



Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA



**ACCIONES DE CONTROL PARA LA PREVENCIÓN
DE LOS RIESGOS, EN LA GERENCIA COMERCIAL
DE LA SUCURSAL CIMEX SANCTI SPÍRITUS**

Autora: Yusimi Zaporta Isla

Tutor: MsC. Rafael Enrique Viña Echevarria

2009

"Año del 50 Aniversario de la Revolución"



*“Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallara dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona.
Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso”.*

K. Ishikawa

Dedicatoria

- ✚ **A mi madre:** Por darme aliento para seguir adelante.
- ✚ **A la memoria de mi padre:** Por ser luz y guía en el sendero de mi vida.

- ✚ A mi madre por ser el puntal de mi existencia y por todos sus esfuerzos para que pudiera alcanzar la meta.
- ✚ A mis hermanos, por ayudarme de forma incondicional a vencer todo tipo de obstáculos.
- ✚ A mi abuela por ser para mí como una madre y por todos sus sabios consejos.
- ✚ A mi esposo, por inspirar mi vida.
- ✚ A mi familia por todo el cariño que me brindan cada día
- ✚ A Gonzalo y Nidia, por todo su apoyo y dedicación, más que eso por brindarme tanto cariño y darme un lugar en su corazón.
- ✚ A mi tutor, por todas sus enseñanzas y paciencia para sacar lo mejor de mí.
- ✚ A mis amigas Kirenia, Sandra, Elizabeth, a las que quiero tanto, que han sabido estar a mi lado siempre en el momento en que las he necesitado.
- ✚ A todos mis compañeros de trabajo en especial a Daya, Maide, Yaima, Mirialis, Jailé, Arthur, Yudith, Pando, por su preocupación y apoyo en el transcurso de mi carrera.
- ✚ A todos mis compañeros de estudio, que durante estos seis años han estado a mi lado de forma incondicional.
- ✚ A todos los profesores que me ayudaron de una forma u otra con su paciencia, conocimiento y dedicación a convertir mi sueño en realidad.
- ✚ A todos aquellos que de una forma u otra han puesto su granito de arena en la realización de este trabajo.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN.

Las insuficiencias presentes en el perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno que caracteriza a la Sucursal CIMEX SS, constituye una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control interno hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera continua, apoyándose en la necesidad de la prevención de riesgos y de su gestión a partir de acciones de control que contribuyan a minimizar la probabilidad de ocurrencia y el su impacto sobre los procesos internos, constituyendo este el objetivo general. La novedad radica en la determinación de las regularidades y contradicciones presentes en el proceso de prevención de riesgos, donde las actividades de control constituyen instrumentos que permiten minimizar los efectos de dichos riesgos y su impacto. Para la elaboración de las acciones de control fue preciso realizar una caracterización de la Gerencia Comercial y un diagnóstico de riesgos a las unidades La Fragancia y la Tienda Minorista, los cuales orientaron las actividades de control propuestas, así como una guía de supervisión e indicadores de desempeño. Para el desarrollo de toda la investigación se aplicaron métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua, avalando su pertinencia e impacto entre los gestores de los diferentes procesos que se dan en la misma, constituyendo esta su significación práctica.

ÍNDICE.

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	01
Capítulo 1. Fundamentación teórica del control interno desde la concepción estratégica de su gestión.	09
1.1 Caracterización epistemológica del Control Interno como visión estratégica de perfeccionamiento empresarial.	09
1.2. Caracterización del subsistema de control de la gestión.	23
1.3. El proceso de implementación y evaluación del componente Actividades de Control.	30
Capítulo 2. Acciones de control para la prevención de los riesgos en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.	38
2.1 Caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.	38
2.2 Caracterización de la Gerencia Comercial y su Sistema de Control Interno.	50
2.3 Diagnóstico de Riesgo de la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.	54
2.4 Sistema de actividades de control para la prevención de los riesgos en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.	58
CONCLUSIONES.	65
RECOMENDACIONES.	66
BIBLIOGRAFÍA.	67
ANEXOS.	



INTRODUCCIÓN

El proceso de perfeccionamiento continuo que se lleva a cabo en las empresas cubanas es resultado de los diversos cambios que en materia de control se van gestando y que constituye una política del estado en el sentido de ganar mayores beneficios en la eficiencia y eficacia de los procesos.

El control en los años precedentes ha sido visto como una acción operativa donde inciden diferentes variables con la finalidad de contrarrestar los posibles actos de ilegalidades y manifestaciones de corrupción que atentan contra el buen desempeño de las operaciones que se originan en la entidad. Esta operatividad que se originó a partir de la concepción del control como un resultado trajo como consecuencia las pérdidas cuantiosas de recursos financieros, materiales y humanos imposible de recuperar.

Es un interés presente desde hace varias décadas en muchos países la creación de un marco conceptual único para el establecimiento de sistemas de control interno, que no sólo abarquen los controles estrictamente contables, sino todos los controles administrativos, como una vía para brindar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de la legislación, regulaciones y políticas aplicables a la entidad, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el control de los recursos y la confiabilidad de la información.

En la actualidad, se habla de un Sistema de Control Interno cuando éste se encamina no sólo las actividades de control propiamente, sino también, al establecimiento de un adecuado ambiente de control, a actividades como la evaluación de riesgos, o a la preocupación por la información y comunicación, así como a la supervisión y el monitoreo constante y sistemáticos del Sistema de Control.



En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala: “...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”, y más adelante “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”.¹

Tomando en consideración estos antecedentes en el año 2003 el MFP emitió la Resolución 297 con el objetivo de oficializar el marco conceptual que debe regir para todas las organizaciones, entidades y organismos de la Administración Central del Estado respecto al Control Interno. Además de la urgencia de ejercer el control interno contable y administrativo, es ampliamente reconocido que las instituciones para ser competitivas deben ser capaces de gestionar la satisfacción de las necesidades y expectativas derivadas del mercado, las agencias estatales y la sociedad en general.

En correspondencia con estas necesidades se define el control interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.²

A partir de esta definición se ha convertido en un problema la implementación del control interno porque implica que cada uno de sus componentes esté aplicado a

¹ Partido Comunista de Cuba. (1997). *Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Periódico Granma. Tabloide, 4 p. La Habana. Cuba.

² Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución Ministerial 297*, Cuba.



cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.

En el marco investigativo han sido diversas las propuestas dirigidas a la implementación del SCI acorde a esta filosofía. El cuestionamiento generalizado ha sido el cómo diseñar y estructurar un sistema que responda a las condiciones de la entidad, que no valla contra las legislaciones vigentes y que se autoperfeccione continuamente.

Los resultados más significativos están ubicados en las grandes transnacionales norteamericanas, en el sistema empresarial de España, Colombia, Argentina y Venezuela. En Cuba ha sido una necesidad del Estado buscar alternativas que sitúen el control empresarial como un agente de cambio y perfeccionamiento para ganar en eficiencia y eficacia de todos los procesos en las entidades.

En el V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, 2007, se discutió con fuerza esta problemática, destacándose la carencia de resultados científicos orientados hacia la implementación del SCI, quedando este proceso en el reducido espacio de la implantación de la RM 297, en un conjunto de carpetas y manuales.

En la tesis Modelo para la evaluación integral del SCI de R. Viña, 2007, presentada en el evento antes mencionado, revela la necesidad de la implementación del SCI, proponiendo un sistema de procedimientos, que desde la evaluación contribuyen al perfeccionamiento continuo del SCI.³

En el trabajo de diploma: Procedimiento para la evaluación del Subsistema de Control Estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, de Ríos M., establece un conjunto de principios que determinan cómo desde la evaluación interna del SCI en

³ Viña, R., (2007). *Modelo para la evaluación integral del SCI*. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.



la empresa cubana se puede lograr la determinación de las irregularidades organizativas del control interno y la posibilidad de su mejora continua. Estos resultados fueron profundizados por Casdelo E., (2008) el cual armoniza la dinámica de la evaluación del SCI a la administración de los riesgos, expresando la visión estratégica del control interno desde la evaluación.⁴

Como síntesis se admite que desde otros procesos, como el de la evaluación, muy ligados a la implementación del SCI se puede contribuir a su perfeccionamiento continuo como regularidad que otorga vigencia y continuidad a un proceso de control interno que permite organización y funcionamiento como filosofía de trabajo.

En correspondencia con esta concepción se hace necesaria la evaluación del SCI, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia del mismo, contribuyendo a su perfeccionamiento continuo, donde es esencial el grado de sensibilización de todos los directivos y trabajadores de la entidad, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Condiciones objetivas presentes en la entidad a considerar en el momento de preparar a las personas para enfrentar la evaluación del SCI.
- Conocimiento de los factores objetivos y subjetivos presentes, por parte de las personas implicadas.
- Motivación de los directivos y personal para contribuir a la evaluación exitosa del SCI.
- Sensibilización de todos los trabajadores con el proceso de Control Interno.

En consecuencia con estas regularidades: ¿están los trabajadores preparados suficientemente en la problemática de la implementación y evaluación del SCI?, ¿están los trabajadores y directivos sensibilizados con el proceso?, ¿está la entidad en condiciones de enfrentar la implementación y evaluación?, ¿posee el SCI la

⁴ Casdelo; Viña, (2008). *Evaluación del componente Administración de Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro-Norte de la Sucursal CIMEX SS*. Tesis de grado. CUSS.



organización y funcionalidad requerida para que la implementación y la evaluación sea exitosa?

En primer lugar la evaluación del SCI no ha contado con la participación activa y dinámica de todos los trabajadores y directivos que permita la efectividad de este proceso. Esto ha influido en la falta de eficiencia del SCI y en la incapacidad de sus gestores y actores en el perfeccionamiento continuo del mismo.

Estas insuficiencias manifiestas son originadas porque los implicados en el proceso de perfeccionamiento continuo del SCI no se han visto sensibilizados y comprometidos con los cambios que han de originarse en el contexto donde se desempeñan profesionalmente.

En segundo lugar, tanto directivos como empleados asumen los cambios inherentes al Control Interno como un fenómeno burocrático, incapaz de lograr las transformaciones a las que aspira las regulaciones vigentes, expresadas en las políticas y normativas de orden gubernamental e institucional.

Estas manifestaciones expresan que la presente investigación estudie como **problema científico** las insuficiencias presentes en el perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno de la Sucursal CIMEX SS.

El **objeto** de investigación está relacionado con el Control Interno de la Sucursal CIMEX SS.

El **objetivo** de la investigación consiste en proponer un sistema de acciones de control para la prevención de los riesgos que atentan contra la realización de los objetivos estratégicos de la Gerencia Comercial, permitiendo la efectividad del Subsistema de Control de la Gestión de la Sucursal CIMEX SS.

De acuerdo con el objetivo se precisa como **campo de acción** el proceso de prevención de riesgos en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX SS.



La **hipótesis** del presente estudio supone el perfeccionamiento continuo del SCI en la Sucursal CIMEX SS, si se elabora un sistema de acciones de control para la prevención de los riesgos en la Gerencia Comercial.

Para la validación de la misma se proponen las siguientes **tareas** de investigación:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción.
2. Caracterizar el estado real que presenta el componente actividades de control y las condiciones presentes para el perfeccionamiento continuo del SCI.
3. Diagnosticar los riesgos presentes en el área de la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX SS.
4. Proponer un sistema de acciones de control para la prevención de los riesgos que atentan contra la realización de los objetivos estratégicos de la Gerencia Comercial.
5. Elaborar una guía de supervisión para el control de las acciones propuesta en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX SS.

La problemática planteada se identifica con todos los procesos y actividades que se desarrollan en la Sucursal CIMEX SS, tomando como muestra los procesos operativos y el personal que se desarrollan en la Gerencia Comercial de la Sucursal.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, que el autor ha seleccionado:

Del nivel teórico:

- Histórico lógico, para la determinación de las tendencias y períodos históricos por los que ha transitado el control interno, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.



- Analítico sintético, para realizar una percepción detallada del proceso de control interno, de acuerdo a su implementación y evaluación que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.
- Inductivo deductivo, permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de control interno presentes en los procesos de implementación y evaluación del SCI con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.
- De lo abstracto a lo concreto, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto al control interno y sus componentes y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el control interno de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta el componente actividades de control en las condiciones de la entidad, y la prevención de los riesgos.

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

Se utilizaron las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, los cuestionarios, la observación, el



análisis de documentos y el criterio de experto. Los respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

De acuerdo a esta metodología, el aporte práctico del estudio está dado por la propuesta de un sistema de acciones de control que derivan actividades que dan cumplimiento a objetivos de control establecidos para prevenir y minimizar riesgos que atentan con el cumplimiento de las proyecciones estratégicas en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de SS.

La novedad científica radica en la determinación de las regularidades y contradicciones presentes en el proceso de prevención de riesgos, donde las actividades de control constituyen instrumentos que permiten minimizar los efectos de dichos riesgos y su impacto.

El informe de investigación se estructura en dos capítulos:

Capítulo 1. En este capítulo se realiza una fundamentación teórica del estudio de los antecedentes del proceso del control interno. Se expone el nuevo enfoque del control interno desde una concepción integral. El Sistema de Control de la Gestión y el proceso de implementación y evaluación del componente actividades de control.

Capítulo 2. Se expone una caracterización la Sucursal CIMEX SS, las causas que motivan las insuficiencias en el componente actividades de control en la Gerencia Comercial, así como un diagnóstico de riesgos en las unidades La Fragancia y la Tienda Mayorista, a partir del cual se establece una evaluación de los mismo y se proponen acciones y actividades de control para su prevención, con anexo de una guía de supervisión para dichas acciones.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.



Capítulo 1. Fundamentación teórica del control interno desde la concepción estratégica de su gestión.

En el presente capítulo se pretende desarrollar las dos primeras tareas de investigación, las cuales están orientada a la fundamentación teórica del proceso de control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los periodos históricos por los que ha transitado y la necesidad de su perfeccionamiento continuo acorde a las condiciones objetivas de la entidad.

El capítulo se estructura en tres momentos fundamentales. Primeramente en la reconceptualización del control interno, asumido por diferentes autores, y la evolución que ha sufrido este concepto a lo largo de su historia frente a los diversos cambios estructurales y funcionales de la actividad empresarial.

En un segundo momento se define y argumentan los criterios referentes al control de la gestión como subsistema del control interno y su importancia dentro de la organización de la empresa y la evaluación de sus actividades. En un tercer momento se fundamenta el proceso de implementación y evaluación del componente actividades de control, como subproceso del control de la gestión.

1.1. Caracterización epistemológica del Control Interno como visión estratégica de perfeccionamiento empresarial.

Han sido diversas las concepciones y criterios que han asumidos los diferentes autores a lo largo de la historia del Control interno, los cuales han coincidido en ubicarlo dentro del sistema empresarial, como un instrumento que permita un mayor control de los recursos, en aras de ganar eficiencia y eficacia en las operaciones.

De acuerdo a las consideraciones establecidas por Casdelo, (2008); Viña, (2008), se valora la posición del Control Interno en correspondencia con la visión tendencial del



mismo, y las transformaciones que sufrió este concepto en su decursar histórico.⁵ Estos autores se centraron en establecer los principales postulados y concepciones asumidas acerca del Control Interno y la evolución conceptual del mismo, desde posiciones puramente funcionalistas hasta la actualidad, asumido como un proceso estratégico integral.

En correspondencia con esto, establecieron el desarrollo histórico del Control Interno a partir de cuatro etapas fundamentales:

1. Establecimiento del control y organización de la actividad económica;
2. El crecimiento económico de los negocios. Establecimiento de la eficiencia operativa;
3. Direccionamiento hacia el control operativo. La actividad contable y financiera;
4. Direccionamiento hacia el control estratégico. Necesidad del control integral.

