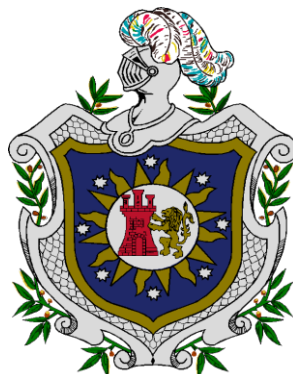


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS**



TITULO:

**ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL Y
REPORTE DE LOS INVENTARIOS EN LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA DE LA
EMPRESA ECSA NICARAGUA S.A.**

TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN FINANZAS

AUTOR: LIC. ERICK CANALES QUINTERO

TUTOR: MSC. JOSÉ MORALES GARAY

MANAGUA, 12 DE NOVIEMBRE 2017

i. DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y una familia maravillosa, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlos cada día más.

A mis padres que son el pilar fundamental en mi vida, que han estado conmigo apoyándome en todo momento, por creer en mí, y permitirme alcanzar mis objetivos.

Y a todos los que de una u otra manera me han apoyado en todo momento.

ii. AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado en el camino del bien, dándome fuerzas en todo momento superando los obstáculos que se presentaron.

A mis padres por brindarme todo el apoyo durante toda mi vida estando conmigo en las buenas y en las malas, procurando que siga adelante y no me deje decaer por los obstáculos presentados.

A mi tutor el Msc. José Morales Garay y a quienes conforman el tribunal por su colaboración en el desarrollo del trabajo.

A todas las personas que de alguna manera me han brindado su apoyo en todo momento.

iii. CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio certifico que la tesis titulada: “elaboración de manual de procedimientos para el control y reporte de los inventarios en las tiendas de conveniencia de la empresa Energía y combustible Nicaragua S.A” realizada por el Licenciado Erick Rolando Canales Quintero, como requisito para optar al título de Master en finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de tesis del Licenciado Erick Rolando Canales Quintero, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante tribunal examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y él lo sabrá acatar.

El trabajo del Licenciado Erick Rolando Canales Quintero, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Maestría referido a la solución de problemas de análisis financieros.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los diez días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete.

Msc. José Evenor Morales Garay

iv. RESUMEN

La presente tesis tiene como finalidad la elaboración de un manual de procedimiento para el control y reporte de los inventarios en las tiendas de conveniencia de la empresa Energía y Combustible Nicaragua S.A. Se realiza con el objetivo de ofrecer a la compañía una guía para el tratamiento de las operaciones relacionadas al inventario y sobre todo estandarizar los procesos a seguir, para de esta forma obtener razonabilidad en los saldos.

Del análisis realizado utilizando las cinco fuerzas de Porter, se identifica que la empresa presenta una rivalidad media entre competidores dado que en el poco tiempo de operar ya cuentan con un 12% en preferencia de consumo, teniendo una expectativa de elevar este número puesto que los estudios de mercado realizados demuestran que más de la mitad de los compradores en estas tiendas de conveniencia repostan carburante en sus vehículos, teniendo aquí una ventaja competitiva dado que en este rubro de carburantes son los líderes en preferencia de marca. Mientras tanto cuenta con un bajo poder de negociación de los consumidores, porque en este segmento de mercado los consumidores dan poca atención a los precios, puesto que el horario de atención y la conveniencia se antepone.

Por medio de la evaluación al control interno realizado utilizando los diecisiete principios de COSO 2013 se encontró que existen debilidades en los componentes evaluación del riesgo, actividades de control y supervisión, esto genera falta de razonabilidad en los saldos del inventario y por ende en los resultados mostrados por la compañía.

De acuerdo a los resultados obtenidos, debe ser prioridad para la compañía establecer manuales de procedimientos, en los que se aborde claramente el proceso cronológico las principales afectaciones que involucran los inventarios.

v. INDICE

I.	DEDICATORIA	I
II.	AGRADECIMIENTO	II
III.	CARTA AVAL DEL TUTOR.....	III
IV.	RESUMEN	IV
I.	INTRODUCCION	1
1.1	ANTECEDENTES.....	3
1.1.1	Antecedentes históricos.....	3
1.1.2	Antecedentes de campo.....	8
1.2	JUSTIFICACIÓN	9
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	11
III.	MARCO TEORICO	12
3.1	PERFIL DE LA EMPRESA.....	12
3.1.1	Historia de la empresa	12
3.1.2	Misión y visión	12
3.1.3	Actividad de la empresa	13
3.1.4	Organización	13
3.2	GENERALIDADES DE LAS FINANZAS	14
3.2.1	Definición de las finanzas	14
3.2.2	Importancia de las finanzas.....	14
3.2.3	Campo de acción de las finanzas.....	15
3.3	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	16
3.3.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
3.3.2	Rivalidad entre competidores existentes.....	19
3.3.3	Poder de negociación de los proveedores.....	22
3.3.4	Poder de negociación de los compradores	23
3.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	24
3.4	CONTROL INTERNO	24
3.4.1	Definición de control interno	24
3.4.2	Objetivos del control interno.....	26
3.4.3	Importancia del control interno	27
3.4.4	Clasificación del control interno	27
3.5	INVENTARIOS.....	28
3.5.1	Definición.....	28
3.5.2	Costo de adquisición de los inventarios.....	29
3.5.3	Efecto de los errores en el registro de los inventarios	29

3.6	COSO 2013	30
3.6.1	<i>Concepto</i>	30
3.6.2	<i>Componentes del control interno</i>	31
3.6.3	<i>Diecisiete principios del control interno</i>	33
3.7	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	35
3.7.1	<i>Definición de manual de procedimiento</i>	35
3.7.2	<i>Ventajas del manuales de procedimientos</i>	36
3.7.3	<i>Contenido del manual de procedimiento</i>	37
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	40
V.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	41
VI.	DISEÑO METODOLOGICO	42
6.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
6.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
VII.	ANALISIS DE RESULTADOS	45
7.1	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	45
7.1.1	<i>Procesos actuales de compra</i>	45
7.1.2	<i>Control de inventarios</i>	46
7.2	LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	47
7.2.1	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	47
7.2.2	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	48
7.2.3	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	49
7.2.4	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	49
7.2.5	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i>	50
7.3	COSO 2013	51
7.3.1	<i>Evaluación integral al control interno de la compañía</i>	51
7.3.2	<i>Evaluación de control interno al proceso de compras de la compañía</i>	58
VIII.	CONCLUSIONES	84
IX.	RECOMENDACIONES	86
X.	BIBLIOGRAFIA	87
XI.	ANEXOS	90

I. INTRODUCCION

La importancia de contar con manuales de procedimientos en una compañía permite tener documentación con carácter formal u oficial sobre un determinado conjunto de tareas, por tanto se convierten en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente. La rotación de los inventarios y el flujo de efectivo constante, incrementan el riesgo de pérdidas de activos, cuando no se cuentan con manuales de procedimientos, es por eso que los directivos tienen la preocupación de que el sistema de control interno existente sea efectivo.

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de elaborar una propuesta de manuales de procedimiento que permita a la empresa Energía y Combustible Nicaragua S.A mejorar la presentación y registro de sus inventarios adquiridos para las tiendas de conveniencias que administran.

La investigación se llevó a cabo utilizando las técnicas de la entrevista de preguntas abiertas y cerradas al jefe de estación y administradores de tienda, recopilación de información por medio de documentación contable de la compañía, así mismo se elaboró guía de observación y evaluaciones mediante cuestionarios de control interno utilizando como referencia los componentes de COSO 2013.

En el acápite I, se presenta la introducción con los antecedentes de la investigación, tanto históricos como de campo, se muestra la justificación, se realiza el planteamiento y formulación del problema.

El acápite II, se muestra el objetivo general y los objetivos específicos, que indican los alcances que va a tener nuestro tema investigación.

El acápite III, se dan a conocer el perfil de la empresa donde se lleva a cabo la investigación así como los fundamentos teóricos que existe sobre nuestro tema a desarrollar.

En el acápite IV, se abordan las preguntas directrices de la investigación, las cuales serán las interrogantes foco sobre lo que se pretende investigar.

El acápite V, comprende la operacionalización de las variables, donde se convierten los objetivos de la investigación en acciones específicas abordándose dentro la definición conceptual y operacional, dimensiones e indicadores a utilizar.

En el acápite VI, correspondiente al diseño metodológico para el desarrollo de la investigación, describe el enfoque, tipo, la población y muestra objeto de estudio, y los procedimientos utilizados para la obtención de la información.

Una vez se tiene toda la información recopilada y aplicadas las técnicas de investigación, en el acápite VII, se dan a conocer los resultados obtenidos.

En el acápite VIII se plasman las conclusiones, mostrando aquí los puntos más sobresalientes obtenidos de la investigación realizada.

El acápite IX se presenta las recomendaciones, las cuales presentan una síntesis de los resultados presentados y los hallazgos más importantes.

Por último se presenta la bibliografía con las fuentes de información utilizadas durante todo el proceso investigativo, junto con sus respectivos anexos.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes históricos

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o

disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. "La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica"¹. El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la

administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que

habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto.

Las antiguas tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio eran pequeños establecimientos con un surtido de productos muy limitados y orientado al mundo del automóvil, bebidas refrigeradas y tabaco, sin embargo, debido a la escasa rotación de los productos de cuidado del automóvil y a la restricción de los puntos de venta de alcohol y tabaco impuestas por el estado, era necesario encontrar un nuevo motor que promoviera las ventas a través de este formato.

A pesar de que las tiendas de conveniencia ligadas a estaciones de servicio en España se encuentran en funcionamiento desde la década de los años 1970 (Resa, 2001), no han experimentado un verdadero crecimiento hasta la década de 1990 y sobre todo, ya en el siglo XXI. Fue entonces cuando las compañías petroleras consideraron oportuna la inclusión de un pequeño supermercado en la estación de servicio con el fin de captar compras de impulso de los consumidores que acudían a repostar carburante en ellas.

En los últimos años las estaciones de servicio han experimentado un proceso de modernización y renovación del espacio de venta con el fin de ofertar más servicios añadidos al repostaje, incidiendo en un mayor consumo por parte de los clientes.

Una de las características más evidentes de estas tiendas y que ha contribuido a su éxito es el horario, y es que permanecen abiertas 24 horas al día los 365 días al año, sin embargo esta conveniencia en los horarios y ubicaciones, hacen que los precios suelen ser más elevados.

Como tal la empresa Ecsa Nicaragua S.A. comienza operaciones en octubre del 2014 como una subsidiaria de Uno Nicaragua que a su vez forma parte del Grupo Terra, el objetivo de la misma es llevar el control y reporte de las operaciones de cinco estaciones de servicio, de las cuales tres contarían con tienda de conveniencia.

Es el 5 de mayo del 2015 que abre en la ciudad de Managua, el primer Centro de Conveniencia Pronto el cual está ubicado estratégicamente dentro de la Estación de Servicio Uno Lomas de Guadalupe en carretera a Masaya frente al hotel Intercontinental, anunciándose que en las próximas dos semanas se abrirán dos Centros más en Managua sumándose a los 14 centros de conveniencia ya existentes en Centroamérica, que han abierto su puertas durante los últimos doce meses.

Este novedoso concepto ofrece un ambiente agradable y cómodo al público, donde puedan encontrar, deliciosa comida preparada, una ventanilla completa del Banco LAFISE en donde se podrán realizar todo tipo de transacciones, tres cajeros automáticos, Farmacia Kielsa y productos Don Pan con todo lo mejor de su panadería, café y granitas de Espresso Americano Express y las bebidas frías más apetecidas.

Ecsa queda cobijada bajo la estructura organizacional de Uno Nicaragua, en cuanto a las aprobaciones necesarias para la gestión de sus operaciones, sin embargo los temas relacionados a la contabilidad quedan bajo la dirección de Servicios Financieros Compartidos con sede en la ciudad de Guatemala.

Los Servicios Financieros Compartidos fueron creados con el objetivo principal de recibir y registrar toda la información que se desprende de las operaciones diarias de las unidades de

negocio hasta completar el punto de generar los estados financieros de todas las compañías que conforman el Grupo Terra.

Para hacer posible lo antes dicho, en Ecsa localmente existe la figura del Contador, quien tiene como objetivo primordial la tarea de supervisión para hacer que la información generada diariamente por las estaciones fluya y llegue a sus destinatarios cumpliendo con los requerimientos previamente establecidos.

1.1.2 Antecedentes de campo

A nivel nacional no se encontraron trabajos desarrollados de acuerdo al tipo de investigación y empresa.

En el plano internacional se encontró una tesis similar, en la que se desarrolló un tema relacionado a las tiendas de conveniencia.

El trabajo de Paredes, M. C. (2008). Modelo para planear el inventario en una tienda de conveniencia. En este estudio se realizó una propuesta metodológica con el fin de obtener una mejor planeación en el sistema de inventarios en las tiendas de conveniencia para disminuir el problema actual de sobre inventario que aumenta los costos de mantenimiento y/o desabasto de mercancía que trae la pérdida de ventas.

Para lograr lo anterior el autor utilizó en su propuesta una serie de modelos estadísticos que le permitiera satisfacer las necesidades propuestas en el objetivo, por tanto primero obtuvo y ordenó la información, después la organizó, luego seleccionó los artículos por el método ABC para analizar el comportamiento de la demanda hasta estratificar en tres grupos de productos para

finalmente realizar una comparación entre el modelo actual utilizado en la tienda y el propuesto para verificar los resultados, siendo estos significativamente mejores con el modelo propuesto.

1.2 Justificación

Los manuales de procedimientos son aquellos que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización. En las tiendas de conveniencia ligadas a estaciones de servicio el manejo y reporte de los inventarios es una pieza clave para el análisis de la rentabilidad de la misma, por tanto la carencia de los mismos en tiendas donde se manejan más de 700 clases de productos representa un riesgo que pueden impactar en el indicador de rentabilidad de la compañía.

Con la presente investigación se pretende mostrar a la empresa ECSA tanto las deficiencias que existen al momento de registrar los eventos que afectan los saldos de los inventarios que se presentan en los resultados de la compañía, como también el rol de importancia que trae la existencia de manuales de procedimientos que definan claramente el que, como, cuando, donde y sobre todo los responsables de llevar a cabo una tarea.

Es importante señalar que los procedimientos nos evitan el re trabajo o desperdicio de tiempo, sobre todo al momento de asignar nuevas personas en los puestos, ya que estos sirven como parte de la inducción.

1.3 Planteamiento del problema

La compañía lleva la administración y reporte de 5 estaciones de servicio, tres cuentan con tiendas de conveniencia, hoy en día el 88% de los registros contables que se realizan están relacionados a la afectación del rubro de inventarios que se adquieren para la operación de las tiendas. Hasta el día de hoy no existen manuales de procedimientos elaborados, que ofrezcan una guía y permitan obtener una información confiable, detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan.

Por lo antes expuesto surge la necesidad elaborar los manuales de procedimiento para el manejo y reporte de los inventarios, con los cuales se pretende tener la inclusión de ciertos parámetros que hoy por hoy no son tomados al momento de realizar los cierres contables mensuales y que le dan un giro a las cifras reportadas, que distorsionan la razonabilidad de los saldos presentados en los estados financieros de la compañía.

1.4 Formulación del problema

Pregunta General

¿Existen manuales de procedimientos para el control de los inventarios que permitan lograr una administración eficiente de los mismos?

¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta al momento de la elaboración de los manuales de procedimientos para el reporte y control de los inventarios?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 Objetivo General

Elaborar manuales de procedimientos para el control y reporte de los inventarios en las tiendas de conveniencia de la empresa Buena Ventura S.A.

2.2 Objetivos Específicos

1. Describir los componentes para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos.
2. Realizar un análisis cualitativo en las tiendas de conveniencia de la empresa Ecsa Nicaragua a través de las cinco fuerzas de Michael Porter.
3. Analizar el control interno de los inventarios de la compañía Ecsa Nicaragua S.A., mediante el modelo COSO 2013.
4. Proponer manual de procedimientos para las actividades de control y reporte de los inventarios en la tiendas de conveniencia de la empresa Ecsa Nicaragua S.A.

III. MARCO TEORICO

3.1 Perfil de la empresa

3.1.1 Historia de la empresa

El Grupo Terra es una compañía de capital Hondureño fundada en el año 1996, nace con el objetivo de suministrar puntualmente combustible Fuel Oil y Diesel a las plantas termoeléctricas que pertenecen al grupo y a otras generadores de Honduras. Es hasta el año 2002 que abre su primera estación de servicios y en el 2008 adquiere una compañía distribuidora de combustibles con una amplia red de estaciones de servicio.

Para el año 2012 el grupo desarrolla su propia línea de estaciones de servicio identificadas como UNO y luego de varias adquisiciones de operaciones en todos los países de Centroamérica, UNO se consolida en la importación y distribución de combustibles , alcanzando una red de 500 estaciones de servicio que incluyen tiendas de conveniencia, ventas de llantas y lubricantes.

