

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-



“Diagnóstico de políticas de control interno en una empresa importadora de productos de uso diario y para el hogar”

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Sergio Adolfo Lima García

Guatemala, Enero de 2011

**“Diagnóstico de políticas de control interno en una empresa importadora de
productos de uso diario y para el hogar”**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Sergio Adolfo Lima García
Licda. Mery Elizabet Lacayo Jerez, Asesora
Lic. Elio Núñez Aguilar, Revisor

Guatemala, Enero de 2011

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Federico Robles
Examinador

Licda. Gabriela Corado de Morales
Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Examinador

Licda. Mery Elizabet Lacayo Jerez
Asesor

Lic. Elio Núñez Aguilar
Revisor



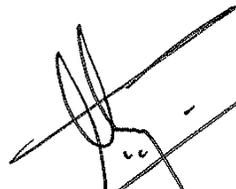
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0079-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 08 DE DICIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Mery Lacayo, tutora y licenciado licenciado Elio Nuñez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “DIAGNÓSTICO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR”. Presentada por el estudiante Sergio Adolfo Lima García, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00159, de fecha 18 de noviembre del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cobari
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Tutor: Mery Elizabeth Lacayo Jerez
Titulo: Licda. Administración y dirección de Empresas

Dirección: 5ta Ave. A 4-96, sector C 2 San Cristóbal zona 8 de Mixco
No. Teléfono 24781782
No. Teléfono cel. 42654858
No. De Fax
E-mail: marylacayo@yahoo.com.mx

Guatemala, 13 de agosto del 2010

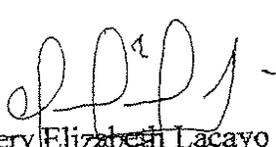
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“DIAGNÓSTICO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR”**, realizado por: Sergio Adolfo Lima García, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de (85) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Mery Elizabeth Lacayo Jerez
Tutor

Guatemala,
03 de noviembre de 2010

Señores
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Por medio de la presente me permito notificarles que la señor **Sergio Adolfo Lima Garcia**, ha presentado el documento de cierre para el nivel académico de licenciatura en administración de empresas en la práctica empresarial dirigida -PED- que tiene por título **“Diagnóstico de políticas de control interno en una empresa importadora de productos de uso diario y para el hogar”**

En mi calidad de revisor emito dictamen favorable, con una calificación de 85 puntos.

Atentamente,



Licenciado Elio Núñez Aguilar
Colegiado No. 10729



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.010.2011

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **LIMA GARCIA, SERGIO ADOLFO** con número de carné 0-911907, aprobó con **86 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciocho días del mes de noviembre del año dos mil diez. _____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de enero del año dos mil once. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sidajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maria José M.
cc: Archivo

Agradecimiento y Dedicatoria

A Dios:

Porque tu eres mi roca y mi castillo, por tu nombre me guiaras y me encaminarás, por ser mi fortaleza y la fuente de sabiduría para mi vida.

A mis padres:

René Lima Batres y Clara Luz García de Lima, a quienes llevo en mis pensamientos y en mi corazón, por ser ejemplo de tenacidad y lucha ante la adversidad, por su amor y sabios consejos.

A mis hermanos:

Carlos René, Edgar Humberto, Rudgar Alberto e Hilda Lisseth, por su apoyo moral y por compartir con mi persona, mi esposa y mis hijos este logro.

A mi esposa:

Juanita Esther Sical Flores de Lima, por su comprensión, por ser parte de mi inspiración y apoyo incondicional en el logro de este triunfo.

A mis hijos

Sergio David, Jhonatan Josué y Cristian Fernando a quienes amo con todo mi corazón. Les dedico este triunfo como una muestra de que con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, pero sobre todas las cosas, poniendo a Dios en primer lugar, nuestros sueños y anhelos se hacen realidad.

A mis amigos:

Por sus muestras de solidaridad, simpatía y hermandad en los momentos difíciles y de alegría.

A mis compañeros de Universidad:

Y de promoción, pero especialmente a Miguel Chacón, Pablo Borrayo, Heverth Valdéz y Dino Beteta, por su apoyo que hoy nos hace alcanzar juntos este logro profesional.

A mis catedráticos:

Especialmente al Lic. Federico Robles y a la Licda. Mery Lacayo Jeréz, por compartir sus enseñanzas y experiencias profesionales.

A la Universidad:

De San Carlos de Guatemala por forjar el camino de mi carrera y a la Universidad Panamericana por abrirme las puertas y dirigirme a la culminación de esta etapa de mi vida.

Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	4
Gráfica 1 (Organigrama)	6
Productos	7
Visión	7
Misión	8
Valores	8
Estrategia Corporativa	8
Análisis del Ambiente Externo	9
Competencia Directa	10
Análisis Foda	11
1.2 Marco Teórico	12
Control Interno	12
Componentes del Control Interno	14
Ambiente Control	15
Integridad y Valores Éticos	15
Compromiso de Competencia Profesional	16
Filosofía de Dirección y estilo de Gestión	16

Consejo de Administración y Comité de Auditoría	17
Proceso de Evaluación de Riesgo	17
Información y Comunicación	18
Actividades de Control	22
Evaluación del Desempeño	22
Evaluación del Control Interno	23
Monitoreo de los Controles	23
Alertas de Control Interno	24
Alertas de Control desde el Almacén	24
Alertas de Control desde Tesorería y Contabilidad	24
Alertas de Control desde Personal	24
Alertas de Control desde Compras	25
Alertas de Control desde Operaciones	25
Dependencias a Evaluar	25
Cuando Evaluar	25
Planes de Auditoría	25
Estrategia y Política	26
Definición de Política	27
Ventajas de la administración por Políticas	27
Principales tipos de Estrategias y Políticas	29
1.3 Planteamiento del Problema	30
1.4 Objetivos	31

General	31
Específicos	31
1.5 Alcances y Límites	31
Capítulo 2	33
Metodología	
2.1 Sujetos de la Investigación	33
2.2 Instrumentos	33
2.3 Procedimientos	33
Capítulo 3	35
Resultados	
Capítulo 4	55
Análisis de los Resultados	
Conclusiones	58
Propuesta	59
Introducción	59
Contenido	59
Reglamentación	59
Gráfica 20 Políticas de Administración	62
Gráfica 21 Política de Impuestos	63
Gráfica 22 Política de Pagos	64
Gráfica 23 Política de Tesorería	65

Gráfica 24 Política de Cobranza	66
Gráfica 25 Política de Operaciones Bancarias	67
Gráfica 26 Política de Almacén	68
Gráfica 27 Política de Inventarios	69
Gráfica 28 Política de Recursos Humanos	70
Gráfica 29 Política de Seguros	71
Gráfica 30 Política de Informática	72
Gráfica 31 Política de Planeación Estratégica de Ventas	73
Gráfica 32 Carta de Conocimiento	74
Control Interno	75
Gráfica 33 Hoja de Evaluación de Riesgos y Control	76
Gráfica 34 Procedimiento para la Elaboración de Políticas	77
Programa de participación activa para Coordinadores	78
Gráfica 35 Revisión de Cumplimiento	78
Canal de Comunicación y Divulgación	79
Gráfica 36 Traslado de la Comunicación	80
Gráfica 37 Propuesta Económica	81
Referencias	82
Anexos	83

Resumen

La empresa sujeto de análisis, autorizó la realización del estudio de sus políticas de control interno, con el fin de identificar las principales debilidades dentro de las cuales se enfocó la revisión, la propuesta y la mejora de las políticas existentes.

La actividad principal de la empresa *Importadora de Productos de uso Diario y para el Hogar*, es la comercialización de artículos a nivel nacional por medio del sistema de ventas directas. Los principales clientes son más de 7,000 amas de casa que por medio del sistema de ventas por catálogo, quienes aportan al presupuesto familiar un ingreso económico.

En este sistema que no les condiciona a horarios de trabajo, volúmenes, ni puntos especiales para hacer efectivas las ventas.

Para realizar este documento, se utilizaron las técnicas sugeridas por la Universidad Panamericana, dentro de las cuales se elaboró el planteamiento del problema para analizar la situación de la empresa en torno a las políticas de control interno.

Se llevó a cabo el trabajo de campo captando la información de primera mano por medio del cual se identificó el nivel de la problemática y se proporcionó una solución a la situación actual.

Dentro de las actividades realizadas por medio de la guía de observación y los dos tipos de cuestionarios utilizados se determinaron los asuntos más relevantes en relación a la situación actual y el efecto que resulta del inadecuado canal de comunicación usado para transmitir los aspectos fundamentales de los lineamientos, así mismo el efecto nocivo de la falta de cumplimiento.

Los aspectos básicos propuestos en este documento giran alrededor del fortalecimiento en el proceso administrativo de control que involucra el desarrollo y elaboración de políticas con fundamentos teóricos y científicos, que permitan reestructurar y actualizar las existentes.

El resultado de esta investigación fue dado a conocer a la Dirección Regional de la empresa, quien estableció la importancia de los datos y la información proporcionada, la que servirá de base para elaborar un plan de acción al respecto.

Para la comprensión de la información recabada este informe se ha dividido en capítulos que describen de forma concreta su desarrollo.

En el capítulo 1 se da a conocer por medio de los antecedentes los detalles relevantes de la empresa sujeto de estudio, describiendo el giro del negocio por medio de su actividad principal, su ubicación, estructura organizacional, los productos que comercializa, la identificación de los clientes, la visión, misión, valores, análisis del ambiente externo, los factores claves para el éxito del negocio, la competencia en el mercado, el análisis FODA.

La información relacionada con el marco teórico, que incluye la información bibliográfica, los conceptos claves y el soporte teórico relacionado con el problema.

En el capítulo 2 se detalla la metodología aplicada en el desarrollo de la investigación, los sujetos de investigación, los instrumentos usados para capturar los datos, la población y el procedimiento usado para realizar el trabajo de campo.

En el capítulo 3 se presentan los hallazgos y resultados numéricos de la información recabada por medio de los instrumentos y su representación gráfica, en torno a los aspectos esenciales considerados en el contexto del problema investigado.

En el capítulo 4 se presenta el análisis de los resultados los cuales reflejan la situación actual de la empresa sujeto de la investigación.

Luego de realizado el análisis se detallan las conclusiones a las que se llegó al terminar la fase del análisis de los resultados, tomando de referencia el soporte teórico que permite fundamentar el nivel de la problemática existente en la empresa sujeto de la investigación.

Finalmente se presenta la propuesta de acción que permitirá a la empresa contar con un instrumento que sirva de guía para revisar, actualizar y comunicar las Políticas de Control Interno existentes así como las futuras políticas que regirán la operación del negocio.

Introducción

La presente investigación se realizó en la empresa *Importadora de Productos de uso Diario y para el Hogar* nombre que sustituye a la identificación real de la entidad el cual se usó para el desarrollo de la investigación con el fin de respetar la confidencialidad y resguardar los intereses de la empresa objeto de investigación.

La actividad principal de la empresa objeto de la investigación se dedica a la importación y comercialización de productos por medio del sistema de venta directa representando a la casa matriz que se encuentra el estado de Toluca México.

Debido a los inconvenientes relacionados con la aplicabilidad de las normativas que se han dictado para la operación del negocio, se consideró realizar una propuesta cuyo objetivo principal es mejorar el método existente de la elaboración, divulgación y cumplimiento de las políticas de control interno, por medio de la investigación de campo, en la cual se utilizó como guía los lineamientos y procedimientos que regula la “Práctica Empresarial Dirigida de la Universidad Panamericana”.

Este documento da a conocer, los detalles investigados relacionados con la empresa sujeto de estudio así como el desarrollo de las fases en las que se ejecutó la investigación, etapas que permitieron evaluar y concluir a profundidad la situación actual y a la vez presentar la propuesta que permitirá mejorar la elaboración, comunicación y cumplimiento de las políticas de control interno.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa *Importadora de Productos de uso Diario y para el Hogar* nace en el corazón de la ciudad de México D.F, en el mes de julio del año mil novecientos noventa y dos, como resultado de un grupo de empresarios visionarios, que visualizaron la oportunidad de incursionar en el mercado de la venta directa iniciando una operación discreta que rápidamente fue aceptada por la calidad, precio y servicios de los productos que lanzaron al mercado. Se desplazó con una logística estructurada la distribución de productos por todo el territorio mexicano y para atender la gran demanda y aceptación de la marca en el año dos mil, la empresa trasladó las instalaciones administrativas y de operación al "Parque Industrial Toluca Dos Mil", inaugurando una de las instalaciones más modernas con 45,000m² de instalaciones en uno de los parques industriales más importantes de México atendiendo a más de 187,000 distribuidores cada quince días en toda la república mexicana.

En el año dos mil siete, el grupo ejecutivo y el consejo de administración decidió incursionar en el mercado centroamericano y fue así como después de los estudios correspondientes se completaron todos los requisitos legales y en el año dos mil ocho se instaló oficialmente la operación en Guatemala, El Salvador y Honduras, atendiendo inicialmente a 12,000 distribuidores y después de 18 meses de operación se atienden 22,500 distribuidores en los tres países con cobertura de frontera a frontera en cada uno de los países.

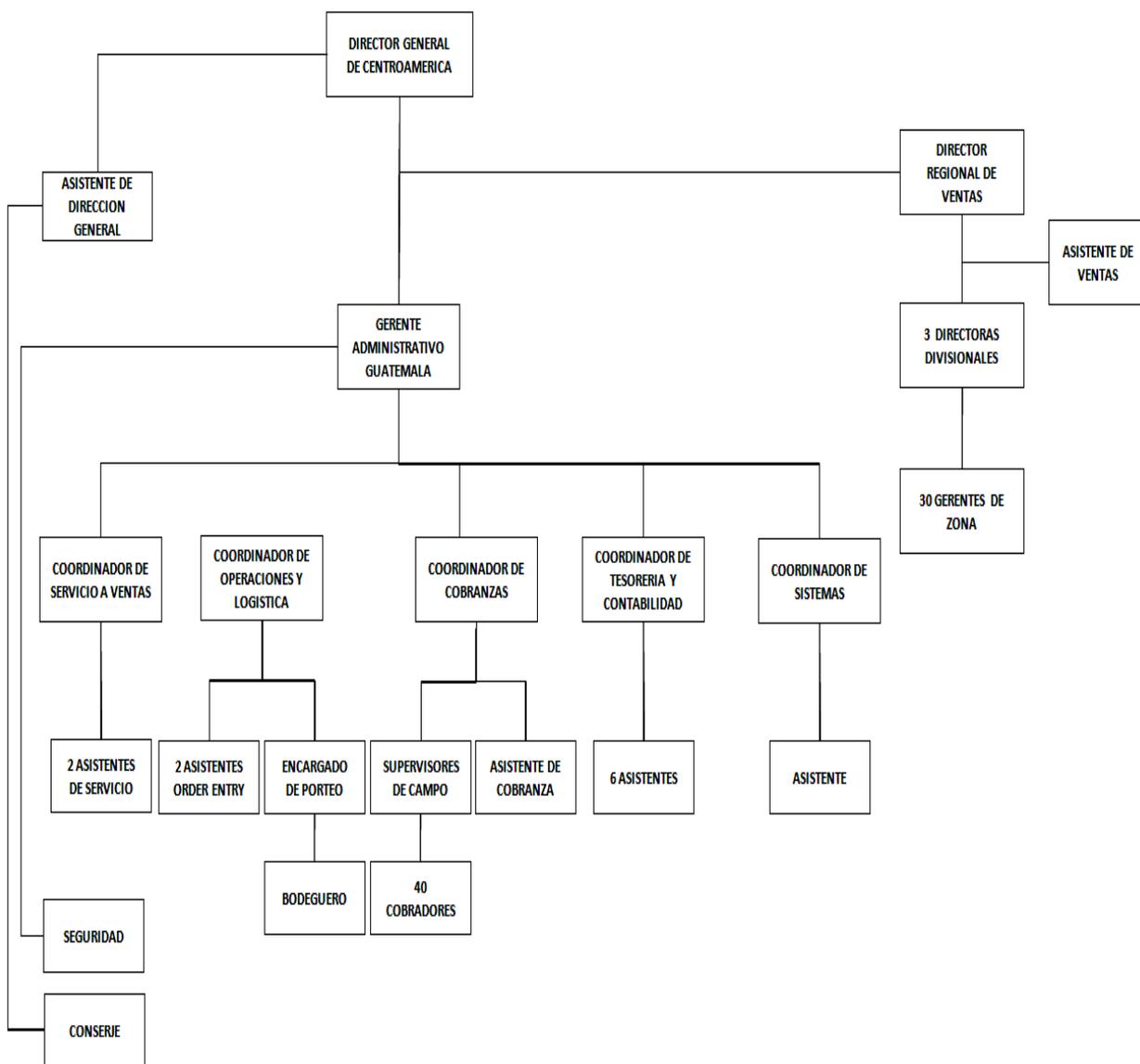
La actividad principal de la empresa en Guatemala es la importación de productos de belleza y para el hogar por medio del sistema de ventas directas, inició operaciones con una estructura administrativa muy reducida, debiendo incrementar el personal y sus instalaciones físicas debido al crecimiento en el número de clientes y los procesos que involucran el servicio para poder atender este tipo de negocio. Se inició así una serie de complicaciones en el control interno, administración, manejo de políticas, procedimientos, estrategias, etc., las cuales formarán parte de la investigación.