A partir de estos presupuestos epistemológicos, los primeros pasos en el tema del control interno, se dirigieron a asumirlo como una función de la contabilidad, el cual regía y organizaba las formas de controlar los recursos materiales y financieros en posesión de sus dueños. Posiciones que aún se mantienen en muchos autores.

Después de la II Guerra Mundial, al acentuarse la necesidad del control como instrumento que permite mayor observancia de las operaciones y procesos, en un primer momento, relacionadas con la actividad económica y, más tarde, aquellas vinculadas con las de carácter administrativo, cuyas responsabilidades están establecidas por funciones de carácter económico, el concepto de Control Interno comenzó a orientarse hacia una esencialidad propia, para romper con el criterio de ser función de la Contabilidad y convertirse en herramienta de la Dirección.

⁵ Casdelo; Viña, (2008). *Evaluación del componente Administración de Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro-Norte de la Sucursal CIMEX SS*. Tesis de grado. CUSS.



Para establecer la evolución del concepto de Control Interno, se parte de la definición asumida por la American Institute of Certified Public Accountants, 1947, quien los asume como: "el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, (...) es un sistema (...), se extiende más allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".⁶

Esta es considerada la definición clásica del Control Interno, cuya esencia no ha variado, y a la que todos los autores tienen que referenciar, por su carácter general y particular que adquiere en cualquier contexto. Sin embargo, contiene un sinnúmero de limitaciones teóricas que han restringido la concepción del control interno por varias décadas.

Un de estas limitaciones es concebirlo como un plan de organización y métodos, reduciéndolo a un margen singular de procedimiento y restando el valor del accionar sobre la actividad objeto de control. En este sentido es asumido por otros autores, como es el caso de Gómez Morfin, 1968, quien lo define como: "el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para...".⁷

Esta definición adopta la expresada por la AICPA en el número 55 de su revista anual, 1968, para ser incluirla en la estructura conceptual que asume el Instituto Mexicano de Contadores Públicos sobre el Control Interno. Este mismo criterio se aborde posteriormente por diferentes estudios en los cuales se concibe como "el

⁶ AICPA, (1947). *Statements on Auditing Standards, núm. 1*, Declaraciones sobre normas de auditoría, noviembre. En: American institute of certified public accountants: Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. I, 309:p. México.

⁷ Gómez, J., (1968). *El control Interno en los negocios, Fondo de cultura económica*. México, 22p. Conferencia "El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna", Publicación del Instituto de Auditores internos de México, 1990.



conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".⁸

En correspondencia con estos criterios el componente estructural del control interno, hasta finales de los 80, es considerado como un plan de medidas u organizacional que incluye métodos, procedimientos y normas encaminadas a lograr determinados fines de responsabilidad directiva. En Cuba, en 1980 se asume este mismo criterio, abordándose por el Comité Estatal de Finanzas, actual Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) como el conjunto de medidas destinadas a:⁹

- Proteger los recursos contra los desperdicios, fraudes y el uso indebido e ineficiente;
- Promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables;
- Alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los organismos estatales que le atañen y de la política, normas e instrucciones de sus organismos ramales, uniones y la propia entidad;
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.

En esta definición se aprecia la finalidad del Control Interno, la cual parte de las ya establecidas hasta el momento, centrándose en los procesos de carácter económicos y otros a fines con este. Tal y como lo precisa la AICPA, 1947, otros autores tales como Gómez M., 1968; Holmes, 1970; Fowler N., 1976; destinan este plan de organización, métodos, normas y procedimientos a: "la salvaguarda y preservación de los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer

⁸ Fowler, E., (1976). *Tratado de auditoría*, Ediciones de contabilidad moderna, Buenos Aires, Argentina, 135p.

⁹ Ley 29, (1980). Ley Orgánica del Sistema Presupuestario Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.



seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa".¹⁰

En este sentido Gómez Morfín, 1968, lo direcciona a "salvaguardar los activos del negocio, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración".¹¹

Como se infiere de estas interpretaciones, la necesidad del control interno, se queda en el límite del examen de los recursos de tipo materiales, que los resultados expresen la seguridad razonable o total de la no existencia de desviaciones o negligencias de carácter contable y financiera, o que estas, en caso de existir, sean identificadas y solucionadas. Además, este concepto promueva la eficiencia operativa del mismo, donde primen los procedimientos tácticos de control, como responsabilidad de la dirección.

Si acudimos al criterio de Meigs and Larsen, 1977, sobre el control interno, subrayan que este incluye "todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de: salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrutilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio".¹²

En cada una de estas definiciones queda claro que el control interno estuvo dirigido a proteger los activos, lograr la seguridad y fiabilidad de la información contable y financiera, de acuerdo a las políticas establecidas y salvando estas distancia con la aplicación de sanciones a directivos y empleados responsabilizados con los hechos.

¹⁰ Holmes, A., W., (1970). *Auditoría (Principios y procedimientos)*, UTEHA, México, 3p.

¹¹ Gómez, J., (1968). *El control Interno en los negocios*, Fondo de cultura económica. México, 22p. Conferencia "El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna", Publicación del Instituto de Auditores internos de México, 1990.

¹² Meigs, B., Larsen, E., y Meigs, R., (1977). *Principles of auditing*, Homewood Ill., Richard D. Irwin Inc., 10p.



Conclusión esta que se hace coincidente con la expresada por la Dra. Mayra Carmona González, 2005, al expresar que: "las interpretaciones de una mayoría de autores que han definido el control interno pudiera transcribirse como: "Conjunto de medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes patrimoniales, promover la eficiencia en el trabajo de los empleados y asegurar el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales".¹³

Sin embargo, no se percataron que desde la definición de 1947 se ha reconocido que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de Contabilidad y Finanzas. Y como además, se hace referencia a la necesidad de vincular a los empleados en dicha actividad. Cabe citar Montgomery, 1949, que considera los controles internos como "el medio por el que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de los negocios, están de tal manera establecidos que ninguno de los procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que, por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del efectuado por otro empleado".¹⁴

En esta y cada una de las definiciones posteriores se cubre el control interno como contable y administrativo, y dejan espacio para que otros componentes de la dirección, compartan con el control interno el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

A partir de esta reflexión personal, es válido valorar como ya en la década de los 80 se vislumbra una intencionalidad de asociar al control interno con otras funciones de la dirección, reconociendo que es a través del control que se alcanza mayores índices de efectividad en los logros de metas empresariales. En la publicación del SIAS, núm. 1, 1983, del Institute of Internal Auditors se define como control a "toda

¹³ Carmona G., Mayra, (2005). *El control interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción*. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba. 6p.

¹⁴ Montgomery, H., (1949). *Montgomery's Auditing*. Nueva York, Reproducida en Poch y Torres, R., *La censura de cuentas*, Barcelona., Hispano Europea, 1978, 65p.



acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados".¹⁵ Y continúa citando: "la dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia".¹⁶

Se percibe a partir de aquí, como el control se convierte en acciones de carácter preventivo, encaminado a alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa, en el logro de una seguridad razonable, hacia todos los procesos y actividades que desarrolla la misma. Así, los resultados son expresión de la naturaleza estratégica del control, como herramienta de la dirección.

En tal sentido el control interno logra integrar además los procesos de revisar y medir el desempeño empresarial con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.¹⁷

En correspondencia con las contradicciones valoradas en este apartado y haciendo referencia a las inconsistencias presentes en cada una de las definiciones sometidas a análisis, y la falta de un criterio sostenido y común entre los diferentes autores citados, el concepto de Control Interno fue sometido a un riguroso estudio, en la década de los 90, por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations).

¹⁵ The Institute of Internal Auditors, Statement of internal auditing standards (SIAS), núm. 1 (Julio 1983), *Control: Concepts and Responsibilities*, publicado por The professional Standards and Responsibilities Committee, Altamonte Springs, Florida, 1985, epígrafe: New Guidelines, Guide, 300.6 (concepts of control), 7p.

¹⁶ Ídem

¹⁷ Chruden y Sherman, (1987). *Administración de Personal*. Editorial South-Western Publishing.



Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

La decisión de someter el Control Interno a un estudio profundo que ahondara en su concepción teórica, sobre las manifestaciones que se estaban originando en las grandes empresas transnacionales Norteamericanas, parte del criterio asumido por Cooper y Lybrand, 1996, que plantaron: "El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. Sin estar claramente definido, se utiliza en leyes, normas o reglamentos".¹⁸

En esta crítica se sustenta las carencias teóricas que presenta el concepto de Control Interno, en correspondencia con su expresión legal, la cual establece principios y normas que regulan la dinámica del control interno, sin un respaldo teórico que sea común y compartido a nivel internacional.

A partir de aquí y con la propuesta contenida en el informe COSO, 1996, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación internacional. Este informe define el control interno como: "...un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías".¹⁹

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;

¹⁸ Cooper and Lybrand, (1996). *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, 11p.

¹⁹ Cooper and Lybrand, (1996). *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, 11-12p.



- Fiabilidad de la información financiera, y
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

En un sentido amplio, se define el control interno como el proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos que garanticen:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

En este sentido se convierte en un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.²⁰

Si se analiza este nuevo enfoque, desde una perspectiva dinámica que abarca el carácter estratégico del control, la integración de directivos y empleados, y las limitaciones que implican la influencia de los riesgos, se puede concluir que el control interno se convierte en una filosofía de trabajo, encaminada al logro de un fin, con la participación de todos y para todos. Concepción asumida por la Resolución Ministerial 297, del MFP, el cual define al Control Interno como "un proceso Integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable al logro de los siguientes objetivos:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.

²⁰ www.lafacu.com, 2003



CIMEX

ACCIONES DE CONTROL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS
EN LA GERENCIA COMERCIAL SUCURSAL SANCTI SPIRITUS



- Confiabilidad de la información
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de todo tipo de recursos a disposición de la entidad".²¹

Se comenzará analizando, en primer término, su concepción como proceso. Esta característica lo define como un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo. Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía al control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de "incorporarlos" permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

En segundo término, lo llevan a cabo las personas. Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

²¹ Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución Ministerial 297, los nuevos conceptos del control interno*. Cuba.



El Consejo de Administración, la Dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

En tercer término, el control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

En un cuarto término, se ubican los objetivos del control, estos tales y como se analizara en la definición de control interno, se expresan a través de tres categorías.

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos.

La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados.

La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Estas distintas, pero en parte coincidentes categorías, tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales.



Las condiciones exigibles que se derivan de este análisis conduce al criterio de que el control interno para que se dé en una empresa, debe asumirse como sistema integral, donde los procesos, las personas, los procedimientos, las normativas, las condiciones del entorno y las estrategias se combinen para el logro de la eficacia en el desempeño empresarial.

Por tanto los sistemas de control interno deben funcionar en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si los responsables de la dirección de la empresa, tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Los estados contables de exposición se preparan de manera confiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

"Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado de ese proceso en un momento dado".²²

En la concepción sistémica del Control Interno se da una contradicción inevitable, que parte de la relación entre la estructura funcional del Control Interno y la que expresa la entidad donde se diseñe la misma.

Para estructurar el SCI es preciso integrar a la estructura funcional de la entidad la concepción que se tiene del Control Interno a partir de sus cinco componentes. La concepción del control interno se sustenta en su naturaleza sistémica, donde se sigue la lógica funcional de sus componentes, los cuales se dinamizan en las relaciones que se establecen entre ellos y el cumplimiento de las normas que lo sustentan, estableciéndose como regularidades:

²² Marín G., María A., (2005). *Nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO*. Sistemas administrativos de control Contable. México, pág. 5.



- La relación entre los componentes del control interno determinan la estructura funcional de este en correspondencia con el funcionamiento de los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad.
- El cumplimiento de las normas de cada uno de los componentes permite determinar las deficiencias que se presentan en la operatividad de los procesos internos de la entidad y el compromiso de la dirección y el resto del personal en el desarrollo de su actividad.²³

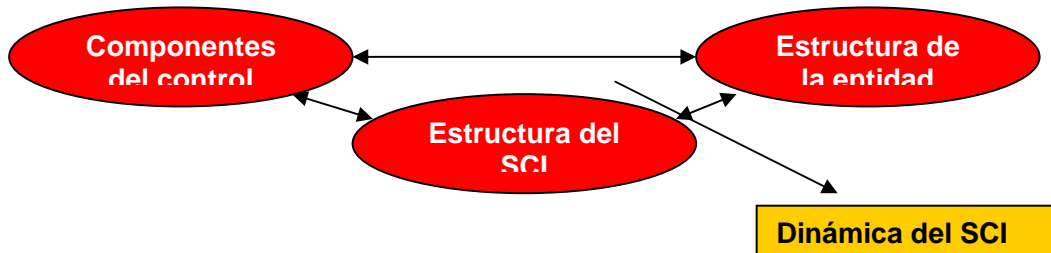
En este complejo proceso, juega un papel decisivo las condiciones que presenta la entidad. Las características que la identifican y la hacen diferente de sus homólogos. La estructura operativa, funcional y de organización de cada uno de sus procesos y actividades que se conjugan con los resultados y la calidad de estos. Los valores institucionales y el compromiso social y moral de los recursos humanos que en ella se desarrollan. La pertinencia de sus procesos, el impacto social y la optimización de los recursos con los que opera. Todo esto determina que la entidad adquiera personalidad única y por tanto su estructuración, organización, funcionalidad y evaluación de cada uno de los procesos que desarrolla, adquieren cualidades particulares, que exigen de los mecanismos de trabajo, significado y sentido específico que la diferencian del resto.²⁴

Estos rasgos que tipifican los procesos que ocurren en una entidad, fuertemente influidos por las condiciones del entorno, determinan que la estructura de la entidad sea un contrario dialéctico de la estructura del control interno. Esto evidencia, que para dar solución a tal contradicción es preciso diseñar un sistema de control interno que se sustente en el carácter sistémico de los componentes del control interno y en la naturaleza holística de los procesos que se desarrollan en la entidad. Como

²³ Viña E., Rafael E., (2007). *Modelo para la evaluación integral del SCI*. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.

²⁴ Viña E., Rafael E., (2007). *Modelo para la evaluación integral del SCI*. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.

síntesis de estas relaciones se obtiene el sistema de control interno que da solución a la mencionada contradicción.



FUENTE: Viña E. Rafael E.

Los componentes del control interno están relacionados entre sí, constituyendo a su vez un sistema, que al integrarse al sistema de componentes que ofrece la estructura de la empresa, conforman un sistema de orden superior, el SCI. Esta característica determina el estilo gerencial e integra el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, según RM 297, 2003, son:²⁵

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

²⁵ Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución Ministerial 297, los nuevos conceptos del control interno*. Cuba.