3.1.2 Misión y visión

El grupo ha venido trabajando desde su fundación con la misión de ser la mejor empresa comercializadora de derivados del petróleo en Latinoamérica, para esto su visión es crear valor a través del desarrollo de proyectos diversificados con énfasis en el sector energético de manera innovadora, responsable y sostenible.

3.1.3 Actividad de la empresa

Ecsa Nicaragua S.A. nace por la necesidad de administrar las operaciones de todas aquellas estaciones de servicio que son operadas por el Grupo, de esta manera se trata de analizar por separado los resultados generados por la venta de combustibles realizada a los agenciados y los resultados que generan las estaciones propias del grupo.

Un total de 5 estaciones de servicio, de las cuales tres cuentan con tienda de conveniencia y un Lubricentro, deben ser operadas y consolidadas por Ecsa Nicaragua. La empresa percibe como tal dos tipos de ingresos mensuales, los provenientes de la comisión que se recibe por la venta de combustible y los ingresos que se tienen por la venta de las tiendas de conveniencia, por tanto los resultados son segregados de acuerdo al origen del mismo, ya sea que provenga de pista o tienda.

3.1.4 Organización

Las estaciones de servicio cuentan con un administrador a cargo, quien debe de velar por el control y reporte de las operaciones diarias, para lograr esto a su vez en cada estación existe una persona responsable de las tareas de la tienda y otra para lo concerniente a la pista.

Dado que todas las operaciones que se realizan, se deben reportar a nuestra casa matriz para ser registradas en el sistema contable, localmente el contador debe coordinar que este flujo cumpla con los tiempos ya establecidos. (Ver anexo 1)

3.2 Generalidades de las finanzas

3.2.1 Definición de las finanzas

De acuerdo a Gitman, L. J. & Zutter, Ch. J. (2012) el creador de las finanzas, es atribuido al economista estadounidense Irvin Fischer, nacido en Saugerties New York el 27 de febrero de 1867, Fischer publica un artículo en 1897, en el cual habla de una nueva disciplina: las finanzas.

Las finanzas se definen como una rama de la economía y la administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades con llevan. Por lo tanto, el concepto ampliado de finanzas es el de una ciencia que, utilizando modelos matemáticos, brinda las herramientas para optimizar los recursos materiales de las empresas y las personas.

3.2.2 Importancia de las finanzas

De acuerdo a Gitman, L. J. & Zutter, Ch. J. (2012) los expertos ubican el primer gran riesgo de las empresas sobre el control del dinero, específicamente sobre el movimiento de este. La dinámica de entradas y salida de dinero y su control es una de las preocupaciones constantes de todo empresario. Muchos coinciden en que la razón principal por la que las empresas son descapitalizadas, no es por las contingencias económicas, sino por el proceder de sus dueños quienes por desconocimiento de la administración financiera, las llevan a perder tanto flujo que un buen día ya no es posible sostenerla sin una inversión nueva de capital o un préstamo.

He aquí la importancia de las finanzas, en reflejar a cada una de las diversas áreas, como está operando, cuales son las operaciones que se están realizando y toda la información que

resulte importante y que pueda ser útil para poder llevar a cabo la toma de decisiones correspondientes que determinarían el rumbo que la empresa ha de tomar para el cumplimiento de todos los fines y las metas impuestas desde el principio.

Es importante destacar que la información expuesta en el informe correspondiente de la gerencia de finanzas no solo se utiliza para considerar las estrategias competitivas que se deban desarrollar en el entorno del exterior, sino que también resulta muy útil para decidir de qué manera se llevarán a cabo las actividades correspondientes al sector interno. En base a esta información proporcionada por el departamento de gerencia de finanzas, todos los accionistas que trabajen con la empresa, tendrán la oportunidad de poseer una amplia visión acerca de la manera en la cual, la empresa se encuentra trabajando todo su capital, como también los resultados que se están obteniendo y, debemos considerar que en base a este informe financiero, se podrá tomar decisiones que se encuentren correctamente fundamentadas.

3.2.3 Campo de acción de las finanzas

Para Gitman, L. J. & Zutter, Ch. J. (2012) las organizaciones como tal afrontan día a día de ciertos retos y riesgos, que van a determinar el rendimiento y la valuación de sus activos. Una de las herramientas que puede utilizar la empresa son sus estrategias y presupuestos, para que de esta manera puedan conocer con la liquidez que cuenta, revisando sus estados financieros.

Por otro lado los administradores de cada empresa deben saber planificar y tener un buen control en todas las áreas, así como también manejar correctamente el efectivo con que cuenta, qué tanto crédito posee, y qué inventario posee la organización; ya que una de sus funciones es manejar correctamente el efectivo y el inventario de la organización para obtener mayores

ingresos y utilidades. El rendimiento de una empresa depende de muchos factores interrelacionados como son el control, planificación, dirección; es decir, buena administración, para que la organización sea productiva con máximo rendimiento.

Por lo anterior dicho, en cualquier campo, las finanzas son la clave para que una persona, empresa, gobierno o Estado puedan lograr la estabilidad económica y el éxito al alcanzar sus respectivos objetivos. Por eso, a las finanzas también se les llama el arte de la administración de dinero. Sin esa capacidad de administración, sólo se puede esperar el fracaso económico en lugar de un futuro seguro.

3.3 Las cinco fuerzas de porter

Porter, M. (2003) un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael Porter en su libro Estrategias de competencia: Técnicas para el análisis de la industria y competidores.

El punto de vista de Porter se basa en que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter, M. (2003) hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes, las cuales crean una ventaja competitiva y están representadas en:

- **Economías de escala.** Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.
- **Diferenciación del producto.** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.
- **Requisitos de capital.** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para:

infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

- **Costos cambiantes.** Según Porter, M. (1995) Esta barrera es la creada por la " presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro". Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- **Acceso a los canales de distribución.** Thompson, S. (2001) Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso".
- **Desventajas de costos, independientemente de la escala.** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

- **Política gubernamental.** Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

3.3.2 Rivalidad entre competidores existentes

Porter, M. (2003) esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado " Hitt, M. (2004). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.
- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia.
- La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.
- Porter, M. (1995) la rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (P.39).
- La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, dado que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.
- La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando

situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Porter, M. (2003) el poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.

- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

3.3.4 Poder de negociación de los compradores

Porter, M. (2003) los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

3.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Nicholson, W. (1997) "Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias". En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.(p. 113)

3.4 Control interno

3.4.1 Definición de control interno

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013) Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo al que forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, con el que se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los que se ven afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o

públicos, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno que dan instituciones reconocidas:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno, como el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013) el Control Interno es un proceso llevado a cabo por 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 dentro de las siguientes categorías:

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

El manual de procedimiento como uno de los pilares del control interno son los documentos en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Para Reyes, P. A. (1978) se trata de

Un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (P.24)

3.4.2 Objetivos del control interno

Para Narváez, S. A. (2006) los objetivos del control interno son básicamente los siguientes:

- Obtener información financiera correcta y segura.
- Proteger los activos del negocio.
- La promoción de la eficiencia en la operación del negocio o cualquier entidad económica sea esta de carácter privado a pública.
- La ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración.

La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo del negocio, pues en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Sin una estructura de control interno apropiada, no siempre es posible contar con información adecuada y oportuna, y muchas veces la misma ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.

El más claro objetivo del control interno es el de la protección de los intereses del negocio.

Guajardo, G. (2008) sostiene que el propósito del control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la real y adecuada contabilización de la información.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia operativa de todas las divisiones de la empresa.

3.4.3 Importancia del control interno

Whintintong, O. R. (2005) menciona que la importancia del control interno es completa, en el sentido de que esta considera el logro de los objetivos en las áreas de presentación de informes financieros, operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones. Esto abarca los métodos mediante los cuales la alta gerencia delega autoridad y asigna responsabilidad para funciones como venta, compra, contabilidad y producción.

3.4.4 Clasificación del control interno

Estupiñan, R. (2006) menciona que para prevenir o detectar los riesgos potenciales a los que está expuesta una empresa, se deben establecer controles administrativos y contables (p.7).

Control interno administrativo: es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Control interno contable: surge como consecuencia del control administrativo y sus objetivos son los siguientes:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente (importe correcto, cuentas adecuadas, periodo contable correcto).
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.

3.5 Inventarios

3.5.1 Definición

De acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) los inventarios son activos:

- Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- En proceso de producción de cara a la venta: o
- En la forma de suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios.

Guajardo, G. (2008) define los inventarios como los bienes de una empresa destinados a la venta o producción para su posterior venta, así como los materiales o suministros que se consumen en el proceso de producción.

3.5.2 Costo de adquisición de los inventarios

De igual manera en la Norma internacional de Contabilidad 2 Inventarios (NIC 2) menciona que:

El costo de adquisición de los inventarios, comprenderá el precio de compra, incluyendo aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables por la empresa de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías.

3.5.3 Efecto de los errores en el registro de los inventarios

Guajardo, G. (2008) un error en el inventario final afecta la utilidad neta que aparecerá en el estado de resultado y en el inventario que se presente en la sección de activos circulantes del estado de situación financiera del periodo en curso.

Cuando el inventario final muestra una cantidad mayor que las existencias reales, el costo de las mercancías vendidas será menor, lo cual dará como resultado una utilidad neta más alta.

Cuando en el inventario final aparezca la cantidad menor que la real, el costo de las mercancías vendidas será más alto, lo que a su vez reflejara utilidades netas menores.

3.6 Coso 2013

3.6.1 Concepto

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión de normas (COSO) (2013) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y

entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

3.6.2 Componentes del control interno

Según el marco de referencia integrado del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión de normas (COSO) (2013), el control interno comprende cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo.

Los cinco componentes del control interno de COSO incluyen lo siguiente:

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de Control Interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para concretar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de Control Interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del Entorno de Control serán: La Integridad y los Valores Éticos, la Capacidad de los funcionarios de la Unidad, el Estilo de Dirección y Gestión, la Asignación de Autoridad y Responsabilidad, la Estructura Organizacional y, las Políticas y Prácticas de personal utilizadas.

La Evaluación de Riesgos consiste en: La identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo deben ser

gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los Objetivos de Área hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que fueran oportunamente comunicados, que fueran detectados y analizados adecuadamente los riesgos y, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

Las actividades de control son: Las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Las Actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos de acuerdo a lo señalado en el punto anterior.

En la evaluación del Sistema de Control Interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados obtenidos fueron los esperados.

En la información y Comunicación, se debe identificar, recopilar y propagar la información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades a cargo. Debe existir una comunicación eficaz -en un sentido amplio- que fluya en todas direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de forma descendente como ascendente.

La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del Sistema de Control Interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el Sistema de Control Interno y, cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto.

La Supervisión y Monitoreo los Sistemas de Control Interno requieren -principalmente- de Supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del Sistema de Control a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

3.6.3 Diecisiete principios del control interno

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013) está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Ambiente de control

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013)

Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

Evaluación de riesgos

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013)

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: Identificación y análisis riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

Principio 8: Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

Actividades de control

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013)

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla, actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Información y comunicación

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013)

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

Actividades de monitoreo

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO) (2013)

Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

3.7 Manuales de procedimientos

3.7.1 Definición de manual de procedimiento

El manual de procedimiento es un instrumento esencial para el funcionamiento del control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad, en base a unos principios y objetivos preestablecidos.

Gomez, C. G. (2002) un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea

Alvarez, T. M. (2006) un manual de procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Estos manuales además de ser escritos y asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga

tranquilamente por un camino seguro previamente probado y que al utilizarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

3.7.2 Ventajas del manuales de procedimientos

Es importante señalar que los manuales de procedimientos le dan a los procesos que ya pueden ser del conocimiento para muchos en una organización, un carácter formal y oficial, de tal forma que estos se convierten en una guía orientadora del: que, como, cuando y donde se deben ejecutar las labores, dándole una consecución de un resultado eficaz y eficiente a las tareas desempeñadas.

Terry, G. (1993) cita algunas ventajas de contar con manuales de procedimientos, entre las cuales tenemos:

- Logran y mantienen un plan de organización.
- Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evitan conflictos jurisdiccionales y de funciones.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.

- Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

3.7.3 Contenido del manual de procedimiento

Es vital que los manuales se elaboren de manera correcta ya que son de suma importancia para las decisiones directivas de la empresa y la operación efectiva de las áreas involucradas.

Dicho lo anterior estos deben tener una estructura definida a fin de poder ser evaluados o consultados tanto por los empleados como los directivos de la organización, su estructura debe ser uniforme y consistente a fin de evitar confusiones en cuanto a su interpretación.

Es por esto que el manual de procedimiento debe incorporar la siguiente información:

- **Identificación:** debemos reflejar el logotipo de la organización, denominación y extensión de la unidad a la cual pertenece.
- **Lugar y fecha de elaboración:** esto es vital al momento de realizar las revisiones para las actualizaciones cuando se detectan debilidades.
- **Objetivos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Alcance del manual:** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Definiciones y abreviaturas:** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de

mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

- **Roles y responsabilidades:** Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.
- **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.
- **Formularios:** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

- **Diagrama de flujos o Anexos:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos.

- **Firma de autorización:** el objetivo de plasmar estas firmas es darle la validez al documento que se está elaborando, y que de esta manera pueda ser de obligatorio cumplimiento para todos los colaboradores.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cuál es el nivel de competencia que presenta la compañía en el sector al que pertenece?
- ¿Cuáles son los componentes que se deben tomar en cuenta al momento de la elaboración y presentación de una manual de procedimiento?
- ¿Qué impacto se previenen con la elaboración de un manual de procedimiento para el manejo de en el área de los inventarios?

V. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Realizar un análisis cualitativo en las tiendas de conveniencia de la empresa Ecsa Nicaragua a través de las cinco fuerzas de Michael Porter	Cinco Fuerzas de Michael Porter	Cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de este.	Utilizando como marco de referencia el modelo de Michael Porter, analizaremos el nivel de competencia en el segmento al cual pertenecen las tiendas de conveniencia	Ambito interno y externo de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. 2. Rivalidad entre competidores existentes. 3. Poder de negociación de los proveedores. 4. Poder de negociación de los compradores. 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos. 	Anexo I. Preguntas de la 1 a la 15. Anexo II. Preguntas 16 y 17.
Analizar el control interno de la compañía mediante los 17 principios de COSO 2013.	COSO 2013	Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU	Evaluar el control interno de la compañía mediante cuestionario que integra los diecisiete principios de COSO 2013	Objetivos operativos, de información y de cumplimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno de Control. 2. Evaluación de Riesgos. 3. Actividades de Control. 4. Información y Comunicación. 5. Supervisión 	Cuestionario de control interno (Diecisiete principios de COSO 2013)
Describir los componentes para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos.	Manual de Procedimientos	Documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea.	Realizar una observación directa y entrevistas a diferentes puestos en las tiendas de conveniencia	Procedimientos para recepción y Reporte de los saldos	Manual de operación de tiendas.	Anexo I. Preguntas de la 16 a la 29. Anexo II. Preguntas de la 6 a la 9. Anexo III. Incisos del 1 al 9.
Elaborar manual de procedimientos para las actividades de control y reporte de los inventarios en la tienda de conveniencia de la empresa Ecsa Nicaragua S.A.						

VI. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que se está haciendo al tema de investigación es cualitativo con lineamientos cuantitativos, dado que se evalúa el impacto en números que puede resultar la ausencia de manuales de procedimientos para el manejo de los inventarios.

Lo anterior se debe a que actualmente el manejo de los inventarios ha estado supeditado al criterio de los colaboradores que se tienen en las tiendas que administra la compañía, por tanto continuamente se identifican diferencias que impactan de una u otra manera en los saldos que se reportan al cierre de cada mes, de esta forma lo que se pretende es contar con documentos escritos que sean de cumplimiento y seguimiento, que a su vez dará uniformidad a los documentos recibidos y procesados en cada una de las tiendas de conveniencia.

6.2 Tipo de investigación

En el presente trabajo se hacen presentes dos tipos de investigación: Explicativa y Longitudinal.

La investigación es explicativa porque está orientada no solo a describir o hacer un acercamiento en torno a un fenómeno o hecho específico, sino que busca establecer las causas que se encuentran detrás de este. Hoy por hoy la forma en que son manejados y reportados los inventarios en las tiendas hacen que el saldos en libros que se registra, carezca de razonabilidad.

En cuanto a la investigación longitudinal, analiza cambios en diferentes tiempos con el objetivo de hacer inferencias respecto al cambio. Para el caso del tema en estudio se pretende

mejorar la razonabilidad de los saldos en el inventario partiendo del uso de manuales de procedimientos que eviten la diferenciación de criterios o juicios de las personas que laboran en las tiendas de conveniencia.