La empresa está ubicada en la ciudad de Guatemala, considerando la cantidad de empleados y el volumen de sus operaciones se considera como un empresa mediana.

La estructura de la organización está conformada por la Dirección general cuya atribución principal es dirigir la operación de Guatemala y Centroamérica, una Dirección regional de ventas que es la encargada de generar la actividad comercial del país y Centroamérica, dos Direcciones divisionales de ventas que son responsables de coordinar la actividad de ventas de quince territorios y zonas de la república de Guatemala, treinta Gerencias de desarrollo de ventas cuya atribución principal es generar la venta en todos los departamentos, municipios, aldeas y caseríos de la república de Guatemala y dos Gerencias de apoyo, una en cada división, que su función principal dar soporte al reclutamiento de clientes y cubrir las necesidades principales en la generación de la venta en los territorios que se les asignan, una Gerencia administrativa que tiene bajo su responsabilidad las operaciones locales que incluyen las áreas de operaciones, logística, cobranza, contabilidad, cuenta corriente y sistemas.

Gráfica 1

ORGANIGRAMA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR



Fuente: Elaboración propia, mayo 2,010

Productos

La empresa importa y comercializa las siguientes líneas de productos

- Fragancias
- Maquillajes
- Cuidado de la piel
- Estética
- Lencería
- Joyería
- Suplementos vitamínicos
- Fragancias y productos para Niños
- Productos para el Hogar

Los clientes de la empresa sujeto de estudio, son mayoritariamente mujeres, que comparten su tiempo diario para vender productos por catálogo, obteniendo beneficios económicos por descuentos especial de vendedor y premios por volúmenes de venta alcanzados por campaña. En Guatemala se atienden 4,000 clientes por campaña de venta quienes venden los productos al consumidor final.

Visión

Ser la mejor empresa de venta directa que mejor entienda las oportunidades de negocio y las necesidades de nuestros consumidores.

Misión

Ser la empresa de venta directa de mayor crecimiento y productividad; nuestro fundamento serán nuestros clientes que generan este negocio, con lo cual nos aseguramos superar sus expectativas así como la de los consumidores finales, esto lo lograremos a través de excelentes productos diferenciados. Nuestra principal característica será la capacidad de respuesta a los cambios del entorno a través de la innovación. Generamos un desarrollo sobresaliente para nuestros empleados, beneficios económicos para nuestros accionistas y el desarrollo permanente a la comunidad. En todas las acciones que llevamos a cabo nos regiremos por los valores que nos guían.

Valores

- Honestidad
- Confianza
- Humildad
- Trabajo en Equipo
- Altos Estándares de Calidad

Estrategia Corporativa

El cuadro gerencial experimentado, la infraestructura y la tecnología de punta de la que se dispone para la fabricación de los productos con altos estándares de calidad, hacen que la empresa sea competitiva en el mercado de la venta directa en la región Centroamericana.

Análisis del Ambiente Externo

En el mercado Guatemalteco existen 19 empresas que participan comercializando productos de similares características y con el mismo sistema de venta, que en algún momento pueden llegar a ser nocivas para el crecimiento y desarrollo del negocio en el país, ya que se ha comprobado que existe la competencia desleal, los precios y programas de incentivos no ajustados a los costos reales y así como la captación de clientes utilizando sistemas antiéticos.

El ambiente gubernamental y las constantes modificaciones tributarias pueden afectar directamente los intereses comerciales y mercantiles del gremio de empresas de ventas directas, en cuyo caso lleguen a obligar a los vendedores domiciliarios independientes a emitir factura por las ventas; la actividad que realizan los clientes constituye una fuente de ingresos al presupuesto familiar, los pedidos que la empresa despacha al cliente son facturados con un 30% de descuento que es el margen de ganancia que el cliente tiene en la generación de su actividad. Los catálogos son el elemento generador de la venta, la empresa prepara y entrega en la puerta del domicilio de los clientes los pedidos, a su vez el cliente entrega el producto al consumidor final quien no recibe factura ya que la empresa le facturó al cliente y no al consumidor final, por tal razón existe el riesgo de que las autoridades exijan a los clientes de las empresas de venta directa la emisión de facturas al consumidor final.

Las regulaciones sanitarias y la modificación en los reglamentos que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social realiza especialmente para los productos nutricionales afectan el dinamismo e introducción de nuevos e innovadores productos capaces de posicionarse rápidamente en el mercado local.

La constante variación del tipo de cambio del quetzal frente al dólar afecta en cash de la empresa por los montos en las transacciones comerciales entre la empresa local y la empresa

suministradora del producto. El alza en el precio del combustible para efectuar la labor de distribución, afecta en los resultados del negocio local.

Competencia Directa

Dentro de las empresas que compiten en el mercado según la Asociación Guatemalteca de Empresas de Ventas Directas están: Avon, J. Carroll, Le Cleiré, Lovely, Scenia, Zelza, Flushing, NSP de Guatemala, Yambal, Lebel, Zermat, Nu-skin, Masdel, Erbalife, Omnilife, Esika, B&S, Masdel, Oriflame, Tupperware y Caprices (Rapsodia).

Análisis Foda

ANÁLISIS FODA - Empresa Importadora de Productos de uso diario y para el Hogar-	
Fortalezas	Oportunidades
1 La operación y el giro de la empresa cuenta con el soporte financiero de una empresa con muchos años de participación y ha captado un amplio mercado.	1. Mayor crecimiento en el mercado Centroamericano y crecimiento a la región del Caribe así como a Suramérica.
2 La marca es conocida en todo el territorio mexicano y centroamericano.	2. Penetración y captura de mercado por la innovación y la diversidad del catálogo de productos.
3 Precios competitivos en el mercado.	3. Debilitamiento del servicio y participación de las marcas existentes en la competencia.
4 Tecnología y equipo humano para el abastecimiento y la logística capaz de operar altos volúmenes de despacho continuo.	4. Distribución y penetración en el mercado.
5 Posee dentro del catálogo de ítems para la venta mas de tres mil productos distintos que pueden entrar al mercado rápidamente.	5. Generación de mayor expectativa de compra en los clientes y consumidores finales.
6 Se cuenta con diez y seis plantas de producción y maquila de productos terminados.	6. Mejores márgenes por degradación arancelaria del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica con México.
7 Cuenta con una plantilla de personal ejecutivo, administrativo y operativo con alta experiencia en el giro del negocio a nivel regional.	
Debilidades	Amenazas
1 Dependencia total de dirección mexicana en la administración de las finanzas y estrategias de venta.	1. En Guatemala, alto número de empresas compitiendo en el mercado, y diversificando los productos que se lanzan al canal.
2 Disponibilidad tecnológica regida por lineamientos estrictos y niveles de inversión sumamente controlados.	2. Regulación Gubernamental estricta para la comercialización de productos nutricionales.
3 Tamaño y contenido de los productos menor a los que la competencia tiene colocados en el mercado.	3. Constante variación y alza en el tipo de cambio del USD\$ dólar.
4 Falta de lineamientos claros para la elaboración de políticas de control interno que permitan alcanzar de forma ordenada los objetivos de la organización.	4. Incremento en el precio del combustible para la distribución del producto.

Fuente: Elaboración propia mayo 2,010

1.2 Marco Teórico

El desarrollo e implementación de procedimientos y controles administrativos se fundamentan en los lineamientos que traslada la casa matriz, los cuales difieren específicamente en los casos que las regulaciones fiscales y legales no siempre tiene la misma validez.

Por las características del giro del negocio se hace necesario elaborar políticas de corto plazo que dirijan la actuación administrativa para eficientar todos los procesos de operación.

Con la apertura del negocio se implementaron políticas que han sufrido modificaciones conforme el volumen del negocio y el incremento de personal se ha dado, esta situación ha creado malestar y desconocimiento en algunos casos de instrucciones específicas relacionadas con el recurso dinero.

Para el estudio, análisis, interpretación de los hallazgos localizados en el transcurso de la presente investigación, se hace necesario conocer los aspectos teóricos relacionados con el objeto de estudio, con lo cual se soportará la información teórica relacionada con el tema.

Control Interno

Extraído el 9 de febrero de 2010 desde <http://www.gestiopolis.com> “” es un proceso que lleva a cabo la “alta dirección” de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Según el estándar para la práctica profesional de Auditoría Interna, se define al control interno de la siguiente manera: “Es cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas serán cumplidas. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección ejecución de tareas así como las acciones que den seguridad razonable que los objetivos y metas serán logrados”.

La Guía de Auditoría Interna N o. 2 "*Metodología de La Auditoría Interna*", emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, se refiere al alcance de la auditoría, el cual debe incluir la revisión y la evaluación de la estructura del control interno, para determinar si el mismo es efectivo y eficiente. El propósito de la revisión del control interno es determinar si se cumplen los objetivos elementales de este.

Los objetivos primarios deben lograr:

- A) Confiabilidad e integridad de la información.
- B) Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.
- C) Salvaguardia de los bienes y activos.
- D) Uso eficiente y económico de los recursos.
- E) Promover la eficiencia operativa de la entidad.
- F) Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos leyes y reglamentos.
- G) Logro de los objetivos y metas establecidas para operaciones y programas.

El “control interno” es un concepto universal que se aplica indistintamente en todas las empresas y en especial en países con un alto desarrollo gerencial.

Si esta es la situación del control interno comparado, en todos los directivos de organizaciones públicas que requieren de un mejor y proactivo aseguramiento del desarrollo del control y en especial, de la detección de problemas potenciales. El control interno implica la difusión de la responsabilidad a todos los individuos de una organización para la prevención de riesgos y para evitar el azar en la actuación administrativa, esto requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros y el aseguramiento de una adecuada coordinación y lo más importante, la responsabilidad y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Es de suma importancia destacar, que el control interno, no importa que tan bien haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficacia del sistema, se ve afectada en muchas ocasiones por limitaciones inherentes al sistema de control interno. Estas limitaciones pueden incluir fallas en decisiones tomadas con respecto a la política de la entidad, fallas en el diseño de costos versus beneficios, extralimitaciones de la dirección, fracasos en el control por causa de las personas que se unen para burlar los controles o simplemente errores de los diferentes miembros de la organización.

Componentes del Control Interno

El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos, no obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas.

Los componentes del control interno son cinco:

- Ambiente de control

- Proceso de evaluación de riesgo
- Sistema de Información aplicable a los informes financieros y a la comunicación.
- Actividades de control
- Monitoreo de los controles

Ambiente control

Crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de componentes. Entre los factores figuran están los siguientes:

Integridad y valores éticos

Los indicios de falta de integridad en cualquier acción de altos ejecutivos, ya sea en la relación con la dirección ejecutiva, operativa o financiera, ponen en entredicho la fiabilidad del proceso de formulación financiera. Es difícil distinguir claramente entre los aspectos de la integridad y los valores éticos que están relacionados con la formulación financiera y aquellos que no lo están. Las dudas sobre la integridad o la ética del personal de una entidad, deberían, como mínimo causar preocupación por la posibilidad de que tales defectos repercutan en fiabilidad de la información financiera.

Los factores siguientes entre otros, tienen impacto sobre la fiabilidad de los estados financieros:

La actitud de la dirección hacia el incumplimiento de los controles establecidos principalmente para la consecución de objetivos de información financiera.

Los acuerdos de la dirección con los auditores internos y externos y asesores externos sobre asuntos relacionados con la información financiera, como podría ser el grado de divulgación sobre asuntos que podrían tener un efecto negativo en los estados financieros.

La integridad de la dirección durante la formulación de los estados financieros.

Compromiso de competencia profesional

La fiabilidad de los estados financieros de una entidad, puede resultar comprometida si personas incompetentes o carentes de convicción están involucradas en el proceso de formulación de los mismos. Los conocimientos y la capacidad profesional del personal que prepara los estados financieros, respecto a la naturaleza y el alcance de la información financiera y de las operaciones, inciden directamente en la fiabilidad de los mismos. También hay que considerar si tales y capacidades profesionales son adecuados para dar un tratamiento a nuevas actividades, productos y servicios.

Filosofía de dirección y estilo de gestión

La delegación de autoridad en el proceso de formulación de la información financiera es esencial para alcanzar los objetivos de la entidad; particularmente para ejercer el juicio y hacer las estimaciones contables que son parte integrante del proceso de formulación de dicha información. Igualmente, conviene considerar la razonabilidad de las políticas y estimaciones contables utilizadas en la preparación de los estados financieros y especialmente determinar si tales estimaciones y políticas de la dirección son prudentes o agresivas (es decir, al límite de lo “razonable”). Se deberían considerar la inclusión de las diferencias detectadas en este ámbito en el informe de la dirección sobre el control interno.

La actitud de la dirección respecto a la información financiera también afecta a la capacidad de la entidad de alcanzar sus objetivos en este sentido.

Consejo de Administración y comité de Auditoría

La composición del Consejo, así como la forma que sus miembros cumplen con sus responsabilidades, en cuanto al proceso de formulación de estados financieros, son aspectos fundamentales del entorno de control. La participación del Consejo y del Comité de Auditoría en la supervisión del proceso de la información financiera, incluye la evaluación de la razonabilidad de las decisiones contables tomadas por la dirección y sus estimaciones así como las principales declaraciones o cuentas presentadas ante los organismos de control, es de particular interés para los controles sobre la información financiera.

La eficiencia del control interno depende directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles. Deben establecerse normas conductuales y que desalienten la realización de actos deshonestos, inmorales o ilegales. No serán eficaces si no se comunican a través de los medios apropiados: políticas oficiales y códigos de conducta.

Proceso de evaluación de riesgo

Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello.

Su mayor alcance se basa en considerar las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos.

Información y comunicación

El componente de control interno que constituye la información y comunicación, requiere la identificación, captación, tratamiento y comunicación relevante a toda la organización. Algunos de estos mensajes son relevantes para conseguir los objetivos de la información financiera de la entidad. Como ejemplo de la información y comunicación que permiten a una entidad alcanzar sus objetivos de información financiera podemos citar la comunicación a todos los niveles de las normas de conducta ética o el envío de extractos mensuales a clientes con el correspondiente seguimiento de cualquier discrepancia.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone.

Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un

equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen.

El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendientes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y quien lo recibe.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización es decir, el proceso persona a persona. Existen y coexisten paralelamente redes formales e informales, por éstas últimas circulan sobre todo rumores e información oficiosa.

La existencia de los sistemas trata de que al darse la comunicación en todas las direcciones se fortalezcan las redes formales, así se tienen bajo control las redes informales.

Así mismo, cuando hablamos de flujos de comunicación, nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser de la siguiente manera:

- a. Descendente: Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. Ascendente: Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- c. Horizontal: (hay autores que le llaman lateral). La función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por

consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

No se debe pensar que alguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones. Podemos considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones.

Dentro de la organización también encontramos la comunicación informal, la cual con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios y rumores. De acuerdo con Gibson y Donnelly (1999) se estima que las organizaciones generan 33 millones de rumores al año. En ese sentido, estos autores presentan la siguiente tipología:

- a. Castillos en el aire: Rumores anticipatorios a una situación de la empresa.
- b. Conductores de cuña: Son los más dañinos y suelen difundir rumores que dañan y destruyen lealtades.
- c. De recta final. Suelen anticiparse a una situación final. Por ejemplo: la empresa se fusionará, habrá cambios de jefe, María cambiará de empleo, etc.

La comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor, de acuerdo con Dalton (1970; citado por Goldhaber) los rumores suelen tener en promedio más del

70% de sus datos como veraces. Entonces, cabría preguntarnos, ¿Porqué la comunicación informal genera tantos problemas?

