servicios.

2.2.2.4. Precios

La compañía se maneja principalmente con turistas originarios de Estados Unidos. Sin embargo, se debe mencionar que la compañía no factura directamente a los turistas, sino que ellos contratan el paquete con (en Miami) y Celebrity Islands C.A. para brindar el servicio en el Ecuador, por lo que la entidad local factura directamente a su relacionada en Miami.

CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Celebrity Islands C.A. es una de las empresas pioneras del turismo sustentable y de los viajes de expedición a las Islas Galápagos, y actualmente es la empresa líder en la operación de tours y excursiones emocionantes, innovadoras e imaginativas en el Ecuador. Las expediciones a Galápagos a bordo del Celebrity para 93 pasajeros, están enfocadas hacia todos los aspectos de Galápagos: descubrimiento, aventura, interpretación ambiental, actividades acuáticas, descanso, insuperable servicio y mucho más. Adicionalmente el Celebrity está diseñado para poner a los huéspedes en contacto cercano con la singular vida silvestre y la maravillosa naturaleza del Parque Nacional Galápagos y su Reserva Marina.

3.1. Misión

“Somos una importante compañía turística que busca compartir lo mejor del Ecuador con los exploradores del mundo, a bordo del magnífico Celebrity, con prioridad en la calidad, efectividad; excediendo las expectativas del cliente y en estricto apego a la legislación ecuatoriana e internacional”.

Poseer una misión permite al personal de toda la empresa conocer que es lo que deben hacer y que acciones tomar en el presente para contribuir al logro de la visión.



3.2. Visión

“Ser el ejemplo de excelencia en la industria del turismo, además de facultar y capacitar a nuestros empleados para brindar la mejor experiencia vacacional para nuestros huéspedes, por consiguiente generando retornos superiores para nuestros accionistas y acrecentando el bienestar general de nuestras comunidades.”



Poseer una visión, permite a la empresa, orientar sus esfuerzos hacia un fin determinado lo cual impide que esta se desvíe de la razón de ser del negocio.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

“Satisfacción de nuestros clientes:

Somos conscientes de la importancia que tiene el tiempo de ocio y vacaciones de nuestros clientes, por ello si la decisión es la realización de un viaje en crucero, les asesoramos para que su

experiencia sea siempre la mejor posible. De una elección acertada depende en gran medida que sus vacaciones sean un éxito”.

3.3.2. Objetivos Específicos

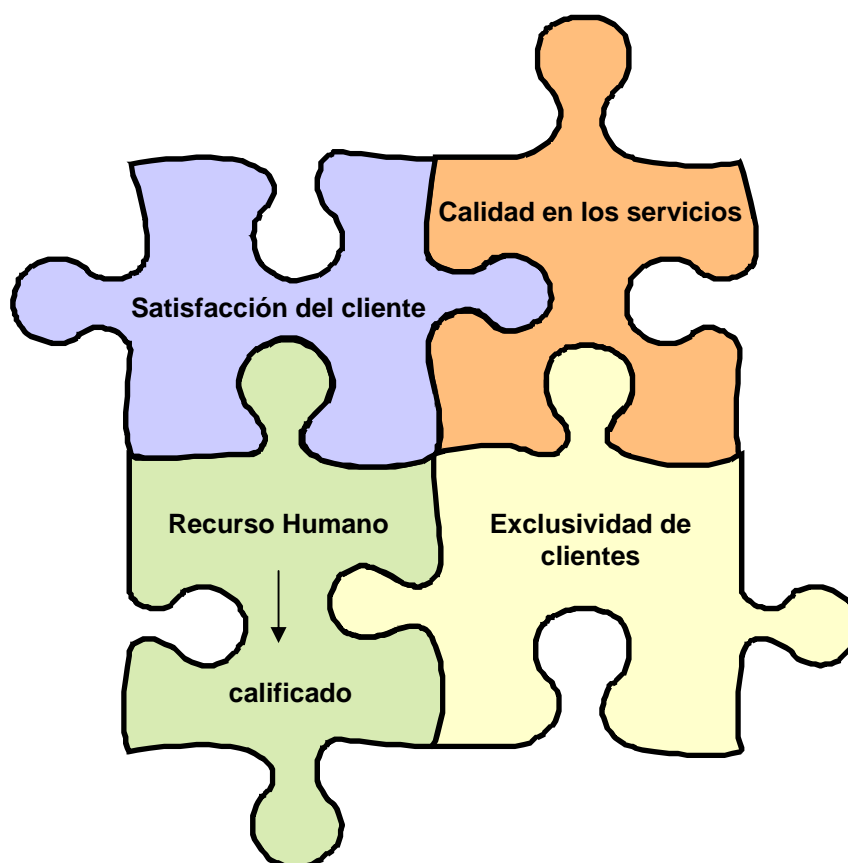
- Mantener en alto la marca del grupo al que pertenece la compañía Caribbean International, la misma que es conocida a nivel mundial por brindar servicios de turismo de primera categoría mediante cruceros en varios lugares del mundo.
- Cumplir con los requerimientos ambientales de la Isla para lo cual se encuentran permanentemente actualizando los permisos de operación y funcionamiento, además se debe mencionar que cuando en febrero del 2004 la compañía fue adquirida por el Grupo Caribbean International, dicho grupo económico trajo un buque nuevo que cumple con condiciones internacionales de no contaminación al ambiente.
- Proveer cruceros de alta calidad dentro de las Islas Galápagos, los cuales pueden fluctuar en períodos de 3 noches y 4 días o de 7 noches y 8 días, de acuerdo a la elección del pasajero. Cada crucero parte de Puerto Ayora en la Isla Santa Cruz.



La determinación de objetivos a corto mediano y largo plazo permiten a la empresa obtener un crecimiento gradual dentro del mercado en el cual desarrolla sus actividades

La empresa posee los medios necesarios para el diseño de estrategias competitivas, pues cuenta con el recurso humano calificado para el desarrollo de las mismas; pues el diseño de estrategias efectivas permite a la empresa superar los obstáculos que se presentan dentro del mercado competitivo.

3.4. Políticas



3.5. Principios y Valores

Celebrity posee un **buen equipo profesional**, con importantes conocimientos sobre las compañías navieras y con experiencia en ese sector. Todos los componentes del equipo, han asistido a diferentes cursos de formación, conocen personalmente diferentes tipos de embarcaciones y han realizado varios cruceros. Además,

parte del equipo posee años de experiencia, por haber trabajado anteriormente en diferentes compañías navieras y operadores de cruceros.

Todas las compañías de cruceros no son iguales y al ser una **compañía multinacional**, lo que busca no es exclusivamente la satisfacción de sus clientes de acuerdo a sus necesidades y condiciones. Regularmente se efectúa controles de calidad, contrastando opiniones y sugerencias de los clientes y controles en los propios barcos, con el fin de mantenerse en su actual posicionamiento.

La forma como se diseña todo dentro de la organización, es a través de la participación de todos sus niveles organizacionales, tomando en consideración que son los propios empleados quienes están en la capacidad de generar posibles soluciones a conflictos diarios, lo que podríamos llamar un “insourcing”.

Dentro de los principios y valores con los que trabaja diariamente la compañía son:

- Innovación y mejoramiento continuo para lograr ser competitivos.
- Sostenibilidad y eficiencia en el aprovisionamiento de sus inventarios.
- Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de nuestro beneficio.
- Mística y respeto en el aspecto interno y externo.

a) Honestidad

Buscar diariamente la posibilidad de ser mejores actuando en forma ética y responsable, respetando la legalidad y moralidad.

b) Compromiso

Estar pendiente de satisfacer de manera eficaz las necesidades de los clientes, agregando valor a todas nuestras acciones en la búsqueda de la perfección.

c) Cordialidad

Evitar conflictos con nuestros clientes, proveedores y sociedad en general, mantener buenas relaciones interpersonales.

d) Tenacidad

Todo trabajo debe ser producto de un esfuerzo consciente de equipo, que favorezca el progreso individual, colectivo e institucional.

- Siempre brindamos servicio con un saludo amistoso y una sonrisa.
- Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes.
- Hacemos todo esfuerzo para exceder las expectativas de nuestros clientes.

- Nos adueñamos de cualquier problema que es traído a nuestra atención.

- Nos comprometemos en un comportamiento que realce la reputación del conjunto y el estado de ánimo de los empleados.

La empresa posee valores y principios importantes que guían y norman el desarrollo eficiente de las diversas actividades diarias, además tiene establecido un marco moral y ético, fundamental en el trato con el cliente.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

4.1. Método COSO

4.1.1. Antecedentes

Como resultado de un diverso número de casos de presentación de informes financieros fraudulentos en la década de 1970 y principios de la década de 1980, el denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

Este comité efectuó investigaciones sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de Control Interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

El grupo estuvo y está constituido por representantes de organismos de profesionales de los Estados Unidos de América e inició sus investigaciones en 1986 con las siguientes organizaciones:

- 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”, mediante la asistencia permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación. La traducción del informe COSO fue realizada por la misma firma y el Instituto de Auditores Internos, Capítulo España, y fue publicada en 1977.

A nivel organizacional, destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización, comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente, la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

4.1.2. Definiciones y conceptos modernos

COSO corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, es una agrupación que reunió la información sobre tendencias y

conocimientos relativos a control interno y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.¹

4.1.3. Enfoque y filosofía del modelo COSO

La manera en que el control interno está diseñado y ejecutado varía dependiendo del tamaño y complejidad de la entidad. Específicamente, las entidades más pequeñas pueden usar medios menos formales y procesos y procedimientos más simples para lograr sus objetivos.

Por ejemplo, las entidades más pequeñas en las que la gerencia tiene una participación activa en el proceso de información financiera, posiblemente no tendrán descripciones extensas de los procedimientos contables o de las políticas detalladas por escrito. En algunas entidades, en particular en las entidades muy pequeñas, el propietario-gerente puede realizar funciones que en una entidad más grande se consideraría que pertenecen a varios

¹ NEA 10

de los componentes del control interno. Por tanto, los componentes del control interno no pueden distinguirse claramente dentro de las entidades más pequeñas, pero sus propósitos subyacentes son igualmente válidos.



La obtención de un entendimiento del control interno implica evaluar el diseño de un control y determinar si este ha sido ejecutado. La evaluación del diseño de un control implica considerar si el control, individualmente o en combinación con otros controles, tiene la capacidad de prevenir efectivamente, o detectar y corregir, los errores significativos.

La ejecución de un control significa que el control existe y que la entidad lo está usando. Se debe considerar el diseño de un control cuando determina si considerará su ejecución. Un control diseñado de manera indebida puede representar una debilidad de importancia relativa en el control interno de la entidad.

Los controles manuales son realizados por personas y, por lo tanto, presentan riesgos específicos para el control interno de la entidad. Los controles manuales pueden ser menos confiables que los controles automatizados porque puede ser más fácil pasarlos por alto, ignorarlos u omitirlos, y también son más propensos a errores simples

4.1.4. Control Interno

El control interno es el proceso diseñado y efectuado por las personas a cargo de la gobernabilidad, la gerencia y otro personal para brindar una seguridad razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables. Como consecuencia, el control interno es diseñado y ejecutado para abordar los riesgos del negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos.

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) define al Control Interno como:

“El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, estimular la observancia en las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”²

4.1.4.1. Control Interno Administrativo: Es el plan de organización, procedimientos y registros, referentes a los procesos de decisión, que relaciona transacciones, actividades y sus respectivas autorizaciones; que promoverán la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Los

² Integrated Framework, Copright 1994 by Committee of Sponsoring Organizations, is made with a permission of the America Institute of Certified Public Accountants, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, ECOE ediciones Santa Fé de Bogotá. D.C., marzo del 2000

controles administrativos incluye: el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad. Se relaciona con el Control Interno Financiero, debido a que, la alta dirección basa la toma de decisiones en informes sobre actividades sustantivas y adjetivas producidas en las unidades operativas de la organización, las mismas que se ven reflejadas en hechos generalmente financieros.

4.1.4.2. Control Interno Financiero: Es el plan de organización, procedimientos y revisión de registros, que permiten salvaguardar los recursos y verificar la exactitud y confiabilidad de los registros contables y de los estados financieros, ayudando así a la gestión de las operaciones, detección de riesgos, errores y fraudes; es decir, constituye un elemento de la administración que describe las funciones, responsabilidades y condiciones que definen el funcionamiento adecuado de cada actividad que conforma la administración financiera.

Con el diseño del Sistema de Control Interno Financiero se logrará el enlace entre los procesos, convirtiéndose en una herramienta técnica de retroalimentación, que permitirá detectar y evitar fraudes, malversaciones, y salvaguardar los activos e intereses en la Compañía CELEBRITY ISLANDS C.A.

4.1.5. Componentes del Control Interno según el Modelo COSO

Podemos describir la estructura de control interno de una entidad como aquella que comprende cinco componentes interrelacionados que deben ser aplicados a cualquier nivel de la organización (por

ejemplo., al nivel de la entidad, unidad de manejo y/o proceso de negocio). Estos componentes son³:



Figura 4.1. Componentes Modelo COSO

a) **El ambiente de control** establece el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es la base de todos los otros componentes del control interno, ya que proporciona la disciplina y la estructura.

- Integridad y Valores éticos
- Participación de los Directivos
- Estructura Organizativa
- Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- Administración de Recurso Humano
- Comunicación de la competencia

³ NIA 315.43

Integridad y valores éticos

La efectividad de los controles no puede ser superior a los valores éticos y de integridad de la gente que los crea, maneja y monitorea dentro. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control que repercuten sobre el diseño, manejo y monitoreo de otros componentes. La integridad y el comportamiento ético son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, cómo éstas son comunicadas, y cómo son reforzadas en la práctica. Incluyen las acciones de la gerencia para eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que pueden impulsar al personal a cometer actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También incluyen la comunicación de valores éticos y normas de comportamiento mediante políticas, códigos de conducta y a través de ejemplos.

Participación de los directivos

La conciencia de control de una entidad se ve influenciada significativamente por la directiva. La importancia de las responsabilidades de los directivos se reconoce en códigos de práctica y otras regulaciones o lineamientos producidos para el beneficio de estos directivos. Los atributos de estas personas incluyen su independencia de la gerencia, su experiencia e importancia, la extensión de su participación y supervisión de las actividades, la conveniencia de sus acciones, la información que reciben, el grado en que se resaltan los problemas y se les hace seguimiento con la gerencia y su interacción con los auditores internos y externos. Otras de las responsabilidades de los directivos incluyen la supervisión del diseño y operación efectiva de los procedimientos para denunciar prácticas ilegales y los procedimientos de revisión de la efectividad del control interno de la entidad.

Estructura Organizativa

La estructura de una organización suministra las bases sobre las cuales se planifican, ejecutan, controlan y revisan sus actividades para lograr los objetivos de toda la entidad. Establecer una estructura organizacional relevante implica considerar áreas clave de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de reporte. Una entidad desarrolla una estructura organizacional que se adapte a sus necesidades. La conveniencia de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, de su tamaño y la naturaleza de sus actividades.

Autoridad asignada y responsabilidad asumida

Esto incluye cómo se asignan la autoridad y responsabilidades para las actividades operacionales dentro de la compañía y cómo se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías para autorización. Igualmente incluye:

- Las políticas relacionadas con prácticas de negocio adecuadas, conocimiento y experiencia del personal clave y recursos proporcionados para llevar a cabo las obligaciones.

- Las políticas y comunicaciones dirigidas a asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad; sepa cómo sus actividades individuales se interrelacionan y contribuyen con dichos objetivos, y reconozcan cómo y para qué se les asignan responsabilidades

Administración de Recurso Humano

Normas para reclutar a los individuos más calificados, haciendo énfasis en sus antecedentes educativos, experiencia en trabajos

anteriores, logros alcanzados y evidencia de su integridad y conducta ética, demuestran el compromiso con la competencia que tiene una entidad y personas de confianza. Las políticas de adiestramiento, que comunican los roles y responsabilidades prospectivas e incluyen prácticas como escuelas de adiestramiento y seminarios, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento. Las promociones impulsadas por las evaluaciones periódicas del desempeño demuestran el compromiso de la entidad con el ascenso del personal calificado a niveles mayores de responsabilidad.

Comunicación de la competencia

La competencia es el conocimiento y destrezas necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo. El compromiso con la competencia incluye que la gerencia considere los niveles de competencia en determinadas tareas y cómo estos niveles se traducen en destrezas y conocimiento requeridos.

- b) La evaluación de riesgos:** es el proceso que realiza la entidad para identificar y analizar los riesgos relevantes para el logro de sus objetivos, formando una base a fin de determinar cómo deben conducirse dichos riesgos.

Un riesgo del negocio es “cualquier cosa que pueda impedir el logro de los objetivos de negocio del cliente, incluyendo los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento”. La información de la gerencia del cliente permitirá identificar los riesgos del negocio.

Para lograr efectuar una evaluación eficiente será necesario efectuar: entrevistas con la gerencia y con otras personas dentro de la entidad; procedimientos analíticos; y una observación e inspección.

- Objetivos de las organizaciones
- Riesgos potenciales
- Gestiones dirigidas al cambio

c) Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia sean ejecutadas.

Las actividades de control incluyen una diversa gama de actividades específicas a la entidad, como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones operacionales y segregación de funciones.

- **Análisis de la Dirección**
- **Proceso de la Información**
- Indicadores de rendimiento
- Disposiciones legales
- Criterios técnicos de Control Interno
- Estándares específicos
- Rendimientos esperados
- Otros criterios de control

Análisis de la Dirección

Estas actividades de control incluyen revisiones del desempeño real versus el presupuesto, proyecciones y desarrollo del período anterior. Reracionamiento de diferentes grupos de información, bien sea operacional o financiera.

Proceso de la Información

Se emplea una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Los dos grupos grandes

de información de las actividades de control de procesamiento de la información son los controles de aplicación y los controles generales de Tecnología de Información.

Los controles de aplicación son actividades de control manuales o automatizadas que normalmente operan a un nivel detallado del proceso de negocio (ciclo o transacción) y están diseñados para asegurar la integridad de los registros contables.

Los **controles generales de Tecnología de Información** son los controles utilizados para manejar y controlar las actividades tecnológicas y los sistemas de información así como el ambiente informático.

d) Los sistemas de información y comunicación respaldan la identificación, captura e intercambio de información en una forma y tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

- Información en todos los niveles
- Datos fundamentados en Estados Financieros
- Herramientas para la supervisión
- Información adicional y detallada
- Comunicación de los objetivos
- Comunicación interna y externa

Un sistema de información está conformado por infraestructura (componentes físicos y hardware), software, personal, procedimientos y datos. La infraestructura y el software no existirán o tendrán menos importancia en sistemas que son exclusiva o principalmente manuales.