6.3 Población y muestra

La población tomada para la elaboración de la presente tesis está comprendida por la empresa Energía y Combustible Nicaragua S.A. con domicilio en la ciudad de Managua.

La muestra utilizada para el estudio es del tipo no probabilístico por conveniencia dado que se trabaja con las tres tiendas de conveniencia que administra la compañía.

Métodos y técnicas de recolección de datos

La información que se recopiló de las fuentes primarias, se logró mediante entrevistas dirigidas tanto al jefe de operaciones quien es la persona que se encuentra a cargo de las estaciones administradas por Ecsa Nicaragua, como al personal directo que labora en las tiendas de conveniencia.

Para lograr concretar la investigación se requirió información documental, con esto logramos enunciar las distintas teorías que se han escrito sobre el tema de estudio. Lo anterior es necesario dado que será nuestra base de sustento para el cumplimiento de nuestro último objetivo específico, la elaboración del manual de procedimiento.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la entrevista con preguntas abiertas, cerradas y la observación. En la entrevista con preguntas abiertas dirigida al jefe de

estaciones, se pretende obtener un conocimiento general sobre el entorno de las operaciones que se realizan en las estaciones de servicio. los controles y debilidades que existen en las mismas.

Al realizar la entrevista de preguntas cerradas al jefe de estaciones y administradores de las tres tiendas, se trata de identificar las existencias de controles y debilidades que se tienen en el manejo de los inventarios.

VII. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 Manuales de procedimientos

En las tiendas de conveniencia administradas por la empresa ECSA, actualmente no se cuenta con manuales de procedimientos que permitan orientar paso a paso como realizar las diferentes actividades para el control y reporte de los inventarios en las estaciones que se administran.

De la entrevista realizada tanto al jefe de estaciones como a los administradores de la misma, se obtiene que en principio las tareas para el control de los inventarios son llevadas a cabo por la experiencia misma que han adquirido durante su vida laboral en estaciones.

Es importante destacar que para las estaciones que cuentan con tiendas de conveniencia únicamente existe como documento oficial emitido por la compañía, un manual de operación para tiendas, sin embargo este documento solo desarrolla temas como: estándares para la preparación de comida rápida, exhibición de los productos, normas para vestimenta del personal, manejo de plagas, manejo ambiental de cada producto (higiene, temperatura, vencimientos), todos estos meramente orientados al manejo, higiene y presentación de los productos que se ofertan.

7.1.1 Procesos actuales de compra

Hoy en día en la empresa ECSA las compras de inventario destinados para el abastecimiento en las tiendas de conveniencia se realizan en un entorno ausente de procesos establecidos por la compañía.

El personal lleva a cabo una revisión diaria de las existencias en góndolas, seguido de estos determinan sus necesidades de inventario y proceden con el levantamiento del pedido al proveedor. Es importante señalar que hasta este punto, la tienda no solicita ninguna aprobación ante un superior para proceder con la compra.

Otro dato relevante obtenido de las entrevistas realizadas, es la alta rotación de personal de tienda que se tiene, esto trae consigo a que exista continuamente personal que se encuentra en la curva de aprendizaje, por tanto este factor incide en que muchas veces los volúmenes de las compras que se realizan sean innecesarios.

7.1.2 Control de inventarios

La empresa ECSA cuenta con un sistema donde se llevan los inventarios tanto de combustibles como de tienda, técnicamente este sistema opera como un libro auxiliar dado que a su vez diariamente se completa un archivo en formato Excel donde se resumen las operaciones para ser migrados al sistema contable de la compañía que genera la información financiera.

Existen factores que producen falta de razonabilidad en los saldos presentados por el libro auxiliar de inventarios, una de las razones es por la inexistencia de un documento que sirva de guía a las personas que ingresan las compras, produce que al cierre de cada mes, los saldos no sean los correctos.

En la entrevista realizada a los administradores de las estaciones que cuentan con tiendas de conveniencia, mencionan que uno de los errores más comunes por el punto arriba mencionado, se da cuando ingresan las compras de productos que se utilizan como insumos en el rubro de

comida preparada, ya que debe existir una correlación entre la medida de peso al comprar y la medida de peso que debe descargar el sistema al registrarse la venta.

7.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter

7.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado de las tiendas de conveniencia en Nicaragua ha cobrado auge, actualmente la cadena de tiendas pronto en tan solo año y medio ha realizado la apertura de 16 tiendas de conveniencia, en estas se ofrecen una variedad de productos y comida preparada de la más alta calidad.

Es importante mencionar que anteriormente en este nicho de mercado, únicamente las estaciones Puma ofrecían una amplia gama de productos en los rubros de comida rápida y preparada. La compañía identificó la oportunidad de entrar en este mercado donde hay mucho potencial de crecimiento e innovación y le dio inicio a una serie de inversiones.

Para entrar en este mercado se realizan inversiones consideradas como altas, por tanto se requiere de mucha liquidez o financiamiento disponible, sumado a esto se requiere ser innovador y ofrecerle algo diferente al cliente, todo esto trae consigo contar con personal altamente capacitado que pueda hacer posible esto.

7.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

Para la compañía la competencia en este tipo de mercado, está limitada a un cierto número de competidores, sin embargo hasta ahora uno de ellos es el mejor posicionado, las diferencias de precios que se manejan en relación a los demás es mínima y la variedad de productos en comidas ha generado afluencia de clientes, que una vez dentro de la tienda realizan una serie de compras por impulso.

Un estudio de mercado realizado sobre las marcas que distribuyen combustibles en Nicaragua, revelo que un 48.3% tienen preferencia a nuestra marca, ocupando así el primer lugar, estando nuestro competidor más cercano con un 34.2%. Sin embargo en lo relacionado a la preferencia de marca de consumo en tiendas de conveniencia el competidor que aparece en segundo lugar en el rubro antes mencionado, ocupa aquí el primero con un 44.7% de preferencia y nuestra marca en tercer lugar con 12.2%.

Cabe señalar que este porcentaje alcanzado se ha obtenido en año y medio de operaciones que se tiene en formato de tiendas pronto, por lo que existen altas expectativas de crecimiento en el porcentaje de preferencia de marca.

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora AC Nielsen , más de la mitad de los compradores en estas tiendas de conveniencia han repostado carburante en su vehículo, por tanto la compañía cuenta con una ventaja competitiva para el logro de este objetivo, dado que lidera la preferencia de consumo en combustibles, esto hace que los clientes tengan una razón que los lleve a nuestras estaciones, sumado a esto se trabaja en manejar una buena publicidad y sobre todo ofrecer al cliente productos frescos y de alta calidad.

7.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Dado que varios de los productos que ofrecemos en las tiendas son ofertados por proveedores que tienen la exclusividad de distribuirlos, muchas veces valiéndose de esto, los proveedores otorgan plazos de créditos máximos de 15 días y constantemente realizan presión deteniendo los pedidos de las tiendas cuando estas facturas no son canceladas en tiempo y forma.

Para contrarrestar esta desventaja, la compañía abrió un puesto llamado coordinación comercial de tiendas, se pretende que con esta figura se negocien precios aún más competitivos con los proveedores, se puedan realizar más promociones que beneficien y atraigan a los clientes y sobre todo que se amplíen los plazos de créditos que hasta el momento se tienen, esto con el fin de hacer uso de un buen apalancamiento.

7.2.4 Poder de negociación de los compradores

Por el tipo de mercado a quien va dirigido las tiendas de conveniencia, y de acuerdo a un estudio realizado por la consultora AC Nielsen, el perfil del comprador en este tipo de establecimientos son esencialmente hombres (72%) y pertenecen a una clase social media (52%) y media alta (26%). Se hace mención de estos porcentajes dado que las personas que acuden a las tiendas manejan que los precios en las mismas están por encima de los que se pueden encontrar en un supermercado.

Por lo antes dicho, el poder que tienen los compradores es bajo dado que las personas que visitan estas tiendas de conveniencias, antes de realizar la compra, están conscientes de los

precios y anteponen a esto, la amplitud de horario 24/7 y sobre todo localización en lugares céntricos.

7.2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Más que por productos sustitutos la amenaza viene por los competidores sustitutos, y si bien es cierto en los últimos dos años han surgido establecimientos en formato de tiendas de conveniencia como Am-Pm y Súper express, esto no ofrecen al público valores agregados tales como: servicios sanitarios y Wifi abierto, la mayoría de estos nuevos establecimientos tampoco cuentan con un espacio amplio de parqueo, lo que se vuelve una ventaja competitiva dado que inclina a los clientes a realizar sus compras en tiendas de conveniencia ligadas a estaciones de servicios.

En las tiendas de conveniencia de los competidores sustitutos, los clientes usualmente llegan y adquieren el producto más sin embargo no hay factores de tráfico que los lleve a tener inclinación de preferencia hacia ellos.

El servicio de baños puede no parecer un factor de peso, sin embargo generalmente las personas que lo utilizan realizan compras de bebidas, alcohólicas, no alcohólicas y snacks, mismas que representan el 50% de los ingresos obtenidos por las tiendas durante el periodo 2016.

7.3 COSO 2013

7.3.1 Evaluación integral al control interno de la compañía

Bajo la premisa de que las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy y sobre todo que es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se realizó una evaluación al control interno de la empresa Ecsa Nicaragua S.A utilizando el modelo de control interno COSO 2013 compuesto por cinco componentes y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

La calificación que se desprenda, dependerá del grado de cumplimiento en el control interno que tengan los parámetros “Presente” y “Funcionando”.

Se entenderá como “**Presente**” si los componentes y principios existen en el diseño del control interno.

La escala de calificación a los puntos de enfoque para esta variable fue hecha de la siguiente manera:

Criterio	Calificación
El control es ad hoc en cada unidad	1
El control está documentado pero no aprobado, ni divulgado	2
El control está aprobado, divulgado y en proceso de implementación	3
El proceso está divulgado oficialmente y totalmente implementado	4
El control está presente, es evaluado y mejorado continuamente	5

Se entenderá como “**Funcionando**” si los componentes y principios se aplican a como fueron concebidos y funcionan juntos.

La escala de calificación a los puntos de enfoque para esta variable fue hecha de la siguiente manera:

Criterio	Calificación
La implementación del control está planificada o en proceso	1
El control aplicado difiere de lo establecido en manuales, políticas y procedimientos; y/o se reacciona ante eventos no previstos de forma Ad hoc.	2
En general el control es aplicado conforme los manuales; pero aún se identifican algunas variaciones de procedimientos entre unidades.	3
Los procedimientos de control están estandarizados y se realizan inspecciones de calidad orientados a la mejora continua.	4

De la calificación obtenida a la evaluación realizada, podemos concluir que los diecisiete principios están presentes en un nivel de alcance medio, siendo este alcance afectado por el porcentaje bajo obtenido en los componentes actividades de control y supervisión.

Seguido de esto se aprecia que los diecisiete principios presentan un nivel bajo en funcionamiento, influenciado por el bajo nivel obtenido en evaluación de riesgos, actividades de control y sobre todo en la supervisión.

Los resultados antes mencionados, nos indican que los cinco componentes del control interno no están bien integrados y que por tanto aumenta el riesgo de que la organización no logre cumplir sus objetivos.

Resultados

De la evaluación realizada al control interno se desprenden los siguientes comentarios:

Entorno de control:

Principio 3 Establecimiento de la estructura, autoridad y responsabilidad - La Gerencia General establece, con la supervisión de la Junta Directiva, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

- El área financiera no se encuentra integrada adecuadamente, existe mucha separación del personal hacia el efecto financiero que pueda tener las operaciones del día a día.
- No se aprovechan al máximo las oportunidades que pueda brindar la tecnología de darle acceso a cada usuario del área financiera a generar reportes relacionados a sus funciones, esto le permitiría analizar su gestión y mejorar continuamente.

Componente	Presente	Funciona	Total	Calidad
I. ENTORNO DE CONTROL	99%	75%	89%	
1 La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	100%	75%	88%	
2 La Junta Directiva demuestra independencia de la Gerencia y supervisa adecuadamente la calidad del	100%	88%	94%	
3 Establecimiento de la estructura, autoridad y responsabilidad - La Gerencia General establece, con la	100%	64%	82%	
4 Demuestra Compromiso hacia la competencia - La organización demuestra el compromiso de atraer,	95%	75%	85%	
5 Obligación de rendir cuentas - La Dirección establece que todos los colaboradores deben de rendir	100%	90%	95%	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede observar que el control interno en cuanto a entorno de control se refiere, es de nivel alto, es decir, que la entidad cumple con la mayoría de las

políticas y procedimientos de control interno en cuanto a ese componente, aun así hay que mejorar para poder estar en altos niveles de cumplimiento.






Evaluación de riesgos:

Principio 7 La Financiera identifica los riesgos asociados a sus objetivos a todos los niveles y los analiza para determinar cómo se deben gestionar.

- En general este principio aborda la temática sobre la evaluación del riesgo, misma que no es realizada por ende los puntos de enfoque que se abarcan no funcionan.

Principio 8 La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos.

- Dado que no se realizan evaluación del riesgo, esto trae consigo a que tampoco se considere la probabilidad de fraude, esto provoca que los eventos se detecten hasta el momento que se realicen revisiones puntuales que por una u otra manera salen a luz sin que estos sean detectados por los controles existentes.

Componente	Presente	Funciona	Total	Calidad
II. EVALUACION DE RIESGOS	78%	50%	64%	
6 La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de	89%	71%	80%	
7 La Financiera identifica los riesgos asociados a sus objetivos a todos los niveles y los analiza para	80%	25%	53%	
8 La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos.	64%	30%	47%	
9 Identifica y analiza Cambios significativos - La organización identifica y evalúa los cambios que podrían	80%	75%	78%	

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se representa como está el control interno en cuanto a evaluación de riesgo, el cual es medio, lo que nos indica que no se están cumpliendo de manera correcta los procedimientos y políticas de Control Interno o existe ausencia de los mismos en la entidad.

Actividades de control

Principio 11 La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

- Se carece de procesos automatizados, el día a día de las operaciones que se realizan en las tiendas se trabaja en un archivo Excel que luego es enviado para su migración de esta información al sistema contable de la compañía. Este proceso hace que se tengan errores de saldos que llegan a la contabilidad producto de la mala digitación que se pueda dar en cualquiera de los usuarios por lo que circula.
- No existe control sobre el acceso al sistema de la tienda, de modo que únicamente la persona responsable de ingresar la información tenga el acceso.

Principio 12 La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

- No se realizan verificaciones sobre el cumplimiento del control interno, por tanto no se pueden identificar errores que permitan tomar acciones correctivas oportunas. Por otra parte el personal que labora en tiendas cuenta con un nivel académico técnico lo que hace que su trabajo se torne más operativo y pongan poca atención a la identificación de errores para la mejora de procesos.

Componente	Presente	Funciona	Total	Calidad
III. ACTIVIDADES DE CONTROL	53%	39%	46%	
10 La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos	62%	67%	64%	
11 La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la entidad sobre la tecnología para	40%	0%	20%	
12 La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas	57%	50%	53%	

Fuente: Elaboración propia

El estado actual del Control Interno en cuanto se refiere a actividades de control es bajo, lo que refleja la susceptibilidad de errores en el proceso de la información contable que se procesa, esto debido a que no se realizan monitoreo de los controles existentes para detectar mejoras. A largo plazo la falta de seguimiento a las actividades de control aumenta el riesgo a niveles elevados que la compañía no pueda cumplir con los objetivos planteados por la junta directiva.

Información y comunicación

Principio 13 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

- Puesto que la información ingresada en el sistema carece de calidad, esto hace que la información generada por el sistema no sea precisa y carezca de razonabilidad.

Componente	Presente	Funciona	Total	Calidad
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	93%	86%	89%	
13 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el	80%	67%	73%	
14 La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que	100%	90%	95%	
15 La organización se comunica con los grupos de interes externos sobre los aspectos claves que afectan	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior nos muestra el puntaje asignado al componente de información y comunicación, que si bien es cierto presenta un nivel de calidad alto, se tienen debilidades como por ejemplo, el costo de la información procesada no compensa la precisión y razonabilidad que se obtiene, por tanto no se percibe un beneficio de la misma ya que las decisiones que se puedan tomar no son las adecuadas.

Supervisión

Principio 16 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

El grupo al que pertenece la compañía cuenta con departamento de auditoría interna, quienes si cuentan con suficiente conocimiento, mas sin embargo no se desarrollan evaluaciones continuas a los componentes del control interno, muchas veces las debilidades se detectan cuando se realizan los cierres de periodos fiscales, y es cuando se tienen resultados finales en la rentabilidad por tanto las acciones correctivas en su momento ya no remedian nada.

Principio 17 La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la Junta Directiva y la Gerencia general, según corresponda.

Al no desarrollar evaluaciones continuas, esto trae consigo a que los puntos de enfoque mencionados en este principio funcione medianamente dado que las deficiencias si llegan al conocimiento de la junta directiva más sin embargo las acciones correctivas que se toman no se recupera las pérdidas que esto puede ocasionar a la compañía.