Sin duda, porque los rumores generan desestabilidad en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara. La comunicación verbal, utilizando la palabra como signo lingüístico, es de gran importancia en la organización; sin embargo, es complementada con la comunicación no verbal, la cual es analizada posteriormente para completar un proceso de comunicación, según Gámez Gastelúm Rosalina.

Actividades de control

Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directrices ejecutivas. Favorecen las acciones que pueden llegar a generar riesgos de la organización.

En ella se llevan a cabo actividades de control, como las siguientes:

- Evaluaciones del desempeño,
- Controles del procesamiento de la información, y
- Controles físicos.

Evaluaciones del desempeño

Consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de períodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño. Estas últimas ofrecen a los ejecutivos una indicación global, de si el personal en varios niveles está bien, y si los objetivos de la organización se

cumplen. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

Evaluación del control interno

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno; así como, a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Evaluar un sistema de control interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están cumpliendo correctamente los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa, para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del control interno, es de primordial importancia, pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se cumplen a cabalidad y si en general se desarrolla correctamente.

Según la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros

Monitoreo de los Controles

Proceso de evaluación del control interno

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del Auditor Interno, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes estratégicos, las leyes, políticas, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

El Auditor Interno tiene la responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización.

Alertas de control interno

Alertas de control desde el almacén

Estas alertas se deben considerar en: la disponibilidad de bienes, el mantenimiento de activos, la calidad de los bienes, los precios, el estado de los inventarios, los consumos y los procesos relacionados.

Alertas de control desde tesorería, contabilidad y presupuesto

Las alertas desde este punto de vista incluyen movimientos inusuales en las disponibilidades, las reservas, las apropiaciones, los contratos, las actas y constancias, soportes, legalidad, el control financiero, los registros, los faltantes y sobrantes.

Alertas de control desde personal

En los horarios de entrada y salida, las horas extras, las comisiones, las vacaciones, las licencias, los permisos, descuentos, embargos, etc.

Alertas de control desde compras

En tecnología, presupuesto, especificaciones, precios, proveedores, cotizaciones y licitaciones.

Alertas de control desde operaciones generales

Por quejas de los usuarios, evidencia de faltas disciplinarias, elevación de los índices de fallas y errores así como la lentitud en el servicio.

Dependencias a evaluar

Todas las dependencias de la administración son susceptibles de evaluar, mediante los criterios enunciados anteriormente.

Cuando evaluar

La evaluación debe obedecer a criterios de previsión previamente definidos, esto significa que se debe contar con todo un proceso de planeación que debe contener:

Planes mensuales de auditoría

La metodología más empleada es la de proyectos, esto significa que se debe establecer con anticipación:

Nombre del proyecto de auditoría

Sector de la administración que se va a auditar

Fecha de Inicio

Fecha de Finalización

Naturaleza y propósito de estrategias y políticas

Estrategia y política:

La "estrategia" es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Una estrategia se denomina competitiva cuando se refiere al modo con que la empresa pretende obtener o mantener una ventaja competitiva sostenible en su mercado, es decir frente al conjunto de empresas que compiten entre sí para proporcionar productos o servicios iguales o equivalentes, según J. Pérez Moya (Estrategia, Gestión y Habilidades Administrativas).

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. A diferencia de la regla, una política establece parámetros generales para quien decide (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, Administración, Octava Edición, Pearson Educación 2005 pg. 437)

La esencia de las políticas es la discrecionalidad, por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

A) Orientación: Creación de la estructura de los planes. El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

B) Necesidad de la planeación operativa:

Tácticas

Para ser efectivas estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles hasta los componentes más elementales de las operaciones.

Definiciones de política:

Filosofía gerencial que busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar las metas fundamentales de la organización y de su alta y de su alta gerencia, así como garantizar los medios y los recursos necesarios para asegurar dichas metas y que sean alcanzadas a todos los niveles de la organización.

Una política es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

Ventajas de la Administración por Políticas:

- a) Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.
- b) Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.
- c) Contribuye en al desarrollo del recurso humano porque: Cada departamento define su papel y responsabilidad.
- d) Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa automotivarse para el logro de objetivos más altos.
- e) Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros.

f) Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejoran.

Cómo opera el despliegue:

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales, el procedimiento es el siguiente:

Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo.

Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.

Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

Cada área determina su meta y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad, entonces las personas responsables de ponerlos en práctica deciden que recursos se necesitan y los cronogramas a seguir.

Las acciones planteadas se documentan con el mayor detalle posible para asegurar que sean comunicadas con precisión.

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer, si los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera
- b) Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles bajo esas restricciones, el método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.

- c) Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones que se están ejecutando son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.
- d) Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos, es contraproducente fijar una meta inalcanzable por falta de recursos.
- e) Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son; como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarios los siguientes pasos:

- a) Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente consciente de la necesidad de éstas.
- b) Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.
- c) Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

Principales tipos de estrategias y políticas

Las principales estrategias y políticas para la orientación general de las operaciones corresponden probablemente a las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización.

Para definir una estrategia correctamente, debe considerarse:

Cuales son las actividades que realmente le son rentables y las que sostienen la empresa y proporcionan la mayor cantidad de ingresos.

Una vez definidas las actividades más rentables, se toma en cuenta que de ellas depende que la empresa crezca y sea rentable, por lo que se puede asignar un 70% de los recursos que incluyen las jornadas de trabajo.

La dedicación del 70% del tiempo a mejorar la venta, la calidad del producto o a crear formas de promoción que permitan alcanzar incrementos en el volumen de la venta.

Escoger entre todas las actividades, las que realmente aportan algo para la empresa (que le dan imagen a la marca, etc.) para dedicarles 20% de los recursos y tiempo.

El 10% de tiempo y dinero debe usarse para probar cosas nuevas, sin temer a equivocarse. La finalidad de esto es que se generen ideas e innovación, sugiriendo cosas que luego tengan suficiente rentabilidad.

Para que funcione correctamente una estrategia se requiere una estricta gestión de tiempo y los recursos.

Productos o servicios:

La razón de existir de una empresa es proporcionar productos o servicios. Por encima de cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

1.3 Planteamiento del problema

La comunicación deficiente y la falta de lineamientos claros que permitan formular políticas internas de control, han dado lugar en la actualidad a disponer de políticas que no son conocidas plenamente dentro de la organización con planteamientos que constantemente sufren variaciones en su contenido y generan un clima interno inapropiado; en virtud de ello se plantea la pregunta de la presente investigación: ¿Cómo y en qué, el diagnóstico de las políticas de control interno ayudará a mejorar el desempeño administrativo en todos los niveles jerárquicos de la empresa sujeto de investigación?

1.4 Objetivos

General

Determinar cuál es la situación actual de las *Políticas de Control Interno* que se han implementado y su aplicación en el entorno de las actividades de toda la organización.

Específicos

- Identificar el nivel de aplicación de las Políticas de Control Interno existentes.
- Determinar los elementos que impiden la correcta aplicación de las políticas de control interno que obstaculizan el desempeño organizacional.
- Establecer lineamientos claros que sirvan de guía a la alta gerencia para mejorar, ampliar y corregir las Políticas existentes.
- Proponer una estructura que permita alcanzar una eficiente aplicación.

1.5 Alcances y límites

La información que se obtuvo en este estudio, incluyó la revisión de las políticas de control interno que actualmente se encuentran en vigencia y los criterios básicos utilizados para su elaboración y divulgación, así mismo por medio de los instrumentos utilizados se estableció en nivel de conocimiento, ejecución y compromiso que los colaboradores respecto a las políticas actualmente vigentes, determinándose deficiencias que perjudican eficientar la gestión de todos los departamentos y por las cuales el logro de los objetivos de negocio son difíciles de alcanzar.

Las limitantes para la realización del estudio fueron, la fluidez de la información de requerida debido a las restricciones en el manejo de datos confidenciales internos, la disponibilidad de tiempo de parte de los empleados para la captura de información ya que en un buen porcentaje

ellos dependen de la actividad laboral de campo y para la presentación del informe final el anonimato de la empresa será respetado para resguardar su identidad; todas ellas fueron las principales limitantes para la presentación de los resultados al nivel directivo.

Capítulo 2

Metodología

La metodología usada en la presente investigación fue la descriptiva, ya que por medio de esta se llegó a conocer la situación predominante a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y las personas que intervienen en ellos.

2.1 Sujetos de la investigación

Se recopiló información a:

3 Directores

5 Coordinadores de área

15 Asistentes de área administrativa

En total serán 23 personas en mandos gerenciales y medios de la organización.

2.2 Instrumentos

Para la recolección de información de primera mano se utilizó:

- La guía de observación (Anexo 1)
- Cuestionario dirigido a Directores y coordinadores (Anexo 3)
- Cuestionario dirigido a Asistentes administrativos (Anexo 4)

2.3 Procedimiento

Selección de la empresa a investigar.

Identificación del tema.

Derivado de la problemática interna existente en el manejo de la información, la fluidez y eficiencia en los procesos de control interno, se identificó por medio de la observación que el sistema actual y los medios para elaborar y divulgar los lineamientos que direccionan tanto las actividades como las funciones del personal, influyen negativamente en los resultados finales de la gestión de los distintos departamentos, razón por la cual se identificó el tema de este estudio.

Selección del tema.

Elaboración del Anteproyecto.

Diseño y elaboración de los instrumentos de la investigación.

Revisión y aprobación de los instrumentos.

Entrevistas y captura de la información de primera mano.

Tabulación de la información de primera mano.

Supervisión y asesoría de campo.

Elaboración de la estructura del Resumen Ejecutivo.

Revisión del Informe.

Correcciones.

Entrega del resultado final de la investigación.

Capítulo 3

Resultados

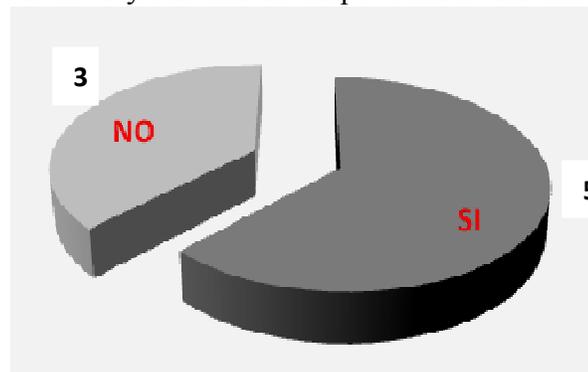
Se aplicó los dos tipos de cuestionarios para personal Administrativo y para los niveles de Dirección de la empresa, se usó además la guía de observación con lo cual se obtuvo la información relacionada con el diseño, comunicación y aplicación de las políticas de control interno de carácter general y las específicas que regulan la actuación de las áreas más importantes de la organización, encontrando los siguientes resultados:

Cuestionario Clase “A”

Este cuestionario fue usado para recabar los datos de ocho personas del grupo directivo quienes ocupan los cargos de directores, gerentes y coordinadores de área.

Gráfica 2

Criterio y claridad de las políticas existentes

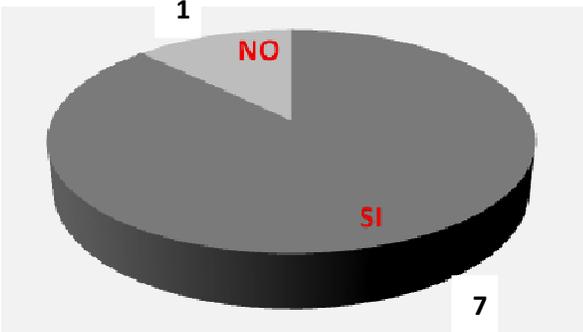


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010.
Entrevistas: 8

Se identificó que dentro del nivel directivo existen colaboradores que consideran no hay criterio ni claridad en las políticas existentes, y por ello el nivel de comprensión y cumplimiento refleja una dificultad causante de obstaculizar el logro de los objetivos de los departamentos, y los objetivos generales del negocio.

Gráfica 3

Aplicabilidad positiva de los lineamientos, procedimientos y políticas

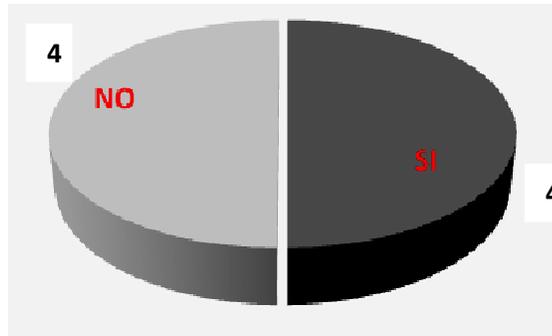


Fuente: Elaboración propia julio 2,010
Entrevistas: 8

Se estableció que los procedimientos y políticas existentes, tienen un alta importancia en este nivel jerarquico de la organización y son considerados de aplicabilidad positiva o instrumentos que permiten mejorar la actuación de sus equipos de trabajo, aún así se identificó que existen algunos directivos que consideran las politicas existendes son el reflejo de deficiencias que afectan los resultados del negocio.

Gráfica 4

Confiabilidad actual en los lineamientos y procedimientos

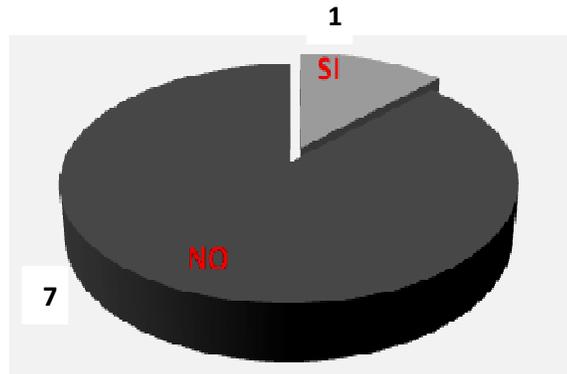


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 8

En el nivel directivo, se comparte la opinión que las políticas, lineamientos y procedimientos ayudan a mantener un buen nivel de confiabilidad en el manejo de la integridad de la comunicación, situación que es igualmente delicada, ya que para lograr los resultados esperados todos los miembros de un equipo deben participar y estar convencidos y aportar su mejor esfuerzo para alcanzar buenos resultados.

Gráfica 5

Comunicación de las políticas de control interno



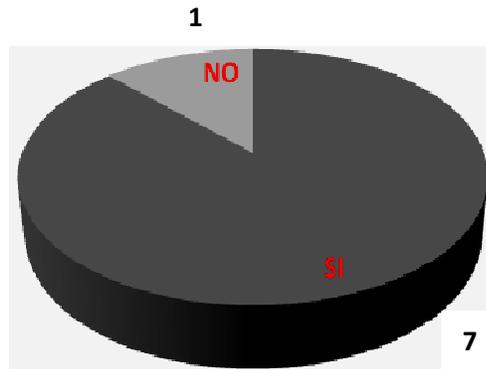
Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Entrevistas: 8

Los resultados obtenidos evidencian una deficiencia imperante en el proceso de la comunicación y divulgación de las políticas de control interno, lo cual no permite el logro de los objetivos y los resultados esperados.

Gráfica 6

Criterio para hacer más de una Auditoría Interna en el año



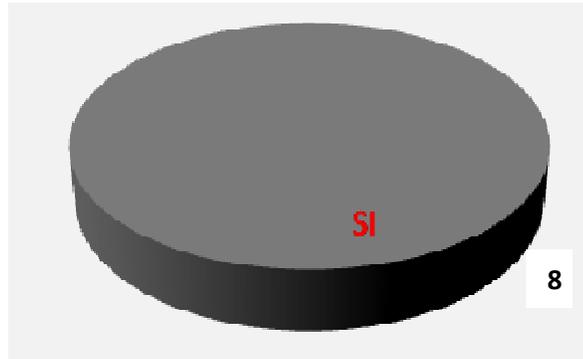
Fuente: Elaboración propia, julio 2010

Entrevistas: 8

A nivel directivo se considera de mucha importancia hacer más de una auditoría interna en el año, debido a que este proceso presionará a todos los involucrados a apegarse al cumplimiento de los procedimientos y políticas que regulan la actividad de campo así como la administrativa.