1.2. Caracterización del subsistema de control de la gestión.

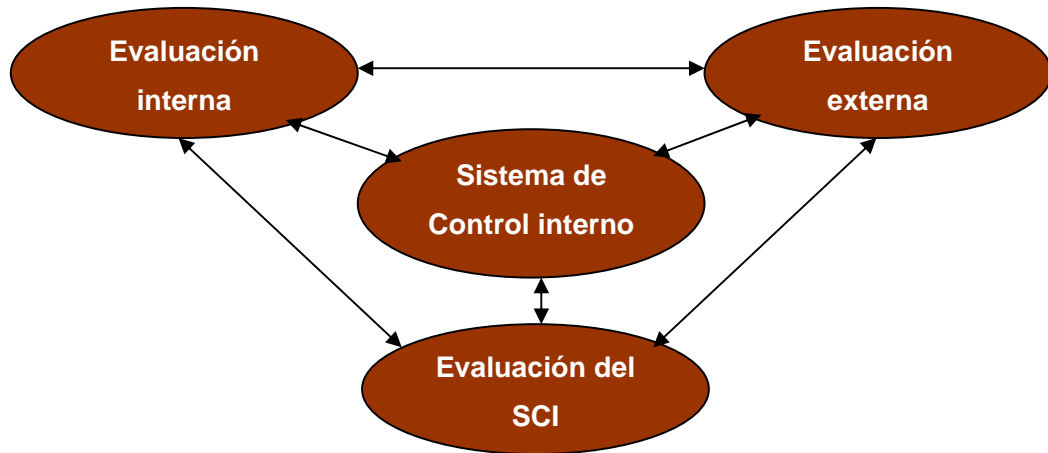
Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento; por ello, se torna viable establecer algunos puntos de soporte para identificar las herramientas necesarias en el logro de un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo garantice evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.²⁶

La evaluación del Sistema de Control Interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos.²⁷

El proceso de evaluación del sistema de control interno se da en un sistema de relaciones que parte de las modalidades de la evaluación y que a su vez son contrarios dialécticos y que encuentran solución en la supervisión continua de los resultados y en el grado de compromiso de la dirección y el resto del personal en contribuir a mejorar las situaciones presentadas. Este proceso se expresa en la siguiente figura:

²⁶ Ríos, M, (2007). *Procedimiento para la evaluación del subsistema de control estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, Corporación CIMEX SA*. Tesis de grado. CUSS.

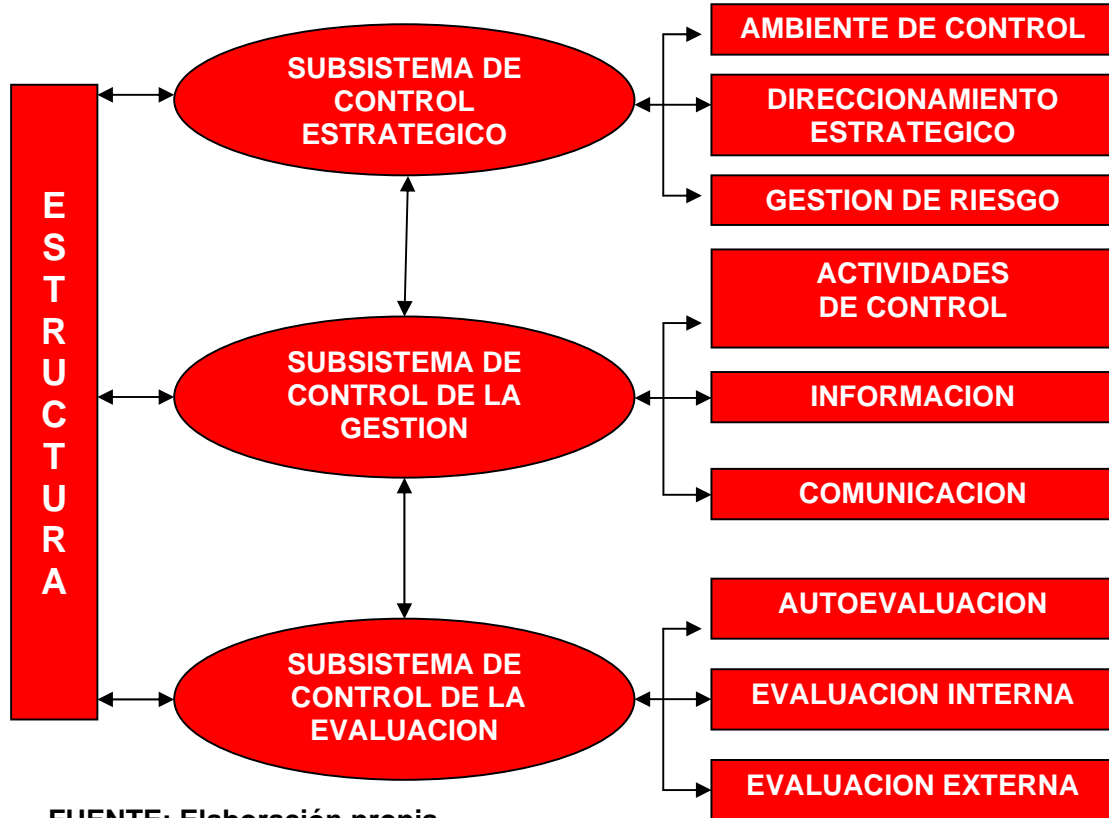
²⁷ Gómez G. (2007). *El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera*. www.gestiopolis.com.



FUENTE: Elaboración propia

Como se aprecia, la evaluación debe darse en correspondencia con la estructura que asume el SCI. En esta dinámica, es preciso esclarecer la estructura que adopta el SCI, en correspondencia con la estructura de la entidad donde ha de realizarse la evaluación, y las normativas vigentes, para poder establecer los objetivos y estrategias a seguir.

En correspondencia, el SCI debe asumirse a partir de tres subsistemas, que se complementan desde la propuesta organizativa que ofrece la RM 297, 2003 del MFP y los modelos formulados a nivel internacional, COSO, COCO, COBIT, MECI, entre otros. Teniendo en cuenta estas manifestaciones, a continuación se relacionan la estructura del SCI:



FUENTE: Elaboración propia

La lógica dialéctica del proceso de evaluación se concibe a partir de la lógica funcional estructural del SCI, formulada en la figura anterior. Esto infiere que la evaluación se realizará a los distintos procesos y operaciones que se originan en la empresa regidos metodológicamente por esta organización funcional expuesta.

La evaluación se inicia, examinando el subsistema de control estratégico, transitando por el control de la gestión y finalmente corroborando los criterios de evaluación asumidos y el control de la misma.

La evaluación del subsistema de control estratégico se basa esencialmente en el examen de todas las políticas y regulaciones que rige el funcionamiento de una entidad, a partir del reconocimiento de un adecuado ambiente de control, las estrategias que direccionan el funcionamiento de la misma desde una visión



estratégica, y la gestión de los riesgos. Este proceso está contenido en los trabajos desarrollados por Ríos, 2007; Casdelo, 2008; Díaz, 2008; Cabrera, 2009.

Para entender el proceso de evaluación del control de la gestión como subsistema del Control Interno, se debe partir de un análisis de su definición, lo que implica interpretar el control de la gestión como un proceso que se concibe en una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones.

Abad, 1996, define el control de la gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en sistemas de indicadores permite que la organización sea efectiva para captar sus recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos y alcanzar los resultados.²⁸

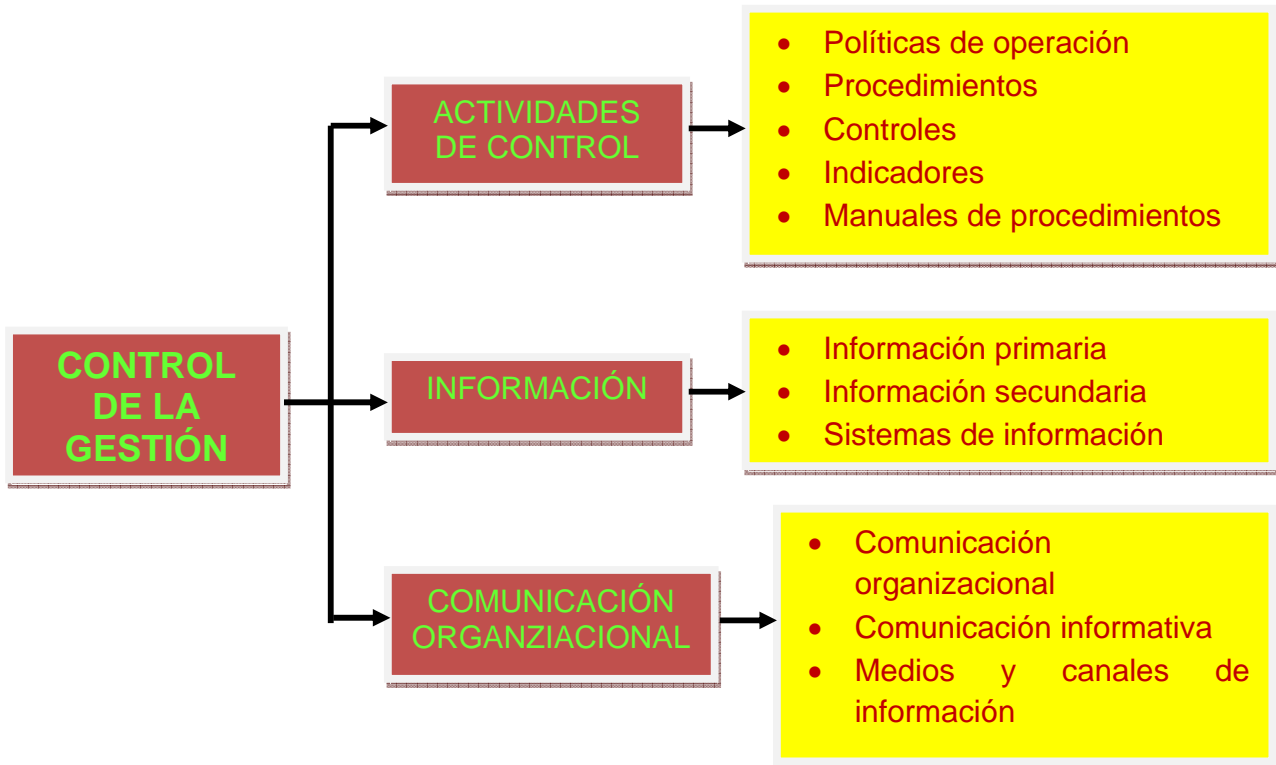
En esta definición se aprecia una concepción del control de la gestión como un proceso integral que permite tomar decisiones estratégicas a partir de las medidas de eficiencia y eficacia, para el logro de los objetivos de la organización. El carácter integral del control de la gestión rebasa los límites financieros, y se extiende a la información estadística, administrativa, operativa, lo cual permite su análisis y la adopción de medidas correctivas para controlar y evaluar la evolución de los procesos y actividades de la organización.

Este concepto interpretado en el control interno se centra en un conjunto de componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la organización, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.²⁹

²⁸ Abad, D. (1996). *Control de la gestión*. Interconed editores. Bogotá, Colombia.

²⁹ *Modelo estándar de Control Interno para el estado colombiano*, (2005). Norma MECI 1000. Colombia.

La estructura que asume el subsistema de control de la gestión, como proceso que regula estratégicamente el control interno, se basa en los componentes de actividades de control, comunicación e información.



FUENTE: Elaboración propia

En este sentido el control de la gestión constituye un soporte de la administración que le permite evaluar el desempeño de la empresa a partir de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional. Por tanto persigue como objetivo facilitar a los administradores y directivos la información permanente e integral sobre su desempeño, con responsabilidad de planeación y control, que permita autoevaluar la gestión y desarrollar mejoras continuas.³⁰

³⁰ Beltrán J. (2005). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Editorial Temas Gerenciales, segunda edición. México.



Constituye, entonces, este subsistema el proceso que facilita toda la información que se genera a nivel de la empresa para ser examinada y evaluada, atendiendo a los indicadores que miden eficiencia y eficacia, para la toma de decisiones y la adopción de mejoras.

El componente que dinamiza y genera toda esta información lo constituye el componente de actividades de control, interpretado por muchos autores como las tareas o acciones que se desarrollan en el contexto de una organización para realizar las funciones y actividades en cada operación generada, soportado en la evaluación de los riesgos.

Este componente se establece a partir de un conjunto de elementos de control que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la Entidad Pública, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.³¹

Se organiza a partir de un sistema de subcomponentes de control, los que maniobran su efectividad. Estos componentes son:

- Políticas de operación,
- Procedimientos,
- Controles,
- Indicadores,
- Manuales de procedimientos.

Las políticas de operación constituyen elementos de control que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la Entidad Pública; define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y

³¹ *Modelo estándar de Control Interno para el estado colombiano, (2005). Norma MECI 1000. Colombia.*



actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo previamente definidos por la Entidad.

Los procedimientos constituyen elementos de control conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la organización. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

Los controles son elemento de control, conformado por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la empresa.

Los indicadores están conformados por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda organización. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Los manuales de procedimientos están materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de la empresa, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los Servidores Públicos.

Las actividades de control se integran al resto de los componentes del subsistema de control de la gestión, y al resto de los subsistemas del control interno, el cual, para que funcione, debe integrarse al resto de los componentes de gestión administrativa y gestión de la calidad, como sistema integral de organización de la empresa. Esto



permite el desarrollo acelerado a partir del control de todos los procesos y actividades existentes. En tanto las actividades de control deben ser examinadas y evaluadas en el entorno de la empresa para el logro de los objetivos y metas de la misma.

1.3. El proceso de implementación y evaluación del componente Actividades de Control.

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían, si ocurrieran.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.³²

³² Del Toro, J., y col. (2005). *Control interno para cuadros*. Material de consulta. Il programa de preparació econòmica para cuadros. CECOFIS.



Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del control interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad. Por supuesto la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.,) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

Aunque algunos tipos de actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado. Un ejemplo de esto es la creación del Manual de Procedimientos.

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

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales/Automatizados o Informáticos.
- Gerenciales o directivos.

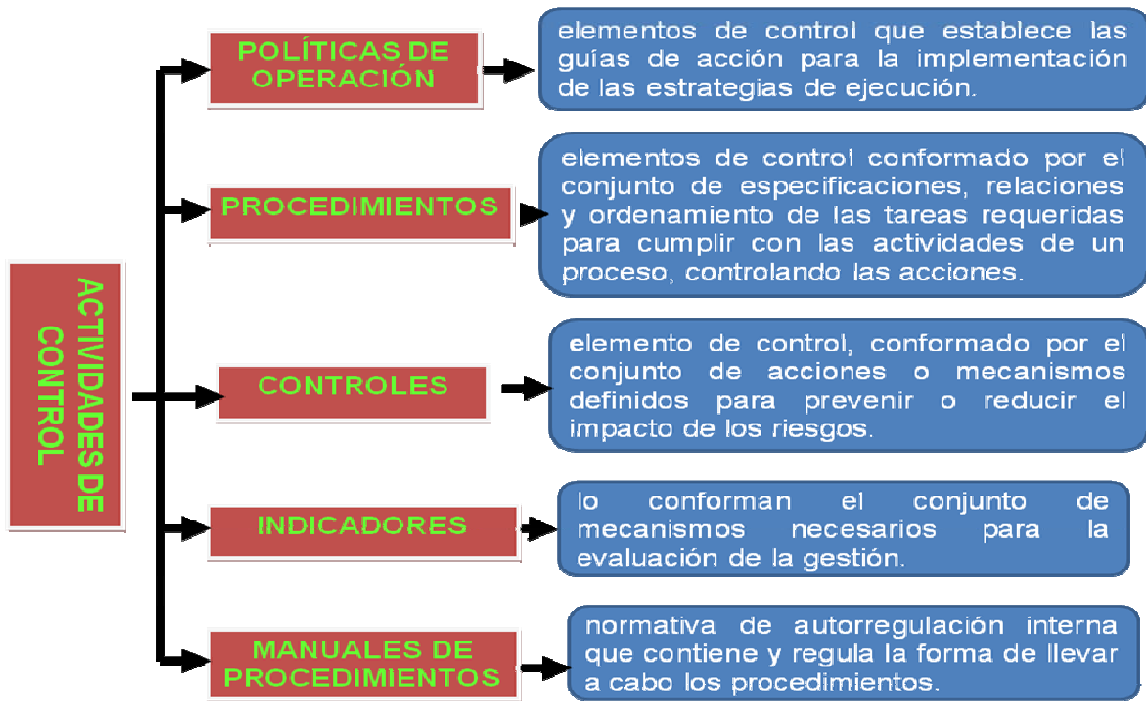
En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.



La cuestión que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, violando en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos,
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Estos aspectos se interpretan en el siguiente esquema, el cual muestra la estructura interna de este componente, el persigue como objetivo prevenir los riesgos que atentan contra la realización de los objetivos y procedimientos operativos en cada actividad o proceso interno de una entidad.