La gerencia utiliza los sistemas de información, incluyendo los sistemas de reporte financiero, para iniciar, registrar, procesar y reportar las transacciones, para medir y revisar el desempeño (financiero) de la entidad y mantener las responsabilidades.

La comunicación implica ofrecer un entendimiento de los roles y responsabilidades individuales relacionados con el control interno sobre la emisión financiera. Incluye además la medida en la que el personal entiende cómo sus actividades en el sistema de información de reportes financieros se relacionan con el trabajo de otros y los medios para reportar las excepciones a un nivel adecuado mayor dentro de la entidad. Los canales de comunicación abiertos ayudan a asegurar que las excepciones sean reportadas y se actúe frente a ellas.

La comunicación puede ser a través de manuales de políticas, manuales contables y de emisión financiera y memorandos. También pueden ser vía electrónica, oral y directamente mediante la gerencia.

e) El monitoreo de los controles es un proceso que evalúa la calidad del desempeño del control interno en el transcurso del tiempo. Esto se lleva a cabo mediante actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas.

Este proceso implica evaluar oportunamente el diseño y operación de los controles y tomar las medidas correctivas necesarias. Su propósito es asegurar que los controles siguen operando con la efectividad que se espera, y que son modificados según los cambios de las condiciones.

- Supervisión interna continua y externa periódica
- Monitoreo continuo por la administración

- Seguimiento interno
- Evaluaciones externas

La división del control interno en los cinco componentes nos ofrece una estructura útil para considerar cómo diferentes aspectos del control interno de una entidad pueden afectar la información proporcionada por Celebrity Islands C.A. La estructura utilizada es la estructura COSO, no necesariamente refleja cómo la entidad considera e implementa el control interno, sino un control específico (individualmente o en combinación con otros) ayuda a impedir, detectar y corregir, errores significativos en los tipos de transacciones, saldos de cuentas o divulgaciones y aserciones relacionadas, en lugar de clasificarlo en cualquier componente en particular.

Existe una relación directa entre los objetivos, que desea lograr la empresa, y los componentes de control interno, como se refleja en el cubo, el control interno es relevante para toda la entidad o para cualquiera de sus unidades de manejo o procesos de negocio.

El ambiente de control, refleja el espíritu ético vigente en una entidad, respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.⁴

Implementar un Sistema de Control Interno Financiero en la Compañía CELEBRITY ISLANDS C.A., mediante el modelo COSO proporcionará

⁴ Integrated Framework, Copyright 1994 by Committee of Sponsoring Organizations, is made with a permission of the America Institute of Certified Public Accountants, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, ECOE ediciones Santa Fé de Bogotá. D.C., marzo del 2000

confiabilidad en la información, permitirá implantar controles en las operaciones entre la oficina ubicada en la ciudad de Quito, la oficina ubicada en Galápagos-Santa Cruz y el buque, con el propósito de que todos sus recursos, se direccionen de manera eficiente. Igualmente permitirá a la Compañía relacionar crecimiento, riesgo y retorno, ampliar sus decisiones de respuesta al riesgo, identificar riesgos en toda la organización, y proporcionar soluciones oportunas a los mismos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO

Generalidades

El criterio de la organización esta basado en los principios de la administración, en las características propias de Celebrity Islands C.A., y en las operaciones técnicas, comerciales, financieras y contables que se desarrolla dentro de la compañía.

El conocimiento de la estructura de control interno actual de la compañía, permite obtener una visión del proceso de evaluación de riesgos de la entidad, conocer como la gerencia identifica los riesgos relevantes para la información financiera, estima la importancia de los riesgos, evalúa la probabilidad de su ocurrencia y decide las medidas que usará para manejarlos. Si el proceso de evaluación de riesgos de la entidad es apropiado para las circunstancias, ayudará a identificar los riesgos de error significativo.

El efecto que pueden tener los riesgos existentes por la falta de controles dentro de la compañía sobre las transacciones, procedimientos, saldos de cuenta y divulgaciones para su cliente, cuando surgen condiciones de riesgo tales como “Control Contable” e “Integridad y Ética”, puede ser adecuado depositar poca confianza, o no depositar confianza, en los

controles, ya que el ambiente de control puede ser débil o es posible que la gerencia no realice actividades de monitoreo efectivas.

Un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados, en condiciones ideales, los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí. Es importante que estos sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que se espera de ellos. Un puesto o cargo consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.

a) Procedimientos para determinar la propuesta de diseño del sistema de Control Interno:

Los siguientes son los procedimientos que se utilizarán para determinar el diseño y puesta en operación de los controles, políticas y procedimientos para los procesos de inventarios, compras, cuentas por pagar y administración del Recurso Humano:

- Relevamiento de la información de la Organización

Para la investigación realizada, se ha obtenido la mayor cantidad de información sobre la estructura de control interno de la organización; por ejemplo: Revisión del organigrama de la organización, identificación del personal encargado de ejecutar las actividades y principales procesos, niveles de autorización y revisión de información contable necesaria.

- **Consultas al personal de la Organización**

La investigación se inició con consultas efectuadas al personal clave de la organización, principalmente a niveles directivos, y de supervisión, lo cual es de suma importancia para determinar la estructura de control interno que ha venido manteniendo la organización.

- **Revisión de procesos dentro de la organización**

Para poder efectuar el diseño y conservación de una estructura de control interno y manuales de políticas y procedimientos, la entidad cuenta con una gran cantidad de información y documentación. Para efectos de la investigación se revisó toda la información concerniente a los procesos de inventarios, compras, cuentas por pagar y recurso humano, conjuntamente con el personal de la organización para asegurar un buen entendimiento e interpretación de estos.

- **Revisión de documentos y archivos**

Los componentes de la estructura de control interno citados anteriormente implican el diseño y la utilización de documentos y archivos, dichos documentos serán revisados con la finalidad de identificar su aplicabilidad dentro las áreas analizadas.

- **Observación de las actividades y operaciones de la organización**

Es importante revisar conjuntamente con el personal involucrado en cada una de las áreas de inventarios, compras, cuentas por pagar y recursos humanos, las actividades que realizan, con el fin de conocer

y entender mejor los procedimientos aplicados y asignados a todo el personal.

b) Documentación del Procedimiento

Para documentar el conocimiento de la estructura de control interno se utilizarán los siguientes métodos:

- Narrativo

Corresponde a una descripción por escrito de la estructura de control interno de la organización, incluye:

- Descripción del ciclo efectuado en cada área analizada
- Detalle de cómo se lleva a cabo todo el procesamiento de la información
- Personal que ejecuta la actividad y que está relacionado a esta
- Disposición de cada documento y su registro en el sistema
- Indicador de los procedimientos de control

Para ello se llevarán a cabo sesiones de entrevistas ya que son una técnica eficiente y efectiva para revisar el trabajo en progreso y el trabajo finalizado, particularmente cuando dichas sesiones son conducidas en persona.

- **Cuestionarios de Control Interno**

Corresponde a la ejecución de una serie de preguntas sobre las actividades y procedimientos que se aplican a cada uno de las áreas analizada, de acuerdo a cada uno de los componentes del modelo COSO y que son utilizados como medio de identificación de la eficiencia y efectividad de los controles implantados en la organización. La ventaja de este procedimiento es que cubrirá representativamente cada una de las áreas analizadas con mayor rapidez.

Se aplicará esta técnica ya que el tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corta, además la información se encuentra dispersa entre diferentes grupos.

- **Diagramas de Flujo (o Flujograma)**

Los diagramas de flujo representan una ayuda importante y descriptiva de los procesos dentro de la organización; y permiten ser utilizados como un instrumento analítico durante la evaluación del control Interno.

Celebrity Islands C.A. actualmente no cuenta con diagramas de flujo, de donde se pueda obtener información de las actividades y los documentos que intervienen en cada área de la organización. Por tanto, para la propuesta del diseño de Control Interno se elaboran diagramas de flujo para las áreas analizadas.

Los inventarios son una categoría donde las diferencias entre la Compañía Celebrity Islands C.A. y las compañías independientes pueden afectar las razones de rentabilidad.

c) Evaluación del riesgo

El primer paso a efectuarse dentro de la evaluación del riesgo será el análisis de la estructura de control interno que tiene la organización y cuales son las principales deficiencias administrativas, financieras y contables, ya que la gerencia tiene la responsabilidad de establecer un ambiente de control y mantener políticas y procedimientos que ayuden en el logro del objetivo de asegurar, en la medida de lo posible, la conducción ordenada y eficiente del negocio de la entidad.

Para ello es importante entender el proceso de la entidad para identificar los riesgos del negocio que sean relevantes para los objetivos de la información financiera y para decidir las medidas que se deben tomar para abordar esos riesgos, y los resultados de estas medidas. El proceso se describe como “el proceso de evaluación de riesgos de la entidad” y forma la base sobre la manera en que se determinarán los riesgos que serán manejados.

Se deberá tomar en cuenta las siguientes incógnitas:

- ¿Existe una separación adecuada de responsabilidades? ¿Cómo se logra esto?
- Los niveles de autorización son adecuados?
- ¿Las transacciones y operaciones de la organización han sido registradas oportunamente? ¿Existen controles para garantizar el registro de las transacciones?
- ¿Existen controles para asegurar que todas las transacciones efectuadas hayan sido registradas?

- ¿Los documentos utilizados están adecuadamente diseñados y controlados?

Mediante la investigación y el análisis de los principales riesgos podemos obtener una visión global de los procesos, para ello es necesario, conocer tanto a la compañía como sus componentes, con el fin de de identificar claramente los puntos débiles y los riesgos tanto internos como externos.

Es por ello necesario que para llevar a cabo la medición del riesgo, se realice un breve análisis de todos los riesgos de auditoría detallados a continuación:

Riesgo Inherente

El riesgo inherente es la susceptibilidad que tiene una aserción de contener errores que puedan ser significativos individualmente o cuando se agregan a errores en, suponiendo que no existieran controles internos. Las circunstancias externas que originan los riesgos de negocios también podrían influenciar el riesgo inherente; es decir el riesgo inherente está influenciado, tanto por factores internos como externos.

Este riesgo puede de cierta forma impedir el logro de los objetivos de negocio, incluyendo los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento. La información de la gerencia permitirá identificar los riesgos del negocio.

Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de que un error sea significativo, bien sea individual o junto con otros errores y que dicho error no se pueda

evitar o detectar y corregir a tiempo mediante el control interno de la entidad. Dicho riesgo refleja la efectividad del diseño y operación del control interno para lograr los objetivos de la entidad, es decir, el riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control, incluyendo la auditoría interna, no puedan evitar detectar errores o irregularidades en forma oportuna.

Utilizamos el juicio profesional para evaluar el riesgo de control, por tanto si creemos que los controles tienen poca probabilidad de ser efectivos, o creemos que evaluar su efectividad sería poco eficiente, el riesgo de control sería alto, por tanto para el desarrollo de esta tesis se efectuará procedimientos de indagación, inspección y observación para determinar si los controles internos de la compañía son eficientes, ya que de este proceso, junto con las actividades del negocio se procederá a calificar el riesgo de control de las afirmaciones del proceso, es decir, con el propósito de evaluar el riesgo se realizarán cuestionarios de preguntas cerradas, dichas preguntas serán calificadas de acuerdo al juicio profesional, por tanto de las respuestas depende la calificación que se otorgue. Además, la ponderación dependerá de la magnitud del riesgo de control que representa.

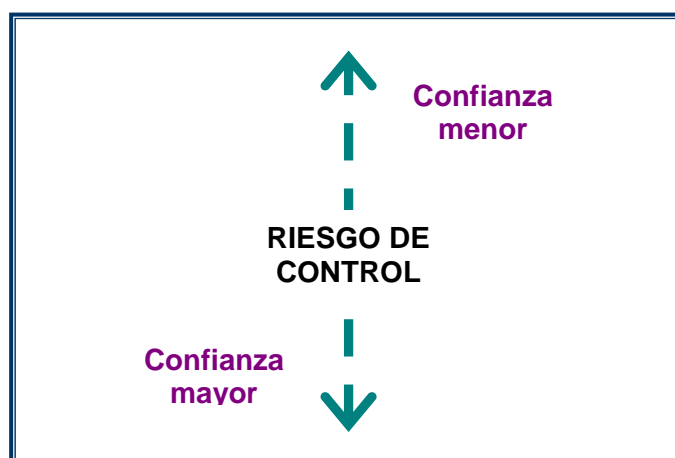


Figura 5.1. Riesgo de control

Hay que considerar que a mayor riesgo de control menor es la confianza, y a menor riesgo de control mayor es la confianza como se muestra en la figura 5.1

A continuación se presenta la escala de tres escenarios de calificación del riesgo:

Riesgo de control		
Alto	Moderado	Bajo
15%- 50%	51% - 70%	71% - 95%
Bajo	Moderado	Alto

Nivel de confianza

Tabla 5.1. Escala de tres escenarios para calificación del riesgo

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor, la escala llega a 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

Para poder evaluar el riesgo existente en cada área a analizarse se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Calificación total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

Riesgo de Detección

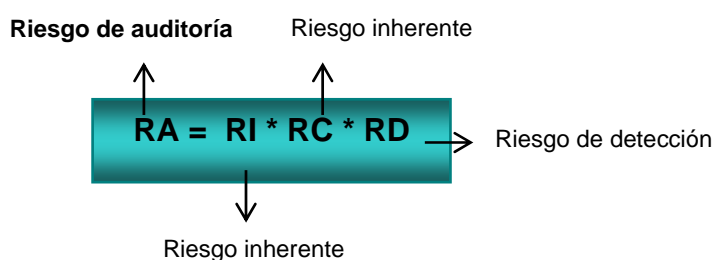
El riesgo de detección es el riesgo de que no se detecte un error significativo, bien sea individualmente o junto con otros errores, ya que refleja la efectividad de un procedimiento y la aplicación que a este se le

atribuya, el riesgo de detección se podrá reducir a un nivel aceptable mediante una planificación adecuada para desarrollar un enfoque adecuado y mediante asesoramiento posterior, supervisión y revisión que permita asegurar el desempeño efectivo de la estrategia, programa y resolución de asuntos.

Mientras más eficiente sea la evaluación del riesgo inherente y de control, menor será la evidencia que se debería obtener mediante la ejecución de los procedimientos sustantivos.

Riesgo de auditoría

El riesgo de auditoría es el riesgo de que se emita una opinión no adecuada sobre los estados financieros, este riesgo de auditoría es inevitable porque no podemos obtener la seguridad absoluta de que se detecten todos los errores significativos al examinar el 100% de las transacciones registradas, es por lo dicho anteriormente que se debe manejar el riesgo de auditoría variando la naturaleza y extensión de la compañía.



El proceso de evaluación de riesgos incluye:

Identificar los riesgos tomando en consideración la entidad y su ambiente, incluyendo aquellos controles relevantes relacionados con los riesgos, en especial, con el entendimiento del negocio de la entidad y su industria.

Se debe considerar el uso de la referencia financiera para comparar la entidad con los datos estadísticos de la industria y con los competidores y/o grupos paritarios. También se considera de gran importancia las implicaciones de auditoría de los riesgos de negocio identificados a partir del entendimiento de los objetivos del negocio y los riesgos relacionados de la entidad.

El proceso de evaluación de riesgos debe incluir la identificación de los riesgos claves para la auditoría. Los **riesgos claves** son “aquellas condiciones o factores que están presentes en los respectivos procedimientos, y que a juicio profesional, dan lugar a un mayor riesgo de error significativo financiero o en otros asuntos.

La evaluación de riesgos debe ser un proceso continuo en toda la auditoría que involucre a todos los miembros del equipo de compromiso

5.1. Área de Inventarios

Los inventarios constituyen las partidas del activo corriente que están listas para el consumo, insumos o productos que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, en este caso, para las actividades productivas.

El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las adquisiciones de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

Los inventarios son una categoría donde las diferencias entre la Compañía Celebrity Islands C.A. y las compañías independientes pueden afectar las razones de rentabilidad.

5.1.1. Representación de la Evaluación del Control Interno

Para la evaluación de ésta área se aplicarán métodos narrativos que ayudarán a obtener información por escrito de ciertos puntos importantes del control interno; igualmente nos ayudará a determinar las debilidades del área analizada, y que con la ayuda de los cuestionarios y las preguntas efectuadas a los responsables de los inventarios, la evaluación resultará más efectiva.

Los inventarios de la compañía Celebrity Islands C.A. incluyen:

- **Alimentos frescos:** Consisten en hortalizas, frutas, pescados, carnes, pollo, etc.,
- **Alimentos secos:** Se refiere a aquellos alimentos cuyo vencimiento sea mayor a un mes,
- **Licores y bebidas:** Se refiere tanto a las bebidas convencionales (gaseosas, aguas, jugos, etc.) como a las alcohólicas (vinos, licores, etc.).
- **Menaje:** Son todos aquellos productos como, cubiertos, ropa de cama, toallas, etc., y
- **Repuestos:** Relacionados con el buque.

Los inventarios antes mencionados se encuentran almacenados en tres bodegas; El primer almacenamiento está ubicado en la ciudad de Quito consta de dos bodegas y es temporal, ya que son utilizadas simplemente para recepción de los proveedores y su despacho inmediato a las Islas Galápagos por vía aérea. El segundo almacenamiento está ubicado en la Isla Santa Cruz –

Puerto Ayora y consta de 6 bodegas medianas, las mismas que sirven para el almacenamiento de los inventarios de forma permanente.

Por último dentro del buque Celebrity se dispone de 3 bodegas pequeñas utilizadas para el almacenamiento semanal de los productos, como son víveres secos, víveres frescos y bebidas y licores; para menaje existe una bodega grande en la primera cubierta la misma que es de difícil acceso y manipulación; y para los repuestos no se cuenta con una bodega para su almacenamiento.

Los responsables de las bodegas son:

- Diego Recalde Responsable bodega Quito
- Daniel Calero Responsable bodega Puerto Ayora
- Responsables de Hotel, Cubierta, Máquinas (buque)

5.1.2. Evaluación de control interno método COSO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la entidad: Celebrity Islands C.A.

Departamento: Financiero

Periodo de examen: Octubre 2006 – Febrero 2007

Objetivo: Elaborar un cuestionario de Control Interno que permita obtener un conocimiento más detallado de las actividades que se efectúan en el departamento y que ayudan a la consecución de los objetivos de éste y por tanto de la compañía.