Gráfica 7

Criterio de hacer cambios en la elaboración y divulgación de políticas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistados: 8

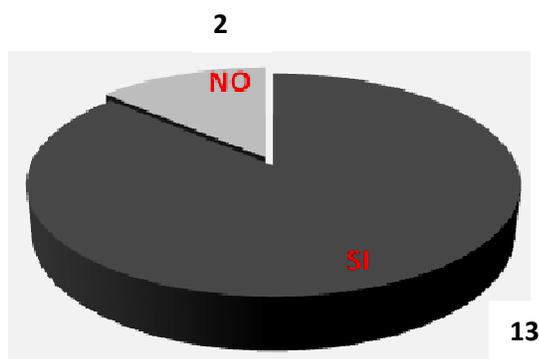
El criterio del personal de ambos niveles jerárquicos, establecieron como importante y necesario mejorar el proceso de la elaboración y divulgación de las políticas actuales ya que de ello dependerá lograr mejores niveles de desempeño en todos las áreas laborales.

Preguntas cerradas CUESTIONARIO CLASE “B”

Este cuestionario fue usado para recabar los datos de quince personas del grupo administrativo, ocupando los cargos de encargados de área y asistentes administrativos.

Gráfica 8

Claridad de las Políticas Existentes

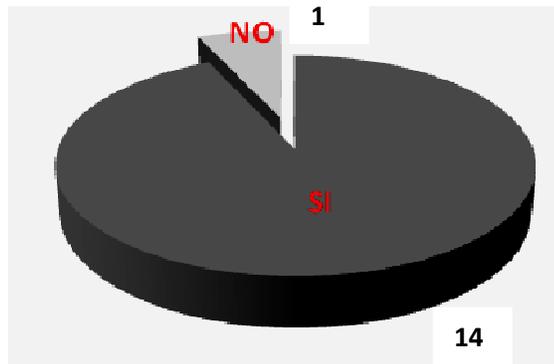


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistados: 15

A pesar de existir una proporción alta de personas que dicen entender claramente las políticas actuales versus una minoría que opinó lo contrario, la observación de cumplimiento de las mismas es deficiente, considerándose un elemento vital el apego y cumplimiento de la normativa para mejorar el desempeño actual y futuro de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo.

Gráfica 9

Aporte de las Políticas para resguardar los bienes de la empresa y la participación del empleado

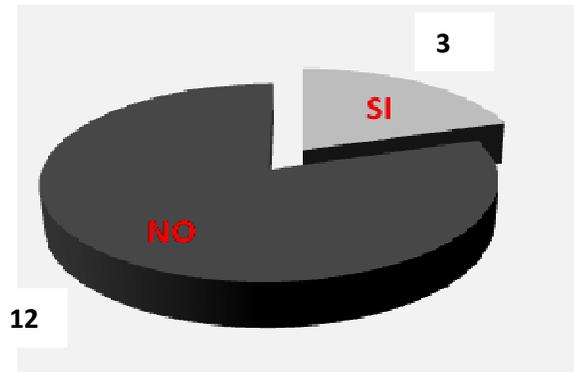


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 15

Las políticas de control interno son reconocidas en esencia por la mayoría del personal como instrumentos diseñados para cubrir los bienes e intereses de la empresa, con los cuales se minimiza el riesgo en las actividades que en ella se realizan. Existe una pequeña representación de personas que por desconocimiento, falta de atención e iniciativa no manifiestan interés en conocer el contenido y objetivo de las políticas existentes.

Gráfica 10

Cumplimiento de las Políticas de Control Interno

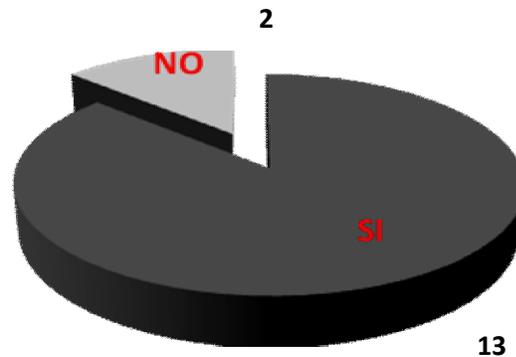


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 15

Se identificó claramente que las políticas existentes, manifiestan una situación crítica de cumplimiento ya que por medio de la observación se detectó que existe una cultura de indiferencia y e indisciplina especialmente de campo en el cumplimiento de los lineamientos, lo cual se ha reflejado en las auditorías de cobranza.

Gráfica 11

Aporte de las políticas para lograr los objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 15

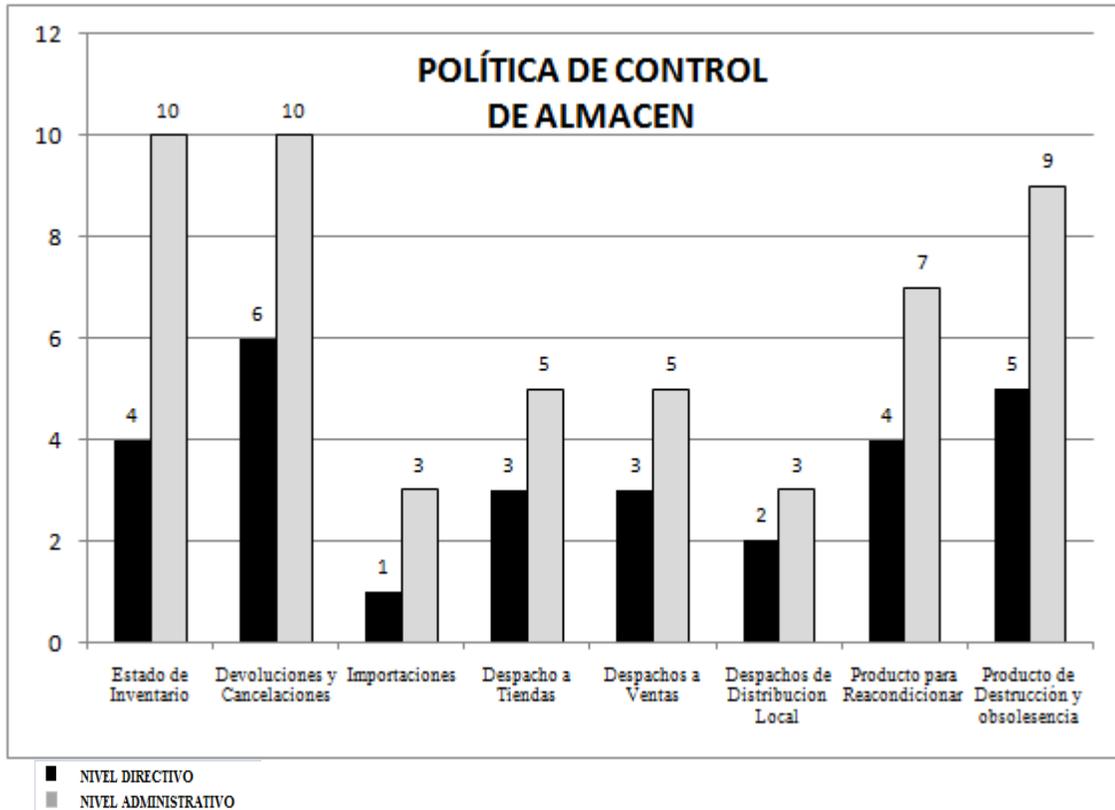
Con la información analizada, se estableció que los asistentes administrativos reconocen que las políticas de control interno ayudan a lograr los objetivos de la empresa pero existe una minoría que no reconocen esta situación.

Preguntas unificadas “Orden de Importancia de las Políticas”

(Para los dos niveles jerárquicos)

De acuerdo al criterio de los Directores y Coordinadores de Área y a los asistentes administrativos, es de suma importancia hacer una revisión y actualización de las políticas existentes. El uso de los cuestionarios dio como resultado la medición de la importancia que el personal le da a las políticas de control interno y lo cual se muestra en las siguientes gráficas:

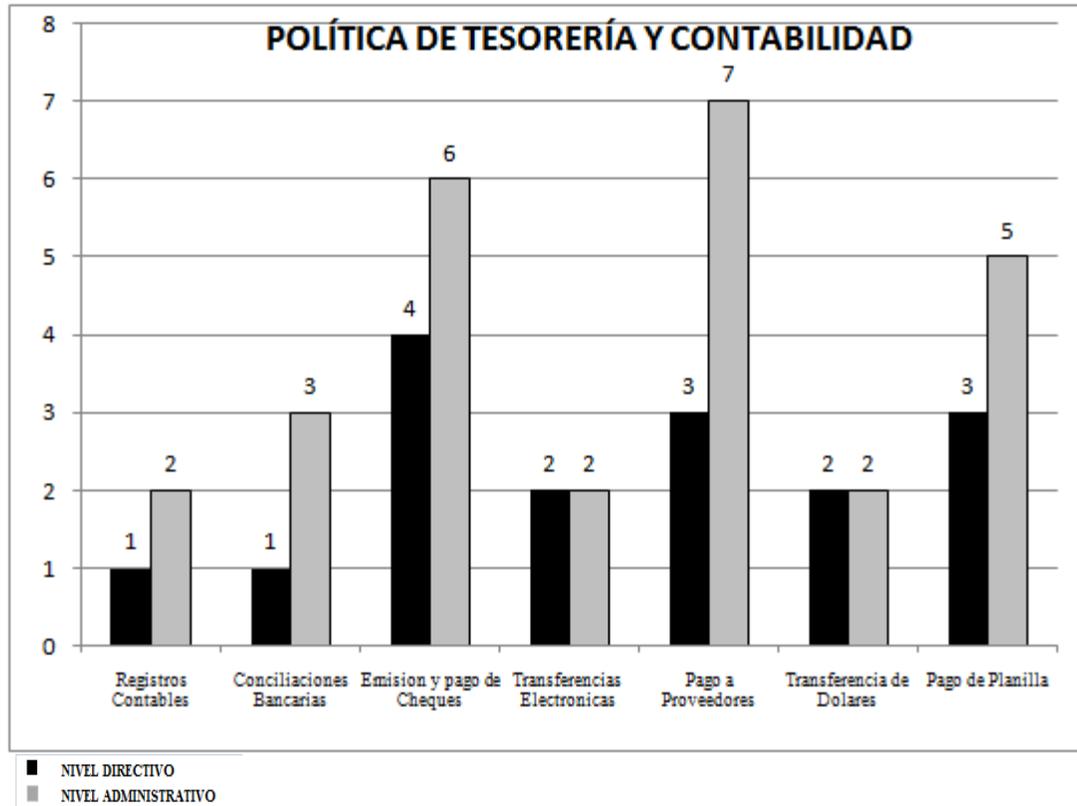
Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia julio 2,010
 Entrevistas: 23

La política de Devoluciones y Cancelaciones es de las más importantes de atender, revisar y reestructurar ya que con su fortalecimiento y modificación se pueden conseguir importantes eficiencias y ahorros en el coste de la operación, por su importancia actual, los encuestados describieron como necesario reestructurar y fortalecer esta política, debido a que el inventario es parte importante de los activos de la empresa, requiere el soporte de la política que permita controlar y administrar de mejor manera el stock.

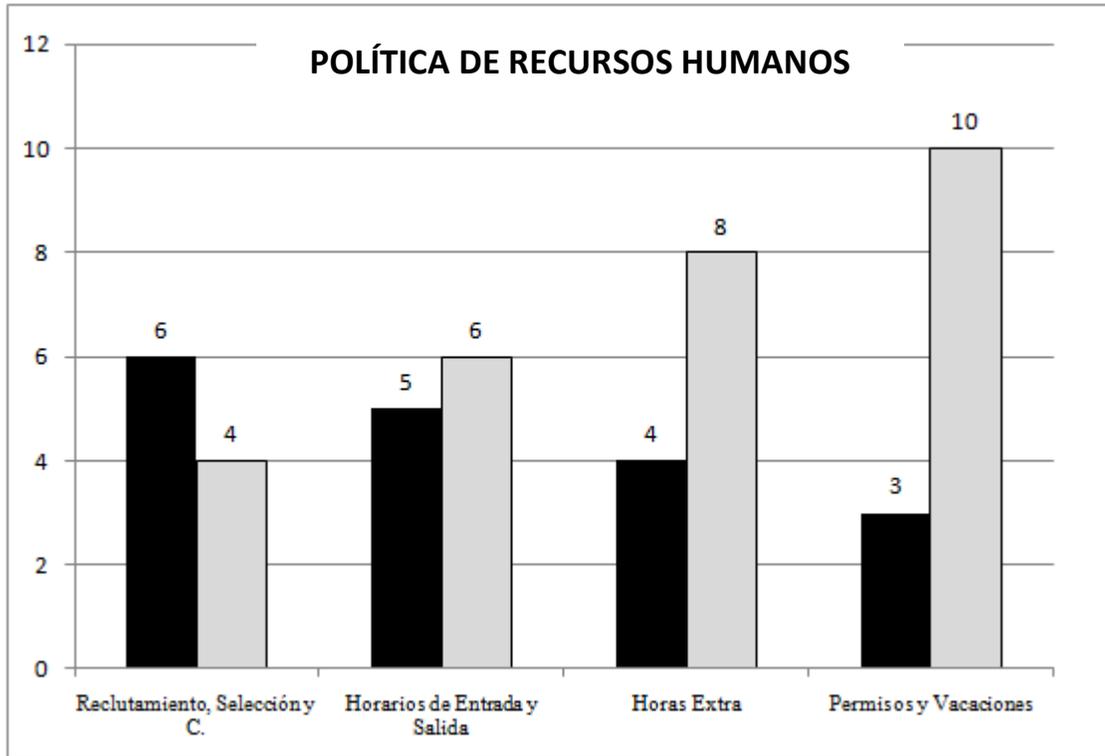
Gráfica 13



Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 23

Las tres políticas en orden de importancia identificadas dentro del modelo financiero, comienza por la política de emisión y pago de cheques, ya que fortalece el nivel de seguridad y garantía del uso del cash para cubrir las obligaciones financieras empresarial en donde 4 directores consideran necesario reforzarla. Los resultados de la tabulación de los cuestionarios reflejan que la política de pagos a proveedores y de planilla debe regularse por medio de normas claramente definidas con distintos filtros que permitan ejercer un alto nivel de control. Los pagos al exterior y las transacciones electrónicas, representan un alto nivel de importancia, derivado al alto volumen de cash que representan estas las erogaciones.

Gráfica 14



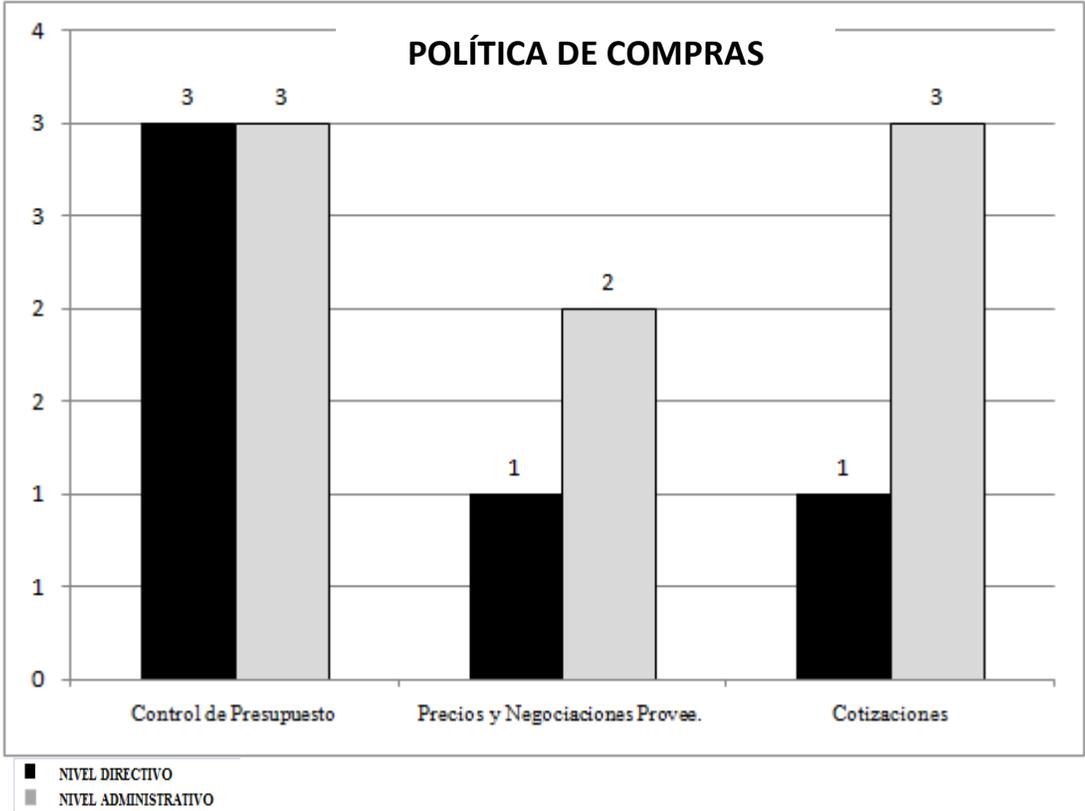
■ NIVEL DIRECTIVO
■ NIVEL ADMINISTRATIVO

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 23

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa es el recurso humano, en virtud de ello los encuestados manifestaron que la actualización de la política de reclutamiento, selección y contratación de personal debe atenderse prontamente, ya que consideran que muchas de las contrataciones que se han realizado no han cumplido con las exigencias mínimas y se ha adicionado a los equipos de trabajo personas que no llenan el perfil ni cuentan con los valores

éticos y morales especialmente en el área de ventas, en donde se han manifestado casos de fraudes, malas prácticas de campo y problemas de carácter laboral.