Componente	Presente	Funciona	Total	Calidad
V. SUPERVISIÓN	38%	39%	38%	
16 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para	30%	19%	24%	
17 La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes	47%	58%	53%	

Fuente: Elaboración propia

El estado actual del control interno en cuanto se refiere a supervisión es deficientes, lo que refleja la falta de seguimiento que se deben realizar, es de suma importancia que se desarrolle esta actividad para poder llegar a un nivel aceptable en que se puedan lograr los objetivos.

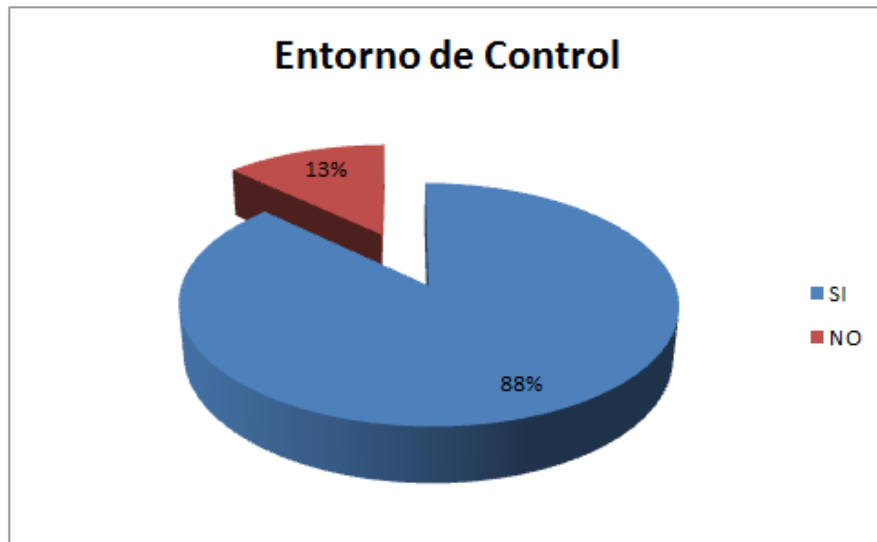
7.3.2 Evaluación de control interno al proceso de compras de la compañía

Se realizó una evaluación al proceso de adquisición de las compras que se llevan a cabo en las tiendas de conveniencia que administra la compañía, para esto se elaboró un cuestionario donde se abordaron los cinco componentes de COSO 2013, para cada componente se elaboraron una cantidad de preguntas de las cuales se obtenían un SI o NO como respuesta. El porcentaje obtenido para cada componente viene dado por la proporción del tipo de respuesta entre el total de preguntas realizadas, encontrándose los siguientes resultados

Entorno de control

Se puede observar una buena calificación obtenida, esto viene dado por que la pauta de aspectos generales que deben conocerse si es realizada, esto significa que la base de todos los demás componentes está asentada.

Ilustración N°1 Componente Entorno de Control

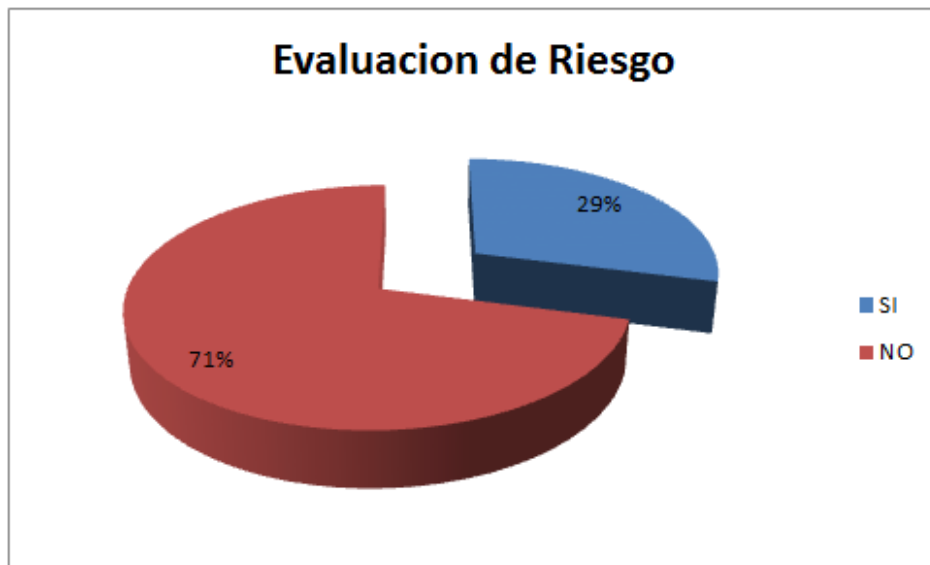


Fuente: Elaboración propia

Evaluación del riesgo

Existe una clara debilidad en este componente, en la compañía no se promueve en la identificación de riesgos, carece de procedimientos que emitan una alerta, los objetivos no son cascadeados a todo el personal, esto provoca pasividad en el colaborador que con sus tareas del día a día pudiesen identificar debilidades y proponer oportunidades de mejoras.

Ilustración N°2 Componente Evaluación de riesgo



Fuente: Elaboración propia

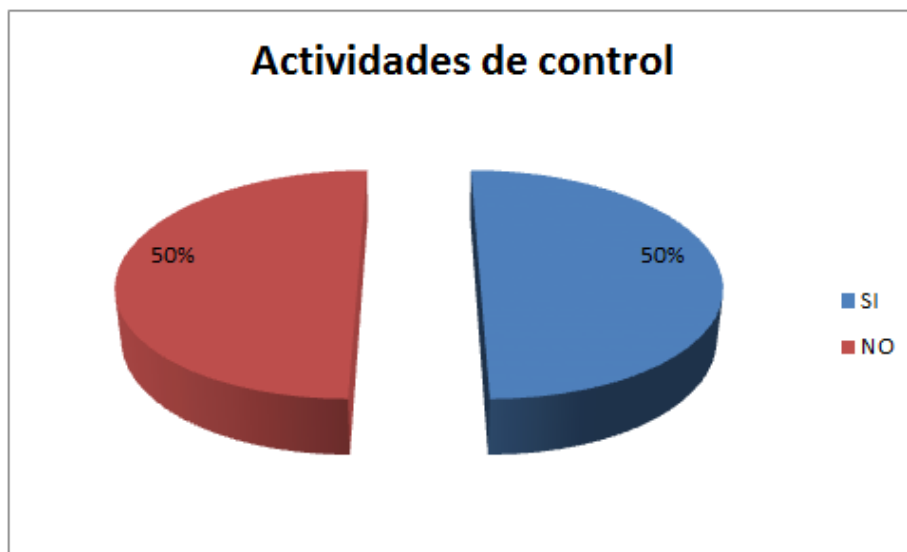
Actividades de control

La concentración de varias tareas en una misma persona y el escaso seguimiento que se da a los colaboradores hace que el riesgo por falta de actividades de control sea alto, no existe una segregación de funciones, sumado a esto no se cuentan con indicadores que evalúen la gestión realizada por el personal de tiendas.

Existe un vacío en el orden de las actividades que deben seguir las tiendas en cuanto al proceso de compras y seguimiento a las mermas que se generan, esto trae consigo a que exista descontrol en el manejo del ingreso a los inventarios, lo que a su vez provoca poca razonabilidad de los saldos al cierre de cada mes.

Es importante mencionar que se da una alta rotación del personal, al combinar esta variable con la carencia de procedimientos que permita tener claro paso a paso la ruta que se debe seguir desde la identificación de las necesidades de compra hasta el registro de las mismas en el sistema, genera una diversidad de criterios que termina en una tarea desgastante el identificar errores y realizando reuniones para revisar los costos de venta.

Ilustración N°3 Componente Actividades de Control



Fuente: Elaboración propia

Información y comunicación

Este componente presenta una buena calificación dado que el manejo de la información en cuanto al resguardo, control, y remisión de los mismos se realiza. Se cuentan con los mecanismos y procesos para comunicar información crítica.

Ahora bien, es oportuno mencionar que en este punto se califican la existencia de las rutas de comunicación y el manejo adecuado de la información.

Ilustración N°4 Componente Información y Comunicación

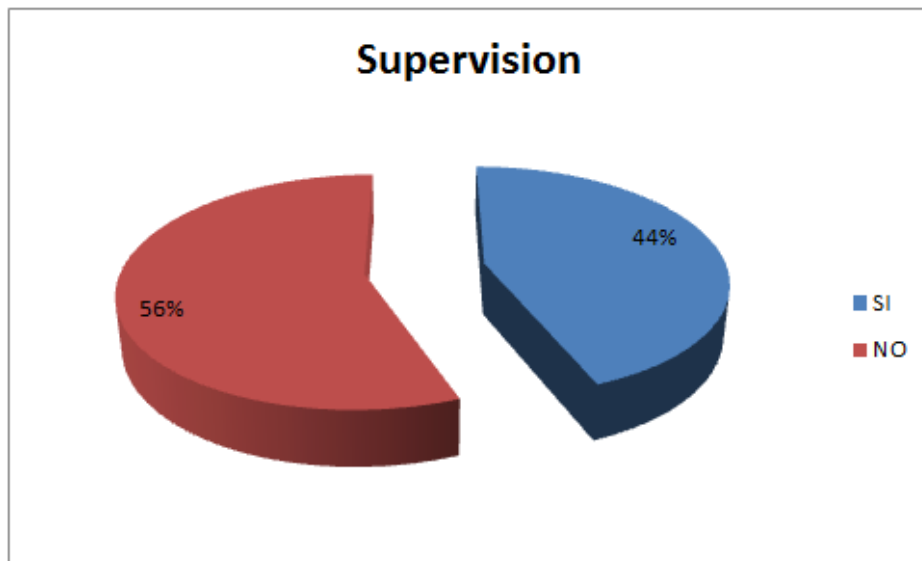


Fuente: Elaboración propia

Supervisión

La calificación obtenida es muy baja para este componente, se carecen de ciertas prácticas sumamente importantes, no se realizan inventarios acompañados de instancias independientes a la compañía, no existe una periodicidad establecida a la supervisión en los precios de compra y generalmente estas diferencias son detectadas cuando revisan los resultados de la compañía. No se llevan a cabo inventarios cíclicos en las tiendas que permita detectar faltantes y tomar acciones para corregir estas desviaciones.

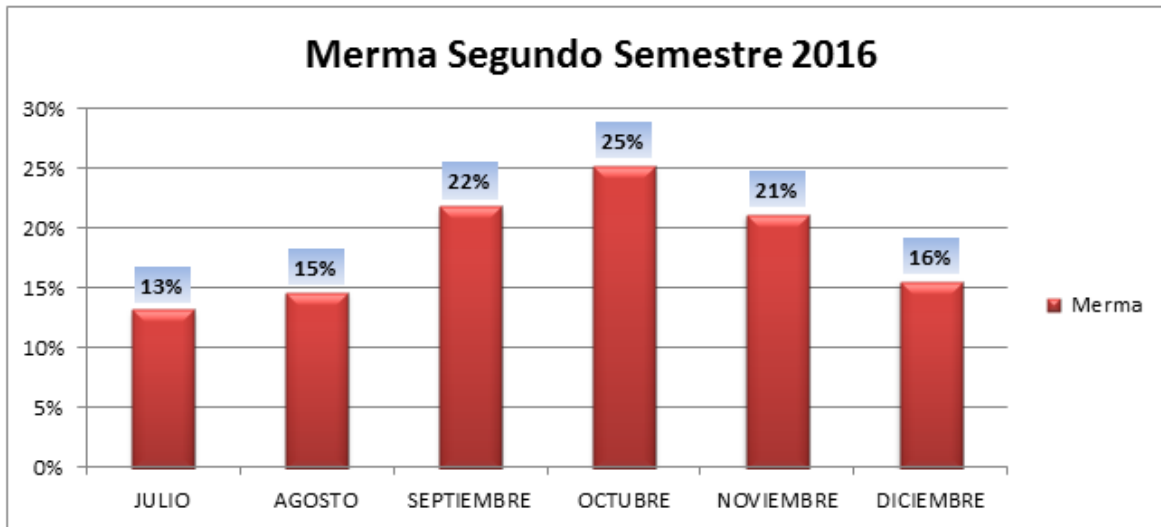
Ilustración N°5 Componente Supervisión



Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo bastante claro en la falta de supervisión que se realiza en las tiendas es el alto porcentaje de las mermas registradas mensualmente. El porcentaje mensual aceptado por la compañía es del 12% más sin embargo este se eleva a cifras que reflejan un alto descontrol y falta de seguimiento en el rubro de comida preparada.


Ilustración N°6 Comportamiento de la Merma Registrada



Fuente: Elaboración propia

Para mejorar los puntos de aquellos componentes que se encuentra con baja calidad en la evaluación realizada, se propone el manual de procedimiento para registro de compras y mermas con el cual se persigue en primera instancia, inducir a la práctica en la elaboración de procedimientos para todas aquellas actividades en las tiendas que lo requieran, con esto se lograra tener un aumento en la calificación del componente actividades de control ya que se contara con un paso a paso de lo que involucraran las compras de inventario para las tiendas, reduciéndose de esta manera la diversidad de criterios con que hoy se registran los saldos.

7.4 Propuesta de manual de procedimientos para las actividades de control y reporte de los inventarios en la tiendas de conveniencia de la empresa Ecsa Nicaragua S.A.

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

1. Objetivo

Establecer un procedimiento que permita hacer más eficientes los procesos de registro y control de los inventarios en las tiendas, asignando la distribución adecuada de las tareas y responsabilidades, además de mantener el registro y documentación oportuna y suficiente de los movimientos que se realicen en cada proceso.

2. Alcance

Este procedimiento abarca las compras, devoluciones y mermas que se realicen en las áreas de tiendas en estaciones Ecsa.

3. Definiciones


Price Book Keeper	Persona encargada de parametrizar los precios en el sistema de las tiendas.
Merma	Saldo del inventario no apto para la venta y registrado en la contabilidad como disminución del mismo.
Documento JE	Registro contable que se envía a casa matriz para reflejar en sistema contable una transacción de la compañía.
Envoy	Sistema donde se registran las ventas y compras de las transacciones que se realizan a diario en una estación de servicios.
Enterprises One (E1)	Sistema contable donde se migran todas las transacciones que se realizan en la estaciones de servicio, por tanto es de aquí que se generan los estados financieros.

4. Roles y responsabilidades

Administrador de Tienda: Asegurar que el personal que tiene a su cargo cumpla con los procesos establecidos en tiempo y forma durante todo el ciclo de vida de los inventarios en las tiendas.

Auxiliar de Precios en Tiendas: Garantizar que los productos y precios pactados con los proveedores se encuentren actualizados en el sistema de la tienda.

Coordinador Local SAE: Asegurar el acceso al sistema de las tienda y brindar soporte en el uso y extracción de reportes para mejor control y visibilidad de los inventarios.


 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

Cuentas por Pagar: Asegura que todas las facturas y notas de crédito que son cargadas por el contador de Ecsa queden registradas dentro del periodo en que se emitieron.


Contador Ecsa: Asegurar que toda la información suministrada por las tiendas sea procesada y debidamente registrada en la contabilidad dentro del periodo que corresponde (Compras, devoluciones y mermas) a fin de generar saldos razonables de los inventarios.