Empresa:		Celebrity Islands C.A.		Fecha: Diciembre del 2006		
		Área: Inventarios		Elaborado por. JBM		
No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
1	¿Se aplica el Cuestionario de control interno?	X				
2	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X			
3	¿Se realizan entregas de productos únicamente con requisiciones autorizadas?		X	3	10	La mayoría de requisiciones son verbales y en algunos casos por correo electrónico
4	¿Existe documentos para el control de ingresos y salidas de bodega?	X		2	10	La documentación utilizada no tiene una numeración secuencial, y el control y archivo no es eficiente.
5	Las responsabilidades de los registros de existencias, ¿están segregadas de las correspondientes al mayor general?		X	2	10	Debido a que el número de personal que trabaja en la empresa es reducido
6	¿Se ha presentado escasez de insumos que conduzcan a la interrupción de las operaciones o mayores precios de compra?	X		5	10	Cuando surgen estos inconvenientes se adquiere el producto a cualquier proveedor en las Isla Santa Cruz – Galápagos
7	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?	X		10	10	

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
8	¿Todos los productos adquiridos pasan por bodega?		X	0	10	
9	¿El despacho de productos al buque, es en base a órdenes debidamente autorizadas y aprobadas?		X	0	10	
10	¿Los ítems poseen una codificación que permite la rápida identificación de los mismos?		X	0	10	
11	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema de inventario permanente?	X		5	10	Se lo efectúa tanto en Excel como en el programa SAFI pero de manera ineficiente
12	¿Todas las entradas, transferencias y retiradas de existencias se reflejan adecuadamente; por tanto, los registros indican las cantidades realmente disponibles?		X	5	10	La misma persona que controla estos movimientos es la que lleva el control contable. El registro no es oportuno
13	¿Existe una política fija para determinar los niveles adecuados de existencias?		X	0	10	
14	¿Son adecuados los procedimientos empleados para identificar las existencias excesivas, obsoletas o de escaso índice de rotación?		X	0	10	
15	¿La responsabilidad de supervisar la realización de los inventarios físicos y de aprobar el registro de los ajustes originados en los mismos ha sido asignado a una persona de contabilidad competente?	X		5	10	La aprobación es otorgada simplemente por la contadora general, y estas diferencias generalmente no son justificadas
16	¿Se efectúan conteos físicos de manera periódica?		X	3	10	Existe simplemente una revisión anual por procedimiento obligatorio de auditoría externo
17	¿Se encuentran los inventarios protegidos con algún tipo de póliza de seguros?		X	0	10	
18	¿Los inventarios se encuentran en un almacén con las respectivas normas de seguridad?	X		5	10	Existen pocas normas de seguridad, y el espacio es reducido en las bodegas
19	¿El acceso a las bodegas es restringido exclusivamente para las personas responsables?		X	0	10	
20	¿Existe una persona permanente a cargo de la supervisión de las bodegas?	X		10	10	
Totales				55	180	

5.1.3. Medición y mejoramiento de control interno

Para poder evaluar el riesgo existente en cada área a analizarse se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Calificación total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{55 \times 100}{180}$$

$$\text{Riesgo} = 31\%$$

Al ubicar el porcentaje resultante de la fórmula en la escala de tres escenarios de calificación del riesgo, podemos concluir que la compañía presenta un riesgo alto, y por tanto la confianza es baja debido a la falta de controles; este nivel bajo de confianza se debe principalmente a la falta de segregación de funciones y otros factores detallados en el análisis de resultados.

5.1.4. Análisis de resultados

- a. La Compañía no cuenta con una política para el manejo de los inventarios que le permita administrar los ítems de una manera organizada y que asegure la adecuada utilización de los mismos.
- b. Las responsabilidades del personal que está a cargo de los inventarios no están segregadas de las responsabilidades correspondientes al mayor general.

- c.** No se realiza un control de existencias continuo a través de inventarios sorpresas que mitiguen el riesgo de cualquier desvío de materiales e incluso como control de su adecuada conservación, ya que muchos de ellos son perecibles (víveres frescos).
- d.** Las existencias no están sujetas a recuentos físicos periódicos.
- e.** Falta de un espacio físico adecuado para el almacenamiento de los productos, y no se observa señalización adecuada de seguridad en las bodegas y el movimiento de mercaderías en las bodegas.
- f.** Falta de una codificación adecuada de los productos.
- g.** Carencia de documentos con numeración secuencial para el registro de ingresos y egresos de bodega, ni tampoco se evidencia un control y una firma de recepción de los documentos despachados por bodega por parte del Buque Celebrity.
- h.** No existe una segregación adecuada entre las responsabilidades de existencias y las correspondientes al registro en el mayor general.
- i.** La aprobación de los ajustes originados en el proceso de la toma física y por faltantes o sobrantes resultado de confrontar los inventarios físicos con los registros contables, son efectuados sin ninguna autorización de contraloría.
- j.** Los movimientos de inventarios tanto de la bodega de Quito como de la bodega de Puerto Ayora, no se encuentran respaldadas por documentos justificativos.

k. Se evidenció que en ciertos casos se realizan compras directas que no pasan por bodega sino que ingresan directamente al buque. Esto se debe a que en algunos casos el Chef del barco solicita a último momento productos por solicitud de los pasajeros, dicho pedido es considerado de urgencia, pero en otros caso no existen ningún justificativo de este procedimiento.

l. Falta de automatización de los procesos de inventario, es decir, un sistema integrado del manejo de existencias. Actualmente una parte se maneja en formatos Excel, y otra parte en el Sistema SAFI dando lugar a posibles errores.

m. Falta de información suficiente para que la dirección pueda tomar decisiones fundadas sobre las estrategias a corto y largo plazo; por tanto, imposibilita determinar la existencia o situación de existencias en exceso, obsoletas o de escaso movimiento.

n. En general, falta de controles eficaces de la gestión de inventarios en donde no se evidencia la asignación clara de responsabilidades.

Todos estos problemas son notorios a fin de año, cuando la empresa anualmente realiza inventario físico por solicitud de sus auditores externos, en dicho procedimiento se han determinado sobrantes en uno rubros y faltantes en otros; pero sin mayor explicación se hacen los ajustes para cuadrar el inventario físico y el inventario contable.

5.1.5. Propuesta de implantación del Sistema de Control Interno Financiero.

Correctivos y valor agregado para cada una de las debilidades actuales encontradas, las mismas que junto con el diagrama de flujo propuesto permitirán una mejor administración de los inventarios:

a. Con la aplicación de las políticas y procedimientos, y adicionalmente con la ayuda del diagrama de flujo propuesto, las actividades relacionadas con el manejo de los inventarios, proporcionarán seguridad razonable de que las operaciones se registran de la forma precisa para coadyuvar a la preparación de la información necesaria para los respectivos reportajes.

b. La segregación de funciones constituye uno de los principios más importantes de control interno contable. Por tanto, es indispensable la implantación de este dentro de la compañía, ya que significa que las funciones se distribuirán entre las personas, de forma que nadie pueda controlar todas las fases del proceso de una operación de modo tal que puedan pasar inadvertidos errores de omisión o de comisión. Es decir, el flujo de actividades propuesto en el diagrama de flujo, debe proyectarse del tal forma que el trabajo de una persona se independiente del de otra o sirva de comprobación de esta última.

c. Una de las políticas y actividades de control, especifica inventarios sorpresas de las existencias de la compañía, con la finalidad de controlar los recursos de la empresa, los mismos que en su mayoría son perecibles al corto plazo y de difícil control (víveres frescos).

d. Hacer conteos físicos periódicamente, en donde debe comprobarse la exactitud de los saldos realizando un recuento físico de las existencias. Como alternativa, un procedimiento sistemático de recuento rotativo periódico adecuadamente planeado, supervisado y realizado, puede proporcionar mayor confianza y control de las existencias. Para conseguir un adecuado inventario físico es preciso redactar instrucciones detalladas que garanticen que todas las partidas se recuentan, que se incluyen solo una vez y que se lleva un registro satisfactorio de los recuentos resumidos correctamente.

Además, es preciso comprobar si los empleados asignados a la tarea de realizar el inventario físico comprenden las instrucciones, son competentes para ponerlas en práctica y están eficazmente supervisados.

e. Es necesario que la administración invierta inmediatamente en la construcción y remodelación de bodegas aptas para el almacenamiento de sus inventarios, dichas bodegas deben cumplir con los requerimientos mínimos de seguridad industrial, con la finalidad de conservarlos de manera correcta.

Una protección física adecuada contribuye sustancialmente a un control más eficaz de las existencias. La protección física ayuda a evitar tanto la entrega injustificada de existencias como las pérdidas por robo. Idealmente las bodegas tanto de Quito, como de Puerto Ayora y las del buque deben estar cerradas y el acceso a las mismas debe limitarse a los empleados que tengan la responsabilidad de su custodia. Adicionalmente dicha protección también estará soportada por autorizaciones por escrito para todos los productos que salgan.

f. Con el propósito de controlar de mejor manera la entrada y salida del inventario y en sí el movimiento del mismo, es necesario se efectúe una codificación adecuada de los mismos, esta codificación deberá ser secuencial y la misma se deberá respetar en todos los documentos que respalden los movimientos de las bodegas.

g. Con la aplicación del diagrama de flujo (anexo 1), las órdenes originadas por el buque Celebrity (anexo3), y demás documentación soporte formuladas por escrito, proporcionan un medio, no sólo de acumular información relevante, sino también de documentar la responsabilidad de la autorización y aprobación de las decisiones de futuras adquisiciones.

h. La separación de estas dos funciones contables es necesaria para evitar que influyan en los asientos del mayor general los empleados que llevan estos registros auxiliares. A menos que se mantenga esta segregación de funciones, las cuentas del mayor no ejercerán la función de control consistente en proporcionar a través de los procedimientos de cuadro y de conciliación, un medio de descubrir los asientos o saldos erróneos o incorrectos en los registro detallados de existencias.

Cuando el personal de operaciones tiene acceso directo a los registros contables auxiliares, los controles que garantizan la integridad y exactitud de las cuentas del mayor general adquieren una importancia mayor, si los importes monetarios se obtienen y se comunican al departamento de contabilidad en la fase inicial del proceso de los documentos que justifican la entrada , transferencia o retirada de mercancías, las cuentas de control pueden servir de base para asegurar la exactitud global de los registros auxiliares.

Por tanto con el diagrama de flujo propuesto, el personal tendrá nuevas funciones las mismas que serán independientes entre sí.

i. Confrontar los inventarios físicos con los registros contables, adicionalmente los registros de existencias deben ajustarse de acuerdo con las cantidades disponibles que resulten de los recuentos físicos. Todas las diferencias importantes entre el inventario físico y los registros permanentes deben ser investigadas y se deben revisar la naturaleza de las diferencias de menor cuantía en busca de indicios de una pauta general de errores o de fraudes.

Una vez investigadas las diferencias, la cuenta del mayor general debe regularizarse para que concuerde con los registros de existencias. Todos los ajustes importantes han de ser aprobados por escrito por contraloría y por el departamento de contabilidad, una vez que las razones que justifican las diferencias han sido satisfactoriamente explicadas.

j. Realizar entregas de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas, con ello se garantiza que todas las retiradas de existencias tengan un soporte físico y también que se establezcan responsabilidades de custodia, este procedimiento incluye el envío de una copia del documento justificativo directamente al departamento de contabilidad.

k. Remitirse al punto (j), adicionalmente prohibir cualquier ingreso de productos al barco sin autorización y sin el respaldo respectivo a excepción de productos solicitados por el turista.

l. Dentro de la propuesta de implantación del diseño de control interno, se pretende integrar a la contabilidad, un programa

contable, que elimine los procesos manuales del manejo de los inventarios, y que a la vez, permita contar con información en línea, para la toma de decisiones rápidas y oportunas por parte de contraloría. Además, dicho programa disminuirá tiempos improductivos al momento de determinar costos, ya que comprendidos los registros e informes adecuados, se facilitará la determinación de la situación real del movimiento de los inventarios, de forma que la contabilización de dichas partidas sea adecuada.

m. El control de las existencias comprenderá: (1) el establecimiento de niveles de existencias para los distintos tipos de productos, (2) la vigilancia de los niveles de existencias y los índices de consumo del barco, y (3) la adopción de decisiones de compra en respuesta a las necesidades observadas. Para ello el responsable de bodega y el Supervisor de compras considerará el peligro de obsolescencia y la fiabilidad del abastecimiento.

Es necesario comunicar los niveles autorización de existencias a los responsables de la compras y de programación de los cruceros. El sistema de mantenimiento de registros debe generar información sobre la utilización y los niveles de existencias, de modo que el personal autorizado pueda realizar el abastecimiento de insumos necesario para el crucero semanal. También se debe proporcionar información para detectar el exceso de existencias o la presencia de partidas obsoletas. Considerar el grado de utilización de los presupuestos de compras de bienes y servicios o de desembolsos de efectivo.

n. Las existencias excesivas, obsoletas o de escaso índice de rotación deben ser evaluadas por jefes o empleados que estén en situación de calcular de modo realista los respectivos valores de

realización. Para ellos se pretende mantener en bodega 5 productos máximo de cada uno, con el objetivo de que éstos solo sirvan de muestra para futuras compras; y puesto que las adquisiciones son dos veces por semana no es necesario mantener productos en stock.

5.1.6. Monitoreo o seguimiento

Dentro de las pruebas de cumplimiento sugeridas para la compañía Celebrity Islands C.A., para el monitoreo o seguimiento de los procedimientos de la propuesta de control interno se incluye:

- Determinar si las operaciones se procesan o no de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Determinar si las características de las operaciones reales se ajustan a las autorizadas por la dirección.
- Determinar si ha habido o no cambios en las operaciones de la empresa sin las correspondientes modificaciones en los procedimientos de control interno o en la clasificación de las cuentas.

Revisión de documentos

Las pruebas de cumplimiento de los documentos que respaldan las operaciones que inciden en la producción y las existencia pueden comprender la inspección de todos o algunos de los siguientes puntos:

- a. Solicitudes o listas de productos que justifiquen las transferencias al buque.

b. Facturas de los servicios y suministros adquiridos (puede coordinarse con la revisión de las compras y cuentas por pagar).

Verificación de costos

Entre las comprobaciones detalladas que pueden hacerse en la verificación de los costos figuran:

- Revisar las facturas de los proveedores que respaldan los costos unitarios de los productos adquiridos (pueden coordinarse con la revisión de la compras y de las cuentas por pagar o con parte de la comprobación de las operaciones de producción y gestión de existencias).
- Inspeccionar los registros de costos justificativos utilizados en los asientos contables respectivos.
- Comparar los costos con los del período anterior y explicar los cambios más importantes.

Comprobación de los asientos contables

Los asientos de las cuentas de control, los registros de los costos y los registros permanentes de existencias se probarán en la medida que se considere necesaria para determinar si la contabilidad de las operaciones reflejadas es fiable. Entre las comprobaciones que pueden realizarse figura:

- Conciliar los asientos de las cuentas de control.

- Contrastar una selección de asientos en las cuentas de detalle de existencias con sus documentos justificativos: comprobantes de cuentas por pagar, solicitudes, nóminas, facturas de venta.
- Revisar las distintas cuentas en busca de importes y asientos infrecuentes procedentes de fuentes distintas de las usuales y examinar los documentos que respaldan dichas partidas.

Observación de las existencias físicas

Los responsables de los inventarios de la compañía deben hacer hincapié en la cuidadosa supervisión de la efectividad de la planificación y realización de la actividad global del inventario. Para ello se detallan algunos pasos que es preciso dar en relación con la supervisión de los inventarios son:

- Revisar instrucciones y los procedimientos para realizar los recuentos físicos.
- Observar los procedimientos realmente utilizados en el recuento de las existencias, comprobando si el personal dedicado al mismo observa los procedimientos y realiza el recuento cuidadosamente.
- Tomar nota de todos los productos deteriorados u obsoletos.

5.2. Área de Compras Locales e Importaciones

Es el área encargada de las adquisiciones de bienes y servicios, así como de los procesos de importación. Las principales compras de la compañía, se refieren a productos de los cuales necesita ser abastecido el buque para la prestación de sus servicios on-board.

En este sentido, la persona encargada en el buque de controlar las mercaderías e inventarios, efectúa dos requerimientos semanales de productos a una persona ubicada en las oficinas de Quito (supervisor de bebidas y alimentos).

Esta persona se encarga, según el tipo de producto requerido de coordinar su llegada al buque en tiempo. El buque es abastecido principalmente los días sábados de cada semana (por estar en proximidad de la Isla de Baltra) y los días martes, y en caso de urgencia cualquier día. El día domingo (día de cambio de pasajeros), el buque es abastecido de combustible.

5.2.1. Representación de la Evaluación del Control Interno

Para la evaluación de ésta área se aplicarán métodos narrativos que ayudarán a obtener información por escrito de ciertos puntos importantes del control interno; igualmente nos ayudará a determinar las debilidades del área analizada, y que con la ayuda de los cuestionarios y las preguntas efectuadas a los responsables del proceso de compras e importaciones, dicha evaluación resultará más efectiva.

Respecto de los víveres frescos, víveres secos, licores y bebidas, los mismos principalmente son adquiridos localmente a proveedores locales, ya sea en Quito (90%), Guayaquil o en Galápagos (10% restante) para el caso preciso de ciertos productos que por norma deben ser comprados en la citada ciudad.

Los menajes o repuestos, según del tipo de que se trate, son comprados localmente o importados de terceros.

Salvo en el caso de los alimentos frescos, existe en Galápagos (Puerto Ayora, Isla Santa Cruz), un depósito de productos para abastecimiento de aproximadamente un mes, con lo cuál el pedido consiste en el reemplazo de tales inventarios.

5.2.2. Evaluación de control interno método COSO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la entidad: Celebrity Islands C.A.

Departamento: Operativo - Financiero

Periodo de examen: Octubre 2006 – Febrero 2007

Objetivo: Elaborar un cuestionario de Control Interno que permita obtener un conocimiento más detallado de las actividades que se efectúan en el departamento y que ayudan a la consecución de los objetivos de éste y por tanto de la compañía.