Gráfica 15

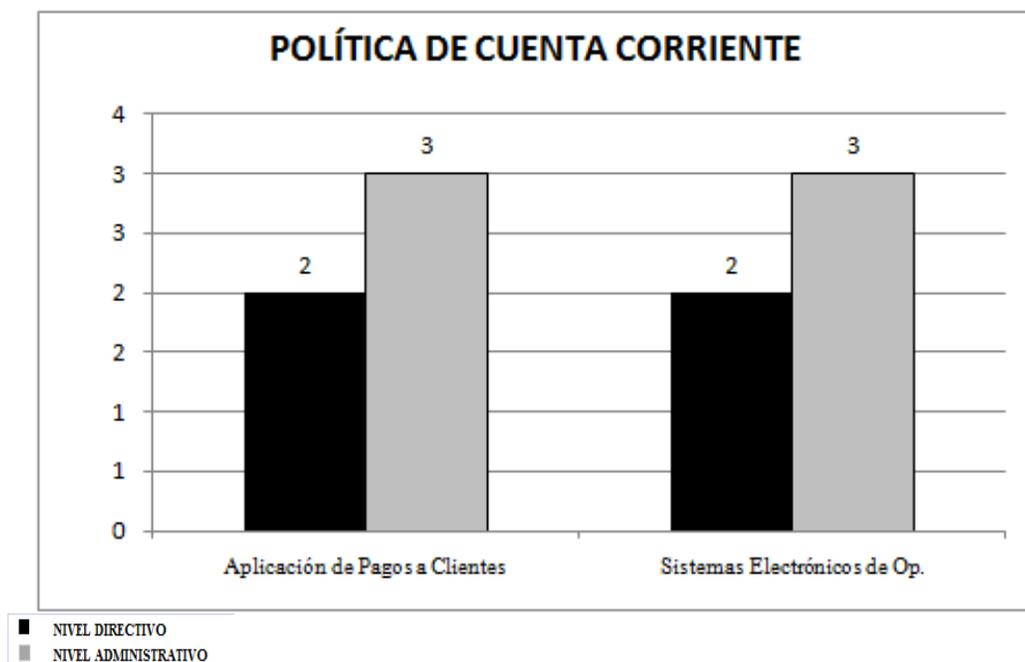


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 23

Debido a la estructura operativa de la empresa, la mayor parte de suministros de oficina y operación son proveídos por la casa matriz, siendo las compras locales un volumen mínimo de transacciones. La contratación de servicios locales reflejan un alto nivel de gasto, siendo las más importantes el servicio de distribución y transporte, los servicios de comunicación e interconexión telefónica entre la casa matriz, el centro de distribución y los países operando en la

región, la prestación de los servicios profesionales especialmente los que tienen relación con la apertura de registros sanitarios y otros, que obligan a ajustarse ciertos criterios y reglamentación para su contratación, así como el apego a las proyecciones y presupuestos autorizados anualmente.

Gráfica 16



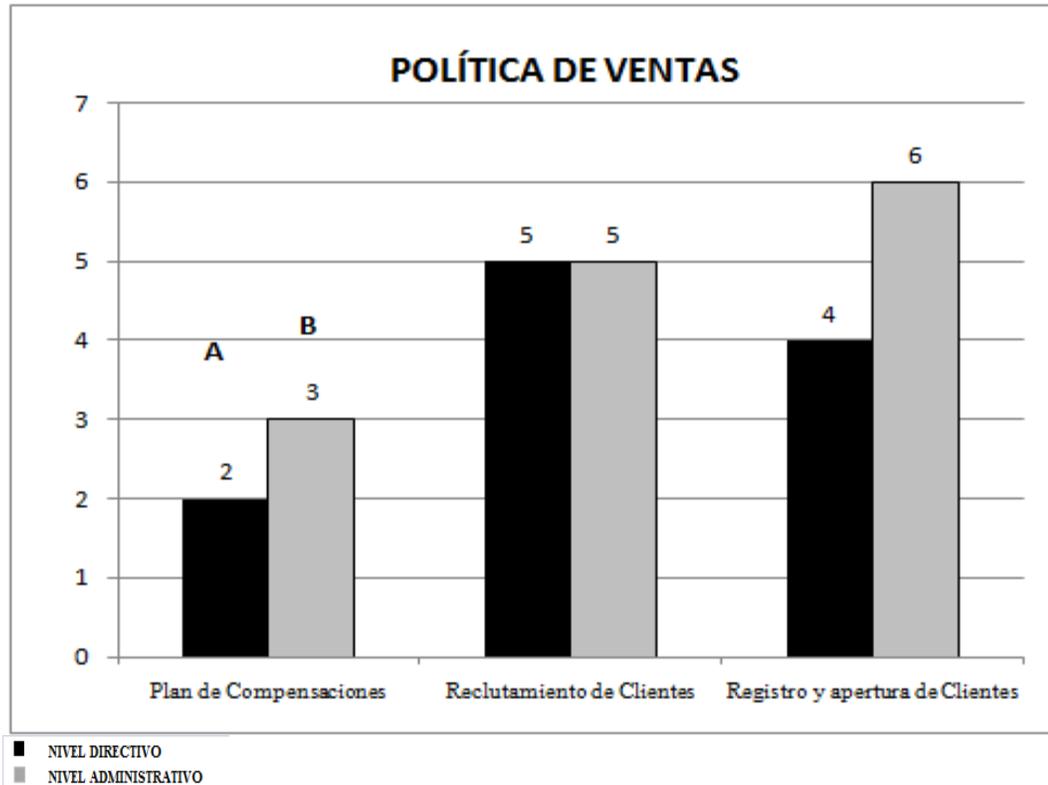
Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
 Entrevistas: 23

La aplicación de los pagos de los clientes a la cuenta corriente debe normarse y auditarse al igual que el sistema electrónico de captura de la información del dinero que captan los bancos diariamente, con el fin de garantizar que el dinero recuperado a razón de la actividad de cobranza, está ingresando a las cuentas bancarias de la empresa.

Toda modificación en la cuenta corriente por errores identificados en captación de información por parte de los bancos debe ser plenamente identificada y documentada, con el fin de garantizar al cliente su correcta aplicabilidad y a la empresa un registro transparente que permita minimizar el riesgo de fraude en el manejo y regularización de la información electrónica.

Por lo tanto es de vital importancia normar y actualizar el procedimiento de aplicación electrónica y sus regularizaciones manuales causadas por errores en la captura de códigos que identifican las transacciones que los clientes realizan a diario en esas instituciones.

Gráfica 17

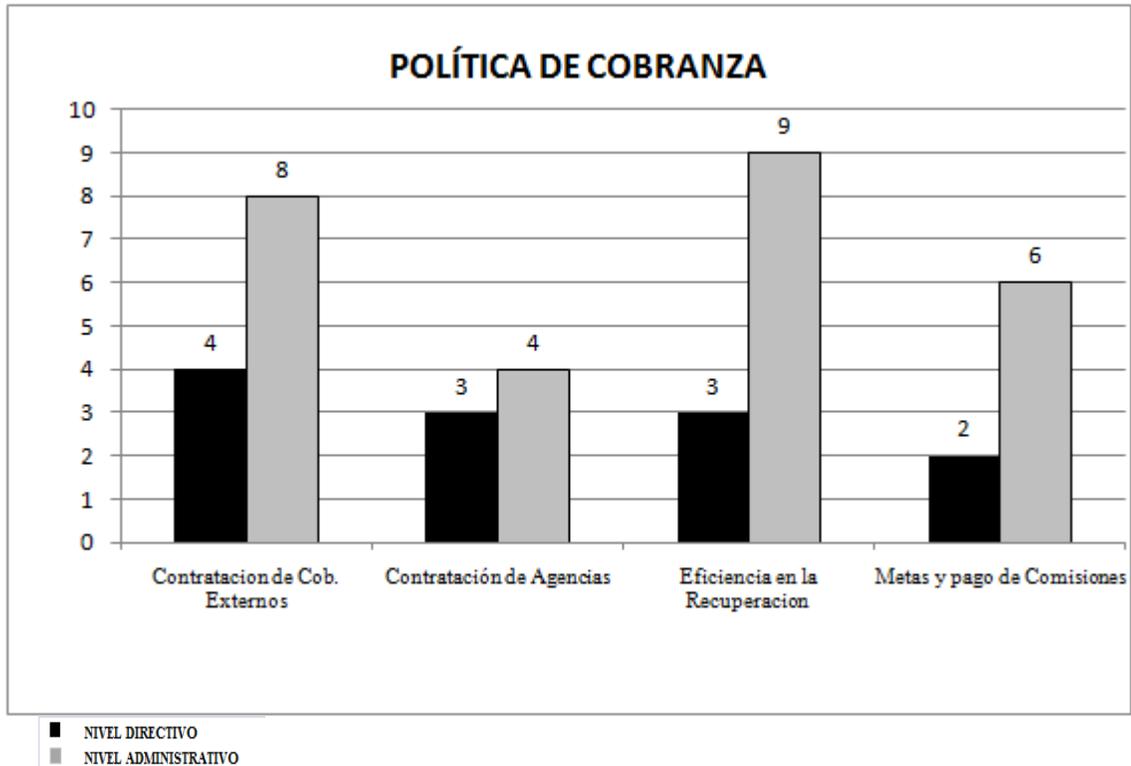


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 23

Para el nivel directivo, el reclutamiento ordenado sustentado en un trabajo y disciplina de campo es importante ya que de ello depende la recuperación del cash por las ventas de crédito; la continuidad y la preferencia de los clientes, depende en gran parte del análisis de los prospectos para asignar los créditos.

El nivel directivo considera importante reforzar el proceso de asignación del crédito y despacho de pedidos, además los entrevistados comentaron que es un aspecto que debe normarse apropiadamente y ajustarse a las políticas de venta ya que depende de ello la recuperación del efectivo por concepto de la venta y se evita incrementar la reserva de cuenta incobrable.

Gráfica 18

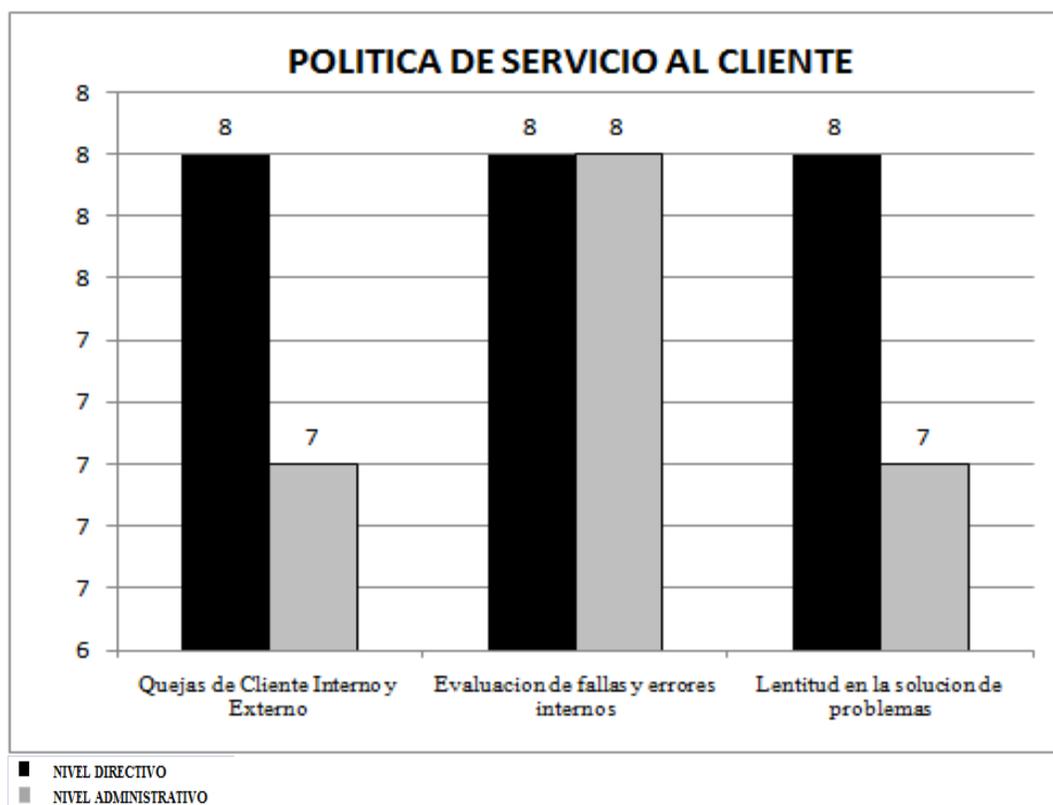


Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 23

La estructura del negocio y la forma de operar requiere tener una estructura con la cual se hace la gestión de cobranza cumpliendo los niveles de recuperación del cash por la venta a 30, 60, 90 y 180 días de crédito. El nivel directivo, expresó que el aspecto más importante a considerar dentro de la política de cobranza, es la contratación apropiada de los gestores. La eficiencia y el rendimiento de los cobradores es un aspecto importante para medir los niveles de recuperación y hacer las estimaciones de la reserva de cuentas incobrables en los registros contables. Los directivos indicaron además que la política de cobranza debe estipular claramente el fundamento de la estructura y cobertura de los territorios de actividad, la forma de compensación y los niveles de reconocimiento por el logro de resultados. Adicionalmente la adición de agencias de cobranza

para la recuperación de cuentas de más de 120 días, debe regularse por medio de dicha política, con el fin de garantizar un nivel apropiado eficiencia en la recuperación las carteras que se asignan.

Gráfica 19



Fuente: Elaboración propia, julio 2,010
Entrevistas: 23

La subsistencia de la organización depende de la calidad con que son atendidos los clientes, esta situación forma parte del crecimiento sostenible de sus operaciones, en virtud de ello después de las encuestas tanto el nivel directivo como el administrativo coinciden en los resultados obtenidos

que es indispensable dar seguimiento y solución rápidamente a las quejas, reclamos y problemas que los clientes manifiestan.

Es importante hacer notar que los encuestados coinciden en reforzar la política de servicio al cliente en las áreas de quejas, evaluación de fallas y la lentitud en la solución de problemas. El personal administrativo considera que es prioritario la política de fallas y evaluación de los procesos, así como las quejas y la lentitud para resolver los problemas de los clientes.

Capítulo 4

Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que las políticas de control interno que actualmente están regulando y normando la actuación de las operaciones del negocio, no son conocidas en su contenido y objetivo, por todos los miembros de la organización, según Coopers & Lybrand del Instituto Español de Auditores Internos esta situación impide una participación y compromiso de la totalidad de colaboradores, imposibilita que todos sean parte activa de los alcances de las políticas.

Según lo captado en la guía de observación durante el tiempo que duró la investigación, se detectó que existe un deficiente nivel de comunicación formal para la transmisión de información importante que tiene relación con los objetivos a corto y largo plazo; por lo tanto la comunicación y el traslado de la información relacionada con las políticas de control interno no es apropiada en todos los niveles de la empresa.

Considerando que en una empresa es necesario organizarse y comunicarse para buscar un equilibrio entre lo formal e informal, en la propuesta se identifican los canales apropiados de comunicación, para lograr transmitir efectivamente la información descendente, ascendente y de manera horizontal y que sea comprendida a cabalidad. Según Gámez Gastelúm, Rosalinda en su libro “Comunicación y Cultura Organizacional en empresas Chinas y Japonesas”, la comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento

de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación, en virtud de ello se concluye que la comunicación deficiente ha desmotivado la atención de los colaboradores en la importancia que tienen la aplicación y cumplimiento de las políticas de control interno.