5. Procedimiento

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Registro de Compras y devoluciones	
1. El jefe de tienda realiza la revisión de las existencias a fin de determinar las necesidades de compras.	Jefe de Tienda
2. Lista las cantidades que se deben requerir al proveedor y procede a realizar el pedido.	Jefe de Tienda
3. Al proceder con la recepción del producto debe asegurarse que el producto cumpla con los estándares de calidad mencionados en el Manual de Operación de tiendas.	Jefe de Tienda
4. Verifica que las cantidades entregadas por el proveedor cuadren con las reflejadas en la factura recibida.	Jefe de Tienda
5. Asegurar que estos ingresos sean registrados en sistema de la tienda el mismo día en que se recibe el producto. (Ver anexo # 6)	Jefe de Tienda
6. Para cada compra de productos realizada se debe generar el reporte de entrada en el sistema de la tienda y adjuntarlo a la factura. (Ver anexo # 2)	Jefe de Tienda
7. Una vez dado el ingreso de la compra, se debe poner el sello de la estación y remitir el documento original a oficina central.	Jefe de Tienda
8. El contador al recibir las facturas debe validar que la documentación recibida cuadra con el detalle de compra por día, impreso en el sistema de la estación.	Contador
9. El contador procede con la carga de las facturas en archivo Excel (Ver anexo # 3)	Contador
10. Una vez armado el detalle de las facturas, debe enviar solicitud de aprobación para pago al Jefe de estaciones, quien luego de aprobarla debe enviarla al Gerente de Ventas Retail para su segunda aprobación.	Contador/Jefe de Estación
11. El contador debe cargar los documentos escaneados en la siguiente ruta: envíos ecsa ni (\\gtn-s-01002\ptp) (Z)	Contador
12. El analista de cuentas por pagar debe descargar los documentos escaneados y cotejar con la información tabulada en archivo Excel.	Analista de cuentas por pagar
13. Una vez realizada la verificación el analista de cuentas por pagar procede con el registro de las facturas en el sistema.	Analista de cuentas por pagar

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
	Contabilidad	Fecha revisión	31.12.2016


Registro de Mermas	
1. El jefe de tienda debe informar al administrador diariamente la cantidad de producto que se ha identificado para la merma.	Jefe de Tienda
2. El administrador debe solicitar la autorización al Jefe de estaciones la baja de los productos por concepto de merma.	Administrador de Tienda
3. Una vez autorizado el administrador debe proceder con el registro de los ajustes en el sistema de la tienda.	Administrador de Tienda
4. Al cierre de cada mes el administrador debe enviar al contador, el resumen de las mermas registradas durante el mes en el sistema de la tienda	Administrador de Tienda
5. Contador valida este detalle con el jefe de estaciones para asegurar que fue debidamente aprobado.	Contador/Jefe de Estaciones
6. El contador debe totalizar el monto de las mermas por tienda y enviar solicitud de aprobación al gerente financiero para registro de un JE al sistema contable E1 de la compañía.	Contador
7. Una vez aprobado el asiento contable el gerente financiero envía aprobación a DS-Contraloría quien realiza la validación de las cuentas y envía al departamento de GL para su posteo en E1.	Gerente Financiero

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

6. Formularios

6.1 Anexo N ° 1 Factura de compra de inventario para tienda.

ENSA
Embotelladora Nacional, S. A.
KM. 7 1/2 CARRETERA NORTE
RUC No. J031000003955


2255-4545

FACTURA
No. 3255430

BONIFICACION: No **PVNC00**
 NIT: J0310000198748
 CLIENTE: 4061419 FECHA: 30.11.2016 FECHA VEN. 15.12.2016
 ENERGIA Y COMBUSTIBLE NICARAGUA,
 KM 8 CARRETERA A MAGAYA
 RUTA: 424102/424202 PAGO 15 DÍAS 0034

Producto Descripción	Cant.	P.Uni	Importe
004001 PEPSI LATA 12 ONZAS	CJ	1.00 213.0000	213.00
004061 SODA ENSA LATA 12 ONZAS	CJ	1.00 213.0000	213.00
015001 PEPSI 3 LITROS	CJ	2.00 175.5100	351.02
015003 SEVEN UP 3 LITROS PET	CJ	1.00 175.5100	175.51
028020 GATORADE LIMA LIMON 24/600ML PAD	CJ	1.00 358.9900	358.99
028021 GATORADE NARANJA 24/600ML PAD	CJ	1.00 358.9900	358.99
028024 GATORADE UVA 24/600ML PAD	CJ	1.00 358.9900	358.99
028026 GATORADE FRUIT PUNCH 24/600ML PAD	CJ	1.00 358.9900	358.99
123059 TE LIPTON LIMON 500ML PET X 24	CJ	2.00 351.0150	702.03
123108 PINA COCO CALIFOR 500 ML	UN	24.00 14.6258	351.02



UNO
 ENERGIA Y COMBUSTIBLES NICARAGUA, S.A.
 LAS COLINAS


Subtot: 3,441.54 Desc.: 261.03- ISC: 288.25 IVA: 580.01
 TRES MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y SEIS CON SETENTA Y C43,986.77

Entrega No.: 8169732464 Fact: 9044465740 PVNC00-03255430

*Declaro que la información que he suministrado es verídica y autorizo a ENSA, a consultar, verificar, dar a conocer y solicitar sin necesidad de autorización posterior, en cualquier momento, toda la información requerida anteriormente para conocer mi desempeño como deudor en una central de riesgo privado.

- ORIGINAL CLIENTE -

ENSA TE RECUERDA QUE DEBES EXIGIR TU RECIBO DE PAGO AL CANCELAR TU FACTURA

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
		Contabilidad	

6.2 Anexo N ° 2 Detalle de ingreso de compra en sistema de la estación.

Detalle de Compra

NI501 - ECSA LAS COLINAS (COMB/TIEND)

Tienda:	NI501 - NI501 - ECSA LAS COLINAS (COMB)	Proveedor:	031ENSA0 - EMBOTELLADORA NACIONAL S.A.	Referencia:	3255430
Moneda:	C\$	No. O/C:	100030008368	Factura:	
Tipo de Co A/P		Fecha de Comp	30/11/16	Fecha de la f	

SKU	SKU Proveedor	Descripcion	UDM	Cantidad	Costo U.	Costo	Retail	Descuento	Margen	ME%
10050201006		PEPSI LATA 12OZ	UN	24,00	C8,695	C208,6800	C336,00		C127,3200	37,89%
10050400002		GATORADE 600ML PET	UN	95,00	C14,492	C1.391,2320	C2.400,00		C1.008,7680	42,03%
10050501001		JUGO CALIFORNIA ICE COOL 500ML	C24	1,00	C382,610	C382,6100	C480,00		C97,3900	20,29%
10050700002		TE FRIO LIPTON 500ML PET	C24	2,00	C382,610	C721,1000	C1.248,00	C44,1200	C526,9000	42,22%
13050201015		PEPSI 3 LTS	UN	12,00	C30,261	C363,1300	C588,00	C0,0020	C224,8700	38,24%
13050203003		7 UP 3 LTS	UN	5,00	C31,884	C191,3040	C312,00		C120,6960	38,68%
13050205030		ENSA SODA LATA 355 ML.	UN	24,00	C8,696	C208,7040	C336,00		C127,2960	37,89%
Subtotal				165,00		C3.466,7600	C5.700,0000	C44,1220	C2.233,2400	39,18%
Total de Descuent										
Total de Impuest						C520,0100				
Total						C3.986,7700				


Fin del Reporte

Fuente: Sistema de la tienda


6.3 Anexo N ° 3 Archivo para tabulación de facturas enviadas a registro.

Fecha de Ingreso del Documento a la Red	AB	Nombre alfa	No. DE CUENTA CONTABLE	Número de factura	Fecha de la factura	Descripción detallada del motivo del Pago	Tipo de Documento	Moneda de Pago	MONTO FACTURA	IVA
30-nov-16	201065	Ensa	201.6030.101	3255430	30/11/16	Inventario de tienda	Factura	NIC	3,986.77	520.01
			201.6030.101			Inventario de tienda	Factura	NIC		
			201.6030.101			Inventario de tienda	Factura	NIC		
			201.6030.101			Inventario de tienda	Factura	NIC		
			201.6030.101			Inventario de tienda	Factura	NIC		
			201.6030.101			Inventario de tienda	Factura	NIC		

Fuente: Carpeta del compartido en la red


 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

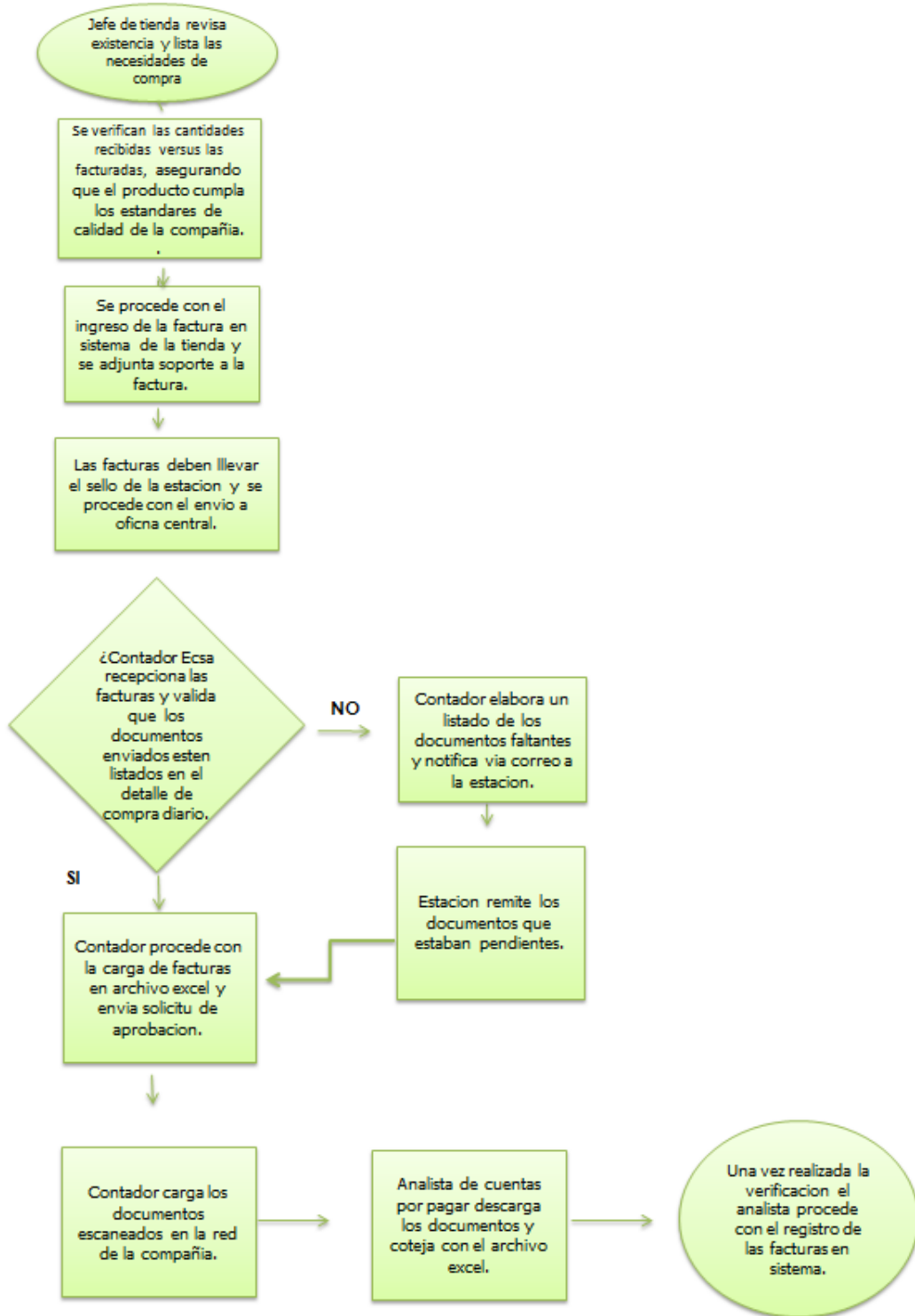
6.4 Anexo N ° 4 Formato para envío de asientos contables.


 Servicios Financieros, S.A. Solicitud de Registro Contable Formato 2.0						
Compañía	ECSA NI					
Explicación	Registro Mermas de Tienda a Nov 2016					
Fecha GL	30/11/2016	Tipo moneda	NIC - Nicaragua Córdobas			
Acción	CREAR	Tipo de Cambio				
Libro	AA - Moneda Local	Moneda	Moneda Local			
Tipo JE	Modo FINAL	Solicitado por				
Validado por	Contraloria	Autorizado por				
Cuenta contable	Subledger	Type Subledger	Monto		Explicación	Total
			Debito	Credito		
201011.3230.107			12,264.10		Mermas de tienda al 30/11/16 - Lomas de Guadalupe	12,264.10
201.6030.101				12,264.10	Mermas de tienda al 30/11/16 - Lomas de Guadalupe	-12,264.10
201001.3230.107			8,200.22		Mermas de tienda al 30/11/16 - Las Colinas	8,200.22
201.6030.101				8,200.22	Mermas de tienda al 30/11/16 - Las Colinas	-8,200.22
201009.3230.107			6,227.22		Mermas de tienda al 30/11/16 - Santa Clara	6,227.22
201.6030.101				6,227.22	Mermas de tienda al 30/11/16 - Santa Clara	-6,227.22
TOTAL			26,691.54	26,691.54		0.00
APROBACIONES			REFERENCIAS			
Aprobado por			No. Documento			
Hecho por			Numero Batch			
Contabilizado por			Fecha Batch			

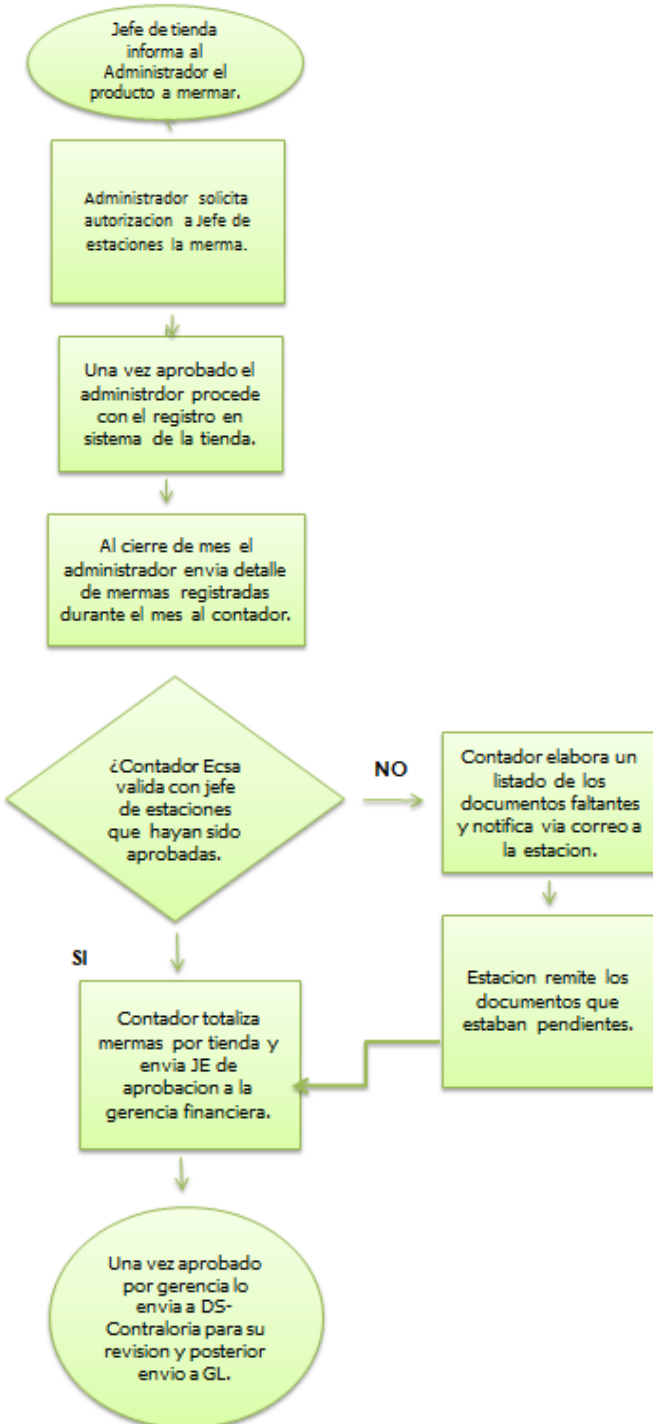
Fuente: Carpeta del compartido en la red

6.4 Anexo N ° 4 y 5 Flujo de proceso de compras y registro de mermas.


 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016



 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016



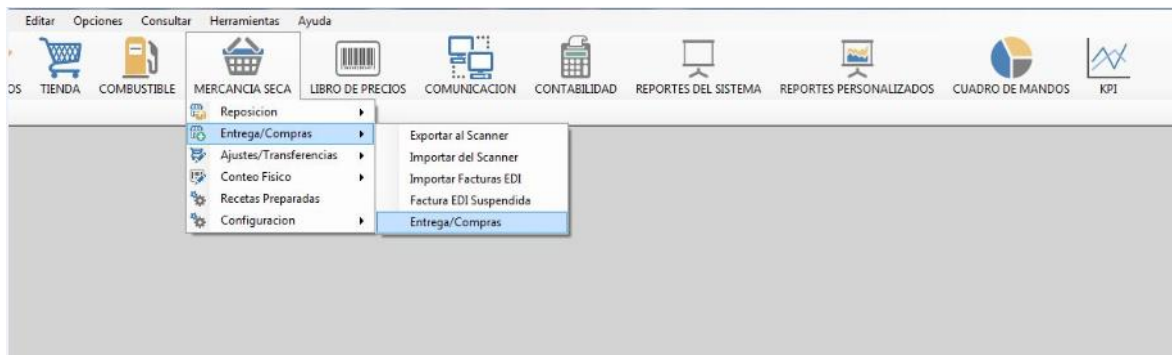
Fuente: Elaboración propia

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
	Contabilidad	Fecha revisión	31.12.2016


