



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Código del Proyecto:
LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO, PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA, EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CASO DE ESTUDIO: DISTRIBUIDORA BOCADITOS VD 1009, C.A UBICADA EN SAN CRISTÓBAL - ESTADO TÁCHIRA Línea de Investigación: Control Interno (Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Auditoría Integral)
Programa de Postgrado: Auditoría Integral
Financiamiento: Propio
Estado: Concluido: <u> x </u> Por Concluir: <u> </u>
Investigador: Glendy Zuleyma Morales Contreras
Correo Electrónico: morales_glendy@hotmail.com
Línea de Investigación: Control Interno
Palabras clave: Planificación, Control, Lineamientos
Descripción del problema:
<p>La empresa Distribuidora Bocadoitos VD 1009, C.A., ubicada en Planta Baja de la Torre B, de Residencias El Parque, en la Avenida 19 de Abril de la ciudad de San Cristóbal, la empresa se dedica según consta en su acta constitutiva a la compra, venta, importación, exportación y transporte, al mayor y al detal, de bebidas no alcohólicas, tortas de diferentes sabores, pasta, galletas, dulces caseros, panes, repostería y confitería en general, elaboración de comidas rápidas y páspalos, entre otras actividades relacionadas con el venta de productos de consumo masivo, visita a la empresa, además actualmente se encuentra comercializando productos OKF, frutos secos, chocolates, bebidas achocolatadas y refrescantes entre otros.</p> <p>Gracias a observación directa y entrevista preliminar para el diagnóstico se evidenciaron los siguientes síntomas con referencia a la ausencia del control interno: ha estado manejándose de forma reactiva, solucionando a medida que los problemas se han presentado, sin embargo, gracias a la habilidad en ventas de sus propietarios ha logrado mantenerse a flote, pero no con la rentabilidad esperada, hecho que se podría ser solucionado si se establecen claros lineamientos de control a la planificación administrativa de la misma. Por otra parte, se evidencio, ausencia de un ambiente de control interno, no hay segregación de funciones para los controles, no existe manual de normas y procedimientos, a los procesos tales como compras, ventas, manejo de inventario, no le hacen seguimiento, no hay un control previo, concurrente y posterior de los procesos, entre otras situaciones.</p>
Objetivo General
Proponer lineamientos de control interno, para optimizar la planificación administrativa, en la empresa Distribuidora Bocadoitos 1009 VD, C.A;
Objetivos Específicos
<ol style="list-style-type: none">a) Diagnosticar la situación actual de la planificación en las pequeñas empresas. Caso de estudio Distribuidora Bocadoitos VD 1009 C.A,b) Describir la fase de control en las pequeñas empresas. Caso de estudio Distribuidora Bocadoitos VD 1009 C. Ac) Diseñar lineamientos de control interno para optimizar la planificación administrativa de las pequeñas empresas. Caso de estudio Distribuidora Bocadoitos VD 1009 C.A
Resultados Obtenidos y Conclusiones
<p>El instrumento aplicado, permitió determinar que la empresa Distribuidora Bocadoitos VD 1009, c.a, en su visión, proponer un gran objetivo hacia dónde dirigir sus esfuerzos “ser una empresa líder a nivel nacional e internacional”, y uno de sus principales valores la calidad de servicio. En la estructuración de su visión, tomó en cuenta aspectos como su posición futura, y reitera la importancia de ofrecer calidad de servicios y diversidad de productos, se caracteriza así misma, como competitivos, exitosos, innovadores y con calidad humana, trabajo en equipo, compromiso, liderazgo.</p> <p>Ahora bien, respecto a sus objetivos, estos atienden necesidades operativas y no estratégica, es importante, destacar que los objetivos estratégicos de la Distribuidora Bocadoitos VD 1009, c.a, se basan en las metas organizacionales y están orientados a convertir lo descrito en la misión y la visión en planes y proyectos más específicos; y los objetivos operativos son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales, los cuales son continuamente revisados y adaptados según las condiciones económicas, y de mercado que afectan el normal desenvolvimiento de la empresa.</p> <p>Los objetivos y las metas son diseñados y planteados sobre todo a nivel operativo, pero no existe un seguimiento estructurado, lo que se constituye en una debilidad en el control del proceso, es importante</p>

destacar que, la implementación de indicadores permitirá, no sólo detectar a tiempo fallas en los procesos, sino mejorar aquellos que marchan bien. No existen estrategias diseñadas o planteadas, es decir, los objetivos organizacionales son meramente enunciativos, los niveles medios gerenciales actúan bajo su criterio para alcanzar las metas

Las políticas de la empresa están diseñadas en función de los principios y valores de la organización, se refieren a puntualidad, normas de convivencia, responsabilidad, imagen corporativa; no aborda, aspectos relacionados con los objetivos o los recursos de la empresa sin embargo, su comunicación no es formal, simplemente está expuesto a la vista de todos, en la cartelera informativa, las políticas son reiteradas en las reuniones y mesas de trabajo. Por otra parte, los planes son diseñados para ser aplicados básicamente a un nivel operativo y a corto plazo, y que las responsabilidad mayor recae sobre la gerencia, o el nivel ejecutivo, quienes son los encargados de diseñarlos, y plantearlos, sin embargo, la eficiencia del proceso se diluye pues no existen medidas de control de los resultados ni objetivos a nivel estratégicos para aplicarlos y mantenerlos.