Empresa:		Celebrity Islands C.A.			Fecha: Diciembre del 2006	
		Área: Compras e Importaciones			Elaborado por: JBM	
No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
1	¿Se aplica el Cuestionario de control interno?	X				
2	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X			
3	¿Está centralizada la función de compras?	X		0	10	
4	¿Existe control presupuestario de las compras?		X	5	10	Simplemente se lo controla por medio de las dos adquisiciones semanales
5	¿Cuenta la compañía con un Comité de compras?	X		0	10	
6	¿Existe un manual de compras como guía para los responsables del área de compras?		X	0	10	

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
7	¿Están claramente definidas las responsabilidades y funciones del personal del área de compras?	X		5	10	La determinación de responsabilidades fue por medio de una capacitación.
8	¿Toda compra es efectuada previa una requisición autorizada y aprobada?		X	3	10	Son requerimientos verbales
9	¿Están autorizadas las compras previamente a su solicitud?		X	4	10	Es simplemente por medio de un correo electrónico o de forma verbal
10	¿Cuenta la compañía con un agente afianzador para las importaciones?	X		5	10	El porcentaje de comisión es elevado
11	¿Las importaciones están archivadas en carpetas individuales?		X	0	10	
12	¿Todas las importaciones están respaldadas por los documentos mínimos de importación?		X	3	10	Solo existen la factura del agente afianzador
13	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X		5	10	Son generalmente proveedores reconocidos
14	¿Los principales proveedores están experimentando dificultades financieras o huelgas que amenazan con interrumpir fuentes de suministros clave?		X	10	10	
15	¿Existe dependencia de uno o un número limitado de proveedores?	X		4	10	En su mayoría se efectúan las compras a Supermaxi
16	¿Los proveedores son conocidos y considerados de buena reputación?	X		10	10	
17	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?	X		10	10	
18	¿Se cotejan en recepción las unidades registradas en albarán con las pedidas?	X		10	10	
19	¿Se cotejan en recepción las unidades recibidas con el albarán?	X		6	10	
20	¿Se ha realizado una compra significativa que involucra términos o condiciones especiales?	X		6	10	Principalmente repuestos
21	¿Los compromisos de compra establecen precios y cantidades fijas cuando los precios y los volúmenes de venta son volátiles?	X		3	10	No existe negociaciones de ninguna índole, ni tampoco beneficios
22	¿Las compras involucran la utilización del trueque?	X		10	10	

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
23	¿Se realizan compras cuyo plazo de pago se extiende a más de un año?		X	10	10	
24	¿Las compras exceden los requerimientos del barco?	X		0	10	Se efectúan compras por procedimiento semanal, mas no por requerimientos
25	¿Se encuentran segregadas las responsabilidades de requisición, compras y recepción?	X		5	10	
26	¿Existen variaciones significativas con respecto al presupuesto?	X		3	10	Esto es producto de las compras excesivas, pues existen muchos productos perecibles
Totales				117	240	

Tabla 5.1. Cuestionario de Inventarios

5.2.3. Medición y mejoramiento de control interno

Para poder evaluar el riesgo existente en cada área a analizarse se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Calificación total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{117 \times 100}{240}$$

$$\text{Riesgo} = 49\%$$

Al ubicar el porcentaje resultante de la fórmula en la escala de tres escenarios de calificación del riesgo, podemos concluir que la compañía presenta un riesgo alto, y por tanto la confianza es baja debido a la falta de controles; este nivel bajo de confianza se debe

principalmente a la falta de un manual de compras, falta de controles y otros factores detallados en el análisis de resultados.

5.2.4. Análisis de resultados

El área de **compras** presenta las siguientes debilidades:

- a.** No existe definiciones claras de las responsabilidades y funciones del personal del área de compras, esto se debe principalmente a que no existe un manual que las defina y especifique, así como políticas y procedimientos que normen las actividades del proceso de compras.
- b.** El momento de definir o seleccionar proveedores, no existen cotizaciones de por lo menos tres diferentes alternativas para la adquisición de víveres secos, víveres frescos, licores y bebidas, menaje y repuestos, con el único propósito de seleccionar a los mejores en precio, calidad y servicio
- c.** En la mayoría de las órdenes de compra no consta la firma de autorización del responsable, pese a que la misma fue autorizada en su respectivo momento.
- d.** No existe un involucramiento permanente de las áreas relacionadas con el departamento, para un mejor control de las compras.
- e.** No se mantienen archivos adecuados relacionados con antecedentes de proveedores, pedidos efectuados, etc. Se pudo evidenciar también, que no existe una base de datos de posibles proveedores, ya que puede darse el caso que uno de ellos

incumpla con los compromisos con la compañía, lo cual pueda ocasionar problemas en la continuidad del proceso de producción.

f. No existe un Comité de compras dentro de la compañía, el cual defina las políticas del departamento y además controle las adquisiciones que realice, maneje un presupuesto de las mismas y analice cualquier variación importante mes a mes.

g. La Compañía no cuenta con un manual de compras que le permita mantener un adecuado proceso de selección y calificación de proveedores, emisión de órdenes de compra; y comparación del producto y/o servicio recibido con respecto al adquirido.

h. El pedido de combustible es efectuado en forma verbal por el Capitán del Barco al Gerente de Operaciones en base a su experiencia. El control y seguimiento del consumo diario de combustible es registrado en hojas de control diario, de manera informal y sin que exista evidencia de control.

i. Muchas de las compras que se realizan a los proveedores, no están regidas por un contrato firmado entre ambas partes, mediante el cual se pueda formalizar los compromisos de compra y pago por parte de las partes.

En relación a las **importaciones**, se determinaron las siguientes debilidades:

a. La empresa no cuenta con un archivo adecuado para las importaciones que realiza, existe un total desorden y dificultad al momento de ubicar un documento de referencia.

b. Como resultado de la observación anterior no existen formas adecuadas de ligar un determinado gasto realizado por la importación con los comprobantes manejados en la empresa, pues simplemente se dispone solo de la copia de una factura del agente afianzado como respaldo.

c. En la casi totalidad de las muestras revisadas no se adjuntan las copias de los documentos que validan la transacción de la importación tales como el Documento Aduanero Único DAU aprobado, copias originales de las guías de embarque (airway bill o BL). En muchos de los casos no se adjuntan facturas de seguro, verificadora, almacenera o demás gastos en los que se haya incurrido.

d. En las facturas del agente afianzado existe un concepto denominado "informes" del cual se desconoce su origen o respaldo en el que se basa, el personal de la empresa desconoce la forma de cálculo u origen del mismo. Este rubro de "informes" es en muchas ocasiones similar o superior al valor de la liquidación más los otros gastos de importación lo cual no es razonable.

e. No existen en ninguna de las importaciones realizadas una nota de pedido autorizada o cotizaciones de los productos.

5.2.5 Propuesta de implantación del Sistema de Control Interno Financiero

Compras

Correctivos y valor agregado para cada una de las debilidades actuales encontradas, las mismas que se encuentran detalladas en el modelo de manual de procedimientos (anexo 2), estas son:

a. Con la implantación del políticas y procedimientos, que regirán el proceso de compras en el futuro, con la definición clara, tanto de las funciones y responsabilidades de las personas que integran el departamento, como de las personas involucradas en el proceso de compras. En el diseño del manual de procedimientos (anexo 2), se indica claramente las actividades de cada persona, cargos y revisores y con ello se espera incrementar la eficiencia del área, reducción de los tiempos del proceso y fundamentalmente, se espera un mejor servicio al cliente.

b. Con la definición de políticas y procedimientos y con el diseño del manual de procedimientos, también se han diseñado varios reportes que ayudarán a un mejor control para el proceso de compras, estos reportes incluyen un “Cuadro comparativo de Cotizaciones” (anexo 4), donde se ingresan los datos de las cotizaciones realizadas a tres proveedores, para posteriormente decidir cual de éstas es la mejor alternativa y proceder así a la compra.

c. Con la implantación del manual, todas las órdenes de compra deben obligatoriamente tener la firma de aprobación del Gerente de cada departamento, por tanto, este se convierte en un requisito indispensable, el momento en que se formaliza la compra. Cabe señalar que con la implementación de los procedimientos y políticas, adicionalmente se cuenta con una “Solicitud de Compra” (ver anexo 5), el cual es un documento interno en donde se efectiviza la compra, el mismo que debe poseer también las firmas de aprobación del departamento que lo solicita.

d. La implantación de las políticas y procedimientos detalladas en el manual (anexo 2), se pretende involucrar áreas, con el propósito de que exista el trabajo conjunto de todas las áreas, para que el

proceso se cumpla de acuerdo a lo que estipula el manual. Estas áreas son:

- Contraloría
- Operaciones
- Contabilidad
- Jefe de Control de Calidad
- Supervisor de Compras
- Responsables de bodegas

e. Una de las especificaciones de los procedimientos descritas en el manual, es la elaboración de una base de datos con aquellos proveedores actuales y posibles proveedores en el futuro, la cual permanentemente se vaya actualizando, con la finalidad de contar con alternativas viables al momento que un proveedor que viene brindando sus servicios a la compañía incumpla con las condiciones inicialmente pactadas, evitando de esta manera retrasos en el proceso de producción, o el peor de los casos una paralización de actividades.

Con la finalidad de tener registrados los datos de los posibles proveedores por cualquier servicio o producto que se requiera, en el actual manual, el Supervisor de compras de la compañía invitará a los proveedores nuevos y antiguos a inscribirse y actualizar datos, sea por escrito, telefónicamente o personalmente.

El momento del contacto con el proveedor, se lo entrega el formulario "Registro único de de Proveedores" (Ver anexo 7) que es el documento de condiciones exigidas a proveedores (expectativas de calidad, planilla de especificaciones de producto) para que de esta manera la compañía cuente con registros de

aquellos proveedores idóneos que se requiera para la adquisición de los insumos.

f. Otro de los beneficios del manual, y del proceso de compras a implementarse, es la creación de un Comité de Compras, el mismo que coordinará y administrará las actividades de abastecimientos y logística, a fin de proporcionar a todas las áreas de la empresa los elementos necesarios para el mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la misma. Los integrantes del Comité de compras son los siguientes:

- Contralora
- Gerente de Operaciones
- Contadora General
- Supervisor de compras
- Jefe del área que realiza el requerimiento de compras

g. Formalizar a través de contratos las condiciones claras y específicas en las cuales se desarrollará el servicio o la entrega de productos por parte de los proveedores, con la finalidad de que exista un compromiso por parte de ambas partes, tanto para la entrega del servicio o producto como para el pago del mismo, y de esta manera evitar posibles futuros inconvenientes que afecten a las partes.

h. Realizar compras de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas (anexo 3), con ello se garantiza que todas las adquisiciones cuenten con un soporte físico y también que se establezcan responsabilidades de custodia, este procedimiento incluye el envío de una copia del documento justificativo directamente al departamento de contabilidad.

i. Con el fin de obtener beneficios y también con el propósito de efectuar cualquier tipo de reclamo en caso de inconformidades, ya que los proveedores serán recurrentes, es necesario que, las compras que se realizan a los proveedores, estén sustentadas por un contrato firmado entre ambas partes, mediante el cual se pueda formalizar los compromisos de compra y pago.

El diagrama de flujo propuesto (anexo 8) determina que, una vez concretada la negociación entre el departamento de compras y los proveedores, la factura o la proforma es enviada a las oficinas donde el responsable procede a verificar que la factura cumpla con todos los requisitos de facturación, el departamento de contabilidad, de acuerdo con el vencimiento de la factura de compra, otorga la autorización para que se realice el pago o se efectúe la provisión respectiva, para posteriormente elaborar el cheque y la retención respectiva, adjuntando los documentos originales que respalden la negociación. (anexo 2)

Importaciones

Correctivos y valor agregado para cada una de las debilidades actuales encontradas, las mismas que se encuentran en el manual de compras (anexo 2).

5.2.6. Monitoreo o seguimiento

Dentro de las pruebas de cumplimiento sugeridas para la compañía Celebrity Islands C.A., para el monitoreo o seguimiento de los procedimientos de la propuesta de control interno se incluye:

→ Establecer adecuados controles de aprobación y autorización de las adquisiciones.

- Aplicar políticas y normas que permitan una mejor gestión en las adquisiciones.

- Establecer una adecuada planificación de compras víveres, licores y bebidas, menaje y repuestos, que garanticen la continuidad de los procesos.

- Proporcionar al usuario una herramienta de consulta efectiva y oportuna.

- Mantener la información actualizada sobre la situación de las adquisiciones, condiciones, precios del mercado y proveedores.

- Permitir registros contables, reales y oportunos.

- Implantar un sistema flexible de manejo exclusivo del usuario.

- Proveer de información confiable, en el proceso de integración con otras aplicaciones

5.3. Área de Cuentas por Pagar (Proveedores)

El ciclo de compras incluye dos clases distintas de transacciones: Adquisiciones de bienes y servicios y **desembolsos de efectivo** para estas adquisiciones. Los pagos involucra las decisiones y procesos necesarios para obtener los productos y servicios, y operar un negocio, las cuentas por pagar son deudas no pagadas por mercancías y servicios recibidos en el curso de las operaciones del barco, en ocasiones, la gran mayoría de cuentas por pagar también se identifican por la existencia de facturas del proveedor para la deuda

La Compañía en la actualidad carece de un banco definido de proveedores, dicho procedimiento debería ser responsabilidad de Operaciones (Inventarios), con el fin de obtener precios competitivos.

El pago se efectúa principalmente a los siguientes proveedores se resumen en la siguiente tabla:

Principales proveedores de Celebrity Islands 2006

TIPO DE PRODUCTO	PROVEEDORES
Alimentos en general	Super-Maxi, DiBeal, Sipea, Epicurem (el salmón)
Bebidas y Licores	Punto Canela, EBC Company (Coca-Cola)
Verduras y frutas	Frutas y Legumbres, Hortalizas Zamora
Servicio de hotelería en Quito	JW Marriot
Servicio aéreo (Quito-Galápagos-Quito)	TAME
Lácteos	Nestlé, Floralp
Combustible	Petrocomercial

Fuente; información provista por la Compañía.

Tabla 5.3. Principales proveedores

Las compras son en su totalidad pactadas en dólares estadounidenses (tanto las locales como las del exterior).

La Compañía no cuenta con un procedimiento de control adecuado en sus cuentas por pagar, o un responsable que se encargue del cumplimiento del mismo.

5.3.1. Representación de la Evaluación del Control Interno

Para la evaluación de ésta área se aplicarán métodos narrativos que ayudarán a obtener información por escrito de ciertos puntos importantes del control interno; igualmente nos ayudará a

determinar las debilidades del área analizada, y que con la ayuda de los cuestionarios y las preguntas efectuadas a los responsables del proceso de compras e importaciones, dicha evaluación resultará más efectiva.

Sin embargo, uno de los procedimientos que nos ayudarán a determinar posibles errores en las cuentas por pagar es la comparación de los totales de gastos del año actual con los del año anterior.

Igualmente se puede revisar la lista de cuentas por pagar para buscar cuentas por pagar desusadas, sin proveedores y que generen intereses.

5.3.2. Evaluación de control interno método COSO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la entidad: Celebrity Islands C.A.

Departamento: Financiero

Periodo de examen: Octubre 2006 – Febrero 2007

Objetivo: Elaborar un cuestionario de Control Interno que permita obtener un conocimiento más detallado de las actividades que se efectúan en el departamento y que ayudan a la consecución de los objetivos de éste y por tanto de la compañía.

Empresa:	Celebrity Islands C.A.	Fecha: Diciembre del 2006				
	Área: Cuentas por pagar	Elaborado por: JBM				
No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
1	¿Se aplica el Cuestionario de control interno?	X				

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
2	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X			
3	¿En el flujo de efectivo que se maneja mensualmente en la compañía, se considera el pago a proveedores y se cumplen con los plazos establecidos?		X	5	10	Existen varios retrasos en los plazos establecidos
4	¿Los pagos efectuados a proveedores son únicamente realizados cuando los productos recibidos en bodega han cumplido con las normas de calidad establecidas por la compañía?	X		10	10	
5	¿Previo la emisión del cheque y contabilización respectiva del pago, se verifica que las facturas cumplan con todas las normas de facturación?	X		7	10	Este proceso no se lo efectúa en el momento de recepción del mismo
6	¿Existe una correcta segregación de funciones?		X	0	10	
7	¿Los pagos se encuentran debidamente autorizados?		X	5	10	Autorización solo por parte de Contabilidad
8	¿Todos los pagos realizados a proveedores cuentan con la respectiva provisión contable previa la emisión del cheque?	X		10		
9	¿Se exige doble firma para disponer de fondos?	X		10	10	
10	¿Existen variaciones significativas con respecto a los costos estándar?		X	10	10	
11	¿Existe un deterioro significativo en la antigüedad de las cuentas por pagar?		X	10	10	
12	¿El movimiento de caja se deja para importes mínimos?	X		7	10	Varias ocasiones es utilizado para montos mayores
13	¿Existe un procedimiento específico para los movimientos de caja?		X	5	10	
14	¿Se analizan al cierre los justificantes existentes en caja?		X	0	10	
15	¿Existe algún proveedor principal al que se le adeuda un monto significativo?		X	10	10	
16	¿Existen devoluciones significativas a los proveedores?		X	10	10	

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
17	¿Se han realizado numerosos pagos duplicados a los proveedores?	X		5	10	
18	¿Existen un número significativo de asientos de ajuste?	X		0	10	Se da debido a registros duplicados, y a falta de seguridad en el sistema contable SAFI
19	¿Se efectúan con que frecuencia asientos o registros manuales? - Diariamente - Semanalmente - Mensualmente - Anualmente		X	0	10	
20	¿Se han presentado demoras en pagos que han ocasionado cambios en los precios, condiciones de entrega o de pago de las compras futuras?	x		5	10	
Totales				109	180	

Tabla 5.4. Cuestionario Cuentas por Pagar (Proveedores)

5.3.3. Medición y mejoramiento de control interno

Para poder evaluar el riesgo existente en cada área a analizarse se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Calificación total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{109 \times 100}{180}$$

$$\text{Riesgo} = 61\%$$

Al ubicar el porcentaje resultante de la fórmula en la escala de tres escenarios de calificación del riesgo, podemos concluir que la

compañía presenta un riesgo moderado, y por tanto la confianza también es moderada debido a la falta de controles; este nivel bajo de confianza se debe principalmente a la falta de segregación de funciones y otros factores detallados en el análisis de resultados; así como también a la falta de determinación de niveles de autorización.

5.3.4. Análisis de resultados

Este punto contiene la descripción de las principales debilidades actuales de control interno, detectadas durante la revisión de los procedimientos utilizados por la empresa Celebrity Islands C.A.

- 1.** La persona que efectúa el comprobante de contabilidad y el cheque, realiza el pago, no existiendo una adecuada segregación de funciones.
- 2.** No se encuentran definidas por escrito las responsabilidades y líneas de autoridad para la aprobación y firmas de cheques.
- 3.** La custodia de las chequeras en blanco se encuentra a cargo de la Contadora, quien las mantiene sin las debidas seguridades.
- 4.** No se emiten órdenes de pago firmadas por un funcionario de nivel apropiado que evidencie la autorización de un desembolso.
- 5.** Constituye firma autorizada la de la Contadora, quien a su vez es la responsable del registro contable de las operaciones
- 6.** No se deja evidencia de revisión en los comprobantes de pago, así como no se utiliza un sello de cancelado para la documentación soporte que respalda el desembolso.