6.5 Anexo N ° 6 Registro de compras en sistema Envoy de las estaciones

Paso 1

Seleccionar: Mercancia seca/entrega de compra/entrega de compras

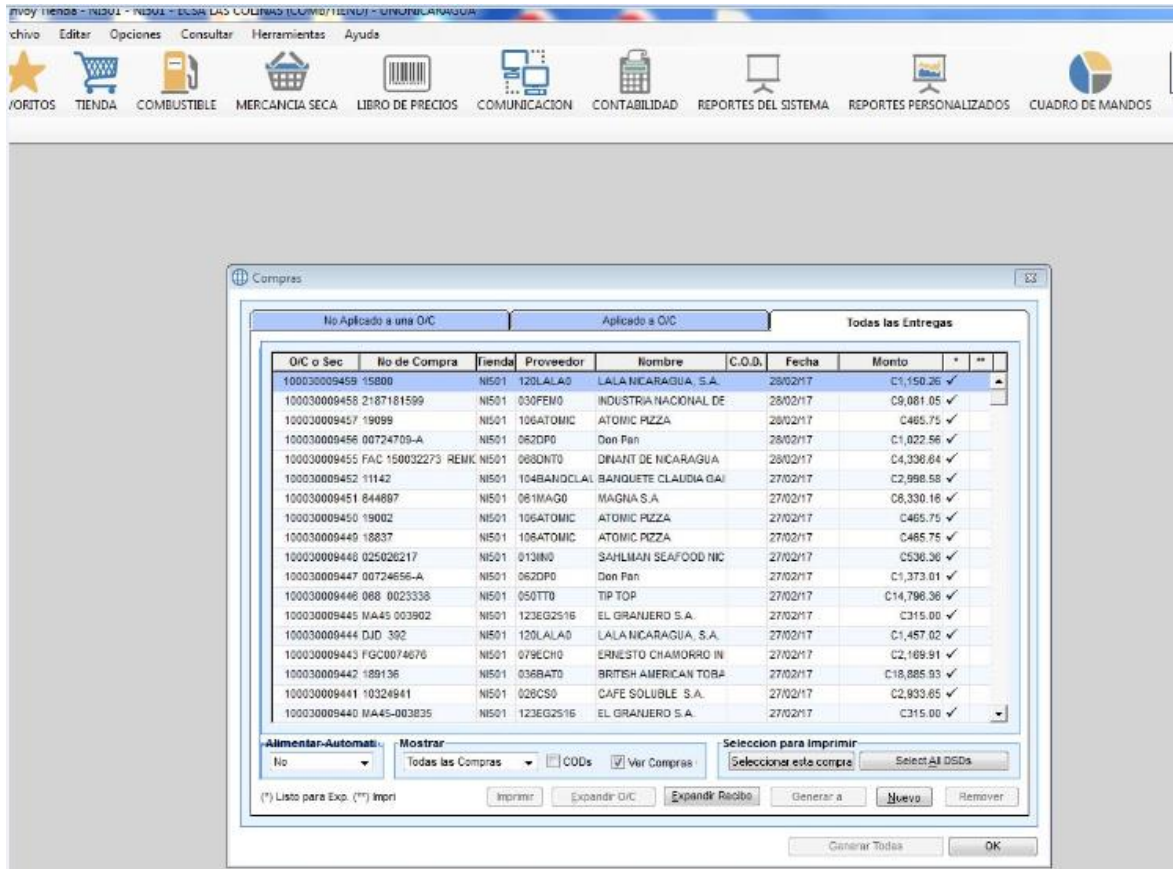


Fuente: Sistema de la tienda

 MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
	Elaboro:	Contador
Contabilidad	Reporta a:	Gerencia Financiera
	Fecha revisión	31.12.2016


Paso 2

Seleccionar: Nuevo




The screenshot shows the 'Compras' (Purchases) window in the ECSA Nicaragua software. The window title is 'Compras' and it contains a table with the following columns: O/C o Sec, No de Compra, Tienda, Proveedor, Nombre, C.O.D., Fecha, and Monto. The table lists various purchases from different suppliers like LALA NICARAGUA S.A., INDUSTRIA NACIONAL DE, ATOMIC PIZZA, and others, with their respective dates and amounts. Below the table, there are controls for 'Alimentar-Automati', 'Mostrar' (set to 'Todas las Compras'), 'CODs', and 'Ver Compras'. There are also buttons for 'Seleccionar este compe', 'Select All DSDs', 'Imprimir', 'Expandir O/C', 'Expandir Recibo', 'Generar a', 'Nuevo', 'Remover', and 'Generar Todas'.

O/C o Sec	No de Compra	Tienda	Proveedor	Nombre	C.O.D.	Fecha	Monto
100030009459	15800	NI501	120LALA0	LALA NICARAGUA, S.A.		28/02/17	C1,150.26
100030009458	2187181599	NI501	030PEM0	INDUSTRIA NACIONAL DE		28/02/17	C9,081.05
100030009457	19099	NI501	106ATOMC	ATOMIC PIZZA		28/02/17	C465.75
100030009456	00724709-A	NI501	062DPO	Don Pan		28/02/17	C1,022.56
100030009455	FAC 150032273	REMI	068DNT0	DINANT DE NICARAGUA		28/02/17	C4,338.64
100030009452	11142	NI501	104BAN/DCLAL	BANQUETE CLAUDIA GAI		27/02/17	C2,998.58
100030009451	844697	NI501	061MAG0	MACNA S.A.		27/02/17	C8,330.18
100030009450	19002	NI501	106ATOMC	ATOMIC PIZZA		27/02/17	C465.75
100030009449	18837	NI501	106ATOMC	ATOMIC PIZZA		27/02/17	C465.75
100030009448	025026217	NI501	013IN0	SAHLMAN SEAFOOD NIC		27/02/17	C536.36
100030009447	00724656-A	NI501	062DPO	Don Pan		27/02/17	C1,373.01
100030009446	068 0023338	NI501	050TTO	TIP TOP		27/02/17	C14,798.36
100030009445	MA45 003902	NI501	123EG2516	EL GRANJERO S.A.		27/02/17	C315.00
100030009444	DJD 392	NI501	120LALA0	LALA NICARAGUA, S.A.		27/02/17	C1,487.02
100030009443	FGC0074676	NI501	079ECH0	ERNESTO CHAMORRO IN		27/02/17	C2,169.91
100030009442	189136	NI501	036BAT0	BRITISH AMERICAN TORA		27/02/17	C18,886.93
100030009441	10324841	NI501	026CS0	CAFE SOLUBLE S.A.		27/02/17	C2,933.65
100030009440	MA45-003835	NI501	123EG2516	EL GRANJERO S.A.		27/02/17	C315.00

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

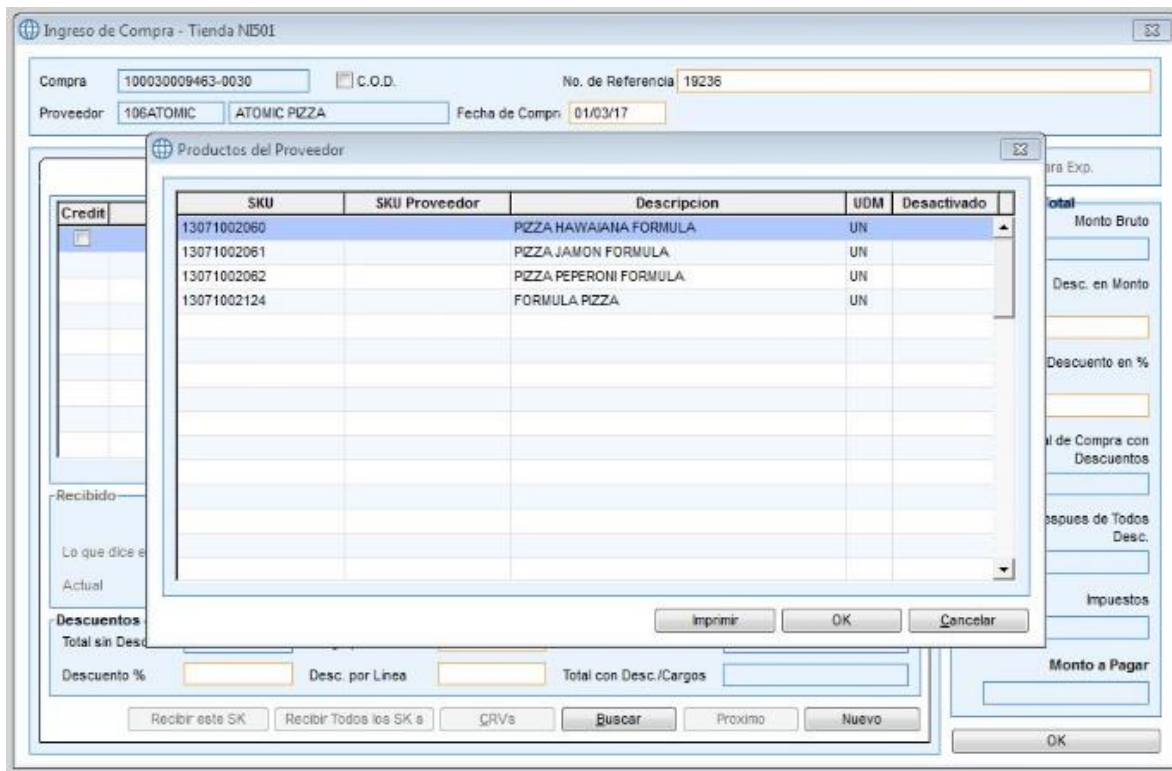
Paso 3

En campo proveedor presionar la tecla F5 para seleccionar el proveedor de la compra que vamos a registrar y en campo No. de Referencia digitar la factura.


 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

Paso 4

En el campo SKU presionar F5 y se desplegara la lista de productos registrados para el proveedor seleccionado, estos se ingresaran siguiendo el orden de la factura emitida por el proveedor.

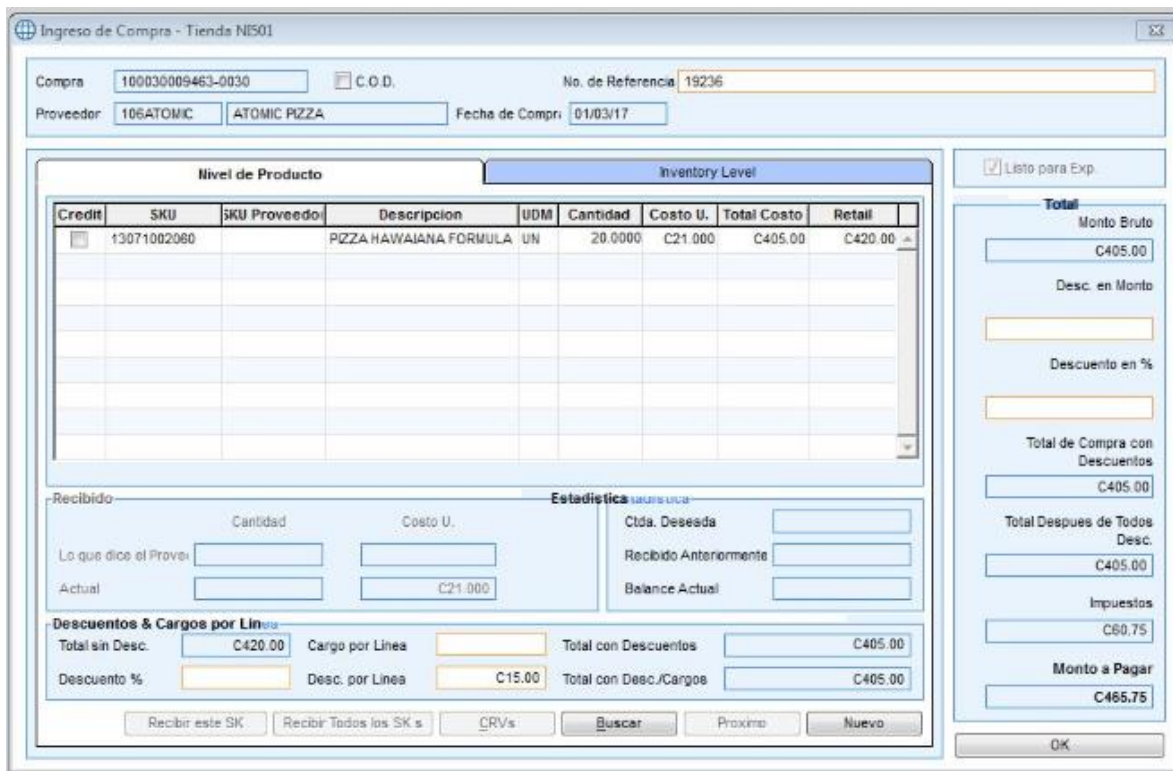


SKU	SKU Proveedor	Descripción	UDM	Desactivado
13071002060		PIZZA HAWAIIANA FORMULA	UN	
13071002061		PIZZA JAMON FORMULA	UN	
13071002062		PIZZA PEPPERONI FORMULA	UN	
13071002124		FORMULA PIZZA	UN	

 ECSA NICARAGUA	MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE COMPRAS Y MERMAS	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

Paso 5

Una vez ingresada el total de líneas y tengamos cuadrados los montos, presionamos Ok y con esto el documento quedara registrado en el sistema de la tienda.



Ingreso de Compra - Tienda NI501

Compra: 100030009463-0030 C.O.D. No. de Referencia: 19236

Proveedor: 106ATOMIC ATOMIC PIZZA Fecha de Compr: 01/03/17

Credit	SKU	SKU Proveedor	Descripcion	UDM	Cantidad	Costo U.	Total Costo	Retail
<input type="checkbox"/>	13071002080		PIZZA HAWAIANA FORMULA	UN	20.0000	C21.000	C405.00	C420.00

Recibido

Lo que dice el Proveedor: Cantidad: Costo U.:

Actual: Cantidad: Costo U.: C21.000

Estadísticas

Ctda. Deseada:
 Recibido Anteriormente:
 Balance Actual:

Descuentos & Cargos por Línea

Total sin Desc: C420.00 Cargo por Línea: Total con Descuentos: C405.00

Descuento %: Desc. por Línea: C15.00 Total con Desc./Cargos: C405.00

Botones: Recibir este SK, Recibir Todos los SK's, CRV's, Buscar, Proximo, Nuevo

Total

Listo para Exp.

Monto Bruto: C405.00

Desc. en Monto:

Descuento en %:


Total de Compra con Descuentos: C405.00

Total Despues de Todos Desc.: C405.00

Impuestos: C60.75

Monto a Pagar: C465.75

OK

 ECSA NICARAGUA	MANUAL PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIO	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

1. Objetivo

Establecer un procedimiento que permita hacer más eficientes el proceso de la toma física de inventarios así como el traslado y registro en sistema de los hallazgos encontrados, de esta manera contar con saldos razonables en los inventarios que abone a la toma acertada en las decisiones financieras de la compañía.

2. Alcance

Este procedimiento abarca el proceso que se debe seguir para la toma física de los inventarios en las tiendas de la compañía.

3. Definiciones

PLU	Son todas las facturas y notas de crédito por combustibles emitidos por UNO NI y UNO PE que se registran en la contabilidad.
T.F.I	Toma física de inventario.
Documento JE	Registro contable que se envía a casa matriz para reflejar en sistema contable una transacción de la compañía.
Enterprises One (E1)	Sistema contable donde se migran todas las transacciones que se realizan en la estaciones de servicio, por tanto es de aquí que se generan los estados financieros.


4. Roles y responsabilidades

Administrador de Tienda: Asegurar que el producto se encuentre de forma ordenada tanto en la góndola como en la bodega, para facilitar el conteo del mismo.

Auxiliar de Precios en Tiendas: Garantizar que los productos y precios pactados con los proveedores se encuentren actualizados en el sistema de la tienda.


Coordinador Local SAE: Asegurar el acceso al sistema de las tienda y brindar soporte en el uso del escáner y extracción de reportes.

Contador Ecsa: Asegurar que los resultados obtenidos de la toma física de inventario sean registrados en la contabilidad dentro del periodo que corresponde.