Fuente: Elaboración propia.

En este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referida a los Sistemas de Control Interno.³³

- Separación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación entre áreas.
- Documentación.
- Niveles definidos de autorización.
- Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos.
- Acceso restringido a recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en tareas claves.

³³ Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución Ministerial 297, los nuevos conceptos del control interno*. Cuba.



- Control del sistema de información.
- Control de la TIC.
- Indicadores de desempeño.
- Función auditoría interna independiente.

Cada una de estas normas, regula la forma en que deben ser evaluadas las actividades de control, considerando las particularidades de las operaciones que serán examinadas.

Para realizar la evaluación de las actividades de control sobre la base de la normativa vigente, establecida en la RM 297 de 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, han de considerarse un conjunto de elementos que son esenciales y que a continuación se establecen.

1. Comprobar que está debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.
2. Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.
3. Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.
4. Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.
5. Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.



6. Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.
7. Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna.
8. Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:
 - Seguridad física de los equipos de información.
 - Controles de acceso.
 - Controles sobre software.
 - Controles de las operaciones de proceso de datos.
 - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
 - Controles de las aplicaciones.
9. Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.
10. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.

La evaluación de las actividades de control implican una lista de Elementos Clave que comprenden las cuestiones más importantes que deben ser utilizados por el auditor actuante en la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control previstos en el Sistema de Control Interno implementado en la entidad, en consonancia con los objetivos definidos para la Auditoría a ejecutar.³⁴

³⁴ Ministerio de Auditoría y control. (2006). *Guía metodológica para la realización de auditoría de gestión, financieras y de control interno*. RM 26.



Estos elementos claves se estructuran de la siguiente manera:

- Gestión financiera
- Administración y custodia de recursos materiales
- Recursos humanos
- Tecnologías de información

Como se aprecia estas estructuras se orientan a los procesos de gestión financiera, de gestión de los recursos humanos y de gestión de las TIC, no considerando el resto de los procesos que dan en el desarrollo de los procesos internos y su relación.

En la evaluación de las actividades de control tiene una función esencial las estructuras internas de supervisión como son el Consejo de Dirección, el Comité de Control y el auditor interno. A partir de este señalamiento, cada uno debe cumplimentar un conjunto de actividades mediadas por:

El comité de control:

- Sistematiza la evaluación del sci a partir de los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos planteados y los resultados de las acciones de control internas y externas.
- Propone y son atendidas sus recomendaciones.

La auditoría interna:

- Tiene conocimiento de los objetivos y metas, de los procesos y subprocesos.
- Se garantizan y respetan bajo las normas establecidas sus conclusiones independientes,
- Presenta propuestas para mejoras continuas.



La evaluación al integrarse al proceso de implementación del componente actividades de control garantiza la efectividad del subsistema de control de la gestión y del sistema de control interno de manera integral a partir de:

- garantizar el mejoramiento continuo,
- implementar las medidas correctivas necesarias,
- fomentar el conocimiento de las misiones y objetivos a cumplir, sus valores éticos y capacidad profesional,
- Permitir el desarrollo de un ambiente y una cultura de control y prevención.



Capítulo 2. Acciones de control para la prevención de los riesgos en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

En el presente capítulo se caracteriza la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus mediante la aplicación de una guía utilizada al efecto, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos, los planes de acción, las políticas y la estructura organizacional. Se realiza un diagnóstico del estado actual del componente actividades de control y se establece una guía para la autoevaluación de este componente del Sistema de Control Interno en la Gerencia Comercial.

2.1. Caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

La Sucursal no posee personalidad jurídica propia y se crea a partir de la Directiva Nº 46 del 2004 del Director General de Contraloría de la Corporación, puesta en vigor en Enero de 2005. Está conformada por 4 Gerencias Funcionales, una Gerencia de Servicios Técnicos, una Gerencia Administrativa para el servicio interno y una Gerencia para la Atención a Grupos Electrógenos, además 3 Complejos Minoristas, una tienda priorizada (Tienda Habana) y una Tienda Mayorista. Su actividad se encuentra debidamente recogida en el objeto social aprobado para la Corporación.

El 30 de julio de 2007 mediante RS-14053 emitida por el ministerio de Economía y Planificación José Luís Rodríguez García firma la aprobación de la modificación del objeto social de la Sociedad Mercantil denominada Corporación CIMEX SA, de la cual se desprende el de la Sucursal de Sancti Spíritus, siendo en lo sucesivo el siguiente:

Objeto Social de la Sucursal.

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:



- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización Mayorista en MLC de productos Tecnológicos tales como equipamiento técnico de oficina, sistemas de climatización y de generación de energía.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Comercialización de películas extranjeras y cubanas, así como documentales con diferentes temáticas, venta de casetes para grabaciones de video y audio en diferentes formatos.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.



- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionado con Western Unión.
- Prestación de servicios de señal de Televisión por Cable.,
- Prestación de servicios de talleres automotores.
- Fungir como centro de procesamiento de tarjetas en divisas.
- Gestionar y administrar las remesas de ayuda familiar desde el extranjero hacia Cuba.
- Prestación de servicios de promoción y venta de moda cubana e internacional.
- Prestación de servicios de cerrajería profesional integral, y de alta seguridad bancaria.
- Prestación de servicios de recreación y de arrendamiento de activos dedicados a tales fines.

Funciones de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC, así como con el órgano superior de dirección empresarial, y con otros órganos y organismos del estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.



5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
6. Rendir cuenta periódicamente, a la junta directiva, del desempeño de toda la sucursal, y del resultado de su gestión.
7. Definir el sistema informativo interno de la sucursal y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares, a partir de lo aprobado por la corporación.
8. Dirigir el proceso de innovación de sus complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la sucursal, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
10. Organizar, dirigir y controlar la implementación y aplicación de la política de mercadotecnia y venta de la sucursal, a partir de lo establecido.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la sucursal.
14. Organizar y establecer los procedimientos específicos para el control interno en la sucursal, y en los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa, a partir de lo dispuesto.
15. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.



16. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la sucursal y sus complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares, a partir de lo dispuesto.
17. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
18. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la sucursal.
19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la sucursal y los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el organismo superior de dirección empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos
20. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la sucursal ante la corporación y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
21. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan: de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la sucursal y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
22. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Sucursal y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
23. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
24. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.



25. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
26. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la Sucursal en su conjunto.
27. Supervisar y realizar auditorías internas a los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares.
28. Asegurar que el personal de la sucursal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
29. Evaluar el desempeño de los directivos de áreas y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
30. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
31. Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, aprobado por la corporación, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
32. Responder por la seguridad y protección de la sucursal y de sus complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares.
33. Garantizar la imagen corporativa y la cultura empresarial.

La misión y la visión de la organización se expresan de la siguiente forma:

Misión

Somos una sociedad mercantil económica socialista cubana que importa, exporta, comercializa, produce bienes y servicios que generan divisas frescas para el país, orientada a satisfacer, de manera innovadora, las crecientes necesidades del cliente con soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional e internacional y una calidad renovada brindada por mujeres y hombres que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social. Somos CIMEX.



ACCIONES DE CONTROL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS
EN LA GERENCIA COMERCIAL SUCURSAL SANCTI SPIRITUS



Visión

Somos una organización económica socialista de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos que garantiza niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, ingresos de 1 330 millones con una tasa de ganancia de 15 ctvs., mayor aporte al país con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, siendo la honradez y la conciencia revolucionaria los valores que limitan las manifestaciones corrupción y de delito.

Valores Compartidos

Disciplina

Guardamos la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos atenemos a las normas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de nuestra sociedad y a los principios del Código de Ética de los cuadros. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Utilizamos racionalmente los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas de la sociedad, el cuidado medio ambiental y el enfrentamiento a las manifestaciones delictivas.

Profesionalidad:

Nuestros trabajadores y equipos de trabajo nos mantenemos actualizados para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, el respeto mutuo y la colaboración. En nuestras actividades cotidianas actuamos con honradez, disciplina, dedicación y siempre orientados al



ACCIONES DE CONTROL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS
EN LA GERENCIA COMERCIAL SUCURSAL SANCTI SPIRITUS



cliente. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a la Corporación CIMEX, S.A. y defendemos su imagen.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Estructura Organizativa

En el anexo (I) de este subsistema se muestra el organigrama que describe la estructura organizativa de la Sucursal una vez modificada:

Gerencia General de la Sucursal Territorial de Sancti Spíritus

Instancia Superior: Presidencia de la Corporación CIMEX S.A.

Instancia Subordinada:

- Supervisión
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Económica
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia Auditoria
- Gerencia Servicios Técnicos
- Gerencia Atención a Grupos Electrónicos
- Gerencias de los Complejos Comerciales Minoristas.



Área de Resultados Claves / Objetivos estratégicos.

ARC. Gestión Económica – Financiera.

Objetivo Estratégico:

Aumentar de forma sostenida nuestra participación en los aportes a la Reserva del país, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia; con énfasis en los ingresos por la venta de bienes y servicios, la gestión de inventarios, la disminución de gastos y el aumento de la productividad, en correspondencia con la variación de los precios.

Objetivos de trabajo para el 2009

1. Crecer en no menos del 10.6% en los aportes totales a la Reserva del País con relación al año precedente.
2. Alcanzar ingresos por valor no menor de 44,482.0 MCUC.
3. Lograr una tasa de ganancia superior a 19.16 ctvs. por CUC de ingreso.
4. Lograr una tasa de gasto inferior a 21.03 ctvs. por CUC de ingresos.
5. Lograr que el 80% de las unidades cumplan el plan de ingreso al finalizar el año.
6. Alcanzar un 55% de participación de los productos nacionales en las ventas excluyendo el combustible.
7. Alcanzar un índice de intensidad energética de 76 kW por cada mil CUC de ingresos.
8. Alcanzar un índice de toneladas de combustible convencional de 32 TCC por cada mil CUC de ingresos.



ARC. Gestión de RRHH

Objetivo Estratégico:

Alcanzar la consolidación del sistema de gestión de los RRHH garantizando niveles superiores de satisfacción de nuestros trabajadores y la potenciación de la Honradez, como valor esencial de la cultura de nuestra organización.

Objetivos de trabajo para el 2009

1. Continuar elevando los resultados a partir de la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculado a los resultados.
 - Logrando que el 70% de los trabajadores como promedio sean beneficiados con el pago por resultados, a partir del cumplimiento de los ingresos.
 - Alcanzado un índice menor que la unidad en la correlación salario medio / productividad.
2. Lograr un mayor grado de satisfacción de los trabajadores y de profundización de los valores compartidos de la organización.
 - Alcanzando un 90% de satisfacción en las encuestas realizadas con los trabajadores.
 - Manteniendo un 95% de retención de la fuerza laboral.
 - Cumpliendo con el 100% de las acciones del Programa de Ética..
3. Alcanzar el uso más eficiente de la fuerza de trabajo elevando la preparación cultural, técnica y profesional de los Cuadros, Reservas y trabajadores.
 - Logrando que el 95% de los trabajadores estén evaluados entre Bien y Muy Bien en su desempeño.
 - Logrando un índice de utilización de la fuerza laboral de 98%.



- Recibiendo un promedio de 10 acciones de capacitación por cada trabajador.
- Completando el 100% de la reserva y su preparación.

4. Elevar la eficacia en el desempeño de los cuadros y reservas de la Sucursal

- Considerando que el 35% de las reservas estén listas para ser promovidas.
- Alcanzando un índice de desempeño que, como promedio, en las evaluaciones de cuadros y reservas se encuentre entre 0.90 y 1.00.
- Logrando un 80% de estabilidad en los cargos de cuadros.
- Logrando que el 80% de las promociones provengan de las reservas.

ARC. Gestión de la Calidad.

Objetivo Estratégico:

Alcanzar niveles superiores de satisfacción al cliente, con una elevada integración de los procesos, consolidando una cultura de la calidad en toda la organización.

Objetivos de trabajo para 2009.

1. Incrementando en un 80% el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las Normas ISO 9001.
2. Mantener los niveles adecuados de imagen y del patrimonio de la Sucursal.
 - Ejecutando el mantenimiento M1 y M2 en el 100% de las unidades y entidades según plan.
 - Cumpliendo con el 100% del Plan de Comunicación Social de la Sucursal.
 - Reponiendo el 50% de los equipos que están llegando a su vida útil y que su estado técnico lo aconseje.
3. Evaluar todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.



ACCIONES DE CONTROL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS
EN LA GERENCIA COMERCIAL SUCURSAL SANCTI SPIRITUS



- Logrando que el 75% de los procesos sean eficaz.
- 4. Evaluar periódicamente la Satisfacción al Cliente Externo.
- Alcanzando 4.0 puntos en la satisfacción al cliente.

ARC. Cumplimiento de la responsabilidad social.

Objetivo Estratégico:

Consolidar la ética y la moral que caracterizan a las organizaciones socialistas en defensa de los principios de la Revolución.

Objetivos de trabajo para 2009.

1. Elevar la preparación para la defensa y para la reducción de desastres.
 - Completando y preparando las plantillas hasta nivel de Unidad en un 100%.
 - Manteniendo la condición de Listo para la Defensa en la 2da. Etapa en el 100% de las unidades y entidades.
 - Declarando preparado ante desastres al 75% de las unidades, entidades y a la Sucursal.
2. Profundizar y consolidar las medidas de Control Interno para disminuir al mínimo causas y condiciones para el delito, las indisciplinas y manifestaciones de corrupción.
 - Garantizando que el 100% de las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades.
 - Cumpliendo el 100% de auditorías planificadas para el año.
 - Cumplimentando los planes de medidas en un 100%, derivados de acciones auditorias.



- Analizando los resultados, causas y condiciones del comportamiento de delito.

Factores Claves de Éxito

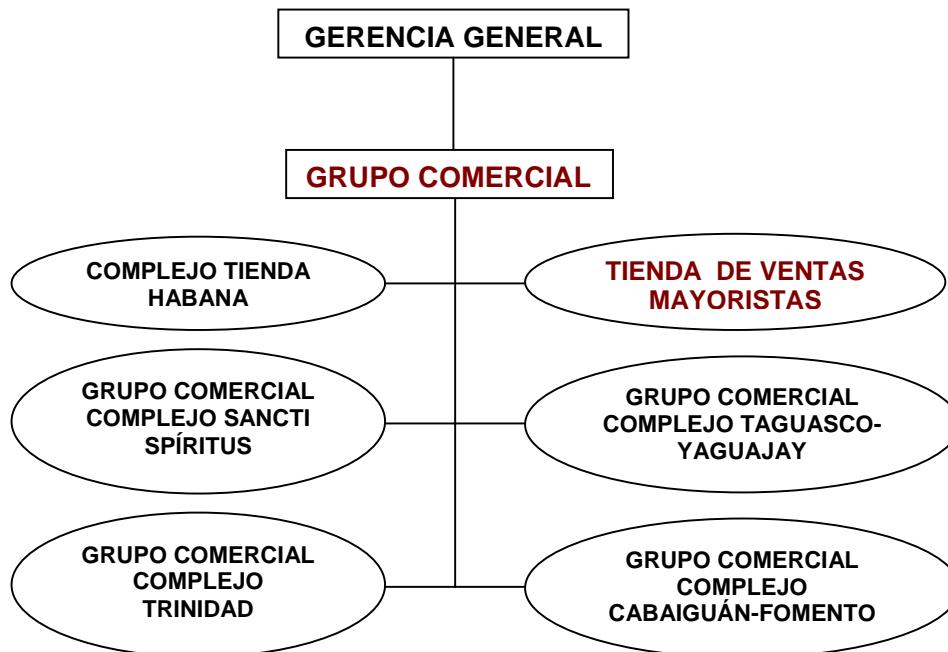
1. Gestión de recursos humanos
2. Gestión financiera
3. Sistema de gestión integral
4. Sistema de control interno
5. Logística
6. Imagen (posición en el mercado, desde el punto de vista de la imagen real y la imagen percibida)

2.2. Caracterización de la Gerencia Comercial y su Sistema de Control Interno.

La Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus está constituida por una instancia superior, denominada Gerencia General, a nivel de Sucursal...