Analizadas las respuestas de los cuestionarios de nivel directivo, se identifica que 3 personas de 5 encuestadas se han preocupado por informarse del contenido y objetivo de las políticas de control interno existente, desconociendo aspectos fundamentales que se relacionan con la eficiencia de los departamentos que dirigen. Esta situación pone en duda los aspectos que contempla la teoría del control interno, en donde se menciona el nivel de riesgo que representa el involucramiento de personas en el nivel directivo que son carentes de convicciones y ese nivel de riesgo se pone de manifiesto en la salvaguarda de los bienes y activos de la empresa, así como el uso eficiente y económico de los recursos.

En el proceso de la investigación, tanto el nivel directivo como administrativo coincidieron que es necesario revisar y modificar las políticas de control interno existentes con el fin de actualizar las normas que dirigen el negocio en general y la actuación de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.

Los resultados que se obtuvieron en la etapa de la observación permitieron identificar la necesidad de actualizar las políticas de control existentes, ya que la totalidad de los entrevistados en los niveles directivos indicaron que es necesario revisarlas y actualizarlas. En la actualidad existen deficiencias que no permiten lograr un desempeño por la falta de atención y cumplimiento de las normas y regulaciones que se enmarcan en la actuación administrativa.

De acuerdo a lo observado durante la investigación se hace evidente que en la actualidad no todos los colaboradores conocen el contenido y el objetivo de las políticas de control interno pues el 88% de encuestados del nivel administrativo indicó no conocerlas a cabalidad.

Se determinó que el Código de Ética es el único instrumento que el personal administrativo conoce a cabalidad debido a que se ha implementado leerlo y estudiarlo en el proceso de inducción después de la contratación.

A pesar que el siete de los ocho entrevistados en el nivel directivo y trece de los quince asistentes administrativos reconocen que las Políticas de Control ayudan para conseguir los objetivos de la organización. Los directores encuestados indicaron que las políticas existentes no se cumplen debido a que no se penaliza el incumplimiento.

La observación y análisis que se realizó a los resultados de la investigación reflejan que todas las políticas de cada área deben de ser atendidas, actualizadas y actualizadas.

Las encuestas también reflejaron un baja hábito de lectura, y especialmente a los correos en la red interna que regularmente se usan para el envío de la información de carácter formal.

Conclusiones

Con la información recabada y respondiendo a los objetivos específicos de la investigación se concluye que los principales elementos que impiden la correcta aplicación de las políticas de control interno son:

- Falta de compromiso y participación de los colaboradores en el cumplimiento de las normativas descritas en las políticas existentes
- Nivel deficiente de la comunicación en el traslado de la información relacionada con las modificaciones a las políticas existentes así como en las políticas nuevas que regulan la actividad comercial de la empresa.
- Falta de seguimiento del nivel directivo, al cumplimiento de los lineamientos y las normas establecidas.
- Falta de control en la ejecución de los procedimientos de alto nivel de riesgo para la generación de fraudes.

Dadas las conclusiones a las que se llegó después de la investigación, se presenta la propuesta administrativa que permitirá mejorar revisar, actualizar y adecuar las políticas de control existentes así como a definir la estructura para las políticas que se elaboren en el futuro, para que cumplan su propósito principal.

Propuesta

Introducción

Como resultado de la investigación de campo practicada a la “Empresa Importadora de Productos de uso Diario y para el Hogar”, se determinó que existen serias deficiencias relacionadas con la elaboración, transmisión y ejecución de las políticas existentes, situación que afecta la fiabilidad de la información, la salvaguarda de los bienes de la empresa y el uso eficiente de los recursos.

Considerando los fundamentos teóricos que soportan los procesos administrativos y de control, se elabora la presente propuesta con la que se aportan los elementos teóricos que apoyan la reestructuración, actualización y la medición del nivel de riesgo que debe considerarse en las políticas existentes; así mismo se incluye el soporte para la utilización de los medios adecuados para comunicar a todos los colaboradores el contenido, los objetivos y las sanciones por la falta de cumplimiento a las normativas dictadas en las políticas generales que regulan la actuación del negocio y las políticas específicas que tienen relación con sus puestos de trabajo.

Contenido

Reglamentación de Actualización

- Definición

Se entiende por política, al conjunto de normas de carácter general que regulan la operación de la empresa.

Toda política debe señalar su alcance ya sea en forma general de aplicación para la empresa, departamento o estrategia y no deberá convertir otros ordenamientos legales o normativos vigentes.

La emisión y autorización será responsabilidad del Director General a propuesta de los Directores de área y Gerentes, situación que en algún momento puede someterse a consideración del Consejo de Administración para su ratificación.

Los colaboradores en las áreas en donde se direcciona la política, serán responsables de su cumplimiento y de promover su contenido constantemente.

Auditoría Interna de casa matriz será el órgano preventivo y de control de la aplicación correcta.

Toda política publicada, dejará sin efecto la anterior por el mismo concepto.

La reproducción de las políticas está sujeta a la autorización del responsable de la Dirección que la emita.

Políticas de Administración

- Se elaborarán de acuerdo a las necesidades justificables de cada área en relación a los programas y metas que se definan. Su ejercicio se sujetará a la normativa establecida por la Dirección General, sin perder de vista los criterios de economía y eficiencia que garanticen resultados positivos.
- Se promoverán los lineamientos generales para la realización de programas, planes y proyectos que permitan ajustarse a la visión y misión de la empresa.

- Para confirmar el contenido y la esencia de las políticas se imprimirá y firmará el conocimiento de traslado de la información y se adjuntará al expediente personal, instrumento que será usado en caso de incumplimiento.
- Se levantarán actas administrativas para sancionar el incumplimiento de las normativas comunicadas previamente a los colaboradores.
- Los contratos locales serán autorizados primeramente por el Director General y de acuerdo a lo que dicta el poder de la escritura pública el alcance del representante administrativo.
- El presupuesto autorizado se ejercerá observando las disposiciones y las normas que en la materia establezca la Dirección General de presupuestos en México.
- Los estados financieros serán preparados en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas de Información Financiera aplicables.
- Mensualmente se entregará el pronóstico de resultados financieros, que permitan medir el movimiento de las cuentas de gasto en cumplimiento a los planes de trabajo. En caso de existir variaciones se presentarán las justificaciones correspondientes.

Seguidamente se propone la estructura, forma y contenido de las principales políticas que regulan el ambiente de negocio:

Gráfica 20

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Manual de Políticas Administrativas

IDENTIFICACION DE LA POLITICA			
Aplica al Departamento de:		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento			
Objetivo			
Contenido:			
Controles:			
Reponsable			
Sanciones por incumplimiento			
Proceso de Divulgación			
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 21

Política de Impuestos

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE IMPUESTOS			
Aplica al Departamento de: Contabilidad		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Impuestos		
Objetivo	Cumplir oportunamente con las obligaciones de carácter fiscal, así como las obligaciones patronales. Evitar multas por pagos extraordinarios y ajustes a los calculos preliminares.		
Contenido:	El departamento de contabilidad es el encargado de calcular de acuerdo a las leyes fiscales y laborales del país, los impuestos y las obligaciones patronales. Los calculos deben apegarse a la normativa vigente en las leyes impositivas que el fisco ha emitido. Toda actualización a las leyes, debe ser conocida por el contador general, quien será el encargado de efectuar los cálculos para el pago de las obligaciones, dejando razón de ellos, los cuales servirán de sustento para Auditoría Interna.		
Controles:	El coordinador del area de Finanzas, deberá realizar mensualmente un calendario impositivo, el cual le permita visualizar las fechas límite para el pago de las obligaciones fiscales y laborales. El calendario impositivo debe elaborarse con la información generada en la página de internet de SAT, IGSS e IRTRA. El Contador General, deberá dar seguimiento y elaborar los cálculos de forma anticipada para evitar pagos fuera de tiempo. El Gerente Administrativo se encargará de hacer supervisiones periódicas a los calendarios y calculos de las obligaciones, para verificar su exactitud.		
Reponsable	Coordinador de Finanzas y Contador General.		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al contador y coordinador de finanzas por el valor económico que represente el pago de un ajuste, reparo, o mora. Así mismo de existir dos pagos consecutivos por las razones antes mencionadas se procederá a deducir responsabilidades y a la cancelación del contrato de trabajo de ambos.		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	NO HAY
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input checked="" type="checkbox"/>	
		Mediano <input type="checkbox"/>	
		Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 22

Política de Pagos

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Poíticas Administrativas

POLITICA DE PAGOS			
Aplica al Departamento de:		Contabilidad	
		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Pagos	Proveedores, Servicios, Obligaciones y pagos al exterior	
Objetivo	Pagar puntualmente los servicios y proveedores utilizando los medios de control y procedimientos establecidos evitando afectar el movimiento del cash planificado.		
Contenido:	Los pagos por concepto de servicios, suministros o insumos se efectuará observando los lineamientos y disposiciones dictados por la Dirección General, siempre y cuando exista orden de compra por concepto del bien o servicio que se adquiere con el nombre y la firma de quien solcita y autoriza, así msismo el suso y destino de la compra indicando su cargo a la cuenta contable respectiva. Los contratos firmados por concepto de arrendamientos y contratos por servicios no requieren el uso de orden de compra, solamente se ampara la copia del contrato firmado por el contratante y el contratado. Contabilidad tendrá copia y resguardo de los contratos para verificar su caducidad y las variaciones en las condiciones pactadas en el tiempo.		
Controles:	Utilización de Orden de Compra. Verificación de los días de crédito para el pago. Uso de la CONTRASEÑA DE PAGO, para la definición de la fecha de pago y la elaboración del Plan de Pagos semanal.		
Reponsable	Coordinador de Finanzas y Tesorería.		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al contador y coordinador de finanzas por el valor económico que represente el pago de un ajuste, reparo, o mora. Así mismo de existir dos pagos consecutivos por las razones antes mencionadas se procederá a deducir responsabilidades y a la cancelación del contrato de trabajo de ambos.		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	NO HAY
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto	<input checked="" type="checkbox"/>
		Mediano	<input type="checkbox"/>
		Bajo	<input type="checkbox"/>
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 23

Política de Tesorería

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE TESORERIA			
Aplica al Departamento de:		Tesoreria	
Vigencia a Partir de:			
Procedimiento	Cheques		
Objetivo	Controlar el movimiento de fondos que se da por medio de la emisión de cheques correspondientes a pagos locales por servicios, compras y transferencias de fondos entre bancos así como los pagos de impuestos y obligaciones con el fisco y el pago de la cuenta por pagar a casa matriz en dólares.		
Contenido:	El departamento de contabilidad y tesorería es el unico departamento autorizado para emitir emitir y entregar cheques a proveedores así como para el pago de otros servicios y obligaciones comerciales y fiscales. Deben registrarse tres firmas en los bancos, las cuales deben corresponder a: el Director General Regional, Gerente Administrativo y Contador General.		
Controles:	Diariamente se verificará la correlatividad de los folios de los cheques vouchers, así como la emisión diaria. Los cheques anulados por cualquier motivo se archivarán con su juego completo de copias, identificandose claramente con el sello de ANULADO. Los cheques deben llevar dos firmas registradas para su pago y la anotación de la partida contable a la que corresponde el pago. Las solicitudes de chequeras y reposición de cheques vouchers deben contar con la correspondiente solicitud y las firmas de la autorización correspondiente.		
Reponsable	Coordinador de Tesorería y Asistente de emisión de cheques		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política por su importancia van desde la cancelación de la relación laboral, hasta el proceso jurídico correspondiente en caso se determine un posible nivel de fraude.		
Proceso de Divulgación	Se dará a conocer al menos con una semana de anticipación a la puesta en vigencia de los lineamiento y normativas descritas en esta política. El objetivo y contenido de esta política debe ser plenamente conocida por el coordinador de area o responsable de las operaciones y registros que están inmeros en ella. Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	NO HAY
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input checked="" type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 24

Política de Cobranza

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE COBRANZA			
Aplica al Departamento de:		COBRANZA	
Vigencia a Partir de:			
Procedimiento	Cobros		
Objetivo	Conseguir con el equipo de cobradores independientes un 85% de eficiencia en la gestión de cobranza en los siguientes segmentos de gestión: a 30 días de la salida al cobro 60%, a 60 días de la salida al cobro 20% mas, y a 90 días de la salida al cobro 5% mas, de todas las carteras en mora. Utilizar agencias de cobranza externas para gestionar el cobro de las carteras en mora con 120 días, buscando con ello potencializar la gestión en las carteras frescas, estimulando un mayor numero de recuperación y una merma en el porcentaje de la cuenta mala.		
Contenido:	El departamento de cobranza debe estructurarse con el personal administrativo que asegure el correcto funcionamiento y mayor productividad de los gestores independientes, dando seguimiento a los niveles de recaudo y depósitos diarios sobre lo captado. El enfoque primordial de la gestión de los cobradores, será la atención a la cobranza de cartera fresca de 30, 60 y 90 días. Se asignarán agencias de cobranza para las carteras de mas de 90 días en mora para garantizar un nivel de recuperación mas efectivo. Las carteras asignadas a las agencias, serán rotadas despues de 90 días de gestion, a fin de no permitir el añejamiento de las cuentas.		
Controles:	Los días miercoles y vienes se emitirá el reporte de eficiencia de cobranza por zona y por campaña, con lo cual se medirá el porcentaje de recuperación de todas las carteras, cobradores y regiones. Se dará seguimiento a las cinco zonas con menor nivel de recuperación y tanto el coordinador, como el supervisor de campo será responsable del nivel de eficiencia marcado en sus territorios. Diariamente se supervisarán los depósitos y liquidaciones de los recaudos por medio del seguimiento a la correlatividad de los recibos de cobro, con lo cual se minimizará el riesgo de fraude. Periódicamente se harán reconocimientos de campo a las carteras, para garantizar la existencia de las cuentas y la aceptación de la deuda.		
Reponsable	Coordinador de Cobranza y Supervisores de Campo		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política por su importancia van desde la cancelación de la relación laboral, hasta el proceso jurídico correspondiente en caso se determine un posible nivel de fraude.		
Proceso de Divulgación	Se dará a conocer al menos con una semana de anticipación a la puesta en vigencia de los lineamiento y normativas descritas en esta política. El objetivo y contenido de esta política debe ser plenamente conocida por el coordinador de .area o responsable de las operaciones y registros que están inmeros en ella. Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	SUPERVISORES DE CAMPO
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input checked="" type="checkbox"/>	
		Mediano <input type="checkbox"/>	
		Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 25

Política de Operaciones Bancarias

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE OPERACIONES BANCARIAS			
Aplica al Departamento de:		Contabilidad	
		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Operaciones Bancarias		
Objetivo	Garantizar la transparencia y comprobación de todos los movimientos de cash y el movimiento de la cuenta corriente de clientes.		
Contenido:	Diariamente debe conciliarse los bancos por medio del software de Conciliaciones, a efecto que las transferencias electronicas con información de los recaudos diarios sean abonados a los clientes. El movimiento de fondos entre bancos debe dejar clara evidencia de los montos y el motivo de la transferencia. Todos los cheques emitidos deberán llevar la palabra NO NEGOCIABLE y los depositos a cuenta de otros bancos sus cheques deberán cruzarse. Las transacciones electrónicas, para el pago de planilla o comisiones de venta, deben transparentarse con los papeles de trabajo y los documentos de soporte y autorización del banco.		
Controles:	Cruce de la cuenta corriente con los depósitos de recaudo transferidos de forma electrónica. Supervisión de la correlatividad de cheques emitidos y cheques en stock. Corte de formas mensual.		
Reponsable	Coordinador de Finanzas, Tesorería y Gerente Administrativo.		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al contador y coordinador de finanzas por el valor económico que represente el pago de un ajuste, reparo, o mora. Así mismo de existir dos pagos consecutivos por las razones antes mencionadas se procederá a deducir responsabilidades y a la cancelación del contrato de trabajo de ambos.		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	NO HAY
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input checked="" type="checkbox"/>	
		Mediano <input type="checkbox"/>	
		Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 26