7. No se evidencia revisiones y seguimiento por parte de contraloría de la información financiera interina relacionada con cuentas por pagar.

5.3.5. Propuesta de implantación del Sistema de Control Interno Financiero

Existen ciertos factores que se deben tener en cuenta en el manejo de las cuentas por pagar de la compañía, y que coadyuvan a mantener un adecuado sistema de control interno en el área de compras. Estos correctivos y valor agregado que la compañía debe tomar en cuentas se encuentran detalladas en el modelo de manual de procedimientos (anexo 2):

- Los controles más importantes a implantarse en la función de las salidas de efectivo incluyen la firma de cheques por una persona con la autoridad necesaria, separación de responsabilidades para firmas cheques y desempeñar la función de cuentas por pagar, y un examen cuidadoso de los documentos de respaldo por el que firma el cheque en el momento en que lo firma.
- Adicionalmente contraloría debe considerar que los cheques estén foliados previamente e impresos en papel especial que dificulte la alteración del nombre del receptor o la cantidad. También es importante que se escriba el número de cheque en los documentos de respaldo con la finalidad de evitar que se usen de nuevo como apoyo para otro cheque en un momento posterior.
- Se considera necesario la emisión de un reporte por parte del responsable de la recepción de mercaderías, como evidencia de la misma y el examen de las mercancías. Las copias serán enviadas, una al Supervisor de Compras y otra al departamento de

contabilidad para fines informativos. Ya que, para evitar el robo y el mal uso, es importante que se controlen físicamente las adquisiciones desde el momento de su recepción hasta su pago. El personal en el departamento de recepción debe ser independiente del personal de bodega y el departamento de contabilidad.

- Monitorear adecuadamente aquellas observaciones y excepciones resultantes de las revisiones de la gerencia.
- Usar informes de recepción prenumerados sometidos a controles periódicos de secuencia (anexos de manual de compras)
- Preparar listados de cuentas por pagar al cierre de los periodos.
- Preparar conciliaciones de los listados de cuentas por pagar con las cuentas de control del mayor general.
- Preparar conciliaciones de los resúmenes de los proveedores con los saldos de las cuentas por pagar individuales

5.3.6. Monitoreo o seguimiento

- Rastreo desde las listas de cuentas por pagar hasta las facturas y estados de cuenta de los proveedores.

5.4. Área de Recursos Humanos

Esta área se refiere a los procedimientos a ser utilizados en el control de asistencia del Personal Administrativo de la compañía Celebrity Islands. C.A.

Todos los miembros del grupo gerencial, desde los supervisores de primera línea hasta el ejecutivo principal, participan en mayor o menor grado de las actividades de control y gestión de personal. Normalmente la responsabilidad de estas actividades está descentralizada, y cada gerente de línea se responsabiliza de la planificación y control de los requerimientos de personal en su departamento.

La naturaleza de los controles de organización sobre la gestión de personal depende del enfoque de planificación y control de personal empleado por la empresa para conseguir sus objetivos empresariales. Dicho enfoque variará en función de:

- El porcentaje que representan los gastos de personal respecto de los gastos totales.
- El número y la distribución de la mano de obra.
- La variedad y características particulares de la formación y la experiencia profesional de los empleados.
- El nivel de centralización de la función de gestión de personal deseado por la empresa.
- La postura y reacción de la dirección a las expectativas de los trabajadores.

Uno de los factores más importantes y más difíciles de cuantificar al analizar los controles de organización sobre la gestión de personal, es el factor intangible de la **actitud** de los distintos niveles de dirección. La eficacia de los controles, tanto administrativos como internos contables, aumentará si cada gerente de línea lleva a cabo

activamente su responsabilidad en cuanto a la supervisión y dirección de cerca del personal dentro de su departamento

5.4.1. Representación de la Evaluación del Control Interno

La falta de conocimiento por parte de los empleados de Celebrity Islands C.A. sobre los procedimientos y políticas contables provoca la interpretación en ocasiones erróneas y sobretodo no guarda consistencia.

La nueva administración se está encargando de generar un mejor rendimiento del personal a través de la organización de tareas y de la implementación de procedimientos.

Es importante que en la estructura organizativa exista una distinción clara entre la gestión y la supervisión de personal. Dentro de la primera se enmarca las funciones de planificación, distribución y control de los recursos humanos, mientras que en la segunda corresponde la supervisión del personal en la realización del trabajo. Dentro de la compañía Celebriry Islands C.A. estas funciones están asignadas a personas que deben atender también otras funciones y tareas, sin embargo, dentro de la compañía debido a que no existen normas ni procedimientos bien establecidos, el nivel real de control organizativo sobre la función de gestión de personal quizá figure muy bajo en la escala de prioridades de la empresa, ya que los problemas y tareas cotidianas suelen considerarse de mayor importancia.

Mediante la revisión de los organigramas, las descripciones de puestos y los manuales de normas y procedimientos de la empresa, así como a través de un cambio de impresiones con el

personal ejecutivo apropiado, se obtendrá una mejor comprensión de cómo se aplican los controles organizativos.

Igualmente para la evaluación de ésta área se aplicarán métodos narrativos que ayudarán a obtener información por escrito de ciertos puntos importantes del control interno; igualmente nos ayudará a determinar las debilidades del área analizada, y que con la ayuda de los cuestionarios y las preguntas efectuadas a los responsables de la gestión de personal, dicha evaluación resultará más efectiva.

Las políticas y procedimientos de gestión de personal establecen el marco de trabajo dentro del cual tiene lugar la contabilidad de las retribuciones salariales y gastos complementarios de personal. Estas normas influyen también en la naturaleza de los procedimientos de control interno contable que deben aplicarse.

5.4.2. Evaluación de control interno método COSO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la entidad: Celebrity Islands C.A.

Departamento: Financiero

Periodo de examen: Octubre 2006 – Febrero 2007

Objetivo: Elaborar un cuestionario de Control Interno que permita obtener un conocimiento más detallado de las actividades que se efectúan en el departamento y que ayudan a la consecución de los objetivos de éste y por tanto de la compañía.

Empresa:		Celebrity Islands C.A.		Fecha: Diciembre del 2006		
		Área: Recursos Humanos		Elaborado por. JBM		
No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
1	¿Se aplica el Cuestionario de control interno?	X				
2	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X			
3	¿Las funciones de supervisión y control de tiempos están segregadas de las correspondientes a personal, proceso de la nómina, pagos y contabilidad del mayor?		X	0	10	
4	¿Las funciones de cálculo y elaboración de la nómina están segregadas de la función de contabilización en el mayor general?		X	3	10	Existe supervisión de la Contadora General
5	¿Existen políticas por escrito sobre las funciones y responsabilidades que tiene el personal encargado de la elaboración de la nómina?		X	0	10	
6	¿Están debidamente autorizados, aprobados y documentados todos los cambios en la plantilla (admisiones y despidos), en los sueldos y salarios y las deducciones de nómina?	X		10	10	

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
7	¿Se comunican a su debido tiempo a la función de proceso de nómina las admisiones, bajas, revisión de sueldos y salarios y modificaciones de las deducciones?		X	0	10	
8	¿Son debidamente revisadas y aprobadas por el jefe del departamento las horas trabajadas, horas extraordinarias y otros beneficios especiales?	X		5	10	La revisión se limita a la contadora general
9	¿Son adecuados el control de tiempos y los procedimientos de registro de asistencias?	X		0	10	
10	¿Se revisa y aprueba la nómina ya confeccionada antes de proceder al pago de la misma?	X		5	10	La aprobación la realiza la contadora general y no la revisa Contraloría.
11	¿Se controlan adecuadamente las nóminas privadas de directivos y altos ejecutivos de la empresa?	X		10	10	Si principalmente nómina de gerentes y capitanes
12	¿Existen retrasos en el pago de remuneraciones a los empleados?	X		0	10	
13	¿Se controlan debidamente los cheques no cobrados, tanto antes como en el momento de su entrega posterior?		X	5	10	
14	¿Tiene la empresa una cuenta bancaria, destinada para el pago de nómina?	X		10	10	
15	¿La compañía, cuenta con un documento en el que se establezcan los parámetros para realizar la evaluación de desempeño?	X		10	10	
16	¿Existe evaluaciones de la satisfacción del personal?	X		6	10	
17	¿La compañía cuenta con procedimientos satisfactorios para capacitar al personal que labora en la misma?		X	0	10	
18	¿Existe algún procedimiento que permita verificar el cumplimiento de sanciones por faltas incurridas por inasistencias al trabajo?		X	0	10	

No.	Pregunta	Si	No	Calificación	Ponderación	Observación
19	¿Existe un encargado del control de cumplimiento de las sanciones impuestas a los empleados?		X	5	10	
20	¿El rendimiento de los empleados sin la capacitación es el óptimo?		X	5	10	Se cuenta con personal seleccionado cuidadosamente
Totales				74	180	

Tabla 5.5. Cuestionario Recursos Humanos

5.4.3. Medición y mejoramiento de control interno

Para poder evaluar el riesgo existente en cada área a analizarse se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Calificación total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{74 \times 100}{180}$$

$$\text{Riesgo} = 41\%$$

Al ubicar el porcentaje resultante de la fórmula en la escala de tres escenarios de calificación del riesgo, podemos concluir que la compañía presenta un riesgo alto, y por tanto la confianza es baja debido a la falta de controles; este nivel bajo de confianza se debe principalmente a la falta de segregación de funciones y otros factores detallados en el análisis de resultados.

5.4.4. Análisis de resultados

Contiene la descripción de las principales debilidades actuales de control interno, detectadas durante la revisión de los procedimientos utilizados por la compañía:

- a.** No existe una correcta segregación de las funciones principales correspondientes a supervisión y control, y registros contables, es decir, las funciones de administración de personal no se encuentran segregadas del manejo de fondos (elaboración de cheques, comprobantes de egreso, pagos con caja chica, pagos en general) y registro contable.
- b.** La comunicación a la función de nómina de las admisiones, bajas, revisión de sueldos y salarios y modificación de las deducciones no es oportuna.
- c.** Los datos de horas de trabajo y asistencia de empleados no son verificados eficazmente y debidamente aprobados.
- d.** No se encuentran definidos por escrito, los procedimientos a seguir para el control de asistencia del personal de la compañía.
- e.** No se dispone de un registro manual de tarjetas de control, diseñadas para el caso, que controlen la asistencia del personal administrativo.
- f.** Las ausencias del personal son autorizadas en algunos casos verbalmente, y no son consideradas para el descuento en el rol de pagos, de ser el caso; tampoco se exigen justificativo tales como recibos por consultas médicas, permisos autorizados por escrito, etc.

- g. No existen políticas por escrito sobre las funciones y responsabilidades que tiene el personal encargado de la elaboración de la nómina.
- h. No se efectúan revisiones de las nóminas por parte de una persona ajena a la preparación y contabilización de las mismas.
- i. Las nóminas del personal no se encuentran bajo condiciones razonables de seguridad que permitan mantener un grado de confidencialidad que evite posibles conflictos de intereses entre los empleados.
- j. Existe retrasos en el pago de remuneraciones

5.4.5. Propuesta de implantación del Sistema de Control Interno Financiero

Correctivos y valor agregado para cada una de las debilidades actuales encontradas, las mismas que junto con el diagrama de flujo propuesto permitirán una mejor administración del recurso humano:

- a. Dado que los encargados de la supervisión y del control de tiempos son los responsables de iniciar el proceso de las operaciones de la nómina, estas personas no deben mantener ni estar en posición de influir en la contabilización de tales operaciones, es decir, proceso de nómina, pagos o contabilidad de las operaciones en el mayor.

Siempre que sea factible, contraloría debe mantener un control permanente sobre la documentación que autoriza los cambios en la nómina, la conservación y el cuidado de estos documentos,

independientemente de los demás documentos de la nómina, proporcionan un instrumento de control sobre aquellas que están encargadas de la confección de la misma.

b. Un procedimiento a aplicarse es la comunicación inmediata a la función de proceso de nómina todos los cambios que afecten a la misma, caso contrario, se producirán los correspondientes errores por exceso o por defecto de pago. Si se trata de despidos, las cantidades pagadas por exceso suelen ser difíciles de recuperar, causándosele a la compañía el correspondiente perjuicio

c. La revisión y aprobación de las horas trabajadas, horas extraordinarias y otras gratificaciones debe correr a cargo de una persona que pueda corroborar la autenticidad de las mismas o de las bases de retribución del empleado. La aprobación debe considerarse en la ficha de tiempos del empleado u otro documento justificativo antes de que se procesen las cantidades a pagar.

d. Se implantará un control de tiempos y de fichas de asistencia que proporcionen seguridad razonable de que los trabajadores son retribuidos por tiempo realmente trabajado. Para los empleados administrativos, se llevará un control de su asistencia en función de tarjetas de control (anexo 8), las mismas que serán llenadas por la secretaría administrativa que se encuentra ubicada en la recepción, al momento del ingreso y egreso del empleado.

e. Antes de proceder al pago de nómina, ésta debe ser verificada y aprobada por escrito tanto por la Contadora General como por Contraloría, personas que no intervinieron en la elaboración de la misma. Esta verificación puede ser detallada o bien limitarse a un control general de la razonabilidad de los siguientes aspectos:

- Verificación de que los nombres que aparecen en la nómina son, efectivamente, trabajadores de la empresa.

 - La exactitud de los cálculos

 - Los cheques y transferencias efectuadas de nómina corresponden con los registros de nómina, etc.
- f. Bajo ningún concepto se tendrá acceso a los cheques no cobrados aquellos empleados que hayan tomado parte en las etapas del proceso y registro de la nómina, ya que ello les permitiría quizá retirar los fondos correspondientes a empleados ficticios, creados en el proceso de nómina o a otras operaciones no autorizadas.

El control físico de estos cheques, recaerá en una persona ajena a la funciones de nómina y contabilidad. Y dicho responsable al hacer la entrega de estos cheques, debe exigir la identificación de la persona que los cobra, la verificación del derecho de cobrarlos, así como su firma. Asimismo, debe consignarse el destino dado a los cheques aún no reclamados.

Procedimientos y políticas

Control de asistencia

El horario de trabajo de los empleados es el siguiente

Única jornada de 09h00 a 17h30

- Un responsable asignado por Contraloría, preparará un reporte de novedades diarias.

- El responsable asignado, al cierre de cada mes, resumirá las novedades acumuladas en su reporte diario y hará el seguimiento respectivo, es decir, verificará que las ausencias sean autorizadas a través de un memorándum, que los empleados justifiquen sus faltas, etc.
- El responsable asignado emitirá un reporte acumulado al cierre de cada mes. El original lo entregará al funcionario encargado de la elaboración de la nómina para que se tome en cuenta los retrasos y faltas no justificadas, la primera copia la archivará en un archivo mensual para su control y la segunda copia se entregará a Contraloría.
- El administrador, reportará periódicamente a la dirección ejecutiva, mediante informes, los controles aplicados en esta área, las deficiencias detectadas y las soluciones sugeridas.

Elaboración de nóminas

La administración del recurso humano incluye un riesgo inherente alto, debido a los conflictos de intereses, que pueden presentarse al seleccionar, contratar, o promover al personal, así que debe emplearse el debido cuidado en el diseño y aplicación de los procedimientos relacionados:

- Los pagos a los empleados se realizarán al cierre de cada mes, para lo cual se efectuará la liquidación de sueldos, más los beneficios sociales adicionales que Celebrity Islands C.A. paga a sus empleados de acuerdo con disposiciones de Ley.
- El pago a empleados administrativos se hará a través de transferencias a las cuentas de ahorro aperturadas por empleado de la

compañía. No existirán excepciones en este tratamiento. Para los tripulantes del barco se procederá a la emisión del cheque respectivo.

- Dos días antes del cierre de cada mes, el Funcionario encargado de la elaboración de nómina efectuará un reporte de novedades (referente a ausencias, atrasos, horas extras, anticipos entregados, préstamos otorgados, salidas del personal por renunciaciones y otros aspectos que afecten la nómina) en esta se considerará el reporte acumulado preparado por el responsable asignado, el mismo que será entregado a Contraloría
- Contraloría junto con la Contadora General, revisará el reporte de novedades y lo aprobará; con base en dicho reporte, preparará un resumen de los aspectos que afecten a al nómina.
- El Funcionario encargado de la elaboración de nómina actualizará los datos en el sistema (hoja electrónica) considerando el resumen preparado por Contraloría, realizará los cálculos de horas extras, descuentos de seguro social por aportes personales, impuesto a la renta, etc., y emitirá el rol de pagos.
- Contraloría verificará los datos emitidos en el rol de pagos, su razonabilidad, establecerá comparaciones con los pagos efectuados en el rol del mes anterior, reprocesará cómputos en forma aleatoria, y aclarará diferencias existentes. Incluirá en este rol todas las modificaciones necesarias previa la emisión del rol definitivo.
- Contraloría entregará al Funcionario encargado de la elaboración de la nómina, el rol para que realice la depuración y corrección de errores detectados en la primera revisión, y se emitirá un rol definitivo.

- Contraloría dejará evidencia de su revisión y aprobación con su firma en el rol definitivo.
- El asistente contable realizará la codificación y registro contable del rol de pagos. Una vez que se ha efectuado este procedimiento en un asiento de diario, se deja evidencia en los roles de pago, mediante un sello de su contabilización, y se remite nuevamente al Funcionario encargado de la elaboración de la nómina, para su archivo en forma secuencial.
- Contraloría, realizará pruebas periódicas sobre montos cancelados, datos de nómina, etc., reportará periódicamente a la Contraloría, mediante informes, los controles aplicados en esta área, las deficiencias detectadas y las soluciones sugeridas

El recurso más importante de las organizaciones es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

La definición de normas de operación y su aplicación en la administración del recurso humano están relacionadas de manera primaria con las acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

5.4.6. Monitoreo o seguimiento

La administración del capital humano es el punto clave del marco integrado de control interno de una organización, se lo considera como la base del control interno y está relacionada con la capacidad e idoneidad del recurso humano dedicado a todas las actividades de la organización, con la finalidad de comprobar el cumplimiento de los procedimientos y políticas propuestas, se efectuarán las siguientes pruebas de cumplimiento que si indican que los controles difieren de los esperados, habrá que adoptar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidos.

Elaboración de pruebas de cumplimiento

- Comparación de los datos anuales de nómina que se han de utilizar para llevar a cabo las pruebas de cumplimiento, con los costos reales de la nómina del ejercicio en curso hasta la fecha. Las desviaciones observadas deben ser debidamente explicadas.
- Aplicación de los porcentajes conocidos de los incrementos salariales a los totales anteriores de la nómina.