INSTANCIA SUPERIOR: Gerencia General de la Sucursal Territorial.

Está integrada además, por un sistema de instancias subordinadas en dos procesos fundamentales: un Grupo Comercial que opera desde la Sucursal hacia los Complejos, en los cuales posee un Grupo Comercial; y una Tienda de Ventas Mayorista, que estratégicamente funciona de manera independiente al Complejo de Sancti Spíritus.



FUENTE: Estructura Organizativa. Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

La Tienda de Ventas Mayorista concibe la venta a entidades estatales de diferentes clasificaciones pueden ser dentro o no de CIMEX, pero siempre entidades estatales, las ventas se realizan al por mayor generalmente aunque en ocasiones funcionan como cash and carry, el modo de pago es el cheque, transferencias bancarias o letras de cambios, es decir cualquier tipo de pago menos en efectivo, las ventas se realizan por mediación de ofertas o ventas a créditos que se especifican en los contratos de cada cliente.

La Corporación también concibe el tipo de ventas minoristas, ubicadas en los cinco Complejos del territorio, los cuales se controlan desde la Gerencia Comercial de los Complejos, y estos tributan a la Gerencia Comercial a nivel de Sucursal.



FUNCIONES DE LA GERENCIA COMERCIAL.

- Elaborar y desagregar el plan de compras anual, de la Sucursal y los Complejos.
- Ejecutar negociaciones con proveedores nacionales y extranjeros para la compra de las mercancías y medios solicitados por los Complejos.
- Ejecutar la distribución y redistribución de mercancías hacia y entre los Complejos.
- Controlar y tramitar la solución para las mercancías de lento movimiento, así como las mermas producidas en las unidades, para su depuración y destino final.
- Controlar y tramitar con los proveedores las soluciones para las mercancías que presenten dificultades por la proximidad de su fecha de vencimiento.
- Captar, procesar, analizar y enviar hacia las entidades que correspondan, las informaciones que se establecen y generan por la actividad comercial de la Sucursal.
- Recepcionar y enviar a la Base de Almacenes y a la Tienda Mayorista los pedidos automáticos generados en las unidades.
- Elaborar los análisis comerciales, comentarios, tablas y gráficos para el Boletín Económico mensual
- Elaborar y controlar los planes encaminados a mantener un óptimo servicio en toda la red de comercio minorista de la Sucursal.
- Controlar los sistemas, política y el surtido de productos, ofertas gastronómicas y de servicios para la red de comercio minorista.
- Controlar las normas de calidad, manipulación y conservación de los productos en las instalaciones de la red de comercio minorista.
- Adecuar y controlar la aplicación de las técnicas de Marketing y Merchandising apropiadas a las condiciones y características del territorio de la Sucursal.
- Controlar el cumplimiento de la política dictada por el organismo rector en cuanto al registro central comercial.



- Elaborar el plan anual de campañas promocionales y el presupuesto de promoción y publicidad para la red de comercio minorista.
- Controlar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas en la red de comercio minorista.
- Controlar que los volúmenes de inventarios garanticen el funcionamiento estable de toda la red minorista, la venta a terceros y los insumos de la Sucursal, logrando un balance adecuado entre los mismos a partir de los presupuestos aprobados.
- Confeccionar y distribuir medios de propaganda, señalización e información al cliente aprobado para la Red Minorista de la Sucursal.
- Evaluar la elaboración de nuevos proyectos de inversión y remodelaciones de tiendas, en lo referido al micro-localización de cada departamento, así como en tipos de muebles que deben ser utilizados.
- Elaborar productos de panadería, pizzería, dulcería, carnicería y lunch en la red de Comercio y Gastronomía de la Sucursal y de otras sucursales.
- Realizar la venta de productos básicos a terceros.
- Atender y dar respuesta a quejas e inquietudes de los clientes así como aplicar todo lo relacionado con el Sistema de Protección al consumidor.
- Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.

TIENDA DE VENTAS MAYORISTAS

FUNCIONES DE LA TIENDA MAYORISTA:

- Comercialización de forma mayorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar,



de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.

- Comercialización mayorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista en MLC de accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.

2.3 Diagnóstico de Riesgo de la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

A partir del análisis de la posición estratégica que asume la sucursal CIMEX de Sancti Spíritus, y cómo se integran los objetivos estratégicos de la Gerencia Comercial en el desempeño de la gestión de la empresa, y considerando el análisis del Control Interno de las diferentes actividades que se desarrollan y definen esta gerencia, teniendo en cuenta las funciones y la estructura organizativa de la misma, se procede a realizar un análisis de las posibles manifestaciones de riesgos que pueden generarse en los procesos comerciales de las áreas identificadas que atentan contra el cumplimiento de los mencionados objetivos y metas.

Para el análisis de los riesgos se tienen en cuenta los tres procesos por los que transita su gestión: la identificación, evaluación y el establecimiento del plan estratégico de riesgos, que permita evitarlos, minimizarlos o controlarlos, de acuerdo a la metodología propuesta por Viña, 2008; Fernández, 2009; y su implementación a partir de un software. De los resultados que se obtengan en esta última etapa, se procederá a proponer un plan de acción para la prevención de los riesgos, el cual se



sustentante en un sistema de actividades de control para las áreas de la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

Los riesgos examinados se localizan en un mapa, el cual los evalúa a partir de la probabilidad de ocurrencia, (frecuente, moderado y poco frecuente) y el nivel de impacto que pueden ejercer sobre los resultados de cada proceso (grave, moderado y leve).

Seguidamente se ilustran en una matriz de riesgo, para observar el comportamiento de los mismos en los diferentes cuadrantes y poder tomar decisiones que contribuya a elaborar acciones y actividades de control orientados a prevenirlos y evitarlos.

Evaluación de los riesgos de la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

Como se argumentó en el epígrafe anterior la Gerencia Comercial está estructurada en la Gerencia General a nivel de Sucursal y los Grupos Comerciales a nivel de Complejos. Los riesgos evaluados en este diagnóstico parten del criterio de similitud por las actividades comerciales que se desarrollan en todas las áreas y procesos de los Complejos en la provincia. Considerando esta característica se toman en consideración cinco riesgos, los cuales son comunes en todas las áreas comerciales mencionadas, los cuales se exponen en un mapa de riesgos (anexo No. 2).

Como se puede observar el 80% de los riesgos seleccionados en el mapa se evalúan con una probabilidad de ocurrencia moderada, sin embargo en caso de la severidad del impacto que generarían sobre la actividad comercial sería grave, los que implica la necesidad de elaborar para ellos un plan de prevención que contenga acciones y actividades de control para evitar los efectos que pudieran generar, ya sea financiero o no financiero.

De ellos, los más significativos son los dos primeros, los que pueden implicar altas pérdidas financieras si se pierden clientes por negligencias en los servicios de



atención o por mercancías con baja calidad, lo que incidiría de manera directa y significativa en incumplimientos de los planes de ventas. Para corroborar esta hipótesis se aplicó la técnica del reporte departamental en la Tienda La Fragancia, constatándose que en el área de confecciones, transitaron 284 clientes, como promedio diario, sobre la base de una semana, que generaron al menos una operación monetaria en la caja, con un saldo de 956.10 CUC. Si se calcula para la semana, el monto sería de 6 692.70 CUC, y en el mes el importe ascendería a 26 770.80 CUC.

Se espera, si por negligencias en el servicio de atención al público o por la calidad deficiente de la mercancía, se perdieran 10 clientes, como promedio diario, las pérdidas serían equivalentes en el mes de 1 009.96 CUC.

Estos efectos están relacionados con la ocurrencia del resto de los riesgos evaluados. Es decir, se perderían clientes si no se aplican adecuadamente las políticas comerciales de la Organización y de existir un deterioro en la cuota de mercado. El desconocimiento de ciertas funciones y tareas importante en el desempeño del personal que presta servicio al público influiría en los efectos valorados. A continuación se ilustran los riesgos en la matriz:

PROBABILIDAD	Frecuente			
	Moderado			1, 2, 3, 5
	Poco Frecuente		4	
MATRIZ DE RIESGOS		Leve	Moderado	Grave
		SEVERIDAD		



Evaluación de los riesgos de la Tienda de Ventas Mayoristas.

La tienda de venta mayorista, única en su tipo en la Sucursal, la cual solo presta servicios a clientes con personalidad jurídica institucional, al por mayor, y empleando las diferentes modalidades de cobros y pagos a través de documentos comunes y de créditos, está sujeta a un número considerable de riesgos, los cuales se seleccionaron 30, por ser los más significativos, y sobre los cuales la propia entidad ejerce mayor control y supervisión.

Como se puede apreciar en el mapa de riesgos (anexo No. 3), de los 30 riesgos, 12, que representa el 40%, son evaluados de frecuentes, con una alta probabilidad de ocurrencia, de los cuales 6, para un 20% se evalúan con un impacto de gravedad sobre el cumplimiento de los objetivos trazados, y el otro 20% se valora de moderado, que al tener una frecuencia alta de ocurrencia, la dirección los considera como de prioridad.

Además, del total de los riesgos existen 4 con un alto impacto en los resultados, pero al considerarse pocos frecuentes, no se consideran de importancia. Esto no quiere decir que la alta dirección de la entidad no los vigile y proponga acciones de control sobre ellos.

De los 6 riesgo frecuentes con alto impacto sobre los resultados, el 100% inciden en pérdidas financieras, las cuales se prevén que asciendan a 95 218.27 CUC. El riesgo más significativo lo constituye el incumplimiento del plan de ventas, el cual puede generar pérdidas ascendentes a 64 100.00 CUC. La diferencia con el valor total de las posibles pérdidas esperadas está relacionada con las insuficientes capacidades de almacenamiento de mercancías y las inadecuadas condiciones para mantener la mercancía protegida.

Otros de los riesgos frecuentes pero con impacto moderado lo constituyen aquellos relacionados con la documentación y la periodicidad de los cobros. En este sentido



se supervisa adecuadamente esta actividad para ahorrar tiempo y viabilizar los procedimientos a fines.

A continuación se ilustra en la matriz de riesgo la incidencia, probabilidad e impacto de los mismos:

PROBABILIDAD	Frecuente	29	20, 21, 25, 26, 27, 28	4, 5, 8, 9, 10, 11
	Moderado		3, 6, 14, 24	
	Poco Frecuente	7, 12, 13, 18, 23	2, 17, 22, 30	1, 15, 16, 19
MATRIZ DE RIESGOS		Leve	Moderado	Grave
		SEVERIDAD		

En correspondencia con este análisis, y tomando en consideración los criterios y decisiones de los directivos y las estructuras internas encargadas de la supervisión y control de las actividades comerciales, (Comité de Control y Comisión de Prevención), tanto en la Gerencia General, como en la Tienda Mayorista, se procede a proponer un sistema de actividades de control para prevenir y evitar los riesgos evaluados en la presente investigación.

2.4 Sistema de actividades de control para la prevención de los riesgos en la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

El sistema de actividades de control que se proponen se sustenta en la necesidad de accionar sobre los riesgos que mayor probabilidad de ocurrencia tienen sobre las operaciones seleccionadas para la presente investigación, y prevenir el impacto sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Gerencia Comercial de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.



Para elaborar las actividades de control que puedan evitar o minimizar los riesgos que atentan contra la realización de los objetivos relacionados con la actividad comercial de la Tienda mayorista y la minorista: La Fragancia, se tuvieron en cuenta un conjunto de argumentos esenciales, que expresados en un sistema de procedimiento permiten establecer las acciones de control a través de un Plan de Prevención de Riesgos (anexos 4 y 5).

Para el establecimiento del Plan de Prevención, se tienen en cuenta:

1. Los riesgos identificados y evaluados en cada una de las áreas y procesos seleccionados.
2. La identificación de los objetivos estratégicos de los procesos seleccionados, que pueden ser afectados de ocurrir los riesgos evaluados.
3. El establecimiento de los objetivos de control, que expresen los resultados que deben alcanzarse, para prevenir los riesgos evaluados.
4. Proponer acciones de control que expresen los objetivos de control establecidos.
5. Elaborar las actividades de control que deben realizarse en función de evitar o minimizar las posibles manifestaciones del riesgo evaluado.
6. Establecer los niveles de ejecutantes, responsables y la periodicidad de la realización de las actividades proyectadas.

Para la efectividad del plan de prevención, y el éxito de las actividades de control propuestas se debe agregar, primeramente, una guía de supervisión, la cual contenga un sistema de monitoreo para controlar la realización de las actividades, el grado de cumplimiento de las acciones proyectadas, y la realización de los objetivos de control establecidos.

Para evaluar que las actividades propuestas han sido efectivas, como segunda acción de supervisión, se comprobará el grado de cumplimiento que va teniendo el objetivo estratégico, sobre el cual pueden ocurrir el o los riesgos evaluados



previamente. Para ello se evaluará sobre la base de los indicadores de desempeño que permiten medir la gestión de la Gerencia Comercial. De estas dos acciones de supervisión se obtendrá una valoración acerca de las actividades y su influencia sobre la prevención de los riesgos evaluados en el diagnóstico efectuado en las áreas y operaciones seleccionadas.

Como se expresó en el párrafo anterior, las acciones de control propuestas deben evaluarse, para comprobar el grado de efectividad que ha ejercido sobre los procesos que se desarrollan en la Gerencia Comercial y poder determinar la medida en que se han prevenido o minimizado la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, para que no tengan efectos negativos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos proyectados.

Para esto se propone una guía de supervisión (anexo 6), la cual contiene procedimientos de verificación que debe desarrollar el Comité de Control o el Auditor Interno, para evaluar las actividades de control propuestas. A esta guía se anexan un grupo de indicadores que permiten evaluar el desempeño de la gestión comercial de la Sucursal, en correspondencia con la eficacia del Sistema de Control Interno implementado.

Para poder evaluar el desempeño de la gestión comercial en cada unidad, Complejo, y en la Gerencia Comercial de la Sucursal, de acuerdo a la eficacia del SCI, se parte de considerar el proceso de Gestión Comercial como el conjunto de actividades de Evaluación y selección de proveedores, revisión de contratos, Pedidos, recepción y devolución de compras.

De acuerdo a estas actividades que caracterizan la Gestión Comercial, para las cuales han sido diseñadas las acciones de control, se precisa además tres elementos que son esenciales:

1. Los recursos necesarios para la evaluación de la eficacia del SCI.



2. La documentación que regula la dinámica del proceso de Gestión Comercial.
3. Los indicadores que permiten evaluar la eficacia de la Gestión Comercial.

Los recursos necesarios a considerar son:

- Materiales: Materiales de oficina, mobiliario de oficina, Computadoras, Fotocopiadoras, modelos requeridos.
- Métodos: Carpeta de Procesos y Procedimientos, Normas y regulaciones comerciales y de compras.
- Humanos: Personal con dominio comerciales, aptitudes de comunicador, conocimientos elementales de contabilidad, finanzas, negociación y habilidades en computación.
- Logísticos: Medios de Transporte, teléfono, fax, Email.
- Financieros: Presupuesto asignado

La documentación pertinente, para la dinámica organizativa y funcional de la actividad comercial, se relaciona con:

1. Los manuales de políticas, organización y procedimientos:

- Manual de Normas Corporativas.
- Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista y Mayorista.
- Manual de la Calidad.