Lo anteriormente descrito, indica que es necesario, diseñar una una planificación seria, auténtica, contundente para PYMES considerando los elementos estudiados, a fin de no ser parte de las estadísticas mencionadas, que indican que en países como el nuestro, o catalogados como mientras que “en los países subdesarrollados entre un 50% y un 75% dejan de existir durante los tres primeros años”. En consecuencia, es necesario considerar el control que se realiza a estos elementos de planificación existentes.

En términos generales se pueden concluir que existen debilidades de control en el proceso administrativo sobre todo en la etapa de planificación, pues si bien es cierto, existe una misión y visión de la empresa, no han diseñado planes que trasciendan más allá del corto plazo, y sin material planificado no existe que controlar, por otra parte, a la elaboración y comunicación de los planes. Así mismo, los controles deben aplicarse de forma preventiva además de correctiva, pues de esta manera se asegurara el cumplimiento de los planes diseñados

Conclusiones

- Respecto al diagnostico de la planificación los hallazgos muestran que la empresa Distribuidora Bocaditos 1009 VD C.A, no tiene una planificación formal, ha definido algunos aspectos de su filosofía como empresa, como es la visión, misión, y grandes objetivos empresariales, pero no cuenta con planes de acción, tácticos o estratégicos, los planes desarrollados son de tipo operativos y como consecuencia de situaciones problemáticas, no son la causa de que las metas sean alcanzadas, son la consecuencia de que las operaciones de la empresa no son planificadas. Por otra parte, la empresa no cuenta con políticas y procedimientos formalmente diseñados, para contratar, entrenar, promocionar y compensar a los empleados, lo que demuestra debilidades en la administración del recurso humano.
- Relacionado con el diagnostico del control interno, en la Empresa Distribuidora Bocaditos 1009 VD C.a., este se ejerce por costumbre y experiencia, hace falta educación y profundización sobre los componentes de un sistema de control. Así mismo, se puede afirmar que la empresas no ha definido apropiadamente los objetivos de control que deben ser específicos, adecuados, completos, razonables e integrados a los objetivos globales de la empresa; lo que permite limitar los riesgos, es decir, dentro de la Distribuidora Bocaditos 1009 VD C.A, no se han identificado y analizado los riesgos relevantes, de hecho, la valoración de riesgos se base en a la experiencia de los administradores.
- En términos generales se pueden concluir que existen debilidades de control en el proceso administrativo sobre todo en la etapa de planificación, pues si bien es cierto, existe una misión y visión de la empresa, no han diseñado planes que trasciendan más allá del corto plazo, y sin material planificado no existe que controlar, por otra parte, a la elaboración y comunicación de los planes. Así mismo, los controles deben aplicarse de forma preventiva además de correctiva, pues de esta manera se asegurara el cumplimiento de los planes diseñados.

Propuesta

Desarrollo de la propuesta

Lineamiento de Planificación

1. Diseñar una Planificación administrativa que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Actividades de planeación

- Organizar y preparar el proceso de planeación, asignando responsabilidades identificando actores,
- Proyectar metas deseables a ser alcanzadas en cuanto a ventas, captación de clientes, cobranza, mercadeo, posicionamiento en el mercado.
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- Diseñar líneas de acción, a través de planes a largo, corto y mediano plazo
- Formular presupuestos u otros instrumentos de gestión
- Establecer procedimientos y documentarlos en manuales de procedimiento
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones
- Cuantificar las metas y los objetivos para hacerlos medibles.
- Diseñar indicadores de gestión a fin de medir los logros alcanzados o estimar las medidas de re planificación
- Realizar monitoreo y evaluación de los instrumentos diseñados para establecer su eficiencia y eficacia

Responsables: Niveles Gerenciales de la empresa

Lineamientos de Control Interno

1. Promover un Ambiente de control adecuado para la gestión empresarial:

Actividades de control:

- Promover valores y ética dentro de la empresa: La moral ha de ser respetada en cualquier tipo de organización por los máximos directivos. Las empresas están obligadas a contar con un código de conducta o reglamento interno de trabajo que incluya los niveles esperados de comportamiento ético.