Comprobación de los controles administrativos

Al realizar una revisión y evaluación con miras a determinar si se están cumpliendo los objetivos del control interno propuesto, deberán examinarse los controles administrativos en la medida precisa para comprender el entorno de control y los modos de operar de la compañía.

Comprobaciones detalladas de cumplimiento

Se efectuarán revisiones e inspecciones de la documentación que respalda las operaciones incluyendo:

- Primero, determinar si las operaciones se procesan o no de acuerdo con los procedimientos establecidos.

- Segundo, determinar si las características de las operaciones reales se ajustan a las autorizadas por contraloría.

- Tercero, determinar si ha habido o no cambios de las operaciones del barco sin las correspondientes modificaciones en los procedimientos de control interno o en la clasificación de la cuentas.

Estas comprobaciones detalladas incluirán comprobación de las operaciones de nómina (cotejo de información), observación del pago de nómina y comprobación de los gastos complementarios de personal.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Efectuado el análisis a la Compañía Celebrity Islands C.A. mediante el diagnóstico y evaluación del Control Interno Financiero, dentro de las áreas de Inventarios, Compras, Cuentas por Pagar y Recursos Humanos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La causa principal para mantener deficiencias en el Control Interno de la Compañía, es la falta de definiciones claras de las responsabilidades y funciones del personal correspondientes a supervisión y control, y registros contables en cada una de las áreas, esto se debe principalmente a que no existen políticas y procedimientos que normen las actividades de los procesos.
- La Compañía no dispone del personal necesario, principalmente aquel que está ligado directamente con las áreas financiero-contables; que le permitan cumplir con todos los aspectos de organización y operaciones establecidas por la Compañía.
- El personal no cuenta con el conocimiento íntegro del proceso, ni la repercusión de sus actividades dentro del mismo, por lo que la calidad

de la información otorgada no es la óptima para que las actividades fluyan adecuadamente.

- La Compañía no cuenta con una política para el manejo de los inventarios que le permita administrar los ítems de una manera organizada y que asegure la adecuada utilización de los mismos.
- El departamento de compras, contribuye indirectamente, pero de gran valía en el logro de los objetivos, ya que, como se puede observar, es en este departamento donde se gasta la mayoría del presupuesto de la compañía.
- En el área de compras, solo debe existir una idea firme “comprar eficientemente” lo cual significa lograr una gran ventaja en el proceso de búsqueda de buenos resultados dentro de una organización, que lleven finalmente al logro de los objetivos generales.
- Los beneficios que puede brindar la implantación de este diseño de control interno dentro de la compañía, se centran básicamente en que pueden reducir significativamente los riesgos de errores en el procesos analizados, los cuales pueden ser perjudiciales no solo para el área sino también para la organización, ocasionando pérdidas de tiempo y hasta pérdidas económicas significativas.
- Este diseño de Control Interno mejorará la productividad total de las operaciones, siendo esto evidente en el corto plazo a partir de su implantación. Esto se verá reflejado en la reducción de tiempos en las actividades y en la motivación que refleje el personal.
- Este documento se convertirá en una fuente de consulta de donde el personal involucrado de estas áreas, pueda recurrir para satisfacer sus posibles dudas y desarrollar su trabajo eficientemente, además

facilitará la coordinación del trabajo y evitará duplicaciones, determinará en forma más sencilla las responsabilidades y constituirá una base para el análisis posterior del trabajo.

- Los procedimientos y políticas permiten el mejoramiento de los procesos, la optimización de los recursos, y un eficiente manejo financiero de las organizaciones.
- Un efectivo sistema de control interno garantiza información financiera razonable y un adecuado flujo de la información, ya que los procedimientos desarrollados bajo fundamentos de control interno, proveen a las organizaciones de mayor seguridad el procesamiento de información y facilidad en la detección de errores.
- La compañía se encuentra en continuo desarrollo de nuevos servicios en las diferentes áreas, estableciendo valor agregado y parámetros de calidad. Sin embargo no existe un enfoque directo al desarrollo del Recurso Humano de la empresa, lo que resulta antagónico ya que el personal reclama mayor capacitación y sobre todo actualización en aspectos técnicos para ofrecer de esta manera un servicio de calidad.
- Preparar, calcular y registrar la nómina conforme a los servicios efectivamente prestados, al presupuesto disponible y a la aprobación de un funcionamiento autorizado, dan como resultados procesos eficaces.

6.2. Recomendaciones

Con la finalidad de, que la propuesta de implantación de Control Interno en las áreas de Inventarios, Compras, Cuentas por Pagar y Recursos Humanos sea beneficiosa para la Compañía, se requiere que la misma observe las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda realizar un estudio de carga laboral y reasignación de funciones entre el personal, principalmente para adquisición tanto en el barco como en las oficinas, evitando de esta manera situaciones de falta de productos, y, pero aún de paralización de las operaciones del barco.
- Diversificar los proveedores, o en su defecto contar con una base de datos que permanentemente se esté actualizando, a través de la cual se pueda contar con alternativas valiosas al momento que un proveedor principal incumpla con sus compromisos adquiridos con la compañía.
- Realizar tomas físicas sorpresas con la finalidad de minimizar posibilidades de robo de materia prima por parte de sus empleados.
- Se recomienda a contraloría hacer seguimiento y comparación de los resultados reales con los montos presupuestados de las compras realizadas por parte de la compañía en un periodo determinado, y analizar las variaciones significativas.
- Establecer desde el inicio, en forma transparente las condiciones de trabajo con cada uno de los proveedores con la finalidad de evitar futuros inconvenientes que conlleven a problemas de mayor importancia.
- Ampliar las revisiones y seguimientos de la información financiera relacionada con compras y cuentas por pagar por parte de contraloría con el fin de controlar de mejor manera este rubro importante en sus estados financieros.

-
- Hacer el seguimiento oportuno de las órdenes de compras y órdenes de pago de compras, las mismas que deben de estar debidamente autorizadas por el nivel jerárquico apropiado.
 - La comunicación debe fluir a través de los canales adecuados para evitar la incertidumbre y crear un clima laboral en el cual el personal involucrado en el proceso pueda ser un ente proactivo en las metas que se desean obtener con la implantación de las políticas y procedimientos.
 - Usar esta tesis como una herramienta guía para el desarrollo de cada una de las actividades del área financiera y operativa, ya que los procedimientos y políticas propuestas muestran el camino correcto que debe seguirse, sin embargo, no deberán ser considerados como absolutos, puesto que estos deben adaptarse a los cambios organizativos.
 - El control y monitorio de las actividades administrativas destinadas al procesamiento de información financiera, así como el registro contable de las operaciones de la organización deben ser continuas. Con la finalidad, de que sea usado para detectar: omisiones en las políticas establecidas, cambios en los procedimientos fijados, ausencia de mecanismos de control definidos, etc.
 - Establecer un responsable de coordinación y ejecución para la implantación de los procedimientos. El responsable de este proceso también deberá efectuar evaluaciones periódicas e informar los resultados obtenidos, así como proponer mejoras en caso de ser necesarias.
 - Establecer una política de contratación de personal como base para mejorar el sistema actual de control interno.

Referencias Bibliográficas

Los manuales, textos, folletos, artículos de Internet y otras referencias mostradas a continuación constituyen el material de apoyo de la presente propuesta de diseño:

ALVIN A. ARENS, JAMES K. LOEBBECKE (1996). *Auditoría Un Enfoque Integral*, México: Prentice Hall, Sexta edición.

COHEN C. (1990). *Manual de políticas y procedimientos financieras*. Maywood: Alexander Hamilton Institute.

HARRINGTON, J. (1996). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*, Colombia: Editorial Mc. Graw Hill. Tercera Edición.

HARRISON J. (1997). *Mejoramiento de procesos de la empresa*, Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición.

MANTILLA, Samuel Alberto; Control Interno Informe COSO, *Control Interno*, Estructura Conceptual Integrada.

MINTZBERG, H. (1989). *Diseño de Organizaciones eficientes*, Argentina: El Ateneo, Sexta edición.

Pricewaterhouse & Co. *Guía de Controles Contables*, (1979). New York.

Integrated Framework, Copyright 1994 by Committee of Sponsoring Organizations, is made with a permission of the America Institute of Certified Public Accountants, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, ECOE ediciones Santa Fé de Bogotá. D.C., marzo del 2000.

Enterprise Risk Management Integrated Framework, Executive Summary, Enterprise Risk Management Integrated Framework, September 2004.

WHITTINGTON O. Ray, (1999), *Auditoría un enfoque Integral*, Mc Graw Hill, doceava edición.

ESTUPIÑÁN GAITAN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales*, Editorial Lito Perla Impresiones Primera edición.

LEY DE COMPAÑÍAS (2005).

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO.

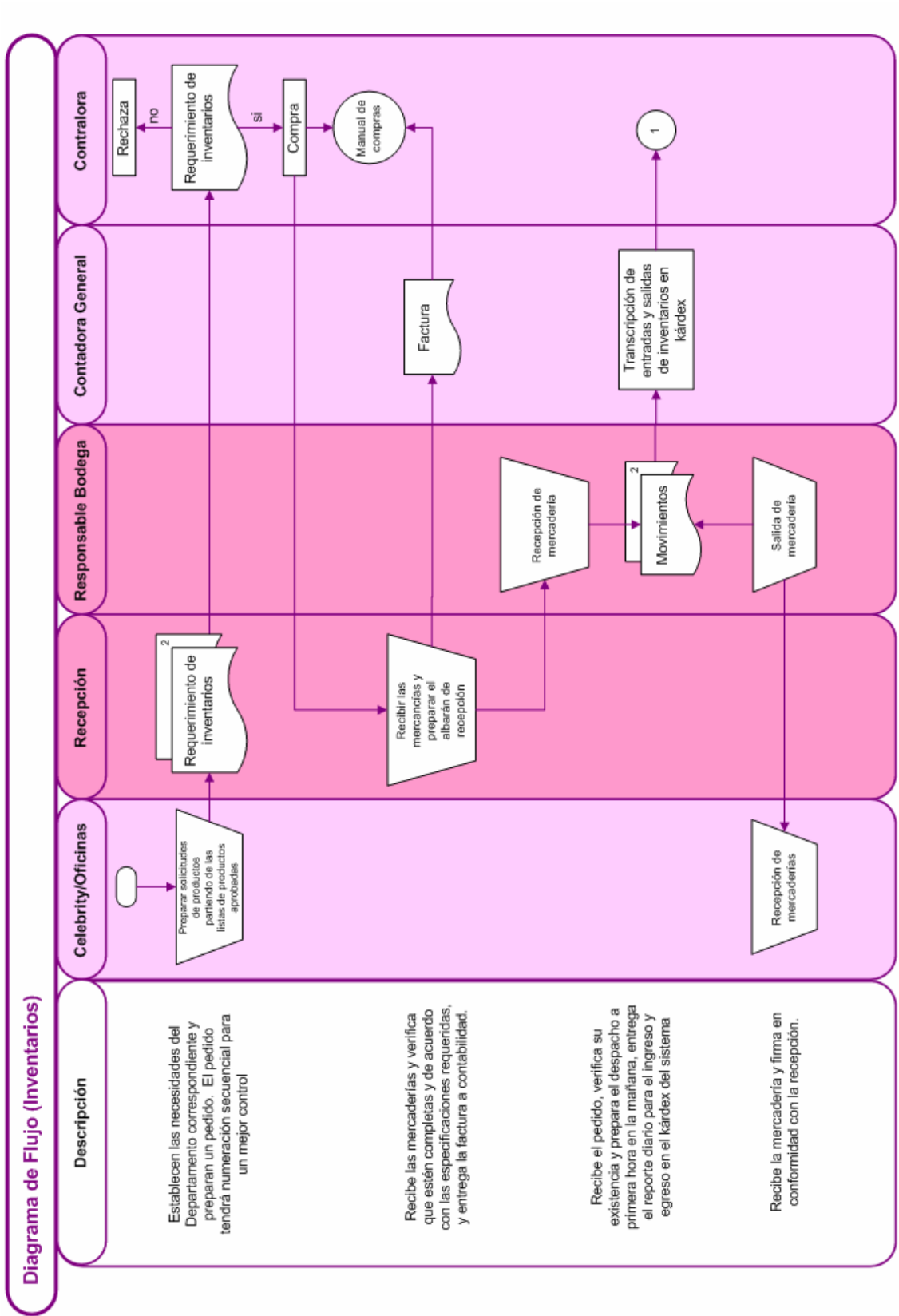
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (LOGE).

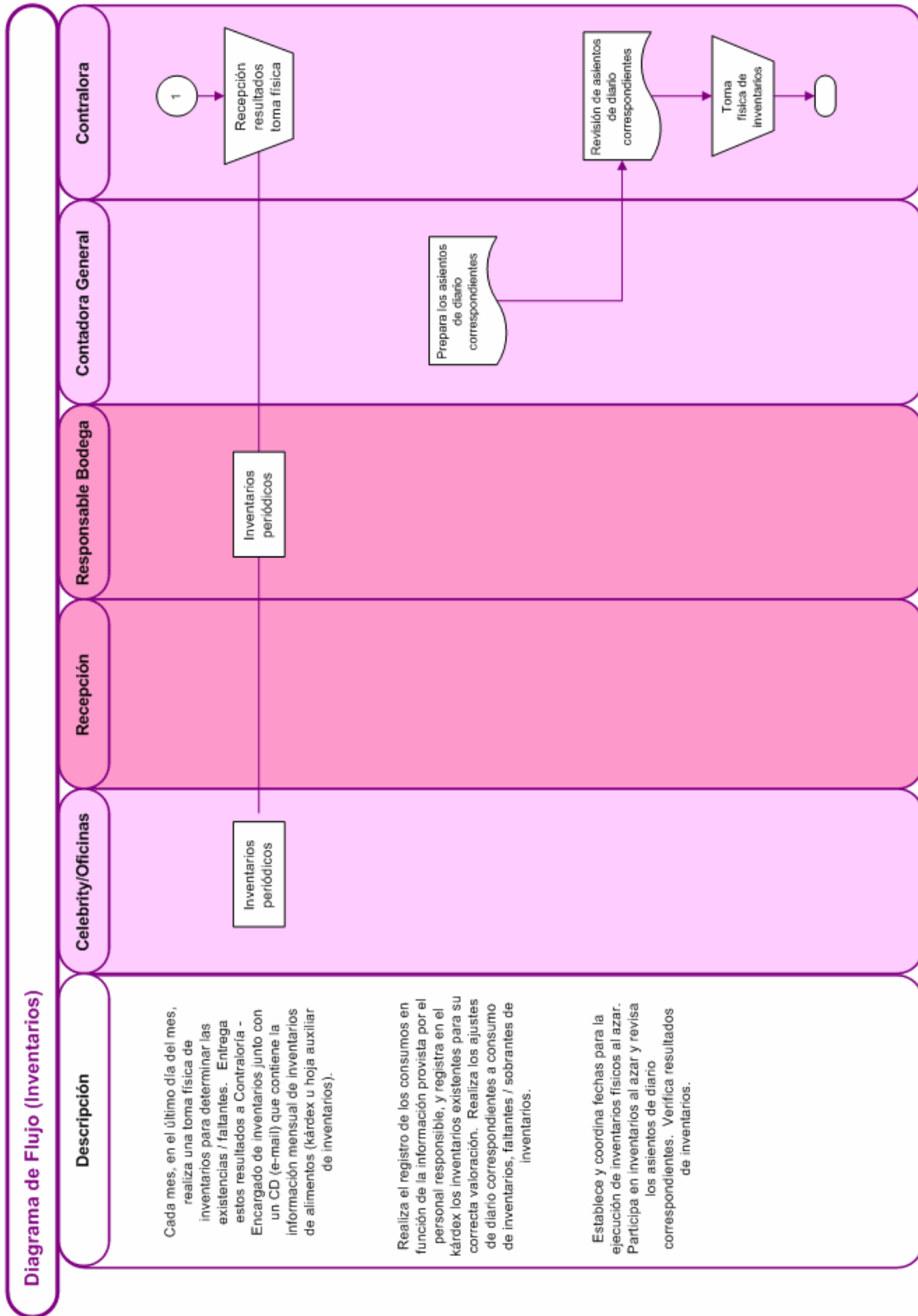
CÓDIGO DE TRABAJO.


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (2007). <http://www.sri.gov.ec>, Reglamento de facturación.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2007). <http://www.contraloria.ec-gov.net>, normativa.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2006), <http://www.bce.fin.ec>, indicadores.





 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 2 de 22	

MANUAL DE COMPRAS

Contenido:

1. Definición
2. Distribución
3. Objetivos
4. Propósito
5. Responsabilidad
6. Políticas de Compra
7. Registro de Proveedores
8. Normas y documentos asociados
9. Adjudicación de compras urgentes (fuera de las programadas)
10. Recepción de Materiales en bodega
11. Ordenes de Compra canceladas o no cumplidas
12. Importaciones
13. Procedimiento para el contacto con los proveedores
14. Comité de compras
15. Integrantes del Comité de Compras
16. Sistema de distribución
17. Revisión y actualización
18. Anexos
19. Comentarios Generales

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 3 de 22	

1. Definición:

El propósito de este manual es describir las políticas y procedimientos para las compras, necesarias para las operaciones de la Empresa Celebrity Islands C.A.


2. Distribución:

Todos los departamentos de la compañía Celebrity Islands C.A., deben tener conocimientos del procedimiento de compras:


- Contraloría
- Operaciones
- Contabilidad
- Compras

3. Objetivos

- 3.1. Definición de la normativa para el procedimiento de compras, para mejorar las condiciones comerciales y financieras.
- 3.2. Establecer adecuados controles de aprobación y autorización de las adquisiciones.

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 4 de 22	

- 3.3. Aplicar políticas y normas que permitan una mejor gestión de las adquisiciones.
- 3.4. Establecer una adecuada planificación de compras de víveres frescos, víveres secos, licores y bebidas, menaje y repuestos que garanticen la continuidad de las operaciones.
- 3.5. Determinar responsables para el manejo de la información de acuerdo a los respectivos niveles administrativos.
- 3.6. Proporcionar al usuario una herramienta de consulta efectiva y oportuna.
- 3.7. Mantener la información actualizada sobre la situación de las adquisiciones, condiciones, precios del mercado y proveedores.
- 3.8. Permitir registros contables reales y oportunos
- 3.9. Implantar un sistema flexible de manejo exclusivo del usuario.
- 3.10. Proveer información confiable, en el proceso de integración con otras aplicaciones.

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 5 de 22	

4. Propósito


Reglamentar la gestión de compras considerando que este rubro forma parte principal del desarrollo de una empresa y que el buen desempeño de la gestión concierne a todos los diferentes departamentos, se definen varios aspectos como:

- Políticas de compras.
- Registro de proveedores.
- Normas de documentación asociados.
- Procedimiento para la adjudicación de los diferentes tipos de compras.
- Recepción de materiales de bodega.
- Registro cuentas por pagar.