2. Disposiciones vigentes:

- Instrucciones del Presidente de la Corporación.
- Disposiciones del Vicepresidente de la Corporación.
- Directivas de la Sucursal.
- Directivas y resoluciones a nivel de Complejos.



3. Sistema de procedimientos:

- Procedimiento Evaluación de Proveedores
- Procedimiento Satisfacción del Cliente
- Procedimiento Quejas y Reclamaciones
- Procedimiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas
- Ficha de Proceso Ventas de Productos y/o Servicios
- Ficha de Proceso Gestión Comercial

4. Estados informativos:

- Objetivos de Trabajo,
- Plan de Compras,
- Plan de Ventas,
- Actas Comité de Compras,
- Contratos,
- Actas Comité de Contratación,
- Actas Comité de Garantía,
- Pedido a Proveedores,
- Partes de Ventas,
- Informes de Estudios de Mercado,
- Informes Comerciales,
- Evaluación de la Eficacia.



Los indicadores propuestos, que permiten medir la eficacia del SCI con relación al desempeño de la gestión Comercial, son:

No	Indicadores	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Cumplimiento del Plan de Ventas Total.	$\frac{\text{Ventas Real}}{\text{Ventas Plan}} \times 100$.	> 100 = 100 < 100	Muy Bien Bien Mal
2	Cumplimiento del índice de Utilidad por CUC de Ingreso planificado.	$\frac{\text{Índice real}}{\text{Índice Plan}} \times 100$	> 100 = 100 < 100	Muy Bien Bien Mal
3	Relación compra - venta.	$\frac{\text{Importe Compra}}{\text{Importe Venta}}$	= 1 = (1: 1.02) > 1.02	Muy Bien Bien Mal
4	Atención las Quejas y Reclamaciones de clientes.	$\frac{\text{Quejas tramitadas}}{\text{Quejas recibidas}} \times 100$	= 100 80 a 99 Menor de 80	Muy Bien Bien Mal
5	Resultados de la evaluación de la Calidad del Servicio.	$\frac{\text{Evaluaciones Bien}}{\text{Evaluaciones total}} \times 100\%$ realizadas a las unidades	= 100 = (80 : 99) < 80	Muy Bien Bien Mal
6	Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Evaluaciones ISC Bien}}{\text{Evaluaciones ISC total}} \times 100\%$	= 100 = (85 : 99) < 80	Muy Bien Bien Mal
7	Índice de Merma	$\frac{\text{Saldo de merma}}{\text{Saldo de inventario}}$	Menor que 1.5% Mayor de 1.5 %	Bien Mal

Indicaciones metodológicas esenciales para el desarrollo de la evaluación:

- La eficacia se evaluará al menos al cierre de cada semestre.
- El Gerente Comercial es el responsable de la evaluación.
- Se elaborará un informe donde quedará evidenciado los análisis y los comentarios derivados de cada hallazgo, empleándose técnicas estadísticas, comparaciones, análisis tendenciales.
- Se propondrán propuestas de mejoras.



- Se aplicará un sistema de control para supervisar el estado de mejoramiento de las actividades propuestas.

De acuerdo con los indicadores, adicionalmente se podrán analizar otros elementos que ayudarán a evaluar el desempeño del proceso y que están relacionados con los elementos de entrada a la revisión por la dirección.

- Conformidad del proceso y servicio.
- Estado y solución de las acciones correctivas y preventivas.
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.
- Evaluaciones del mercado, incluyendo el desempeño de los competidores.
- Desempeño de los proveedores.

Las no conformidades detectadas en el proceso y en la información generada como resultado de su gestión, se tratarán como se establece en el procedimiento de no conformidades, acciones correctivas y preventivas.

Todas estas herramientas propuestas permiten perfeccionar la actividad comercial de la Sucursal, desde la concepción de la prevención de riesgos y las acciones de control que deben tomarse para impedir que estos ejerzan un efecto negativo sobre los resultados finales.



CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis histórico del Control Interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los antecedentes por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques y modelo para la implementación del Sistema de Control Interno, tomando como base el control de la gestión, para establecer las bases epistemológicas del proceso de perfeccionamiento continuo desde la visión de la implementación y evaluación del componente actividades de control.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización a la proyección estratégica de la Sucursal CIMEX SS, se establecieron las características que presenta el componente Actividades de Control de la Gerencia Comercial, y un diagnóstico de riesgos a las unidades La Fragancia y la Tienda Minorista, determinado la necesidad de accionar sobre estos, para prevenir su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre las operaciones de la actividad comercial.

Los resultados derivados del diagnóstico de riesgos determinaron la necesidad de la elaboración de acciones y actividades de control, orientados a la prevención de los riesgos identificados y evaluados en las unidades La Fragancia y la Tienda Minorista, perteneciente a la Sucursal CIMEX SS.

Las acciones de control propuestas para la prevención de riesgos en las actividades comerciales de las unidades La Fragancia y la Tienda Minoristas establecieron la necesidad de incorporar una guía de supervisión para las actividades derivadas de las acciones propuestas, la cual contiene procedimientos de verificación para ser ejecutadas por el Comité de Control y el Auditor Interno, unido a un conjunto de indicadores que permiten evaluar el desempeño de la gestión comercial.



RECOMENDACIONES

Continuar profundizando en el estudio del control de la gestión como subsistema del control interno, particularizando en las actividades de control como acciones de prevención de riesgos.

Elaborar actividades de control en correspondencia con los diagnósticos de riesgos y las particularidades de todas las unidades comerciales de la Sucursal CIMEX SS.

Generalizar este accionar al resto de los procesos de la Sucursal CIMEX SS, como iniciativa estratégica de la Gerencia Comercial, y responsabilidad de la Gerencia General de la Sucursal.

Supervisar el estado de cumplimiento de las acciones propuestas, analizando y tomando decisiones de acuerdo a los resultados a nivel de departamento, área y Consejo de Dirección.



BIBLIOGRAFÍA

1. Abad, Darío. (1997). Control de Gestión. Colombia.
2. Abreu H., Mayra, (2007). Metodología para el proceso Identificación Evaluación de Riesgos. Consultoría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
3. Almela, B., (1988). Control y Auditoría Internos de la Empresa, Colegio de Economistas de España
4. American Institute of certified public accountants, (1947). Statement on Auditing Standards (SAS), núm. 1, 320.09.
5. Álvarez López, J. y Blanco Illescas, F., (1993). Enfoque sistémico de la contabilidad de dirección estratégica, Técnica Contable.
6. AICPA: Statements on Auditing Standards, núm. 1, Declaraciones sobre normas de auditoria, noviembre. En: American institute of certified public accountants: Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. I México.
7. AICPA: Statements on Auditing Standards, núm. 55, Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros, abril. En: American institute of certified public accountants: Declaraciones sobre normas de auditoría. Codificación de normas y procedimientos de auditoría, Vol. IV, México D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1988-1995.
8. Balma Muñoz Víctor. LOS RIESGOS\Gestiopolis.com\Implantación de un sistema efectivo de control de riesgo operacional en la empresa.
9. Banco Central de la República Argentina, Comunicación "A" 2525". Circular CONAU 1-212. 1997.
10. Banco de México (Exposición), V Reunión de Auditores Internos de Banca Central.
11. Beltrán J. (2005). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad. Editorial Temas Gerenciales, segunda edición. México.



12. Bernens, R., (1997). The biggest little in the corporate armor, *Internal Auditing*, vol:54, 38-46p.
13. Cañibano Calvo, L., y otros, (1983). *Curso de auditoría contable (tomo Y)*, Madrid, ICE, 30p.
14. Carmona G., Mayra, (2005). *El control interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas*. C. Habana, Cuba.
15. Casdelo; Viña, (2008). *Evaluación del componente Administración de Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Complejo Centro-Norte de la Sucursal CIMEX SS*. Tesis de grado. CUSS.
16. Colbert, J. L., (1994). *Internal Control Reporting: The COSO report*, *Internal Auditing*, Vol.: 9, págs., 3-9; Cooper and Lybrand, 1996, *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. *Diario Expansión*, Madrid, España, 16p.
17. Collins, L., Valin, G., (1979). *Audit et controle interne, Principes, objectifs e pratiques*, Dalloz, París, 7p.
18. Conferencia: *El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna*, Publicación del Instituto de Auditores internos de México, 1990.
19. Cooper and Lybrand, (1996). *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. *Diario Expansión*, Madrid, España, 11p.
20. Del Toro, J., y col. (2005). *Control interno para cuadros*. Material de consulta. *Il programa de preparación económica para cuadros*. CECOFIS.
21. Donald Warren Jr., J., Edelson, L., W., y Ley Parker, X., (Cooper&Lybrand), (1996). *Serie Control interno, Auditoría y Seguridad informática, Tecnología de la información y control interno*, Edición especial *diario Expansión*, Madrid, España, 93-94p.
22. Dussaulx, P., A., (1972). *El control o Auditoría Interna*, Madrid, Guadiana, España, 55p.



23. El sistema de control interno: problemática de su implantación en la empresa. 14 Hitos de Ciencias Económicas-Administrativas. Universidad Autónoma de Tabasco.
24. Enciclopedia de la Auditoría. Editorial.
25. Fleites Delgado Adalys, (2003). Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno.
26. Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce (1993). ¡Sí...; de Acuerdo!, cómo negociar sin ceder. Bogota: Editorial Norma. 228p.
27. Fisher, Roger; y Ertel, Danny (1998). ¡Sí...; de Acuerdo! el manual de trabajo del bestseller, ¡Sí...; de Acuerdo!, guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación. Bogota: Editorial Norma. 262p.
28. Fowler Newton, E., (1976). Tratado de auditoría, Ediciones de contabilidad moderna, Buenos Aires, Argentina, 135p.
29. Gómez G. (2006). Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com.
30. Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm.
31. Gómez G. (2007). Introducción a la evaluación del sistema de control interno. www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm
32. Gómez Morfín, J., (1968). El control Interno en los negocios, Fondo de cultura económica, México, 22p. Conferencia "El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna", Publicación del Instituto de Auditores internos de México, 1990.



33. Hernández H., Ederlys, (2007). Modelo de Organización del sistema de Auditoría Interna con enfoque de riesgo de la Corporación Copextel S.A. tesis en opción al título de Doctor en Ciencias. Camagüey, Cuba.
34. Hevia, E., (1999). El Informe COCO, Revista Auditoría Interna No. 55, Instituto de auditores internos de España, 31-34p.
35. Holmes, A., W., (1970). Auditoría (Principios y procedimientos), UTEHA, México, 3p.
36. Jensen, M. C., (1995). Éxito y fracaso de los sistemas de control interno, Harvard Deusto, Business-Review.
37. Kell, W., Boynton, W., Ziegler, R., (1995). Auditoría Moderna, segunda edición, editorial Continental, S.A. de C. V. México, título original Modern Auditing, 134p.
38. La Administración de los Riesgos en el ámbito del Control Interno Administrativo. Su incidencia en la Hotelería.
39. Ley 29, (1980). Ley Orgánica del Sistema Presupuestario Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
40. López, García, Juan (2004). Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión.
41. LOSRIESGOS\Gestiopolis.com\CosmosOnline\Evaluación de los Riesgos.htm.
42. LOSRIESGOS\Gestiopolis.com\La Matriz de Control Interno.com
43. Marin G., María A., (2005). Nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Sistemas administrativos de control Contable. México, pág. 5.
44. Meigs, W. B., (1971). Principios de Auditoría. Editorial Diana. México, pág.109.
45. Meigs W. B., Larsen E. J., y Meigs R. F., (1977). Principles of auditing, Homewood Ill., Richard D. Irwin Inc., Pág.10.
46. MINTUR (1995). Compendio de Resoluciones sobre Política Laboral y Salarial aplicadas al Turismo. Ciudad de La Habana.
47. Modelo estándar de Control Interno para el estado colombiano, (2005). Norma MECI 1000. Colombia.



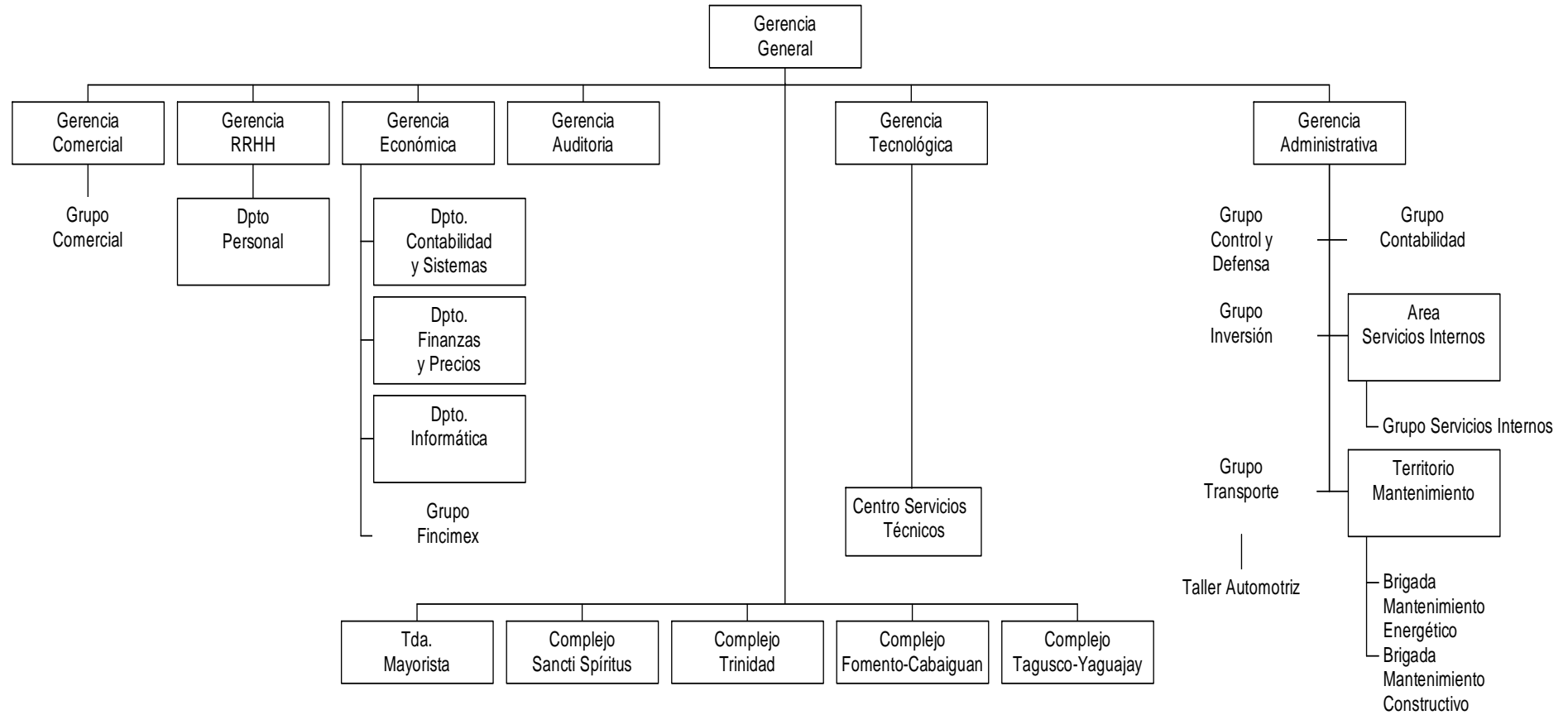
48. Montgomery, R. H., (1949). Montgomery-s Auditing,, Nueva York, Reproducida en Poch y Torres, R., La censura de cuentas, Barcelona., Hispano Europea, 1978, 65p.
49. Nader, M., (2001). Principios de Administración. Editorial Trillas.
50. Nardelli, Jorge R., (1984). Auditoría y seguridad de los sistemas de computación, Buenos Aires, Cangallo.
51. Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma. Tabloide, 4 p. La Habana. Cuba.
52. Resolución Ministerial 297, (2003). Ministerio de Finanzas y Precios.
53. Resolución Ministerial 13, (2006). Ministerio de Auditoría y Control.
54. Resolución Ministerial 26, (2006). Ministerio de Auditoría y control.
55. Ríos O., Melvys, (2007). Procedimiento para la evaluación del subsistema de control estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, Corporación CIMEX SA. Tesis de grado. CUSS.
56. Rodríguez D. Julio A, (2006). El Inventario de los riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en la empresa hotelera bajo régimen de Todo Incluido. UCLV. www.monografías.com.
57. The Institute of Internal Auditors, Statement of internal auditing standards (SIAS), núm. 1 (Julio 1983), Control: Concepts and Responsibilities, publicado por The profesional Standards and Responsibilities Committee, Altamonte Springs, Florida, 1985, epígrafe: New Guidelines, Guide, 300.6 (concepts of control), 7p.
58. Thievanft, R. (1977). Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo. Editorial ENPES. 1996.
59. Sorrilla Juan Pablo. LOS RIESGOS\Gestiopolis.com\LaAdministraciónde losRiesgos.
60. Viña E., Rafael E., (2007). Modelo para la evalaución integral del SCI. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.