 ECSA NICARAGUA	MANUAL PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIO	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

5. Procedimiento

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Toma Física de Inventario	
14. El administrador debe asegurar que los productos en la tienda se encuentren ordenados ya sea en las góndolas o en la bodega donde se almacenen.	Administrador de Tienda
15. Asegurar que todas las facturas de compras hayan sido ingresadas en sistema de la tienda.	Administrador de Tienda
16. Asegurar la disposición de escáner para el levantamiento del inventario, así mismo que estos cuenten con la información actualizada de los productos que hay en la tienda.	Administrador de Tienda
17. El levantamiento del inventario será realizado por el Contador de Uno y la Administradora de la tienda.	Contador Uno/Administrador de tienda
18. El proceso para levantamiento de la información será: contar físicamente la cantidad de productos encontradas, luego de eso se escanea uno de los productos contados y finalmente se digita en el escáner la cantidad total encontrada.	Contador Uno/Administrador de tienda
19. Una vez se concluya el levantamiento se debe solicitar al administrador que realice el corte del PLU, esto para tomar en cuenta la venta de los productos posteriores al corte donde se inició el conteo.	Administrador de Tienda
20. Se deben cargar los datos obtenidos en el escáner a la PC de la tienda para tener respaldo de los datos levantados en la TFI.	Administrador de Tienda
21. Se prepara archivo resumen a fin de analizar las diferencias encontradas para realizar la validación de las mismas y determinar las acciones a tomar.	Contador Uno
22. Una vez terminado el proceso de verificación de las diferencias el Contador de Uno debe proceder con el envío del archivo final a la Gerencia Financiera, Jefe de Estaciones y Contador Ecsa.	Contador Uno
23. El jefe de estaciones de acuerdo al grado de responsabilidad de cada colaborador, debe determinar el monto de las diferencias que se deben registrar a la CXC Empleados y trasladarlo al Contador Ecsa.	Jefe de Estación
24. El Contador Ecsa debe tomar el resumen final del inventario y realizar los debidos registros en el sistema contable E1 de la compañía, de forma tal que se cuente con datos razonables de los inventarios.	Contador Uno


 ECSA NICARAGUA	MANUAL PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIO	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
		Contabilidad	Fecha revisión

6. Formularios

6.1 Anexo N ° 1 Reporte de cálculo total de variaciones de inventario.

Calculo de variaciones Inventario		
Tienda Pronto Las Colinas		
Practicado el 29 de Diciembre de 2016		
Dias transcurridos desde ultimo inventario (27.Jul) 153 dias		
Categoría	Dato	Notas
Abarrotes	C\$ (980.50)	Deducción a empleados
Accesorios automotrices	(41.01)	Deducción a empleados
Bebidas alcoholicas	(452.40)	Deducción a empleados
Bebidas no alcoholicas	44,823.00	Encontrado en esta categoría: Existen 2 SKU para producto coca cola
Comida preparada	47,882.00	Encontrado en esta categoría: se ajustan las formulas de comidas y suministros, empaques, recipientes, etiquetas a las cantidades reales encontradas
Comida Rapida	43.14	Error de digitacion de codigo por parte de cajero
Lubricantes	(238.48)	Deducción a empleados
No comestibles	(881.48)	Encontrado en esta categoría: Cruce de SKU producto Baterias Panasonic AA y AAA, Periodicos, revistas, libros, estos se facturan cuando se venden pues estan en concesion, en inventario anterior fueron registrados
Perecederos	(42.68)	Encontrado en esta categoría: cruce de SKU de manzanas, leche eskimo 0% 1 Litro, Yogurt Dos pinos y Eskimo
Servicios de tienda	408.86	Error de digitacion de codigo por parte de cajero
Snacks	(2,447.69)	Encontrado en esta categoría: cruce de SKU papas pringres 167 grs y papas pringles 137 grs, Faltante de platanos soldanza por C\$141.40 que se deduciran a empleados.
Tabaco	(3,651.31)	Encontrado en esta categoría: inventario dic arroja un sobrante de 79 unidades cigarrillo bipack belmont light y 43 unid de cigarrillo bipack Belmont Rojo, en este inventario faltan 78 y 42 unidades respectivamente.
Telefonia	24,524.95	Mal ingreso de factura por parte de la estacion, se ingreso recarga por C\$30,000 de claro con fecha 11, siendo lo correcto 10 para que pudiera ser considerada en inventario.
Total C\$		108,946.40
Monto a deducir a empleados		(1,947.05)


Fuente: Elaboracion propia

 ECSA NICARAGUA	MANUAL PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIO	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
		Contabilidad	

Anexo N ° 2 Reporte de cálculo de variaciones de inventario a deducir a empleados de tienda.

Calculo de variaciones Inventario a deducir a empleados			
Tienda Pronto Las Colinas			
Practicado el 29 de Diciembre de 2016			
Dias transcurridos desde ultimo inventario (27.Jul) 153 dias			
Categoria		Dato	Notas
Abarrotes	C\$	1,073.75	Hielo C\$248 - Condonez 825.75
Bebidas Alcoholicas		452.41	Cervezas, vino, licor
Lubricantes		279.49	Forza 50 litro - Ultra 40 galon - Forza 15w40
Snack		141.40	Platano Soldanza
Total C\$		1,947.05	
Empleados a deducir			
Silvana	C\$	238.22	12%
Febe		238.22	12%
Veronica		238.22	12%
Maria		238.22	12%
Darvin		238.22	12%
Walter		238.22	12%
Jesika		238.22	12%
Luis		279.49	
Totals C\$		1,947.03	100%

Fuente: Elaboracion propia

 ECSA NICARAGUA	MANUAL PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIO	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

**6.3 Anexo N ° 3 Formato para firma de compromiso de pago del empleado.
COMPROMISO DE PAGO**

Yo Davón Eduardo Salinas Miranda
mayor de edad, con Cédula de Identidad No. 401-080289-0011H
empleado de la empresa ECSA S.A. Colinas
con sede en Managua; por este acto de libre
voluntad, me comprometo a reembolsar a la Empresa la cantidad de
(letras) cuatrocientos ochenta y seis con cincuenta y uno centavo
(números) 486.51 en concepto de
Faltante cal. arqueo cal día - suma 22 de agosto
cal. 08/16


Depositando de manera quincenal las cuotas autorizadas hasta su cancelación total.

Para constancia de aceptación, firmo la presente en Managua a los
27 del mes de agosto del dos mil
16.

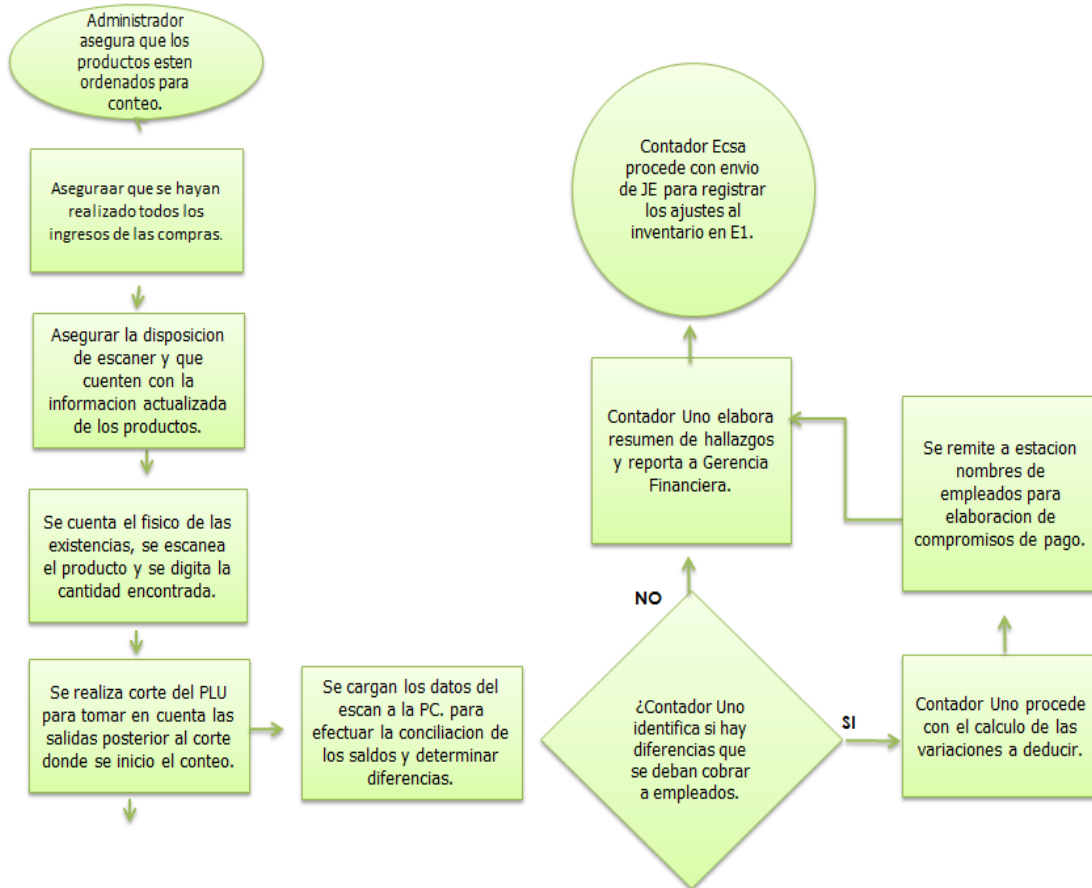
Firma del empleado Davón Salinas

Cuenta contable: _____ 2026430102

Fuente: Formatos de la compañía

 ECSA NICARAGUA	MANUAL PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIO	Frecuencia:	Mensual
		Elaboro:	Contador
		Reporta a:	Gerencia Financiera
Contabilidad		Fecha revisión	31.12.2016

.4 Anexo N ° 4 Diagrama de flujo Control del proceso



Fuente: Elaboracion propia

VIII. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal la elaboración de manual de procedimientos para el control y reporte de los inventarios en las tiendas de conveniencia de la empresa ECSA Nicaragua S.A.

Para poder cumplir con esta misión, fue necesario revisar varios aspectos teóricos, de forma tal que el conocimiento investigado de cada uno de ellos, sustentara la importancia del por qué los inventarios son una pieza fundamental para toda compañía y por qué debemos tener procedimientos que ayuden al resguardo y presentación razonable en los saldos de los mismos

Los manuales de procedimientos representan uno de los componentes del control interno, que se crean para obtener información detallada, ordenada y sistemática de las diferentes operaciones que se realizan en una entidad. Actualmente en la compañía no se cuentan con manuales de procedimientos, lo que deja abierto a que muchos de los colaboradores apliquen su criterio al momento de registrar y reportar las transacciones en las cuales se envuelven los inventarios, más sin embargo la compañía se encuentra ante un riesgo más latente que la presentación errónea de los mismos, y es que la falta de controles, aumenta la susceptibilidad de cometer fraudes que impidan el logro de los objetivos planteados por la junta directiva.

En las entrevistas realizadas al jefe de estaciones y administradores de las tiendas, se notó que las diferencias comúnmente encontradas en los inventarios que se realizan, prevalecen los ajustes por faltantes de inventario por pérdida y cantidades mal ingresadas al momento de registrar la compra en el sistema, derivado a que las acciones tomadas por parte de las pérdidas

encontradas se realiza cobro al personal, esto trae consigo a que se tenga rotación alta en el personal de las tiendas dado a la inconformidad que genera en los colaboradores.

Para esto se elaboraron dos manuales de procedimientos los cuales sugieren el proceso que debe seguirse para el registro de compras y mermas generadas en las tiendas. Estos permitirían estandarizar las tareas en las tiendas de forma tal que exista el mismo orden en el manejo de los inventarios, esto contribuye a que al momento de realizar las evaluaciones al mismo permita replicar las correcciones al mismo tiempo en cada tienda, ya que hoy por hoy resulta un tanto desgastante revisar qué criterio utilizó cada una.

Se realizó una evaluación al control interno utilizando los diecisiete principios de COSO 2013 en la cual se identificaron niveles de calidad bajo en tres componentes; evaluación de riesgos, actividades de control y supervisión. Estos resultados reflejan el poco interés y seguimiento que hasta el momento ha brindado la compañía a la revisión continua que permitan detectar debilidades para posteriormente realizar las correcciones.

IX. RECOMENDACIONES

La importancia del control de los inventarios debe ser uno de los objetivos primordiales de toda empresa, dado que su descontrol puede prestarse no solo al robo, sino también a mermas y desperdicios, afectando grandemente las utilidades y por ende los objetivos planteados por la compañía.

Por lo antes mencionado es fundamental que la empresa ECSA Nicaragua S.A. realice evaluaciones periódicas al control interno y establezca prioridades en las actividades de control y supervisión.

Es necesario involucrar al personal en los resultados mensuales presentados por las tiendas, debe de estudiarse la idea en realizar una revisión a la inducción que reciben actualmente los colaboradores al momento de ingresar a la compañía ya que solo está dirigida a entrenarlos en las tareas de atención al cliente que deben realizar, descuidando la calidad con la que se debe procesar la información contable. Sin lugar a duda en este punto hay mucha oportunidad de mejora ya que hoy en día ni los administradores de tiendas manejan o son retroalimentados sobre la situación financiera de las estaciones, esto se vuelve una debilidad en tanto la competencia si lo haga, inclusive en otros países de la región donde opera la compañía si lo ejecutan.

Así mismo es de suma importancia que logre la incorporación de procedimientos para el manejo y reporte de los inventarios, esto en primera instancia le permitirá mantener unificadas las operaciones básicas en las tres tiendas administradas por la compañía, donde hoy prevalece la diversidad de criterios, de tal forma que al momento de detectar debilidades y realizar correcciones será una tarea más simple de replicar en cada estación.

X. BIBLIOGRAFIA

Álvarez, M. (1996) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Recuperado de

https://books.google.com.ni/books?id=YnhdFdUDnVIC&q=pol%C3%ADticas+y+procedimientos&hl=es&source=gbs_word_cloud_r&cad=4#v=snippet&q=pol%C3%ADticas%20y%20procedimientos&f=false

Aguilar, M. (2015) *Componentes, principios y puntos de interés del marco integrado de control interno COSO 2013*.

Ballou, R. (2004) *Administración de la cadena de suministro*. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B5MTkAxQgJnKVnZoWkxQSWVRaTg/view>

Comisión de Organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas (COSO) (2013). *Componentes del COSO III*. Recuperado <https://prezi.com/skqo.../coso-el-comite-de-organizaciones-patrocinadoras-de-la-comi>

Chunga, M. (2010) *Planificación estratégica para una empresa de servicios contables*. Recuperado de. http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-chunga_mt/pdfAmont/cf-chunga_mt.pdf

Estupiñan, R. (2006) *Control interno y fraudes, análisis de informe COSO I y II*. (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Gitman, J. L. (2012) *Principios de Administración Financiera*. Décimo segunda edición. Pearson Educación, México.
- Guajardo, G. (2008) *Contabilidad Financiera*. Quinta edición.
- Lopez, D. (2011) *Control interno en el área del inventario*.
- Leal, M. (1995) *Análisis y diseño de estrategias para una tienda de conveniencia, en base a un estudio de mercado*. Recuperado de . <http://eprints.uanl.mx/362/1/1080071234.PDF>
- Martinez, M. (2015) *Análisis de la incidencia del manejo y control de los inventarios en la rentabilidad financiera*.
- Paredes, M. C. (2008). *Tesis modelo para planear el inventario en una tienda de conveniencia*. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/355.pdf>
- Porter, M. (2003) *Cinco Fuerzas de Porter*. Recuperado de www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/
- Resa, S. (2001): *Tiendas de conveniencia, en Distribución y Consumo*
- Serrano, M. 2015 *Componentes principios y puntos de interés del marco integrado de control interno COSO 2013*.
- Terry, G. (1993) *Principios de administración*. Editorial: Compañía Editorial Continental,, México, (2000)

Porter, M. (1980) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-estrategia-competitiva-tecnicas-para-el-analisis-de-los-sectores-industriales-y-de-la-competencia/9789682611841/763898>

Zambrano, R. (2011) *Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el 2011*. Recuperado de

XI. ANEXOS

Anexo #1. Guía de entrevista dirigida a la coordinadora de Marca

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINADORA DE MARCAS

Nombre del entrevistado: _____
Puesto que desempeña: _____
Fecha: _____ / _____ / _____
Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____
Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer el entorno de las operaciones y manejo del inventario en la empresa " **Energía y Combustible Nicaragua S.A.**

Preguntas abiertas

1. Comente brevemente cuando inicio operaciones la empresa?
2. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa, y como es su estructura organizativa?
3. ¿Cuál es el giro de compañía?
4. ¿A qué mercado de clientes está dirigida la compañía?
5. ¿Quiénes son sus principales clientes?
6. ¿Manejan quién es el líder actual del mercado en que compiten?
7. ¿Conocen y han realizado análisis sobre la competencia que existe en su nicho de mercado?
8. ¿Qué tipo de proveedores son sus principales acreedores?
9. ¿Se tiene disponibilidades de crédito con los proveedores?
10. ¿Cómo se podría calificar la comunicación con sus principales proveedores?
11. ¿Es fácil tener nuevos competidores a corto plazo en este mercado?
12. ¿Qué tan sencillo es iniciar el proyecto de las tiendas de conveniencia?
13. ¿Existen muchas restricciones legales o regulatorias para echar andar una tienda de conveniencia?
14. ¿El departamento de compras existente ejercen el poder de negociación ante los proveedores?
15. ¿Qué tan sencillo es encontrar otras alternativas para los clientes a quien va dirigido nuestro mercado?
16. ¿Qué factores ha identificado la compañía como agentes de captación de clientes?