Política de Almacén

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE ALMACEN			
Aplica al Departamento de:		Operaciones y Logística	
		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Almacen		
Objetivo	Resguardar el inventario de productos terminados con eficiente control de movimientos de entrada y salida que permita transparentar las existencias.		
Contenido:	Todas las salidas de almacén deberán estar amparadas con la orden de despacho con número de cuenta contable a la que se cargará el gasto, así mismo debe indicarse el uso que se dará a los artículos, la firma del solicitante y el autorizador. Tanto las importaciones como los despachos a porteadores deben incluir la documentación de impuestos y listas de embarque de despacho. Las devoluciones de pedidos no entregados en ruta deben ingresar a bodega permanecer cinco días después del reparto y si el cliente no cancela el saldo del pedido anterior, no puede entregarse el pedido actual ni al cliente y a la Gerente de Desarrollo, por lo tanto el pedido debe ser desmantelado y producto agregado al inventario de bodega, con lo cual Cuenta Corriente aplicará la nota de crédito correspondiente.		
Controles:	Supervisión de las transacciones de ASPEL COI y las rebajas de inventario por medio del documento SALIDA GENERAL DE ARTICULOS DE BODEGA. Corte de formas y verificación de transacciones realizadas mensualmente. Contabilidad y Cuenta corriente auditarán periódicamente los movimientos de inventario y la aplicación de notas de crédito al sistema AS400.		
Reponsable	Coordinador de Finanzas, Tesorería y Gerente Administrativo.		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al coordinador de operaciones y logística así como al encargado de bodega, por el valor económico que represente el pago de un ajuste, reparo, o mora. Así mismo de acuerdo al nivel de incumplimiento se procederá a deducir responsabilidades y a la cancelación del contrato de trabajo de ambos.		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	NO HAY
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input type="checkbox"/>	
		Mediano <input checked="" type="checkbox"/>	
		Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 27

Política de Inventarios

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE INVENTARIOS			
Aplica al Departamento de: Operaciones y Logística		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Inventarios		
Objetivo	Establecer un control eficiente de inventario nacional y apego a los procedimientos dictados por la casa matriz.		
Contenido:	Derivado al nivel de stock que se maneja en almacén, se deberán practicar recuentos cíclicos diariamente de al menos 5 items para garantizar el nivel de confiabilidad de los datos teóricos almacenados en el sistema ASPEL COI. Mensualmente se practicará un recuento físico de los items en movimiento y dos veces en el año un inventario general en donde participará personal de Contabilidad y auditoría. Los inventarios serán ajustados despues de hacer la evaluación y las justificaciones de las variaciones con la firma del coordinador de area, el gerente administrativo, el contador general y la autorización del Director Regional. Para los registros contables de inventario, se provisionará un 0.025% de la venta neta para el inventario en obsolescencia. Los productos dañados y obsoletos deben permanecer en bodega por un tiempo que no excedan 24 meses, para luego proceder a su destrucción con Acta Administrativa.		
Controles:	Supervisión de las transacciones físicas por contabilidad. Supervisión y verificación física de las devoluciones y destrucciones. Medición mensual en Balance General del inventario de producto terminado. Cuadre de notas de crédito versus inventario en reacondicionamiento o destrucción.		
Reponsable	Coordinador de Operaciones de Logistica, Coordinador de Finanzas y Gerente Administrativo.		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al coordinador de operaciones y logistica así como al encargado de bodega, por el valor económico que represente el pago de un ajuste, reparo, o mora. Así mismo de existir dos incumplimientos consecutivos o no que sean comprobados se procederá a deducir responsabilidades y a la cancelación del contrato de trabajo del coordinador y		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O	GERENTE	NO HAY
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input type="checkbox"/>	
		Mediano <input checked="" type="checkbox"/>	
		Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 28

Política de Recursos Humanos

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS			
Aplica al Departamento de:		Administración	
		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Recursos Humanos		
Objetivo	Organizar y normar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Contratar elementos capaces de mejorar los niveles de eficiencia y minimizar el nivel de rotación.		
Contenido:	Toda contratación de personal debe sujetarse a la autorización de la Dirección General y al presupuesto estipulado en el rubro de sueldos y salarios. Dentro de las regulaciones que limitan las contrataciones están: A) No es permitido contratar familiares en los grados primero y segundo de afinidad hasta el cuarto grado de consanguinidad. B) No es permitido contratar personal sin llenar los requisitos que el puesto amerita. C) Toda persona contratada inicia labores en un periodo de prueba de dos meses, tiempo durante el cual se evaluará de acuerdo a su desempeño la continuidad o no en el equipo de trabajo. D) Las contrataciones son formalizadas por medio del contrato individual de trabajo después del periodo de prueba. Dentro de las actividades rutinarias se tienen limitaciones referent a las siguientes acciones 1) No se anticipan sueldos. 2) No se hacen préstamos a empleados 3) No se anticipan cuentas de gastos si el expediente de los contratados se encuentran incompletos. 4) Las bajas del personal de campo quedan sujetas a las auditorías de cobranza para establecer la realidad de las carteras de cuentas por cobrar.		
Controles:	Revisión de adiciones a la planilla en Contabilidad. Supervisión de los expedientes individuales de personal. Verificación de referencias.		
Responsable	Encargado de Recursos Humanos, Contabilidad, Gerente Administrativo		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al encargado de Recursos Humanos así como al encargado de planillas por registros y adiciones que		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	COORDINADORES
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 29

Política de Seguros

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE SEGUROS			
Aplica al Departamento de:		Administración	Vigencia a Partir de:
Procedimiento	Seguros		
Objetivo	Asignar el beneficio del seguro de vida y gastos médicos al personal de campo con alto nivel de siniestralidad. Resguardar los bienes en tránsito y los activos de la empresa por cualquier evento o irregularidad de desastre natural o provocado que permita un resarcimiento económico por los bienes de la empresa que resultaren afectados.		
Contenido:	Únicamente los empleados y funcionarios de ventas que hacen labor de campo se les otorgará el beneficio del seguro de vida y gastos médicos. El seguro de gastos médicos incluye solamente al colaborador. Si el colaborador desea incluir a su familia en el plan, éste deberá cancelar la prima por la cantidad de asegurados que solicite adicional a la póliza. Se resguardarán los activos fijos de la empresa (equipo de cómputo, activos fijos, mercadería en tránsito y traslado de valores) por medio de los seguros contratados. Los vehículos propiedad de la empresa están resguardados con su póliza específica, las asignaciones de estos vehículos generarán a los beneficiarios, un descuento en planilla para el fondo que se usará en caso de pérdida total.		
Controles:	Registro de inclusión a los beneficiarios (Seguro Médico y de Vida) Carpeta de Personal e identificación en planilla. Seguimiento a los vencimientos y reclamos por medio del encargado de la cuenta de seguros.		
Responsable	Encargado de la cuenta seguros, Coordinador de Finanzas y Gerente Administrativo		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al encargado de la cuenta Seguros por registros y operaciones que no cumplan con la normativa. Por		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O ENCARGADO DE AREA	GERENTE ADMINISTRATIVO	COORDINADORES
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2010

Gráfica 30

Política de Informática

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE INFORMATICA			
Aplica al Departamento de:		Sistemas	
		Vigencia a Partir de:	
Procedimiento	Sistemas		
Objetivo	Resguardar eficientemente los hardware y software así como la información de las bases de datos. Garantizar el funcionamiento óptimo y continuo de los sistemas de computo y telefonía con su interconexión regional para el envío, recepción y transmisión de datos.		
Contenido:	La asignación, el mantenimiento y la funcionalidad de los equipos de computo y telecomunicaciones son responsabilidad del área de Informática. Solo puede utilizarse paquetes y programas con licencia original, siempre y cuando exista el permiso y autorización de la Dirección de Sistemas de la casa matriz. No puede adquirirse hardware alguno sin la autorización de la casa matriz. Para establecer las condiciones de los equipos debe realizarse inventarios periódicos del hardware y back ups de los software's.		
Controles:	Backs ups periódicos de discos duros. Inventarios regulares de unidades físicas y asignadas.		
Responsable	Coordinador de sistemas y Gerente administrativo.		
Sanciones por incumplimiento	Las sanciones por incumplimiento de esta política incluyen responsabilizar al encargado de sistemas . Por incumplimiento, cese de la relación laboral al momento de confirmar el		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
Flujo de la Comunicación	Descendente	Ascendente	Horizontal
	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	COORDINADOR O	GERENTE	COORDINADORES
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo	
		Alto <input type="checkbox"/>	
		Mediano <input checked="" type="checkbox"/>	
		Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2010

Gráfica No.31

Política de Planeación Estratégica de Ventas

**EMPRESA IMPORTADORA
DE PRODUCTOS DE USO DIARIO Y PARA EL HOGAR**

Políticas Administrativas

POLITICA DE PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS			
Aplica al Departamento de:		Ventas	Vigencia a Partir de:
Procedimiento	Ventas		
Objetivo	Garantizar un crecimiento sostenido por medio de estrategias y planes de ventas que incrementen el volumen de las operaciones locales y definiendo planes de compensación que motiven a la fuerza de ventas y que reflejen un nivel aceptable del gasto.		
Contenido:	Las estrategias de ventas serán definidas por el Vicepresidente de Ventas y la Dirección regional de ventas garantizando por medio de ellos la rentabilidad y crecimiento del negocio local. Las estrategias se evaluarán periódicamente y se establecerán los cambios que sean necesarios, previo aviso de los niveles directivos relacionados con su ordenamiento y ejecución.		
Controles:	Análisis post-mortem de los resultados obtenidos, versus los planeados. Seguimiento periódico al plan de compensaciones y su relación con la venta obtenida. Supervisión directa al trabajo de campo.		
Reponsable	Vicepresidente de Ventas y Director Regional de Ventas		
Sanciones por incumplimiento	Presentación de informes al Consejo de Administración, quien tendrá la decisión de sancionar según considere conveniente.		
Proceso de Divulgación	Se divulgará de forma escrita, verbal y se firmará el correspondiente conocimiento que se adjuntará al file personal en caso exista alguna sanción por incumplimiento		
	Descendente	Ascendente	Horizontal
Flujo de la Comunicación	Coordinar, informar, motivar y controlar	Comprobación del mensaje, evaluar, informar y sugerir	Intercambio entre la misma posición jerárquica
	DIRECTOR	DIRECTOR	COORDINADORES
Validación de Auditoría Interna		Evaluación del Riesgo Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	
Elaborado por:		Revisado Por:	Autorizado por

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica No.32

Carta de Conocimiento

CARTA DE CONOCIMIENTO

Yo _____ quien laboro en la empresa Importadora de productos de uso diario y para el hogar, desempeñando el puesto de, _____ declaro que he recibido copia de la Política _____ afirmo que conozco su contenido y objetivo, me obligo a cumplirla estrictamente en el desempeño de mis funciones durante el tiempo que dure mi relación laboral, así como me sujeto a las sanciones que la empresa estime por el incumplimiento de cualquier omisión de las normativas descritas en esta política.

Guatemala,

Firma,

C.C. File Personal

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Control Interno

En el marco de actuación del departamento financiero, éste se regirá por las normas y lineamientos de Auditoría Interna Regional.

En el ámbito de acción el departamento Financiero será responsable de verificar el cumplimiento de las normas en todas las áreas operativas, programas y actividades que integran la organización.

Las auditorías serán efectuadas de conformidad al programa a que se establezca en la casa matriz.

Auditoría Interna Regional será el único responsable de informar los resultados y avances a la Junta Directiva.

Es facultad del área financiera, solicitar la documentación e información a las áreas operativas para el desarrollo de actividades previa auditoría.

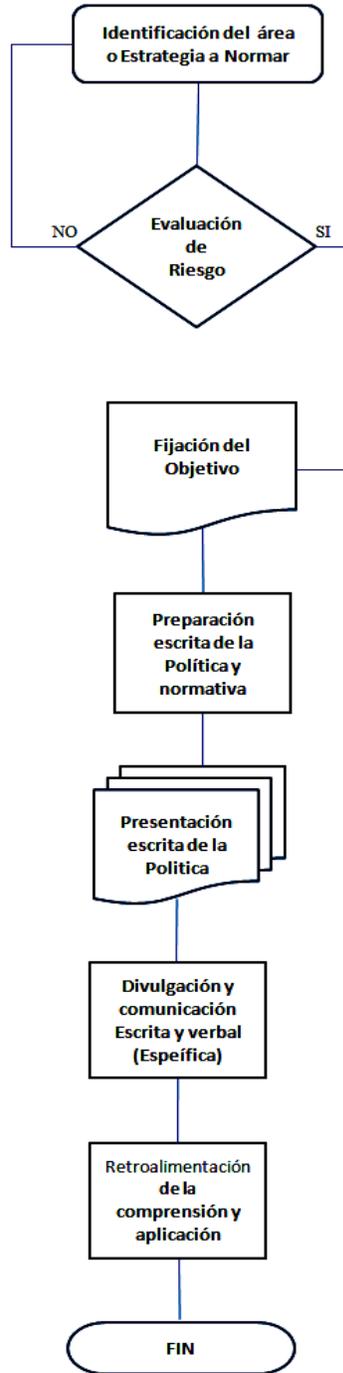
Gráfica 33

HOJA DE TRABAJO: <u>EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL</u>					
ACTIVIDAD <u>ANALISIS PARA DETERMINAR SI NECESARIO NORMAR UNA ESTRATEGIA</u>					
Objetivos	Análisis de Riesgos		Acciones, Actividades de Control	Otros Objetivos Afectados	Evaluación y Conclusión
	Factor de Riesgo	Probabilidad			
ESTABLECER LOS OBJETIVOS POR EL CUAL					
ES NECESARIO NORMAR EN POLITICA					
LA ESTRATEGIA O LA ACCION DETERMINADA	EL MONTO EN VALORES QUE REPRESENTA				
	LA ESTRATEGIA.				
	LA FIABILIDAD DE CUMPLIMIENTO EN LOS				
	PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR	FRAUDES, MALAS PRACTICAS DE			
		OPERACIÓN			
			VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO		
			Y SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO		
				EVALUACION RENTABILIDAD QUE SE	
				PRETENDE OBTENER DE LA ESTRATEGIA	
					POST-MORTEM DE LOS PERIODOS DE
					ACCION EVALUADOS / PLAN VERSUS REAL.

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Gráfica 34

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE POLITICAS
GENERALES DE CONTROL INTERNO**



Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Programa de Participación Activa Coordinadores

Con el fin de elevar el nivel de cumplimiento de las políticas de control interno existentes, debe desarrollarse el “Programa de Participación Activa”, para que los coordinadores se involucren en la revisión, actualización y cumplimiento de las políticas existentes, esto permitirá que sean conocidas las políticas generales y las específicas en este nivel. Su involucramiento permitirá tener acuerdos y compromisos importantes de supervisión y cumplimiento.