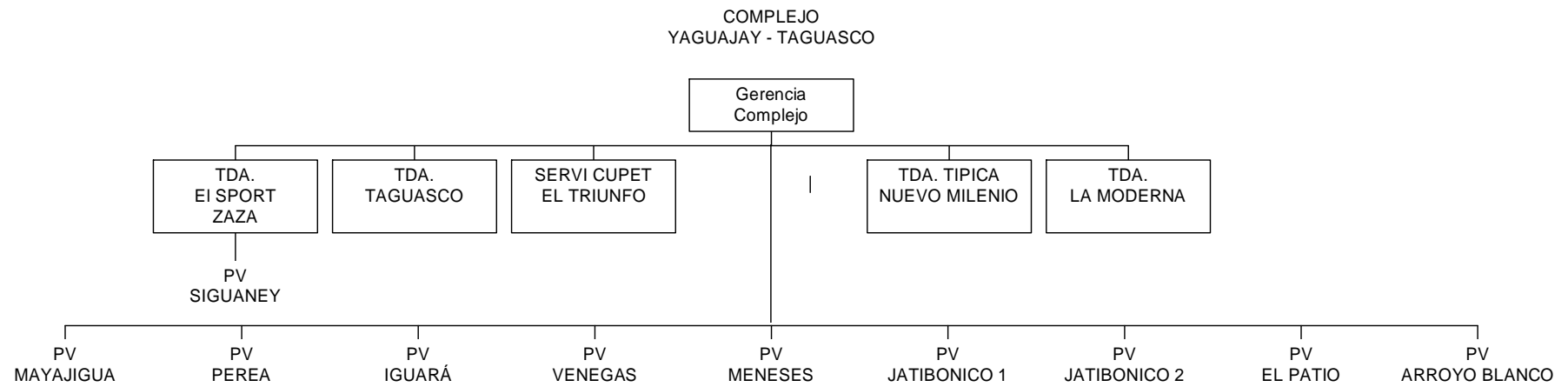
61. WALKER, D. W., (1996). Sistemas de información para la administración, ED. Alfaomega; México.
62. www.lafacu.com. Glosario de Economía. 2003.
63. Zegarra, Dora, (1998). Evaluación y Control del Personal.

ANEXO No. 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SUCURSAL CIMEX SANCTI SPÍRITUS

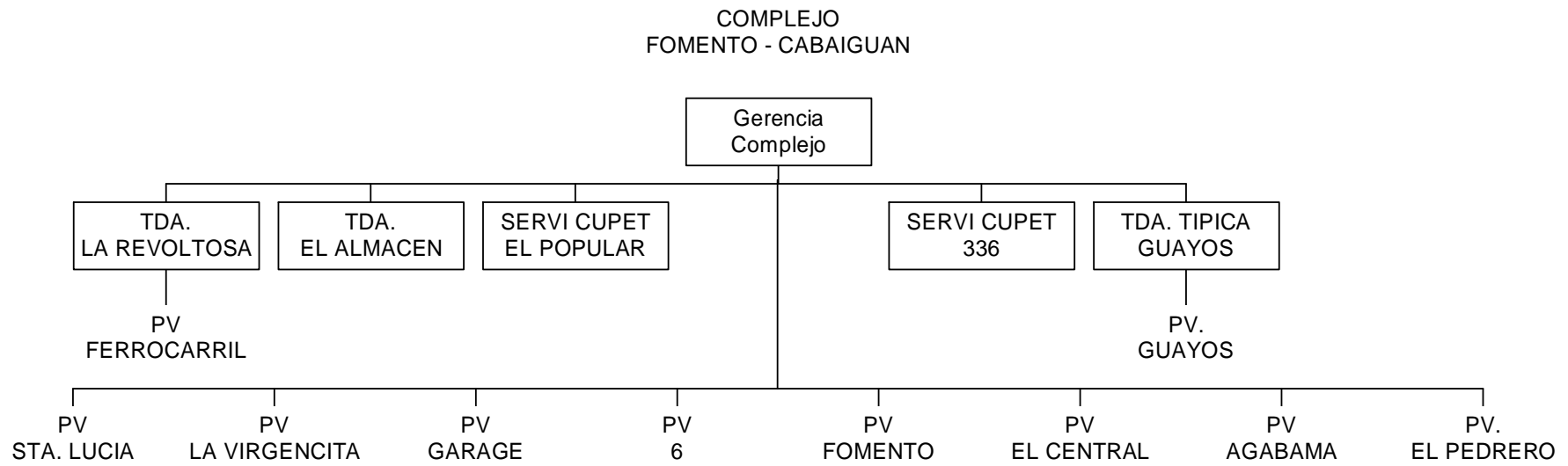
Sucursal Sancti Spíritus



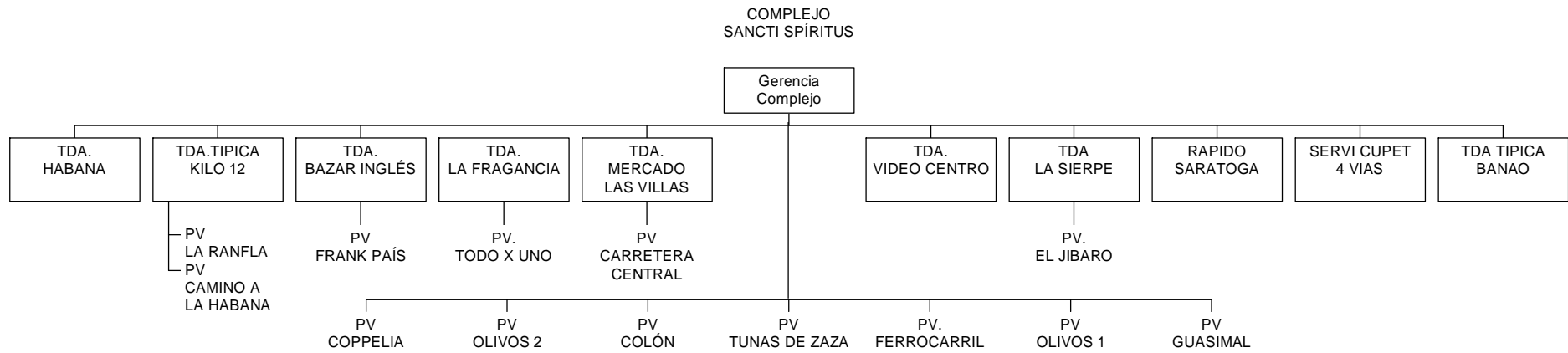
ORGANIGRAMA COMPLEJO TAGUASCO YAGUAJAY



ORGANIGRAMA COMPLEJO FOMENTO-CABAIGUÁN



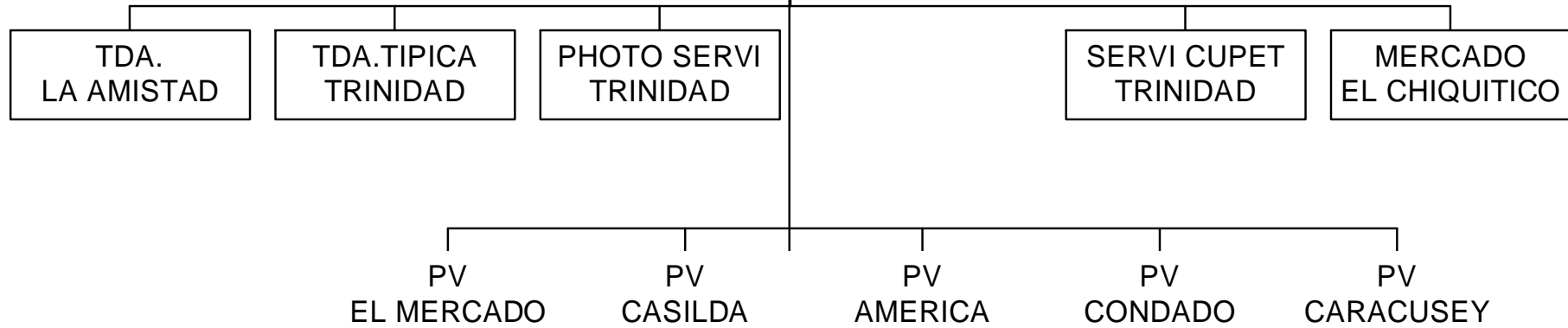
ORGANIGRAMA COMPLEJO SANCTI SPÍRITUS



ORGANIGRAMA COMPLEJO TRINIDAD

COMPLEJO
TRINIDAD

Gerencia
Complejo



ANEXO No. 2. MAPA DE RIESGO VINCULADOS A LA GERENCIA COMERCIAL.

Proceso o función	Tipo	Actividad/Objetivo (Puntos vulnerables)	Res	Ext.	No.	Riesgo (Posible manifestación)	Probabilidad	Impacto	Cuantif.	
									(f)	(\$)
Gestión Comercial.	Estratégicos Operacional	Fiscalizar toda la actividad comercial de los productos y servicios.	297		1	Insatisfacción del cliente	Moderado	Grave		
	Estratégicos Operacional	Revisar y aprobar los planes y presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo.	297		2	Incumplir el plan de ventas	Moderado	Grave		
	Estratégicos Operacional	Organizar y supervisar las actividades de mercadotecnia y merchandising.	297		3	Deterioro o pérdida en la cuota de mercado.	Moderado	Grave		
	Estratégicos Operacional	Elaborar y controlar los programas de aseguramiento material.	297		4	Desconocimiento por parte de los especialistas de las tareas orientadas.	Poco frecuente	Moderado		
	Estratégicos Operacional	Supervisar las diferentes áreas de venta y almacenamiento de las mercancías para la venta para que se apliquen adecuadamente las circulares de reevaluación de precios			5	Incumplimiento de la política comercial de CIMEX.	Moderado	Grave		

ANEXO No. 3. MAPA DE RIESGO VINCULADOS A LA TIENDA DE VENTAS MAYORISTAS.

Proceso o función	Tipo	Actividad/Objetivo (Puntos vulnerables)	Res	Ext.	No.	Riesgo (Posible manifestación)	Probabilidad.	Impacto
Gestión de ventas.	Estratégicos Operacional	Cumplir el plan de ventas	297		1	Incumplimientos del plan de ventas	Poco frecuente	Grave
			297		2	Demora en la confección de los pedidos de las mercancías a los Proveedores.	Poco frecuente	Moderado
			297		3	Solicitud de pedidos de mercancías para inventarios sin tener en cuenta las existencias y su rotación.	Moderado	Moderado
		Materialización de los pedidos.	297		4	Materialización de los pedidos ejecutados.	Frecuente	Grave
			297		5	No existencia de transportes para el traslado de los pedidos de mercancías a la Tienda.	Frecuente	Grave
		Recepción de mercancías.	297		6	Demora excesiva en la recepción de las mercancías.	Moderado	Moderado
			297		7	Errores en la introducción de los códigos de las mercancías y los repuestos en el sistema	Poco frecuente	Leve

					informático.		
			297	8	Inadecuada seguridad física de las mercancías recibidas.	Frecuente	Grave
			297	9	Incorrecto almacenamiento de las mercancías recibidas.	Frecuente	Grave
			297	10	Almacenamiento inadecuado de materiales y productos inflamables	Frecuente	Grave
			297	11	Insuficiente capacidad de almacenaje.	Frecuente	Grave
		Despacho de mercancías.	297	12	Despacho de las mercancías a clientes sin la documentación de solicitud establecida.	Poco frecuente	Leve
			297	13	Enmiendas y tachaduras en los modelos establecidos.	Poco frecuente	Leve
			297	14	Despacho de mercancías a clientes sin verificar la antigüedad de las cuentas a cobrar.	Moderado	Moderado
			297	15	Errores en el despacho de las mercancías distintas a las facturadas.	Poco frecuente	Grave
		Ventas por Tienda.	297	16	Pérdida de los productos en el show room.	Poco frecuente	Grave

			297		17	Errores en la facturación.	Poco frecuente	Moderado
			297		18	No actualizar las listas de clientes autorizados a comprar.	Poco frecuente	Leve
			297		19	Pérdida de cheques.	Poco frecuente	Grave
			297		20	Cuentas a Cobrar morosas.	Frecuente	Moderado
			297		21	Aumento de los productos ociosos por malas compras y altos precios.	Frecuente	Moderado
			297		22	Desconocimiento de una estrategia de Marketing.	Poco frecuente	Moderado
			297		23	Desconocimiento de los clientes potenciales.	Poco frecuente	Leve
			297		24	Orientación deficiente hacia el mercado.	Moderada	Moderado
			297		25	Solicitar mercancías para clientes sin financiamiento	Frecuente	Moderado
			297		26	Cotizaciones sin respaldo	Frecuente	Moderado
			297		27	Cobros de mercancías pendientes de servir a los clientes.	Frecuente	Moderado
Atención a las quejas de los clientes.		Calidad de los servicios brindados	297		28	No disponer de un sistema de quejas y reclamaciones para conocer las quejas de los clientes y darle	Frecuente	Moderado

					respuestas a las mismas.			
			297		29	No se realiza un control permanente de la calidad de los productos que se ofertan.	Frecuente	leve
		Comportamiento Ético-Profesional de los trabajadores.	297		30	Cambios y sustituciones productos, con fines lucrativos incrementando los niveles de mermas en la Unidad de	Poco frecuente	Moderado

ANEXO No. 4. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA LA TIENDA MINORISTA LA FRAGANCIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS	OBJETIVO DE CONTROL	ACCIONES DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL	EJECUTAN	RESPONSBLE	PERIODICIDAD
Alcanzar niveles superiores de satisfacción al cliente, con una elevada integración de los procesos consolidando una cultura de la calidad en toda la organización.	Insatisfacción del cliente	<p>Constar el grado de satisfacción alcanzado por los clientes en correspondencia con el servicio recibido y la calidad de las mercancías compradas.</p> <p>Fiscalizar toda la actividad comercial de los productos y servicios.</p>	<p>Conocimiento de las insatisfacciones de los clientes acerca del servicio recibido y de las mercancías que no responden a la calidad establecida a través de encuestas, entrevistas a los clientes.</p> <p>Evaluación de la calidad de la mercancía vendida, empleando las normas ISO.</p>	<p>Atención a las quejas de los clientes.</p> <p>Dar información y servicio de calidad al cliente.</p> <p>Tratamiento oportuno a las mercancías no comercializables.</p>	<p>Dependiente Comercial</p> <p>Cajera Dependiente</p>	Especialista Comercial	Diario
Alcanzar ingresos por valor no menor de 40 000.0 MCUC	Incumplir el plan de ventas	Elaborar, revisar y aprobar los planes y presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en	Evaluación de la gestión del presupuesto comercial, sobre la base de las políticas establecidas por CIMEX.	Elaboración de los planes de ventas sobre la base de los resultados históricos alcanzados por la entidad.	<p>Dependiente Comercial</p> <p>Cajera Dependiente</p>	<p>Administrador de la entidad</p> <p>Especialista Comercial</p>	Diario