5. Responsabilidad

La responsabilidad para la implantación y mantenimiento de este procedimiento es de:


- Contraloría
- Gerente de Operaciones
- Supervisor de Compras

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 6 de 22	

6. Políticas de compra

6.1. Forma de pago: Será crédito a treinta días plazo a todos los proveedores, si el Supervisor de Compras acepta un buen descuento por pronto pago que el proveedor oferte, se puede cancelar al contado.

- Observar que la calidad, cantidad y tiempos de entrega de los materiales, estén de acuerdo a las proformas o cotizaciones ofrecidas por los proveedores de materiales.
- En las facturas del proveedor, debe ir especificada la forma de pago, es decir, el tiempo en que se debe emitir el cheque.
- Todos los proveedores sin excepción deben entregar las facturas originales al momento de enviar las mercaderías.
- Controlar de manera adecuada las existencias en las bodegas de la compañía, realizando por ejemplo conteros físicos cada cierto tiempo, con la finalidad de verificar la integridad de los materiales, minimizando posibilidades de robo.
- Contraloría General podrá establecer políticas de compras de acuerdo a las necesidades de la empresa.


 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	<p>MANUAL DE COMPRAS</p>
<p>Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera</p>	
<p>Fecha de elaboración: Enero del 2007</p>	<p>Código: JBM-FAA-01-07</p>
	<p>Página 7 de 22</p>

- Encontrar puntos comunes entre las áreas para un mejor desenvolvimiento empresarial.
- Los diferentes departamentos y áreas, el momento que lo deseen propondrán cambios y mejoras que serán aprobados por la gerencia general.
- Coordinar entre compras y control de calidad, todo lo referente al procedimiento de compras que está establecido en el manual de calidad, es decir, planificación de compras en general y cumplimiento de los procesos en los diferentes tipos de compras.


7. Registro de proveedores

Objetivo

Conformar y mantener un registro actualizado de proveedores de víveres frescos, víveres secos, licores y bebidas, menaje y repuestos y otros elementos de uso frecuente y servicios. Ejercer un control de calidad previo a las compras.

	<h2>Celebrity Islands C.A.</h2>	<h3>MANUAL DE COMPRAS</h3>
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera		
Fecha de elaboración: Enero del 2007		Código: JBM-FAA-01-07
Página 8 de 22		

No. pasos	Responsable	Descripción
7.1.	Supervisor de compras	Realiza invitación a proveedores nuevos y antiguos a inscribirse y actualizar datos (por escrito, telefónicamente o personalmente)
7.2.	Supervisor de compras	Se comunica con el proveedor y le entrega formulario de Registro Único de Proveedores RUP (anexo 7), documento de condiciones exigidas a proveedores (expectativas de calidad, planilla de especificaciones de producto).
7.3.	Supervisor de compras	Si se requiere, solicita muestra del producto y lo envía al área interesada. El área correspondiente realiza pruebas pertinentes industriales, operacionales y de calidad, elabora el informe "Resultados de Prueba" y lo entrega a la Jefatura de compras.
7.4.	Supervisor de Compras, Control de Calidad, Operaciones, barco	Analiza la documentación y solicita a control de calidad y operaciones, una visita al proveedor, en caso de ser éste no conocido o que se requiera garantizar la calidad del producto ofrecido.
7.5.	Supervisor de Compras, Comité de Compras	Recibe el concepto del área correspondiente e informe de la visita de proveedores, si el resultado es positivo, verifica la documentación y presenta a aprobación de Contraloría. Si no es positivo se descarta al Proveedor. En caso de proveedores de alta confiabilidad este paso no se realiza.
7.6.	Comité de compras	Analiza al proveedor y consignan la decisión en el Acta de comité de compras
7.7.	Supervisor de compras	Se anota en el formulario de Registro Único de


 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	<p>MANUAL DE COMPRAS</p>
<p>Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera</p>	
<p>Fecha de elaboración: Enero del 2007</p>	<p>Código: JBM-FAA-01-07</p> <p>Página 9 de 22</p>

		<p>Proveedores (anexo 7) el número del acta de aprobación, ingresa datos del proveedor en el sistema y archiva en la carpeta.</p>
--	--	---


8. Normas y documentos asociados

Para la homologación y/o trámite de compras en general se llenarán los documentos necesarios, anexos a este documento, se realizarán los siguientes pasos:

- 8.1. El área o departamento que necesite de algún producto o servicio llenará el formulario de solicitud y/o requisición de compra (anexo 3), llenado todos los datos necesarios, y las observaciones correspondientes, en el área destinada para este efecto.
- 8.2. La solicitud y/o requisición de compra (anexo 3), ingresa al departamento de compras para que a su vez, el Comité de Compras de el trámite correspondiente.
- 8.3. Aprobado el requerimiento, se solicitará tres o más cotizaciones y/o preformas.
- 8.4. Compras realizará un cuadro comparativo con las ofertas que reciba por parte de los proveedores (anexo 4).

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 10 de 22	

- 8.5.** El Comité de Compras analizará la mejor oferta y aprobará una de ellas.
- 8.6.** Compras notificará a la empresa o proveedor, la oferta ganadora y dará el trámite correspondiente, entregando una orden y/o solicitud de compra (anexo 5), la misma que tendrá los datos y especificaciones necesarias, con una numeración secuencial.
- 8.7.** Compras en conjunto con contabilidad realizarán las gestiones necesarias para el seguimiento y control contable.
- 8.8.** La vigencia del registro de proveedores será de un año, transcurrido este tiempo se deberá actualizar la documentación exigida por el Comité. Se deberán también actualizar anualmente los documentos del registro que el Supervisor de Compras considere necesarios para evitar ser excluidos.
- 8.9.** El Supervisor de compras deberá regirse por los parámetros formulados por los Gerentes de las diferentes áreas, al momento de cotizar con los proveedores.
- 8.10.** El Supervisor de compras deberá mantener un archivo por proveedor, constituido por la propuesta presentada, el resultado del


	Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera		
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07	
Página 11 de 22		

análisis de calidad, los documentos legales y la cara de intención en la que se indicará el número y fecha del Acta de Aprobación.

8.11. Toda oferta de suministro o prestación de servicio y/o productos deberá ser suministrada por el proveedor, luego es registrada y analizada para la elaboración de un cuadro comparativo.

8.12. Al solicitar una cotización a un proveedor que por un monto requiera ser entregada en sobre cerrado, deberá indicársele que el sobre tendrá los siguientes datos:

- Nombre o razón social del proveedor,
- Numero de identificación de la solicitud de cotización (este número será asignado consecutivamente por el supervisor de compras y comunicado al proveedor para Identificación del mismo.
- La orden y/o solicitud de compra (anexo 5) será firmada según el nivel de autorización para firmas y en ella deberá aparecer el número de acta de Comité de Compras, si ha sido autorizada por el Comité de compras, deberá anexarse la solicitud debidamente aprobada por el nivel de autorización respectivo de acuerdo al monto.


 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07 Página 12 de 22

- El original del Acta de Comité de Compras deberá permanecer en el archivo del departamento de compras junto con todos los soportes de cotizaciones recibidas.
- Contraloría será la única instancia que podrá autorizar una negociación posterior al recibido de cotizaciones con algún proveedor en especial. En ningún caso, la compañía podrá dar preciso de cotizaciones enviadas por otros proveedores.
- El área de compras por ningún motivo podrá tramitar compras que no hayan sido solicitadas mediante los formatos previamente aprobados para tal fin.

El Supervisor de Compras será encargado del mantenimiento del Registro de proveedores. Anualmente deberá hacer una depuración del archivo, excluir de él aquellos proveedores cuyos productos ya no forman parte de la materia prima o materiales utilizados en el proceso productivo o elementos en desuso, o aquellos que hayan incumplido con alguna de las condiciones impuestas por la empresa.

9. Adjudicación de compras urgentes (fuera de las programadas)


Se considera compra urgente, aquella que se da por motivos de la realización de un evento especial o programado o por el cambio de un

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 13 de 22	

producto no programado. Para este tipo de compras se hace necesario diligenciar el formato de pedido de compra urgente y estar autorizado por el gerente del área. Esta deberá ser atendida inmediatamente, puede ser:

- A través de la Caja Chica,
- Solicitud a proveedores autorizados y registrados mediante orden de compra (anexo 5);
- El gerente de área que esté a cargo de la planta ordenará y aprobará la compra de productos o servicios específicos que sean necesarios;
- Se registrará en el pedido de compra numerado con el título en la parte superior como “pedido extra y/o urgente” (anexo 6),
- Se registrarán en la parte de las observaciones los comentarios que sean necesarios;
- Este pedido extra y/o urgente será comunicado a la gerencia general y a contabilidad, para las diligencias correspondientes.


La jefatura de compras llevará un control de dichas solicitudes por centro de servicios, de manera que el número total de esta sea mínimo.

 Celebrity Islands C.A.		MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera		
Fecha de elaboración: Enero del 2007		Código: JBM-FAA-01-07
Página 14 de 22		

10.Recepción de Materiales en bodega

Cuando los materiales son despachados por el proveedor seleccionado y llegan a la bodega central de la compañía.

No. pasos	Responsable	Descripción
10.1.	Responsable de Bodega	Recepción de factura original de compra del proveedor y verificación con la Orden de Compra de materiales. Además se observa si la factura cumple con los requisitos del S.R.I. Si cumple con los requisitos pasa a la siguiente actividad.
10.2.	Responsable de Bodega	Revisar que todos los materiales estén de acuerdo a las órdenes de compra, se sella la factura con la fecha de recibido. De lo contrario se regresa al proveedor para rectificar inconformidades.
10.3.	Responsable de Bodega	Envío de facturas originales aceptadas adjuntando la copia de la Orden de Compra de materiales al Supervisor de Compras en su oficina, con el sello y fecha de recibido.
10.4	Supervisor de compras	Revisar que todos los materiales facturados estén de acuerdo a la orden de compra de materiales emitida para dicha compra y si las condiciones negociadas son las que estipula la factura
10.5.	Supervisor de compras	Envío de la factura original y una copia de la orden de compra de materiales aprobada al contador general para que realice la contabilización de las mismas.

 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 15 de 22	

11. Ordenes de Compra canceladas o no cumplidas

Este formato deberá ser diligenciado por el Responsable de bodega de cada una de las divisiones de inventarios, en aquellos casos que por motivos de la operación amerita disminuir o cancelar un pedido, también cuando el pedido llegue incompleto o sencillamente no llegue.


Para la cancelación

El formato deberá ser enviado a Compras a más tardar a la 2 p.m. del día anterior al recibo de la mercancía.

Para incumplimiento del proveedor los pasos a seguir son:

- *Pedidos incompletos:*
Se deberá reportar al final del día, de cumplida la fecha de entrega de la orden de compra.
- *Pedidos no cumplidos:*
Se deberá reportar pasado el medio día del mismo día que se cumpla la fecha de entrega de la orden de compra.

Para los casos anteriores llenar el formulario de no conformidades, y enviarlo a compras para el trámite correspondiente.

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 16 de 22	

12. Importaciones

Recibida la solicitud de adquisición de repuestos por parte del Gerente de Operaciones se contacta al proveedor y se efectúa el pedido inmediatamente vía telefónica o mediante correo electrónico.

Cuando el proveedor confirma la disponibilidad del repuesto envía una proforma según el requerimiento, con la que tramita la carta de crédito con el banco.

Una vez que el proveedor tiene los valores acreditados en su cuenta por la exportación, nos envía las fotocopias de los documentos vía courier, y los documentos originales van al banco, acreedores de la operación; como existe carta de crédito, el banco nos devuelve ésta con el endoso respectivo.

Por otro lado, con el conocimiento del embarque se procede a realizar los tramites de desaduanización que son:

- Tasas de control
- Guía de movilización
- Garantías específicas aduanas y seguros

 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	<p>MANUAL DE COMPRAS</p>
<p>Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera</p>	
<p>Fecha de elaboración: Enero del 2007</p>	<p>Código: JBM-FAA-01-07</p>
	<p>Página 17 de 22</p>

Gestionadas los pagos de la aduana, corresponde el trámite de nacionalización, se procede al pago de impuestos, se obtiene el Documento Único de Importación DUI con el que se retira el repuesto respectivo.

Las facturas son entregadas al departamento de repuestos y al departamento de contabilidad para la respectiva autorización del pago.


13. Procedimiento para el contacto con los proveedores

Para el cumplimiento de los parámetros ya establecidos, para el recibo de los productos se puede delegar al Supervisor del área responsable, tener contacto con el proveedor siempre y cuando no se cambie ningún parámetro.

Llámesese parámetro: Ficha Técnica, Cantidad, Fecha de recibo, etc.

El informe de no conformidad o cancelación al proveedor, se debe hacer llegar al Supervisor de Compras a más tardar en los próximos 3 días hábiles.

Cuando definitivamente el proveedor no cumpla con los parámetros la Gerencia del área respectiva se responsabiliza del cumplimiento y manejo

	Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera		
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07	
		Página 18 de 22

que se le dé. Se debe estar en comunicación permanente con compras y presentar en el siguiente Comité.


14. Comité de compras

14.1. Objetivo


Coordinar y administrar las actividades de abastecimiento y logística para el mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la misma.

14.2. Actividades

- Colaborar en la elaboración de planes y programas de trabajo en materia de abastecimiento.
- Evaluar la ejecución de las normas y procedimientos vigentes, a efectos de programar y realizar nuevas ideas de mejoramiento o corrección en el sistema de compras.
- Presenta a consideración de los ejecutivos, de la empresa proyectos de mejoramiento.

 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	<p>MANUAL DE COMPRAS</p>
<p>Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera</p>	
<p>Fecha de elaboración: Enero del 2007</p>	<p>Código: JBM-FAA-01-07</p>
	<p>Página 19 de 22</p>

- Impulsar acciones de formación y capacitación con el personal relacionada en abastecimiento.
- Planear, dirigir, coordinar, evaluar, ejecutar y controlar los programas y actividades de compras y abastecimientos relacionados con la cadena de aprovisionamiento externo e interno.
- Planificar con las áreas interesadas en realizar una compra, para someterlo al presente comité y deliberar de su viabilidad o no.
- Optimizar en conjunto con todas las áreas la gestión de compras a efectos de mejorar y minimizar los costos en esta área.
- Proporcionar información oportuna a las diferentes áreas con lo relacionado a sus actividades y operaciones realizadas en la gestión.
- Tomar en consideración la conformación del Comité de compras a efectos de seguir un órgano regular en la toma de decisiones o presentación de información.
- Regirse a los procedimientos aprobados por la gerencia general, para el desarrollo de actividad de compras y abastecimiento.

	Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera		
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07	
Página 20 de 22		


- Establecer un nexo de comunicación continua con las áreas que tiene relación con compras y abastecimientos.
- Utilizar las herramientas proporcionadas por el manual para la toma o resolución de problemas.
- Observar la legislación laboral en todo lo que se relacione con la actividad de compras y abastecimiento.

15. Integrantes del Comité de Compras

- Contraloría
- Supervisor de compras
- Supervisor de área que realiza el requerimiento de compras

15.1. Actividades específicas

- Análisis de necesidades de productos, servicios, o proveedores (requerimientos y/o solicitud).
- Observar los procedimientos para realizar una compra

 <p style="text-align: center;">Celebrity Islands C.A.</p>	<p>MANUAL DE COMPRAS</p>
<p>Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera</p>	
<p>Fecha de elaboración: Enero del 2007</p>	<p>Código: JBM-FAA-01-07</p>
<p>Página 21 de 22</p>	

16. Sistema de distribución

- Las copias autorizadas se distribuirán a cada departamento
- Cada departamento que las reciba firmará en una hoja de Control de Distribución del original, colocando la fecha correspondiente y se encargará de la verificación de lectura del mismo.


17. Revisión y actualización

- Los procedimientos se revisarán 12 meses después de su emisión si no han sufrido cambios.
- La actualización se realizará inmediatamente después de presentarse cualquier cambio en el proceso o cambio de alguna norma legal que lo rija.
- El responsable de la actualización deberá recoger el manual anterior y distribuir el reemplazo autorizado

18. Anexos

Anexo 3. Solicitud de Requisición y/o compra

Anexo 4. Comparativo de cotizaciones

 Celebrity Islands C.A.	MANUAL DE COMPRAS
Título: Manual de políticas y procedimientos para el Área Financiera	
Fecha de elaboración: Enero del 2007	Código: JBM-FAA-01-07
Página 22 de 22	

Anexo 5. Solicitud de compras

Anexo 6. Pedido de compras

Anexo 7. Formulario de Registro Único de Proveedores

19. Comentarios Generales

Todo lo anteriormente enunciado está puesto a consideración de todos los interesados, a efectos de proponer sugerencias y/u observaciones, considerando que el resultado será el mejoramiento continuo.



CELEBRITY ISLANDS C.A.

SOLICITUD DE REQUISICIÓN Y/O COMPRAS
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ÁREA DE COMPRAS

Fecha de solicitud: No. de requisición:

Fecha de entrega:

Producto o servicio	Descripción	Cantidad
Observaciones:		
.....		
.....		
Solicitado por:	Recibido por:	

.....
Firma Responsable Área

.....
Firma Contraloría



CELEBRITY ISLANDS C.A.

SOLICITUD DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ÁREA DE COMPRAS

Nombre del proveedor: No. de solicitud:
 Área que solicita: Fecha pedido:
 Nombre del solicitante: Fecha entrega:

Urgente	Normal	No. requisición	Local/Importación

Producto o servicio	Descripción	Cantidad
Observaciones:		
Solicitado por:	Recibido por:	

.....
 Firma Responsable Área

.....
 Firma Contraloría



CELEBRITY ISLANDS C.A.

**PEDIDO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ÁREA DE COMPRAS**

Fecha de pedido: No. de pedido:

Fecha de entrega:

Descripción	Unidad de medida	Cant.	Fecha entrega	Cotización Proveedor 1		Cotización Proveedor 2		Cotización Proveedor 2	
				Precio	Benef.	Precio	Benef.	Precio	Benef.

Comentarios:

.....

.....
 Firma Responsable Área

.....
 Firma Contraloría





CELEBRITY ISLANDS C.A.