Gráfica 35

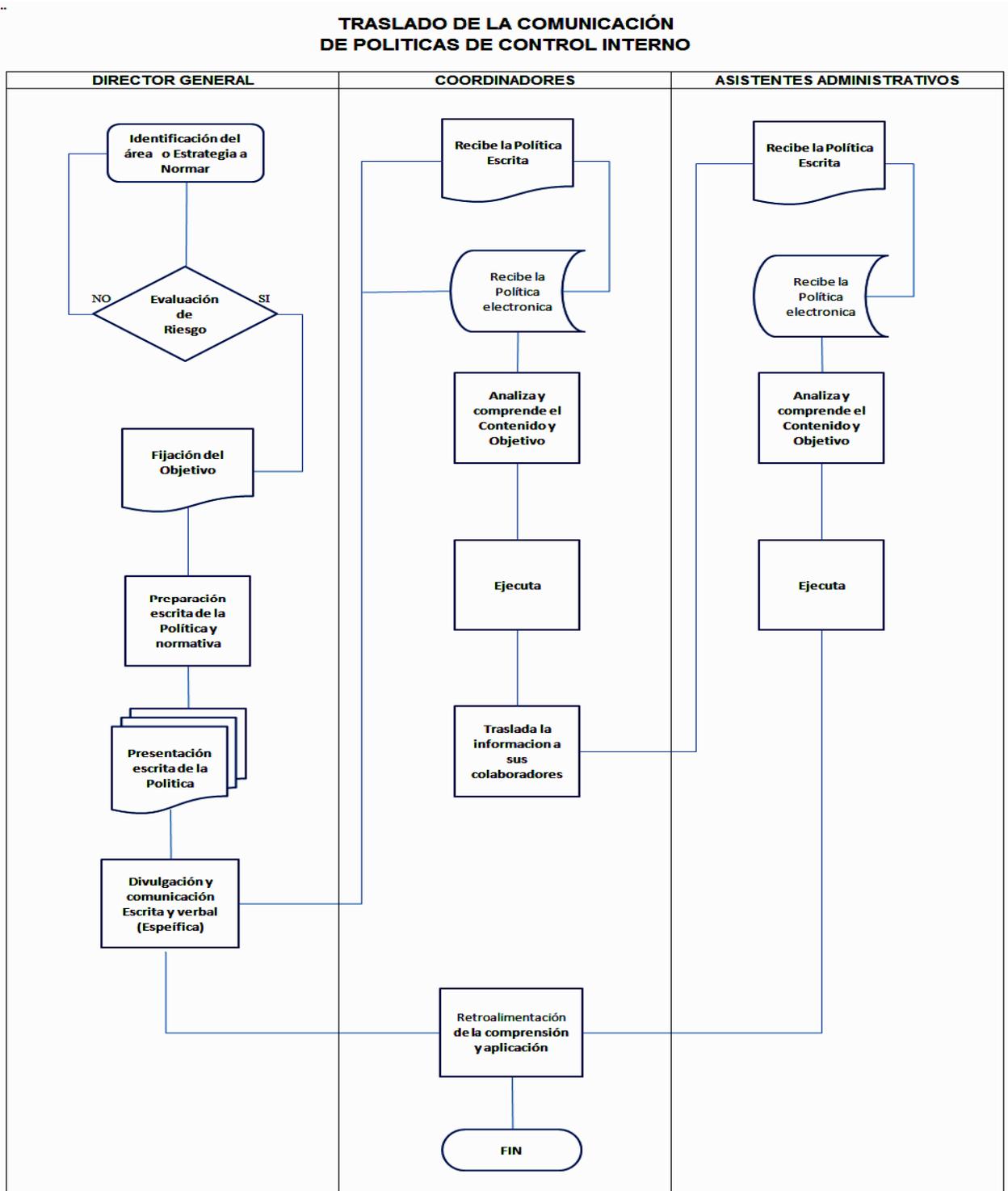
Programa de Participación Activa				
REVISION DE CUMPLIMIENTO DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO				
Nombre de la Política y Procedimiento	Aplica a:	Departamento	Nombre del Coordinador	Fecha
OBJETIVO PRINCIPAL	ALCANCE	ACTIVIDADES		CUMPLE
		1		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		2		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		3		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		4		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		5		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Comentarios				
Nivel de Importancia:	% de Cumplimiento	Nivel de Involucramiento de los Colaboradores	La Comunicación Es:	La Norma es:
Alta <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Clara <input type="checkbox"/>
Medio <input type="checkbox"/>	50% <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Confusa <input type="checkbox"/>
Baja <input type="checkbox"/>	Menos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	No se entiende <input type="checkbox"/>
Sugerencias		Compromisos		Fechas

Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Canal de Comunicación y Divulgación

Se propone utilizar los medios escritos documentales y los medios electrónicos para facilitar el traslado de la información, así como una constante retroalimentación de la comprensión y aplicación de las normativas que permitan dirigir las acciones al logro de los objetivos clave, para alcanzar los resultados planeados.

Gráfica 36



Fuente: Elaboración propia, julio 2,010

Grafica 37

Propuesta Económica

Asesoría Empresarial 3X's

CLIENTE "Empresa Importadora de Productos de uso diario y para el Hogar"		PRESUPUESTO FECHA: 18-Nov-10
DIRECCION Ciudad de Guatemala	TELEFONO 9480-0010	CONTACTO Lic. Jorge López Pérez
PROYECTO PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION "Elaboración, comunicación y cumplimiento de Políticas de Control Interno"		

	Quetzales	30	8		
	Base 30 días	Días	Horas		
Asesoría Profesional	Q 22,321.43	Q 744.05	Q 93.01		
Total Horas Plan			120	Q 11,160.71	
Instructor	Q 8,928.57	Q 297.62	Q 37.20		
Sesiones de 2 Horas			44	Q 1,636.90	Q 12,797.62
<u>Seminarios de Capacitación</u>					
Modulo I					
Establecimiento de Lineamientos			16	Q 595.24	
Modulo II					
Elaboración			8	Q 297.62	
Modulo III					
Comunicación			4	Q 148.81	
Modulo IV					
Seguimiento de Cumplimiento			16	Q 595.24	Q 1,636.90
Material Impreso					
Fotocopias				Q 223.21	
Materiales Varios					
Rotafolios				Q 71.43	
Marcadores					
Material Audiovisual					
CDS - Videos de Ayuda				Q 446.43	Q 741.07
Valor de la Propuesta					Q 15,175.60

CONDICIONES Anticipo 50% al confirmar la asesoría y 50% contra factura.	COTIZACION PRESENTADA POR Lic:
ESPECIFICACIONES El precio cotizado no incluye IVA	
(F) ACEPADO CLIENTE	

Fuente: Elaboracion Propia, Noviembre 2,010

Referencias

- 1) Catacora Carpio, Fernando. Contabilidad: La Base para las Decisiones Comerciales Caracas: Mc Graw – Hill Interamericana (1998). - p 7.
- 2) Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), Madrid, Díaz de Santos (1997).
- 3) Conceptos fundamentales en finanzas.
Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/>
- 4) Cordovés Capote, Graviel. El control interno y el control. Revista de Auditoría y Control.1(1): 21-28 (2000).
- 5) Estrada Santander, José Diccionario Económico.– La Habana Editora Política (1987).
- 6) Gámez Gastelúm, Rosalinda
Comunicación y Cultura Organizacional en empresas Chinas y Japonesas
Biblioteca Virtual eumed.net
Recuperado: <http://books.google.com.gt>
- 7) Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas.
- 8) Heinz Dieterich “*Nueva guía para la investigación científica*” Editorial 21 (1999).
- 9) Normas APA para citar referencias bibliográficas.
Recuperado: <http://www.apa.org/>
- 10) Nuñez López, Aurelio. Control Interno. Análisis de riesgos. Revista de Auditoría y Control. 3(5): 1-11. (2002).
- 11) Pérez Moya (2006) Estrategia, Gestión y Habilidades Administrativas, Ediciones Díaz de Santos, Juan Bravo 3A 28006 Madrid España Pg1.
- 12) Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, Administración, Octava Edición, Pearson Educación (2005) pg. 437.
- 13) Manual de Estilo de Trabajos Académicos
Universidad Panamericana
Instituto de Investigaciones Sociales Abril 2006).

Anexos

Anexo No.1

**Universidad Panamericana
Guatemala C.A**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2,010
PED - Práctica Empresarial Dirigida**

ACTIVIDAD	Mes Semana	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DIC	
		2	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2										
Selección de la Empresa		■																																													
Identificación del Tema			■																																												
Selección del Tema				■	■																																										
Elaboración del Anteproyecto					■	■	■																																								
Entrega primer borrador de Anteproyecto								■	■																																						
Elaboración de los Instrumentos										■	■																																				
Revisión de los Instrumentos												■	■																																		
Entrega del Plan de Investigación														■	■																																
Entrevistas y Captura de la Información																■	■	■																													
Tabulación de la Información																	■	■	■	■																											
Elaboración de la estructura del Informe																		■	■	■	■																										
Revisión del Informe - Tutor																			■	■	■																										
Dictamen - Tutor																						■																									
Correcciones del Informe																							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Dictamen - Revisor																																															
Entrega del Informe Final																																															
Orden de Impresión																																															

ANEXO No.2
GUIA DE OBSERVACIÓN



POLITICAS EXISTENTES:

En la actualidad existen politicas que han sido dictadas por máximo nivel jerarquico de la empresa bajo las premisas de la casa matriz, dentro de las políticas que se han desarrollado están: 1) Código de Etica de los empleados; 2) Política de Actuación de la Gerente de Desarrollo de Ventas; 3) Política para el pago de Bonos y Comisiones de Ventas; 4) Política para la asignación y uso de vehículos; 5) Política de Fondo para perdida total de vehículos FOMPADE; 6) Política para liquidación de Cuenta de Gastos de Viaje de Ventas; 7) Política para el Pago de Bonos y Comisiones de Cobranza;

COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO:

Los colaboradores tienen conocimiento de la existencia de las políticas pero no son conocidas por todos, a excepción de las que tienen relación con el trabajo que realiza cada uno de ellos. Existe deficiencias en el traslado de la información ya que unicamente se canaliza por medio del responsable del area (coordinador). Existen políticas que deben ser de conocimiento exclusivo por su forma y contenido y otras que deben ser de conocimiento general, pero no son informadas apropiadamente y por lo general existe desconocimiento de la información de la mayoría de colaboradores. Las políticas se dan a conocer vía escrita (documental) y en forma electrónica por medio del correo electrónico.

APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO:

La aplicación de los lineamientos de actuación es regularmente deficiente, ya que no existe fiscalización de cumplimiento, ni la designación de una persona o área con la responsabilidad de auditar todos y cada uno de los procesos. En las políticas emitidas a la fecha, no se ha descrito en ellas el nivel de responsabilidad y las sanciones por incumplimiento, debido a ello en algún momento los procesos se ven viciados con malas prácticas, fraudes y resultados negativos para la organización.

OBSERVACIONES:

Debe mejorarse la comunicación de las políticas informando oportunamente y por los medios apropiados a los colaboradores. Todos los colaboradores deben conocer las disposiciones generales y las específicas relacionadas con sus funciones, con el fin de mejorar el desempeño individual y grupal.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:

Existe un manual de normas y procedimientos actualizado, el cual regula las operaciones clave del giro del negocio.

APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO:

Los procedimientos están dictados y ajustados a las actividades que se realizan en cada area administrativa, se ven afectados por falta de seguimiento y el nivel de responsabilidad de los involucrados en cada fase de acción, lo que genera problemas de control, perdida de recursos e inversión de tiempo.

AREAS DE MEJORAMIENTO:

Desarrollo de comunicación oportuna de políticas generales y particulares. Creación de políticas que permitan estructurar la actuación de los colaboradores con los objetivos y estrategias de la empresa. Elaboración de políticas como: 1.- Política de actuación por fraudes de empleados y cobradores; 2.- Política para la venta de Activos Fijos; 3.- Política para el control de Inventarios; Política de manejo de Tesorería; 4.- Política de Recursos Humanos; 5.- Política de Compras; 6.- Política de manejo de Cuenta Corriente; 7.- Política de Ventas; 8.- Política de Cobranza; 9.- Política de Servicio al Cliente.

OPORTUNIDADES Y SEGUIMIENTO:

Mejorar el desempeño general de los empleados y la organización; Diseñar mecanismos de supervisión para el cumplimiento así como las sanciones por incumplimiento. Ser el país modelo en la implementación de medidas correctivas que permitan clonarse en el resto de países de la región.

Cuestionario Clase "A"
Nivel: Directores y Coordinadores



ANEXO No.3
CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Con el fin de proporcionar herramientas que permitan mejorar el control interno y un instrumento adecuado para la formulación y elaboración de futuras políticas, favor de completar las siguientes preguntas.

1 De acuerdo a su criterio, considera que las políticas de control interno existentes están claramente definidas y fundamentadas para facilitar el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO Por que? _____

2 Cuál es su criterio referente al conocimiento de las políticas y su aplicabilidad en todos los miembros de su equipo de trabajo

3 Considera usted que los lineamientos, procedimientos y políticas actuales ayudan a la organización, dirección y ejecución de tareas?

SI NO Por que? _____

4 De acuerdo a su experiencia indique qué políticas deben ser implementadas para mejorar la actuación del área bajo su cargo

5 Los lineamientos y procedimientos de operación actual ayudan a mantener un nivel de confiabilidad aceptable en el manejo e integridad de la comunicación?

SI NO Por qué? _____

6 Cuál es su criterio en relación al nivel de responsabilidad y cumplimiento de las políticas de control interno existente en la empresa:

7 Cuando se han elaborado las politcas se han comunicado de forma eficiente para que los principales actores en su cumplimiento la comprendan de su forma y fondo?

SI NO Por que? _____

8 En que áreas considera usted que debe mejorarse el (Marque con X)

CONTROL DE ALMACEN

- Estado de Inventarios
- Devoluciones y Cancelaciones
- Importaciones
- Despachos a tiendas
- Despachos a Ventas
- Despachos de Distribucion local
- Producto para reacondicionar
- Producto de Destrucción y obsolescencia

TESORERÍA CONTABILIDAD

- Registros Contables
- Conciliaciones Bancarias
- Emisión y pago de cheques a proveedores
- Transferencias Electrónicas de Efectivo
- Pago de Proveedores
- Tranferencias de Dolares al Exterior
- Pago de Planilla

RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento, selección y Contratación
- Horarios de Entrada y Salida
- Horas Extras
- Permisos y Vacaciones

COMPRAS

- Presupuesto
- Precios y Negociaciones con Proveedores
- Cotizaciones

CUENTA CORRIENTE

- Aplicación de pagos a cuenta de los clientes
- Sistemas electrónicos para la operación

VENTAS

- Plan de compensacion Bonos y comisiones
- Reclutamiento de clientes
- Registro y verificación de Clientes

COBRANZA

- Contratación de cobradores externos
- Contratacion de Agencias de Cobranza
- Eficiencia en la recuperación
- Metas y pago de comisiones

SERVICIO AL CLIENTE

Quejas de Clientes Internos y Externos

Evaluación de fallas y errores internos

Lentitud en la solución de problemas

9 Cree usted que es conveniente realizar dos o tres auditorías internas de los procesos de operación de la empresa?

SI NO Por qué? _____

10 De una sugerencia sobre el plan de auditoría interna que usted propondría:

11 Cree usted que es conveniente hacer cambios en las estrategias implementadas en su departamento?

SI NO Por qué? _____

12 Qué ventajas y beneficios traería a la empresa un buen desarrollo e implementación de políticas de control interno?

Cuestionario Clase "B"
Nivel: Asistentes Administrativos



ANEXO No.4
CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Con el fin de proporcionar herramientas que permitan mejorar el control interno y un instrumento adecuado para la formulación y elaboración de futuras políticas, favor de completar las siguientes preguntas.

1 Cuántas y cuáles políticas internas de control conoce de forma y fondo?

2 Cree usted que las políticas que conoce están claramente entendibles?

SI NO Por qué? _____

3 Cree usted que las políticas internas de control aportan para cubrir los bienes de la empresa y sobre todas las cosas dejan en claro la participación del empleado en relación a su trabajo?

SI NO Por qué? _____

4 Cree usted que los lineamientos y las políticas de control interno se cumplen a cabalidad?

SI NO Por qué? _____

5 Según su criterio las políticas de control interno ayudan a lograr los objetivos de la empresa?

SI NO Por qué? _____

6Cuál es su criterio en relación al nivel de responsabilidad y cumplimiento de las políticas de control interno existente en la empresa:

7 Cómo se ha enterado de la existencia de alguna política que tenga relación con el trabajo y la responsabilidad que actualmente usted está desempeñando

8 En qué áreas considera usted que debe mejorarse el (Marque con X)

CONTROL DE ALMACEN

- Estado de Inventarios
- Devoluciones y Cancelaciones
- Importaciones
- Despachos a tiendas
- Despachos a Ventas
- Despachos de Distribución local
- Producto para reacondicionar
- Producto de Destrucción y obsolescencia

TESORERÍA CONTABILIDAD

- Registros Contables
- Conciliaciones Bancarias
- Emisión y pago de cheques a proveedores
- Transferencias Electronicas de Efectivo
- Pago de Proveedores
- Tranferencias de Dólares al Exterior
- Pago de Planilla

RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento, selección y Contratación
- Horarios de Entrada y Salida
- Horas Extras
- Permisos y Vacaciones

COMPRAS

- Presupuesto
- Precios y Negociaciones con Proveedores
- Cotizaciones

CUENTA CORRIENTE

- Aplicación de pagos a cuenta de los clientes
- Sistemas electrónicos para la operación

VENTAS

- Plan de compensación Bonos y comisiones
- Reclutamiento de clientes
- Registro y verificación de Clientes

COBRANZA

- Contratación de cobradores externos
- Contratación de Agencias de Cobranza
- Eficiencia en la recuperación
- Metas y pago de comisiones

SERVICIO AL CLIENTE

- Quejas de Clientes Internos y Externos
- Evaluación de fallas y errores internos
- Lentitud en la solución de problemas

9 De una o varias sugerencias sobre las políticas de control interno que usted conoce: ⁴