Responsable: Junta directiva

- Garantizar la Aptitud profesional: El nivel de competencia del personal debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas del puesto de trabajo, formalizando esta actividad en un Manual de Funciones.

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos

- Definir claramente Estructura organizativa: Se asignan niveles de autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización a través de un organigrama formal.

Responsable: Junta directiva

- Elaborar diagramas de flujos de procedimientos y manuales de procedimientos.

Responsables: Gerencia de Recursos Humanos

- Delegación de autoridad para el ejercicio de las funciones y creación de responsabilidad, más de una persona debe ser responsable desde el inicio de una operación hasta que llega a su finalización.

Responsables: Gerencia de Recursos Humanos

2. Diseñar un mapeo de riesgos para la Empresa Distribuidora Bocado VD 1009, c.a.:

Actividades de control

- Determinar los factores de riesgos externo, mediante el contacto directo con clientes, proveedores, bancos, abogados, y otras fuentes
- Determinar los riesgos provenientes de factores internos mediante el contacto directo con todos los niveles del personal.

Responsable: Junta directiva en contacto con las gerencias operativas y financieras de la empresa.

3. Diseñar actividades de control que garanticen la eficacia de los procesos y la transparencia de los resultados de la empresa Distribuidora Bocado VD 1009, c.a:

- Proporcionar las condiciones necesarias para la planificación. Se pueden proporcionar condiciones adecuadas para la planificación si se tiene en cuenta que: a) Los programas de planificación deben ser coordinados b) El programa de planificación debe ser comunicado c) Se debe dar participación en la planificación.

Responsables: Todos los niveles generales

- Diseñar actividades de control, que contribuyan a mitigar los riesgos, para el logro de los objetivos
- con una apropiada segregación de funciones. Estas actividades, deben ser de tipo preventivo, a fin de evitar errores o irregularidades; detectivos a fin de identificar errores o irregularidades luego que

han ocurrido, de manera que se pueda tomar acción correctiva; controles de compensación para el aseguramiento cuando las limitaciones de recursos pueden impedir otros controles más directos; y controles directivos para guiar las acciones hacia los objetivos deseados.

Responsable: Junta administrativa

- Establecer y comunicar políticas y los procedimientos en pro de los objetivos de la empresa debidamente documentados.
Responsables: Todos los niveles generales
- Aplicar políticas y medidas de seguridad donde se prevengan robos de información, control de acceso y adecuados procedimientos de resguardo de la información.
Responsables: Todos los niveles generales
- Aplicar acciones de control previo estableciendo previamente los riesgos de control, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y minimizar las acciones fraudulentas.
Responsables: Todos los niveles generales

4. Establecer formas de Información y comunicación eficientes interna y externamente para la empresa Distribuidora Bocadoitos VD 1009, c.a :

- Un sistema de información contable adecuado a las necesidades de la empresa, donde se identifiquen, utilice y procese información relevante y pertinente en todas las áreas de la empresa y justo a tiempo.
 - Diseñar un Plan de cuentas contable.
 - Manual de contabilidad.

Responsable: Departamento de administración

- Definir, canales de comunicación interna y externa que permita la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades.

Responsable: Junta directiva

5. Realizar seguimiento, supervisión y monitoreo de los lineamientos de control diseñados y aplicados a las diferentes áreas de la empresa Distribuidora Bocadoitos VD 1009, c.a

- Evaluaciones continuas, sobre el cumplimiento de los planes, programas, cumplimiento de objetivos y de esta manera contar con la información que permita tomar las correcciones necesarias para alcanzar el objetivo.

Responsables: Todos los niveles gerenciales

- Diseñar indicadores determinados para evaluar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos, en cada área, es necesario cuantificar las metas, y los objetivos, para poder medirlos.

Responsables: Junta directiva / Auditoría interna

- Elaborar Informes de deficiencias: Las deficiencias encontradas en el control interno o el no cumplimiento de los indicadores se comunica e informa a las partes responsables para tomar acciones correctivas.

Responsables: Todos los niveles gerenciales

- Crear de métodos para combatir el fraude y la corrupción, de acuerdo con normas éticas y morales razonables.

Responsables: Junta directiva / Auditoría interna

- Crear departamento de auditoría interna: Los entes medianos pueden tener un auditor interno que realice evaluaciones independientes, y a menudo, los entes pequeños pueden asignar al personal de contaduría ciertas funciones que sirvan para evaluar los controles. También, algunas PYMES solicitan a sus auditores externos la realización de evaluaciones de ciertos aspectos del sistema de control, e incluso con una base de rotación de los componentes principales, para proporcionar a la dirección información sobre su efectividad.

Responsables: Auditoría interna