		<p>cada periodo, sobre la base de la dinámica de las políticas y técnicas comerciales.</p>	<p>Análisis comparativo de las capacidades de venta de la entidad, con los volúmenes de ventas y el presupuesto proyectado.</p> <p>Supervisión de la actividad comercial de la entidad y su dinámica.</p>	<p>Discusión y aprobación del Plan de ventas con los trabajadores.</p> <p>Desarrollo de técnicas comerciales que dinamicen y agilicen las ventas de las mercancías, con servicios de calidad.</p> <p>Rebajas de precios que motiven a los clientes ejercer operaciones financieras en la entidad.</p>			
--	--	--	---	---	--	--	--

<p>Promover los planes de marketing y estudios de mercado, para conocer la necesidad y expectativas de los clientes, las ofertas y precios de venta de la competencia e incidir en el cumplimiento de los ingresos.</p>	<p>Deterioro o pérdida en la cuota de mercado.</p>	<p>Organizar y supervisar las actividades de mercadotecnia y merchandising.</p>	<p>Diagnostico del estado que presentan los productos que poseen mayor demanda y determinar la cuota de mercado y su influencia sobre los resultados de la entidad.</p>	<p>Estudio para determinar la cuota de mercado. Compararse con la competencia de las demás cadenas de ventas minoristas.</p>	<p>Especialista Comercial</p>	<p>Gerente Comercial</p>	<p>Mensual</p>
<p>Velar por la calidad integral del servicio que se brinda, la inmediatez en la entrega, la aplicación de la garantía comercial a los servicios, equipos y mercancías, supervisando el cumplimiento de las normas técnicas establecidas.</p>	<p>Desconocimiento por parte de los especialistas de las tareas orientadas.</p>	<p>Controlar las actividades desarrolladas en el marco de los consejos de dirección interno, y los despachos efectuados.</p>	<p>Supervisión del desarrollo de los consejos de dirección internos. Monitoreo y supervisión del grado de cumplimiento de las acciones tomadas y las soluciones de los problemas detectados.</p>	<p>Crear comisiones a nivel de área o departamento para controlar las operaciones realizadas para los servicios que se prestan y tomar decisiones. Consejos de dirección interno y los despachos programados y operativos con los especialistas para</p>	<p>Miembros de las comisiones Gerentes comerciales</p>	<p>Administrador de la entidad</p>	<p>Semanal</p>

				el análisis de los problemas que ocurran en cada puesto de trabajo.			
Disponer de las regulaciones y políticas comerciales de CIMEX para el desarrollo de las actividades minoristas en la unidad.	Incumplimiento de la política comercial de CIMEX.	Aplicar las regulaciones establecidas, en correspondencia con su finalidad y procedimientos.	Preparación de directivos y trabajadores en materia de conocimiento y manejo de las regulaciones y políticas comerciales establecidas por la Sucursal, en el cumplimiento de las mismas. Establecimiento del control y supervisión por áreas y procesos, del cabal cumplimiento de las políticas regulatorias establecidas. Análisis en los Consejos de Dirección de las violaciones e	Talleres y debates acerca del establecimiento de las políticas que regulan la actividad comercial minorista. Aplicación de las rebajas de precio según lo establecido. Desarrollo de técnicas comerciales para mejorar el servicio. Encuestas y entrevistas a trabajadores y clientes acerca del empleo adecuado de las políticas comerciales. Debates en los Consejos de	Gerentes del Grupo Comercial. Gerente comercial. Especialista comercial Dependientes	Administrador	Según los cambios que se generen en las políticas establecidas.

			incumplimientos que atenten contra el cumplimiento de las regulaciones vigentes para la actividad.	dirección acerca del incumplimiento de las políticas. Medidas disciplinarias para los incumplidores.			
--	--	--	--	---	--	--	--

ANEXO No. 5. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA LA TIENDA MAYORISTA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS	OBJETIVO DE CONTROL	ACCIONES DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL	EJECUTAN	RESPONSBLE	PERIODICIDAD
Garantizar surtidos de mercancías en general en MLC que respondan a las demandas de los clientes, con la calidad requerida.	Materialización de los pedidos ejecutados.	Supervisar que los pedidos demandados por los clientes sean servidos oportunamente.	Determinación del nivel de demanda insatisfecha de los clientes. Establecimiento de contactos y reuniones con directivos de CIMEX para agilizar los pedidos solicitados por los clientes.	Obtener la demanda insatisfecha de forma manual para obtener la demanda insatisfecha del pedido. Gestiones personales directas con las Divisiones de CIMEX, para lograr que las demandas de los clientes sean servidos. Control sistemático de la materialización completa de los pedidos. Exigir por la realización completa de los pedidos.	Especialista Comercial	Administrador	Semanal, o en correspondencia de las necesidades del desarrollo de la actividad.
Garantizar la transportación de	No existencia de transportes	Controlar que los pedidos de	Disposición de la transportación	Exigir por la transportación de	Gerente comercial	Administrador	Cada vez que se efectúe

las mercancías compradas hasta el establecimiento de la Mayorista.	para el traslado de los pedidos de mercancías a la Tienda.	mercancía sean transportados en el tiempo establecido y que no afecte la satisfacción del cliente.	necesaria para el traslado de las mercancías. Aprobación de las necesidades de transportación por el Consejo de Dirección.	mercancías compradas. Solución del déficit de transporte que permita el total completamiento de los pedidos ejecutados.			una gestión de compras.
Garantizar las condiciones físicas de almacenamiento y la seguridad de las mercancías y productos de todo tipo	Inadecuada seguridad física de las mercancías recibidas.	Controlar la seguridad física de todos los productos almacenados, en correspondencia con las normas de almacenamiento establecidas por el organismo rector, el MININT y demás instituciones.	Establecimiento en todas las áreas de almacenaje las condiciones de seguridad física que garantice la confianza de los mismos. Recepción y almacenamiento las mercancías en el momento de su llegada. Elaboración del plan de seguridad de almacenes.	Establecer dispositivos de control que garantice la seguridad de los almacenes. Lograr que el SENTA, disponga y esté preparado, para permitir rápidamente ejecutar la recepción a ciegas, ya que cuando llega el camión, no se dispone del tiempo suficiente para su recepción. En la nueva estructura, designar un Comercial, para la atención del inventario.	Especialista Comercial Almacenero	Administrador	De acuerdo a las necesidades de seguridad.

	Incorrecto almacenamiento de las mercancías recibidas.	Supervisar las condiciones de almacenaje en las que se encuentran las mercancías en correspondencia con las normas vigentes.	Establecimiento de las medidas que garanticen el correcto almacenamiento de los productos y mercancías en las diferentes áreas del almacén.	Dar a conocer las normas de almacenaje. Colocar en las paredes y lugares visibles las normas de almacenajes a cumplir. Colocar los productos en lugares secos y protegidos de roedores y vectores. Ubicar los productos separados de la pared.	Almacenero	Administrador	Diario
	Almacenamiento inadecuado de materiales y productos inflamables	Controlar la seguridad y almacenaje de los productos inflamables.	Revisión periódica de la ubicación y seguridad de los productos inflamables.	Cumplir las normas de almacenaje de los productos químicos o que afectan la salud humana.			
	Insuficiente capacidad de almacenaje.	Evaluar el área de almacenaje con relación a la cantidad de productos almacenados	Cálculo de los indicadores que miden la capacidad de almacenamiento en relación con el área y las disponibilidades	Incrementar la capacidad de almacenaje, con la inversión de la nueva Tienda en el año 2009.	Inversionistas	Gerente Sucursal	Según el Plan de Inversiones

		de mercancías.				
--	--	----------------	--	--	--	--

ANEXO No. 6. GUIA DE EVALUACIÓN PARA LAS ACCIONES DE CONTROL ORIENTADAS A GESTION COMERCIAL.

PROCEDIMIENTOS DE VERIFICACIÓN PARA EL AUDITOR

Nº.	COMPROBAR, VERIFICAR E INVESTIGAR TEMAS O ASPECTOS A AUDITAR.	R E S P U E S T A S			
		SI	NO	PT #	COMPROBACION
1.0	NOMENCLADORES				
1.2	Se encuentran actualizados los nomencladores:				
	➤ Área,				
	➤ Maestro de productos,				
	➤ Proveedores.				
	➤ Grupos mercantiles.				
2.0	GESTION COMERCIAL				
2.2	Productos en Lento Movimiento				
2.3	Saldo de Inventarios Inmovilizados				
2.4	Exceso de Inventario				
2.5	Las mercancías que se encuentran registradas como mermas se corresponden con el concepto establecido, no dándole tratamiento de Mermas a las Mercancías clasificadas como de lento movimiento, inventarios en exceso,				
3.0	ANALISIS DEL INVENTARIO DE MERCANCIA PARA LA VENTA				
3.1	Déficit de mercancías				
3.2	Análisis de las compras				
3.3	Análisis de las Ventas				
3.4	Representación en Piso de Venta				
3.5	Organización de la mercancía en los pisos de venta				
3.6	Verificar la existencia del modulo comercial de la unidad.				
4.0	APLICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS				

4.1	Se encuentra actualizado el M.U. P.				
4.2	Se encuentra actualizado el fichero maestro contra el M.U. P.				
4.3	Se producen de forma sistemática la creación de nuevos precios en las cajas de líneas.				
4.4	Están autorizadas estas creaciones por el funcionario correspondiente. Investigue sus causas.				
4.5	Todos los productos están dentro de su familia de origen.				
4.6	Coinciden los códigos, nombres y precio de las mercancías etiquetadas, según los códigos y precios de los productos contra el M.U. P.				
4.7	La información de cambio de precios se recibe con rapidez y regularidad en relación con el momento en que se dictó el cambio de precios.				
4.8	Se aplican de forma inmediata y oportuna las circulares de precios recibidas.				
4.9	Los productos Perecederos ofertados se encuentran dentro del periodo de vigencia.				
5.0	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL				
5.1	Conocen los trabajadores los aspectos necesarios sobre la tienda.				
5.2	Se cumplen las principales tareas por los siguientes puestos de trabajo, portero, dependiente comercial, cajeros, almaceneros, supervisor o jefe de piso, jefes de departamentos, comercial y Gerente				

5.3	Se cumple con el reglamento disciplinario. Analice las medidas aplicadas				
5.4	Se realizan por parte de la entidad acciones de capacitación del personal de ventas				
5.5	Cuentan con los folletos de técnicas de ventas publicados por la corporación				
5.6	Cuentan con el Manual de Identidad Corporativa, Comercial y Gráfica				
5.7	Normas Comerciales para la peletería				
5.8	Medios complementario para tiendas que venden en autoservicio				
5.9	Garantía Comercial para los bienes de Uso Duraderos vendidos de Comercio Minorista				
5.10	Garantía Comercial que asume el proveedor por la venta de equipos				
5.11	Sellos de garantía Comercial para lo equipos electrodomésticos				
5.12	Tratamiento comercial a los productos con Marcas Propias de la Corporación				
5.13	Servicio de Envoltura de Regalos y Ventas de Materiales para Envoltura de Regalos				
6.0	PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR				
6.1	Son atendidos los clientes con amabilidad y cortesía				
6.2	Reciben los clientes una adecuada información para conocer los horarios de apertura y cierre de los Establecimientos, la localización y ubicación del universo de productos que se ofertan o de los servicios que se prestan.				

6.3	Reciben los clientes la información complementaria acerca de la manera más adecuada de consumir, utilizar, explotar y conservar o mantener los productos ofertados o los que adquiera.				
6.4	Disponen los consumidores de la información acerca de los precios de los productos o servicios ofertados, en cualquiera de las formas posibles, de manera oportuna y precisa.				
6.5	Reciben la información acerca del contenido, el peso o la medida normada de los productos o servicios que se ofertan.				
6.6	Reciben los productos o servicios comprados con la calidad correspondiente y la medida, composición o peso correctos.				
6.7	Reciben los servicios gastronómicos con la calidad e higiene propios de estos establecimientos y los insumos que corresponden a cada servicio (servilletas, cubiertos, absorbentes, vasos, minidosis, charolas, etc.).				
6.8	Existe y está orientado hacia los consumidores el display de la Caja Registradora.				
6.9	Se encuentra activado el display al estar convenientemente iluminado y proyectando, los importes de los productos o servicios adquiridos que se están marcando en la Caja Registradora y el importe total de la compra.				
6.10	Se han tomado las medidas indicadas para dar respuesta a una reclamación por diversas causas.				

6.11	Existe información dirigida al cliente en lugares visibles y adecuados sobre sus derechos.				
6.12	En las Cajas Registradoras existe algún elemento de orientación al cliente de cómo actuar ante una irregularidad como vuelto incompleto, producto añadido, cambio de precio u otra.				
6.13	Recibe el ticket o comprobante del pago efectuado por la compra realizada.				
6.14	Recibe la adecuada información acerca de la Garantía Comercial y lo que ésta ampara, al adquirir algún bien de uso duradero, y se le entrega el correspondiente "Certificado de Garantía."				
6.15	Se le entrega al cliente en el caso de adquisición de algún bien duradero el correspondiente "Certificado de Propiedad".				
6.16	Recibe el adecuado servicio cuando necesita de hacer uso de la Garantía Comercial para los Bienes de uso duraderos.				
6.17	Se reciben con amabilidad y cortesía las quejas o sugerencias que estimen pertinente ante situaciones irregulares o anormales o que deban ser mejoradas y a recibir la atención y respuesta oportuna.				
6.18	Al existir una reclamación, por entender que han sido afectados sus derechos como consumidor se le orienta al cliente de que realice ésta ante el funcionario responsable del Establecimiento.				

6.19	Ante tales reclamaciones el funcionario responsable inicia las acciones para esclarecer los planteamientos y brindar al cliente la adecuada atención y oportuna respuesta e información de los resultados.				
6.20	Realizar encuestas a los clientes para valorar el grado de satisfacción de la atención por los servicios prestados.				
6.21	Se encuentran etiquetados el 100 % de los productos que lo requieren, con el código y el precio de venta establecido.				
6.22	En los establecimientos que posean ventas gastronómicas, los precios de los productos están bien exhibidos.				
6.23	Se prueban los equipos electrodomésticos y electrónicos, previa su venta a los clientes por el personal especializado de la unidad				
6.24	Existen áreas de comprobación accesibles al cliente y personal que atienda las reclamaciones de los mismos. Creada la comisión de Atención al Consumidor.				
6.25	Cuentan con los equipos de medición necesarios para la comprobación de las medidas y pesos de los productos.				
6.26	Todos los equipos de medición se encuentran certificados y aptos para su uso.				
7.0	Aplicación de la Resolución 297/2003				

7.1	La Administración de la Unidad realiza controles internos sistemáticos para verificar la disciplina de precio, comercio e higiene comunal en el establecimiento.				
7.2	Se cumplen las medidas derivadas de los controles internos recibidos.				
7.3	Se aplican medidas efectivas a los infractores y reincidentes en indisciplinas de la política de precio.				
7.4	Reciben controles e inspecciones sistemáticas en materia de precios de sus niveles superiores de subordinación.				
7.5	Se atienden y se dan respuestas a las quejas presentadas a la entidad garantizando la protección al consumidor				
7.6	El Certificado comercial se encuentra protegido y en un lugar visible.				
7.7	Comprobar si existe monedas fraccionarias para el vuelto al consumidor				