Anexo #2. Guía de entrevista dirigida Al Jefe de Estaciones

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE ESTACIONES

Nombre del entrevistado: _____
Puesto que desempeña: _____
Fecha: _____ / _____ / _____
Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____
Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer el entorno de las operaciones y manejo del inventario en la empresa " **Energía y Combustible Nicaragua S.A.**

Preguntas abiertas

1. Comente brevemente cuando inicio operaciones la empresa?
2. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa, y como es su estructura organizativa?
3. ¿Cuál es el giro de compañía?
4. ¿Cuál es el proceso de pago que se sigue desde que el producto llega a la tienda hasta que se cancela al proveedor?
5. ¿Existe una persona designada y responsable de la recepción de productos y resguardo de las facturas?
6. ¿Han tenido pérdidas continuas de inventario y cuáles han sido los motivos?
7. ¿Explica brevemente como se reportan las actividades diarias de la compañía y que persona lo realiza?
8. ¿Qué sistema contable se utiliza en la tienda y quienes tienen acceso al mismo?
9. ¿Quiénes ingresan las compras al sistema?
10. ¿Quién valida que las compras se ingresen al sistema correctamente?
11. ¿Cómo detectan si una compra fue ingresada erróneamente?
12. ¿Qué persona realiza los inventarios cíclicos y quien los valida?
13. ¿Qué acciones se toman con las diferencias encontradas en los inventarios cíclicos?
14. ¿Las personas contratadas para tienda reciben una inducción sobre el manejo correcto que se debe dar a los distintos tipos de inventarios?
15. ¿Es retroalimentado el Jefe de estaciones y administradores con la situación financiera de las estaciones mensualmente?

Anexo # 3. Guía de entrevista dirigida al Jefe de Estaciones

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE ESTACIONES

Nombre del entrevistado: _____
Puesto que desempeña: _____
Fecha: _____ / _____ / _____
Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____
Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer el entorno de las operaciones y manejo del inventario en la empresa " **Energía y Combustible Nicaragua S.A.**

Ítems	Preguntas cerradas	Si	No
1	¿La compañía realiza ventas al crédito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Posee créditos con sus proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Tiene créditos en instituciones financieras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Los pagos a proveedores se realizan en tiempo y forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Posee excelentes relaciones con sus proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Existen manuales de procedimientos donde se defina el proceso desde la recepción del producto hasta la cancelación al proveedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se realizan inventarios periódicos durante el mes a diferentes categorías de productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se presentan continuamente faltantes o sobrantes en los inventarios cíclicos que se realizan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se lleva una bitácora con los hallazgos encontrados en cada inventario a fin de detectar errores recurrentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo # 4. Guía de entrevista dirigida a los Administradores de Estaciones

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES DE ESTACIONES

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer el entorno de las operaciones y manejo del inventario en la empresa " **Energía y Combustible Nicaragua S.A.**

Items	Preguntas Cerradas	Si	No
1	¿Poseen un sistema de inventario de fácil uso y comprensión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿El acceso al sistema está limitado a ciertas personas en la tienda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Existe una persona designada y responsable de la recepción de productos y resguardo de las facturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Existen manuales de procedimientos donde se defina el proceso desde la recepción del producto hasta la cancelación al proveedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Discuten continuamente con el personal a cargo las oportunidades de mejora en el manejo del inventario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Son retroalimentados los administradores y demás colaboradores a conocer los resultados obtenidos por la estación de manera mensual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿El personal de nuevo ingreso recibe la inducción necesaria para el buen manejo y control de los inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Existe un nivel de rotación del personal en tienda bastante alto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se realiza una entrevista de salida a los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo # 5. Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACION

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo: Recibir información a fin de conocer el entorno de las operaciones y manejo del inventario en la empresa " **Energía y Combustible Nicaragua S.A.**

Ítems

OBSERVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

1. ¿Se brinda un ambiente de confort en las tiendas de conveniencia?
Sí No
2. ¿Existe misión y visión de la empresa?
Sí No
3. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa establecida?
Sí No
4. ¿Se contrata el recurso humano necesario, calificado y capacitado?
Sí No
5. ¿Se realiza las capacitaciones necesarias al personal de tienda?
Sí No
6. ¿Existe un manual de operación para cada tarea específica en la tienda?
Sí No
7. ¿Existen manuales de procedimientos para el manejo de inventarios?
Sí No
8. ¿Existe calendario de inventario cíclico durante el mes para cada tienda?
Sí No
9. ¿Existen políticas para el manejo de las diferencias encontradas en los inventarios?
Sí No

10. ¿Los accesos al sistema de tienda son restringidos?

Sí No

11. ¿Presentan los estados financieros saldos razonables de los inventarios?

Sí No

12. ¿Existe un favorable ambiente externo?

Sí No

13. ¿La información de pagos a proveedores lleva un resguardo adecuado?

Sí No

14. ¿Elabora la empresa estados financieros mensuales?

Sí No























15. ¿Presentan un apropiado manejo y orden de la documentación contable y financiera?

Sí No

16. ¿Existen políticas y estrategias financieras para optimizar el costo de los inventarios?

Sí No

Anexo #6. Evaluación realizada al control interno de Energía y Combustible Nicaragua S.A.

Componente	2016			Calidad
	Presente	Funciona	Total	
Control Interno Ambito Integral	72%	58%	65%	
I. ENTORNO DE CONTROL	99%	75%	89%	
1 La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	100%	75%	88%	
2 La Junta Directiva demuestra independencia de la Gerencia y supervisa adecuadamente la calidad del	100%	88%	94%	
3 Establecimiento de la estructura, autoridad y responsabilidad - La Gerencia General establece, con la	100%	64%	82%	
4 Demuestra Compromiso hacia la competencia - La organización demuestra el compromiso de atraer,	95%	75%	85%	
5 Obligación de rendir cuentas - La Dirección establece que todos los colaboradores deben de rendir	100%	90%	95%	
II. EVALUACION DE RIESGOS	78%	50%	64%	
6 La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de	89%	71%	80%	
7 La Financiera identifica los riesgos asociados a sus objetivos a todos los niveles y los analiza para	80%	25%	53%	
8 La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos.	64%	30%	47%	
9 Identifica y analiza Cambios significativos - La organización identifica y evalúa los cambios que podrían	80%	75%	78%	
III. ACTIVIDADES DE CONTROL	53%	39%	46%	
10 La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos	62%	67%	64%	
11 La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la entidad sobre la tecnología para	40%	0%	20%	
12 La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas	57%	50%	53%	
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	93%	86%	89%	
13 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el	80%	67%	73%	
14 La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que	100%	90%	95%	
15 La organización se comunica con los grupos de interes externos sobre los aspectos claves que afectan	100%	100%	100%	
V. SUPERVISIÓN	38%	39%	38%	
16 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para	30%	19%	24%	
17 La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes	47%	58%	53%	

Fuente: Elaboracion Propia

Anexo #7. Cuestionario de control interno dirigido al proceso de compras en Tiendas de Energía y Combustible Nicaragua S.A.

Componente		Entorno de Control		Respuestas		Observaciones
No.	Pregunta	Sí	No			
1	¿Conocen los colaboradores la misión, visión y valores de la compañía?	X				
2	¿Se realiza una evaluación de competencia a los colaboradores para identificar mejoras en el desempeño?		X	La entidad no ha desarrollado un plan de evaluación continua a colaboradores.		
3	¿Las personas encargadas de liderar el talento humano cuentan con las competencias y herramientas necesarias?	X				
4	¿Existe un código de ética aprobado y difundido a los colaboradores?	X				
5	¿Se realiza un proceso de inducción a los nuevos colaboradores de la compañía?	X		Sin embargo la inducción en tiendas es muy superficial en cuanto a los objetivos de la compañía		
6	¿Existen mecanismos de protección para los colaboradores que reportan comportamientos que van contra la ética de la compañía?	X				
7	¿Se tienen identificado los riesgos presentes y potenciales que pueden afectar la tomas de decisiones acertadas?	X				
8	¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias de mejoras?	X				

Fuente: Elaboracion Propia

Componente		Evaluación de Riesgo		Respuestas		Observaciones
No.	Pregunta	Si	No			
1	¿Se han definido la oportunidad en que se deben identificar los riesgos?		X			Muy poca insistencia en este tema
2	¿La dirección propicia la identificación periódica de riesgos con la participación de los dueños del proceso?		X			No se promueven este tipo de actividades.
3	¿Se cuenta con procedimientos que emitan una alerta temprana para detectar cambios generadores de riesgos?		X			No existen procedimientos por tanto la compañía es susceptible de riesgos.
4	¿Son los objetivos de la organización comunicados a todos los niveles necesarios?		X			Pocas personas son informadas de los objetivos
5	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas y comunicado a todos los colaboradores?		X			
6	¿Se analizan las fallas en los controles que hayan provocado pérdida de recursos en el pasado?	X				tiempo en que se toma propicia el que se vuelva a caer en el mismo error.
7	¿Existen procedimientos de excepción que permitan la comunicación con los niveles superiores sin pasar previamente por un supervisor directo?	X				Existen líneas telefónicas para este fin.

Fuente: Elaboracion Propia

Componente		Actividades de control		Respuestas		Observaciones
No.	Pregunta	Si	No			
1	¿Para las compras que se realizan se toman en cuenta las existencias mínimas establecidas por la compañía?	X				
2	¿Existe un proceso de aprobación para realizar compras de productos?		X			La persona que revisa existencias hace la solicitud al proveedor sin existir una persona que valide las
3	¿Existe un acceso restringido en sistema para realizar los ingresos de inventarios?		X			Existe un solo usuario en cada estación, mismo que es compartido por varias personas.
4	¿Se efectúan conteos cíclicos sorpresivos al inventario en las tiendas?	X				Más sin embargo es una tarea asignada a los administradores y no a personal tercero.
5	¿Existen manuales de procedimientos que definan la ruta de las compras que se realizan?		X			Cada colaborador ejecutan criterios propios
6	¿Se realiza una validación sobre el ingreso de las compras?		X			La misma persona realiza varias tareas con el inventario.
7	¿Existe una separación de tareas y responsabilidades para reducir el riesgo de errores o actos ilícitos y que de ocurrir sean detectados?		X			La misma personas realiza todas las actividades durante el ciclo de vida de los inventarios.
8	¿Existe separación entre la persona que procesa los pagos y la que realización la aprobación de los mismos?	X				
9	¿Se realiza un monitoreo continuo para asegurar que las compras de inventario se registren en sistema el mismo día en que se reciben?	X				
10	¿Existen mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los inventarios en bodega de las tiendas?	X				
11	¿Existe un plan de rotación en las tiendas para todas aquellas tareas claves, que su interrupción afecte el logro de los objetivos en la compañía?	X				
12	¿Existen indicadores en las tiendas que permitan evaluar el comportamiento en la gestión de los colaboradores?		X			No hay herramienta definida para la medición de cada colaborador.

Fuente: Elaboracion Propia

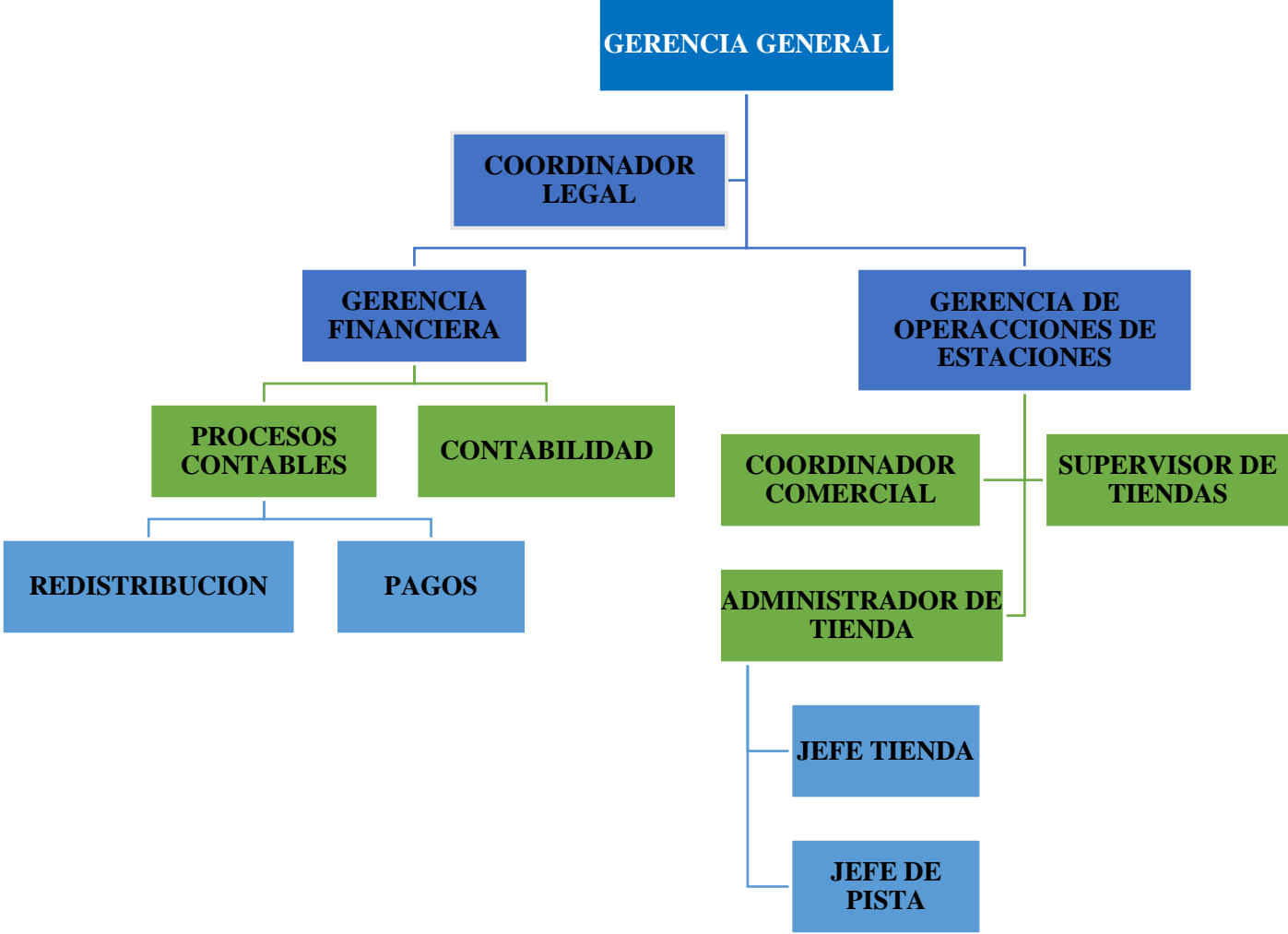
Componente		Información y Comunicación	Respuestas		Observaciones
No.	Pregunta		Sí	No	
1	¿Permite el sistema la generación de información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones?		X		
2	¿Existe protección adecuada de los archivos físicos de la documentación procesada?		X		
3	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?		X		
4	¿Están creados los mecanismos para garantizar la comunicación a todos los niveles?		X		
5	¿Tienen acceso los colaboradores de menor nivel a proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?			X	No existe el acercamiento para recibir propuestas, es el administrador quien guía las rutinas.
6	¿Existen procesos para comunicar información crítica rápidamente a todos los niveles?		X		

Fuente: Elaboracion Propia

Componente		Supervisión	Respuestas		Observaciones
No.	Pregunta		Sí	No	
1	¿Tienen los auditores internos autoridad y capacidad para examinar cualquier aspecto de las operaciones y actividades de la entidad?		X		
2	¿Son remitidos los informes de los auditores a las instancias correspondientes?		X		
3	¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad ejecutiva?		X		
4	¿Requieren los procedimientos que se confirmen los saldos de existencias físicas mediante instancias independientes?			X	No se practican inventario a la tienda con personal externo
5	¿Se realiza monitoreo continuo a las compras de inventario que realizan en las tiendas, para asegurar que sean las necesarias?			X	Generalmente si hay sobre existencias son detectadas al cierre de cada mes
6	¿Se realiza supervisión constante a los precios de compra para constatar que sean los pactados con el proveedor?			X	Solamente se cuenta con una persona quien a su vez tiene a cargo 16 tiendas
7	¿Existe una periodicidad establecida para realizar una revisión de los precios de compra cargados al sistema?			X	Usualmente hasta que se detectan temas puntuales se realizan revisiones
8	¿Se realizan inventarios cíclicos al inventario para validar las existencias en sistema?			X	Esta dentro de las tareas de los administradores mas sin embargo esta no se lleva a cabo.
9	¿Existe separación de funciones entre la persona que carga los precios en sistema y la que registra la compra?		X		

Fuente: Elaboracion Propia

Anexo # 8. Organigrama Energía y Combustible Nicaragua S.A.



Anexo #9. Estudio de mercado sobre preferencia de marca