**FORMULARIO DE REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ÁREA DE COMPRAS**

Nombre del proveedor: No. de forma:
 Dirección del proveedor:
 Representante legal de la Cía.:
 Teléfono oficina: Código:
 Producto o servicio: Fecha:

Tipo de producto	Especificación producto	Cantidad disponible

Observaciones:

Solicitado por:

Proveedor:

.....
Firma Responsable Área.....
Firma Contraloría

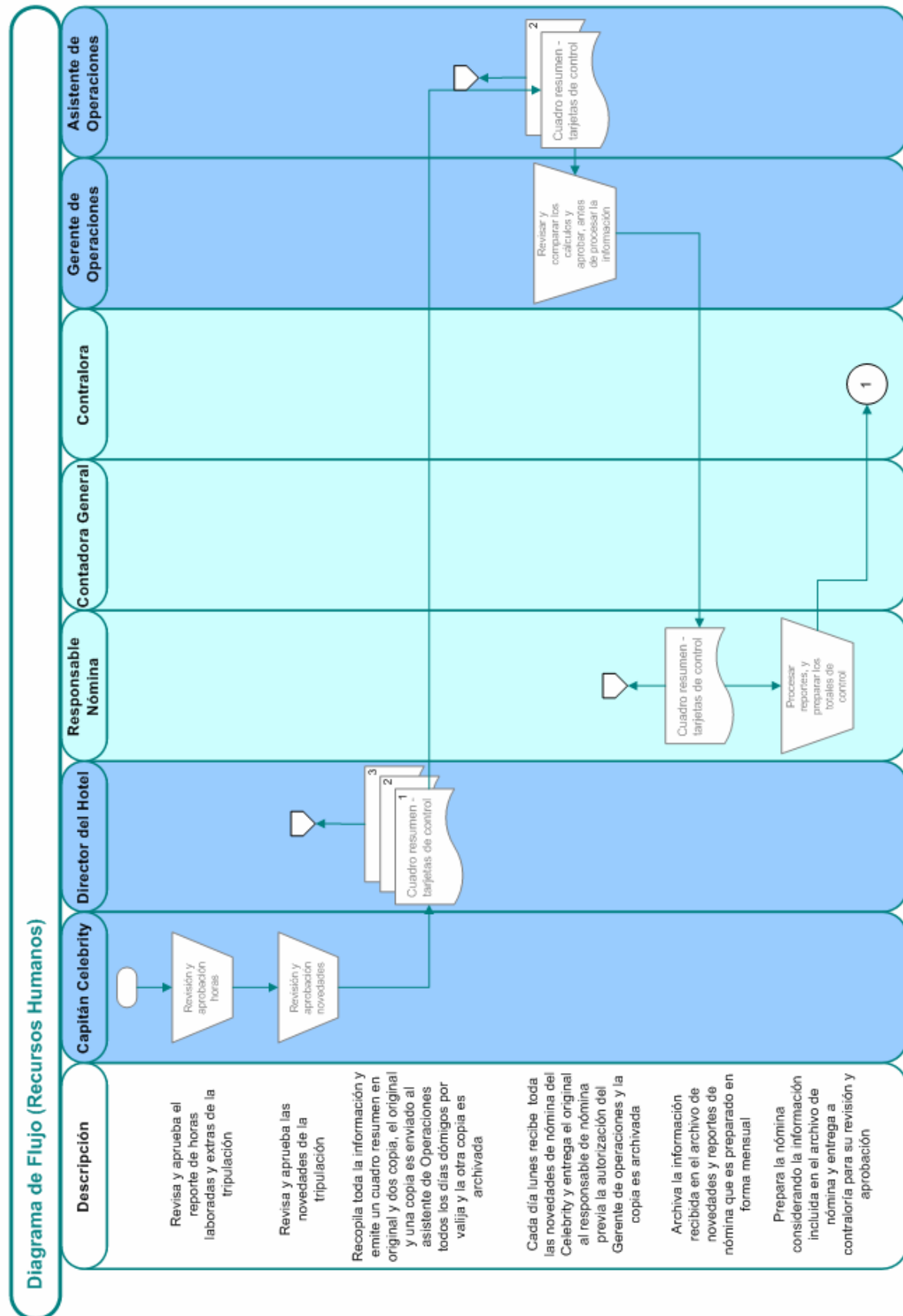


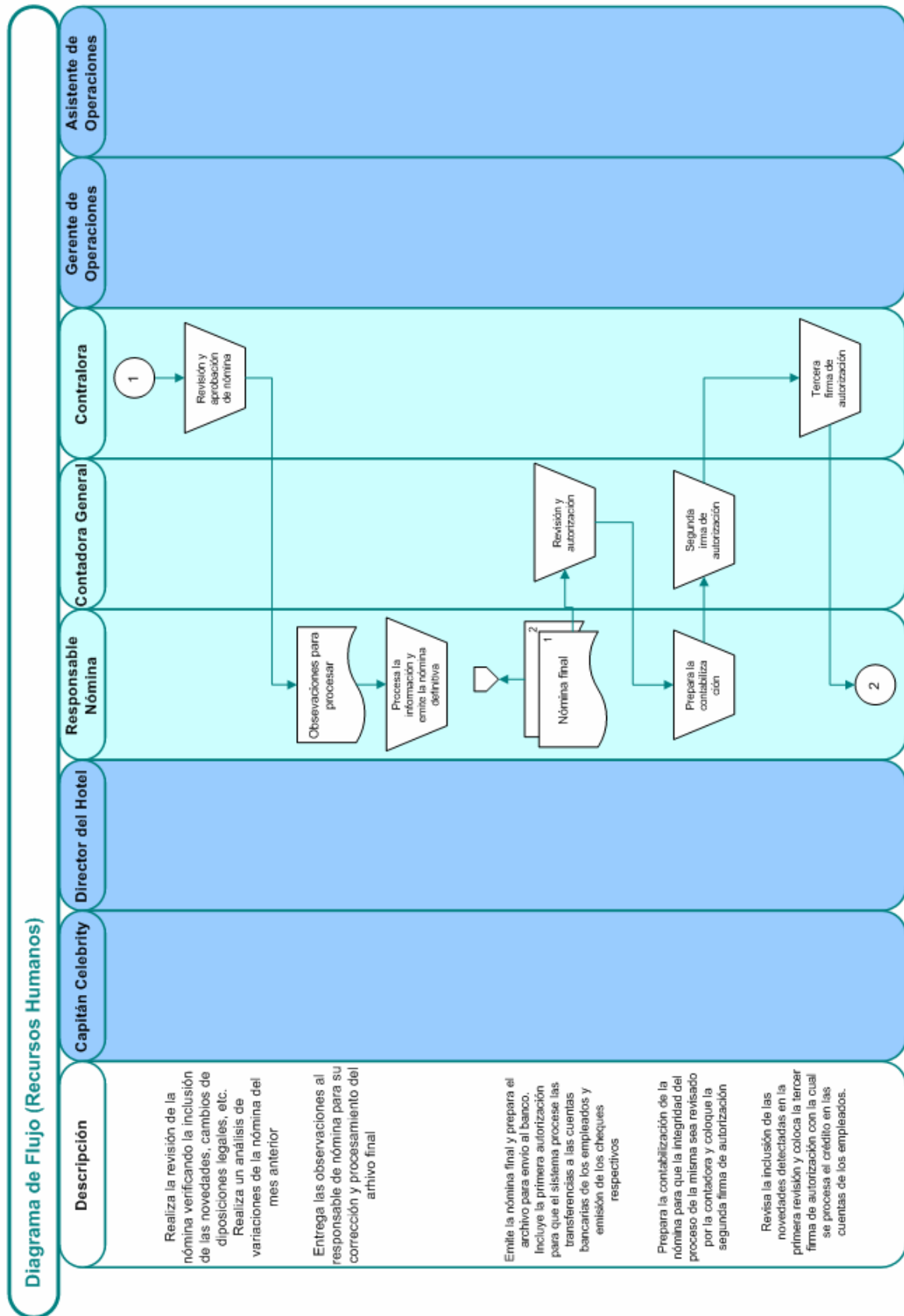
CELEBRITY ISLANDS C.A.

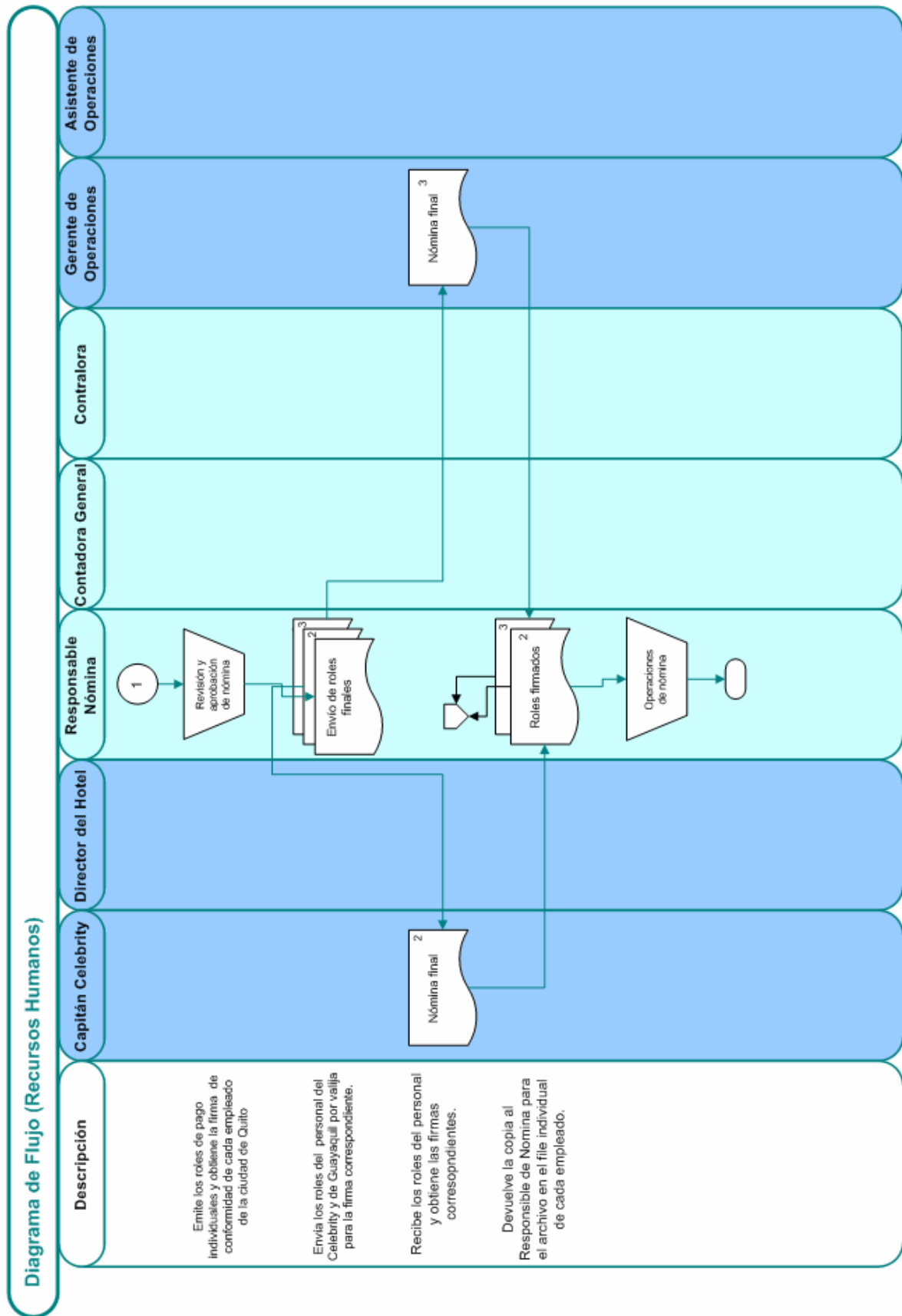
**TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Nombre del empleado: Código empleado:.....
 Dirección del empleado:.....
 Área a la que pertenece:
 Supervisor: Mes:.....

Día	Entrada	Salida	Entrada	Salida
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				







GLOSARIO

Actividades de Control	Consiste en el diseño de una estructura orgánica en la que se defina y agrupe las distintas actividades de organización. Son todas las políticas y procedimientos que proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).
Actividad Financiera	Es el conjunto de operaciones que se realizan en un mercado conformado por oferentes y demandantes de recursos financieros, incluyendo aquellas operaciones que intervienen en la formación del mercado de dinero y de capitales.
Actividades de operación	Generalmente están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios.
Administrar	Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Adquisición	Acto o hecho en virtud del cual, se obtiene el dominio o propiedades de un bien o servicio, o algún derecho real sobre éstos. Puede tener efecto a título oneroso o gratuito; a título singular o universal, por cesión o herencia.

Ambiente de Control	Comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización, establece condiciones en que los sistemas de control deben operar, incluye valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de administración.
Autorización	Aprobación de un determinado nivel jerárquico superior para proceder con determinadas actividades u operaciones en el cumplimiento de objetivos.
Compras	Cuenta en la que se registra la mercancía comprada con fines de reventa y que está clasificada como costo de la mercancía vendida; adquisición de bienes o servicios con la finalidad de cubrir necesidades.
Comprobante	Documento que constituye evidencia material de toda transacción efectuada.
Comunicación	Fluidez de información involucrada con el control interno financiero y de gestión dentro de una entidad
Control Gerencial	Son aquellos controles aplicados a los resultados de las transacciones y son realizados o revisados por individuos que no participen en el procesamiento y son diseñados para detectar errores o irregularidades que puedan haber ocurrido antes del procesamiento o durante el mismo.
Control Interno	El Control Interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la

adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

Puede definirse también como el conjunto formado por la estructura de las Compañías, el esquema delineado por los procedimientos y métodos y el sistema de información adoptados y coordinados, es decir, el proceso continuo llevado a cabo por la alta dirección interno de la entidad, diseñado para dar seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos.

Control Previo	Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.
Costo Beneficio	Relación existente entre el valor del costo de un control y el beneficio derivado de este. En ningún caso el costo del control interno excederá los beneficios que se esperan obtener de su aplicación.
Delegación de Autoridad	Autorización formal para el desarrollo de funciones y actividades de altos niveles organizativos a favor de los niveles inferiores.
Debilidades	Constituyen errores o irregularidades detectados en la revisión de procedimientos de Control Interno.

Documento Fuente	Es el justificante que contiene la información necesaria para el registro contable y tiene la función de comprobar razonablemente la realidad de una operación.
Documento por pagar	Aquéllos en que consta la promesa de pagar incondicionalmente a una fecha determinada, cierta cantidad de dinero. No se incluyen bajo esta denominación las hipotecas, las cédulas hipotecarias y los bonos u obligaciones en circulación.
Economía	Es la administración de los recursos económicos y financieros de una entidad de manera prudente. Adquisición de bienes y/o servicios al costo mínimo posible, en condiciones de calidad y precio razonable.
Efectividad	Es obtener resultados deseados. El auditor es responsable de diseñar las pruebas que indicarán si los procedimientos son verdaderamente efectivos para el logro de los objetivos y metas programados por una entidad.
Eficiencia	Es obtener resultados deseados, a través del rendimiento óptimo, sin desperdicio de recursos.
Egresos	Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.
Empresa	Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil,

constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

**Errores
acumulados**

Constituyen todos los efectos o errores identificados o estimados en todos los componentes que han sido revisados por el auditor y que al ser agrupados (en una sola planilla de efectos), generan el efecto global sobre los estados financieros tomados en su conjunto sobre el cual podremos emitir una opinión.

Ética

Valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

**Evaluación de
Riesgos**

Identificación y análisis de los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos que la compañía establece, determinando su impacto y la forma de gestionarlos.

Evidencia

La evidencia incluye todas las influencias de la mente, que afectan el juicio acerca de la razonabilidad de proposiciones, remitidas para la revisión.

**Factor de
Riesgo**

Cada una de las variables del negocio o del entorno, cuya variación se toma como base para explicar los posibles resultados económicos y su grado de afectación a la entidad.

Facturación	Elaboración de un documento que se expide para hacer constar una venta, en el que aparece la fecha de la operación, el nombre del comprador, del vendedor, sus Registros Federales de Contribuyentes, las condiciones convenidas, la cantidad, descripción, precio e importe total de lo vendido.
Funcionario	Gerente, ejecutivo, administrador o persona facultada legalmente para autorizar o ejecutar las transacciones y operaciones en una entidad.
Gastos de Administración	Cantidad que podrá cobrar la empresa de autofinanciamiento por los diversos actos que realice para la consecución de los fines del sistema que se fijara porcentualmente de acuerdo con el valor mensual del bien mueble, inmueble o servicio que se contrate
Gastos Financieros	Todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse una empresa con recursos ajenos. En la cuenta de gastos financieros destacan entre otras las cuentas de intereses de obligaciones y bonos, los intereses de deudas, los intereses por descuento de efectos, las diferencias negativas de cambio, y se incluyen también dentro de este apartado los gastos generados por las pérdidas de valor de activos financieros.
Indicadores de Desempeño	Parámetros utilizados para medir el rendimiento de una gestión con respecto a resultados deseados o esperados.

Informe COSO	Informe sobre el “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control—Integrated Framework), basado en una recopilación mundial de información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno.
Información Financiera	<p>Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución.</p> <p>Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado.</p>
Monitoreo de Control Interno	Proceso que evalúa la efectividad del Control Interno de las empresas, con el objetivo de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias.
Objetivo	Enunciación de los resultados que desea alcanzar un sujeto en un período de tiempo concreto.
Ongoing	Significa estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia delante, crecientemente. Es lo que también se denomina como en tiempo real: en la medida en que ocurren los acontecimientos.
Pago	Cumplimiento de la obligación mediante la ejecución de la prestación debida.

Políticas Contables	Son ideas generales de contabilidad establecidas por una entidad, los mismos que permiten el uso del criterio de las personas.
Proveedor	Persona física o moral que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, vende, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios. Para los efectos del contrato de adhesión se denomina así a la empresa de "autofinanciamiento", entendiéndose por éste lo establecido en la Ley Federal de Protección al Consumidor.
Responsabilidad	Capacidad u obligación de responder por actos propios y en algunos casos de los ajenos.
Riesgo	Evento, interno o externo, que si sucede impide o compromete el logro de los objetivos institucionales.
Riesgo de Control	<p>Es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.</p> <p>El riesgo de control se ve afectado directamente por las acciones de la administración.</p>
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.

Segregación de Funciones

Principio administrativo tendiente a evitar que un servidor desarrolle tareas laborales incompatibles con su puesto de trabajo.

Solvencia

Capacidad de una persona física o moral para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que éstas van venciendo.

Sistema de Información

Métodos y procedimientos establecidos que aseguran la continuidad de la organización, para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad, proporcionando datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales.

Valoración de Riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Transacción

Operación administrativa, comercial o bursátil que implica el intercambio de bienes, valores o servicios en mutuo acuerdo por las partes negociadoras.

Transparencia

Disposición de la entidad de divulgar al público la información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines.