



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSE MARTI PEREZ”
FACULTAD
DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
FILIAL UNIVERSITARIA TAGUASCO.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TITULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

TRABAJO DE DIPLOMA

**TITULO: “HERRAMIENTA PARA EL AUTOCONTROL DE
LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA DE
COMERCIO MINORISTA MIXTA TAGUASCO”.**

Autor: Joel Gómez Pérez.

Tutor: Lic. Erasmo Bofill Salazar.

Consultante: M. Sc Rafael Enrique Viña Echevarría

MAYO, 2011

DEDICATORIA

A mis familiares, amigos, en particular a Eric Rodríguez y familia que de una forma desinteresada me ayudaron a alcanzar este sueño. A mi tutor, quien con abnegación y cariño me acompañó a lo largo del camino brindándome su apoyo y compartiendo las alegrías y preocupaciones durante la culminación de mis estudios.

En especial a mi madre, hijas y esposa. Nadie mejor que ellas para dedicarles el fruto de mis esfuerzos.

RESUMEN

El autocontrol de los inventarios es muy importante para todas las entidades en los diferentes sectores de la economía y en especial en unidades que su función principal es la venta de sus inventarios a la población. Según los resultados del diagnóstico realizado en esta investigación existen debilidades en el autocontrol de los inventarios en el Hotel La Estrella Roja. Por ello el objetivo del presente trabajo es proponer una herramienta que permita el autocontrol de los inventarios en la Unidad Comercial Hotel La Estrella Roja. Para su elaboración se realizó un estudio de la bibliografía existente que fundamentó el Control Interno con un enfoque de autocontrol y su influencia en la eficiencia económica y financiera empresarial. Se realizó un diagnóstico del control interno de los inventarios en la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco y su impacto en la situación económica financiera, determinando las debilidades en los procedimientos de autocontrol, donde se pudo lograr una herramienta que exprese la eficiencia en el control de los inventarios y su efecto en la eficiencia, como en los resultados económicos y financieros de la misma. El informe final recoge, de acuerdo a los diferentes niveles de estructura, un determinado grupo de herramientas que permiten organizar y dinamizar el trabajo, de forma tal que se evite el lento movimiento en los inventarios y que expresen razonabilidad en la información presentada en los Estados Financieros, además de garantizar una mayor eficacia en la gestión de estos inventarios, ubicándolos allí donde realmente hacen falta.

INDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.	01
<u>CAPÍTULO 1.</u> CARACTERIZACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO CON UN ENFOQUE DE AUTOCONTROL ORIENTADO A LA EFICIENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA.	10
1.1 Antecedentes del control interno desde una perspectiva de autocontrol.	10
1.2 Interrelación entre los estados financieros y el sistema del control interno.	16
1.3 El autocontrol como principio de la contabilización, actualización y emisión de la información financiera	26
<u>CAPITULO 2.</u> DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS Y SU IMPACTO EN LA SITUACIÓN ECONOMICO Y FINANCIERA.	46
2.1 Caracterización general de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco.	46
2.2 Diagnóstico del Control interno de los inventarios y su impacto en la situación Económico y Financiera.	52
2.3 Propuesta de procedimiento como herramienta de autocontrol de los inventarios.	57
CONCLUSIONES.	61
RECOMENDACIONES.	62
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	
AVAL	

INTRODUCCIÓN

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

En nuestro país ha sido una necesidad del Estado buscar alternativas que sitúen el Control Empresarial como un agente de cambio y perfeccionamiento para que todos los procesos en las entidades ganen en eficacia y eficiencia. Por lo que, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se señala: “(...) en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”, y más adelante se señala en el mismo documento “(...) condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del Sistema Empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas (...)” (Periódico Granma, 1997)

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

En la actualidad, se habla de un (SCI) cuando este se encamina no sólo a las actividades de control propiamente, sino también al establecimiento de un adecuado ambiente de control, a actividades como la gestión y prevención de riesgos o a la preocupación por la información y comunicación, así como a la supervisión y el monitoreo constante y sistemáticos del Sistema de Control. Todo esto debe propiciar a los directivos el logro de controles económicos ágiles que faciliten la toma de decisiones oportunas con vistas a alcanzar la eficiencia empresarial.

Las insuficiencias presentes en el (SCI) constituyen una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, la intención de la presente investigación se centra en reflexionar acerca del efecto de las acciones de control en los resultados económicos como dinámica del escenario empresarial cubano y las posibles alternativas de solución. (Viña, *et al*, 2010)

Tomando en consideración estos antecedentes en el año 2003 el Ministerio de Finanzas y precios, de ahora en adelante (MFP) emitió la Resolución 297 con el objetivo de oficializar el marco conceptual que debe regir el Control Interno para todas las organizaciones, entidades y organismos de la Administración Central del Estado.

Además de la urgencia de ejercer el Control Interno contable y administrativo es ampliamente reconocido que las instituciones, para ser competitivas, deben ser capaces de gestionar la satisfacción de las necesidades y expectativas derivadas del mercado, las agencias estatales y la sociedad en general. En correspondencia con estas necesidades se define el Control Interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y Eficiencia Operacional, Confiabilidad de la Información Financiera y Cumplimiento de Políticas, Leyes y Normas. (Ministerio de Finanzas y Precios, 2003).

A partir de esta definición se ha convertido en un problema la implementación del Control Interno porque implica que cada uno de sus componentes se aplique a cada categoría esencial de la empresa, convirtiéndose en un proceso permanentemente integrado y dinámico.

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

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

En la tesis Modelo para la Evaluación Integral del (SCI) de R. Viña, 2007, presentada en el evento antes mencionado, se revela la necesidad de la implementación del (SCI), y se propone un sistema de procedimientos, que desde la evaluación, contribuye al perfeccionamiento continuo del (SCI). (Viña, R., 2007).

En la evaluación del (SCI) no se ha contado con la participación activa y dinámica de todos los trabajadores y directivos que permita la efectividad de este proceso. Esto ha influido en la falta de eficiencia del (SCI) y en la incapacidad de sus gestores y actores en el perfeccionamiento continuo del mismo. En síntesis se admite que desde otros procesos como el de la Autoevaluación, muy ligada a la implementación del (SCI), se puede contribuir a su perfeccionamiento continuo, regularidad que otorga vigencia y continuidad a un proceso de autocontrol interno que permite la organización y el funcionamiento como filosofía de trabajo.

Estas insuficiencias manifiestas son originadas porque los implicados en el proceso de perfeccionamiento continuo del (SCI) no se han visto sensibilizados y comprometidos con los cambios que han de originarse en el contexto donde se desempeñan profesionalmente. Tanto directivos como empleados asumen los cambios inherentes al Control Interno como un fenómeno burocrático, incapaz de lograr las transformaciones a las que aspiran las regulaciones vigentes, expresadas en las políticas y normativas de orden gubernamental e institucional.

Por tal razón es necesario cambiar el enfoque de control, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales. Sin embargo el resto de los trabajadores no se sentía involucrados, pues no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el (SCI) un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto, ignorando que mediante este sistema la empresa logra:

1. El control de todos sus bienes.
2. Impedir que se cometan fraudes y errores o al menos descubrirlos en el menor tiempo posible.
3. Promover una operación más eficiente y aumentar la eficacia de a la dirección administrativa.

En tal sentido el presente trabajo se enmarca en lograr una herramienta de autocontrol asociada a los inventarios en la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, de subordinación local y al Grupo Empresarial de Comercio Sancti Spíritus, que permita la evaluación de los indicadores económicos y financieros y su integración a las Normas del Sistema de Control Interno para lograr mayor efectividad en la toma de decisiones y proporcionar una cultura de autocontrol.

Esta intención está marcada por un grupo de manifestaciones que ocurren en los eslabones intermedios relacionados con el comportamiento de la situación económica y financiera de la empresa, las cuales no expresan adecuadamente la información que se presenta en los estados financieros y conducen a una interpretación no razonable de la misma conllevando a una inadecuada toma de decisiones. Estas expresiones que limitan tal proceso están dinamizadas por:

- En las últimas auditorías realizadas la empresa ha tenido resultados deficientes en el control de los recursos y es no razonable en la información financiera según los saldos de las cuentas que muestran los estados informativos.
- La información que muestran los saldos de las cuentas en los estados financieros no se corresponden con la realidad económica que atraviesa la empresa.
- La persona del almacén tiene acceso al documento del suministrador, por lo que la recepción a ciegas no se realiza.
- Se incumple el Plan de Ventas.
- Mal procedimiento de rotación de mercancías en almacén.
- Las actividades de supervisión y control sobre el movimiento y utilización de los inventarios no profundizan en la operatividad de los procesos y actividades relacionadas con la gestión de los mismos.
- El (SCI) no responde al control de los inventarios a disponibilidad de la empresa y que constituyen su principal debilidad.
- Determinados modelos que se utilizan no son los establecidos por las normas de procedimientos Ramal 20 del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y otros que no cumplen los requisitos de dicha norma, provocando un ineficiente resultado en el (SCI).

Como expresión de estos resultados la presente investigación se orienta a la necesidad de realizar el análisis de los controles de los inventarios, sobre la base de los saldos que muestra el Hotel La Estrella Roja, vinculados con las Normas del (SCI), cuyos efectos en la toma de decisiones deben ser lo suficientemente razonables para incrementar la eficiencia en la utilización de los recursos materiales, y de esta forma lograr el cumplimiento del Plan de Venta de dicha unidad.

Por tales razones se formula como **Problema de investigación** la ausencia de una herramienta para el autocontrol de los inventarios que inciden negativamente en la expresión de los saldos en los estados financieros de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco.

Objeto de estudio. El (SCI) de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco.

Objetivo general: Proponer una herramienta de autocontrol que posibilite perfeccionar los procedimientos de control de los inventarios de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, que expresen razonablemente los saldos en los Estados Financieros.

Objetivos específicos:

- Realizar un estudio de la bibliografía existente que fundamente el Control Interno con un enfoque de autocontrol y su influencia en la eficiencia económica y financiera empresarial.
- Diagnosticar el control interno de los inventarios en la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco y su impacto en la situación económica financiera, determinando las debilidades en los procedimientos de autocontrol.
- Proponer una herramienta de autocontrol que exprese la eficiencia en el control de los inventarios y su efecto en los resultados económicos y financieros de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco.

Campo de acción.

El proceso de autocontrol de los inventarios en la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco.

Población: La población a estudiar está representada por la totalidad de las operaciones que se desarrollan en el giro de gastronomía de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, y por documentos del Balance Económico mensual generados al cierre del primer trimestre de 2011.

Muestra: Se toman las operaciones relacionadas con los inventarios en la Unidad Comercial "Hotel La Estrella Roja", perteneciente a la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, así como la documentación que evidencia dichas transacciones.

Métodos empleados.

Entre los métodos utilizados se empleó el histórico lógico en el análisis de la documentación y la literatura, con el propósito de determinar los antecedentes del proceso de implementación del control interno sobre la base de la Resolución Ministerial 297/03 del (MFP), y las nuevas regulaciones establecidas por la Contraloría General de la República de Cuba.

- El **análisis-síntesis**, parte de lo general para llegar a elaborar una síntesis del problema.
- **Inductivo deductivo**. Para realizar generalizaciones en la literatura consultada y extraer lo esencial para la fundamentación del objeto y campo.
- El **enfoque sistémico** permite establecer relaciones internas con el sistema que permitirán el estudio del procedimiento para el cálculo y evaluación de manera interrelacionadas entre, el control interno y el análisis de los estados financieros.

Durante toda la investigación se utilizará la **observación directa** como método empírico fundamental, además de:

- Aplicar la entrevista en profundidad, dirigida al contador y al director de la Empresa, con el objetivo de evaluar el estado en que se encuentra el proceso de análisis de los Estados Financieros y determinar las insuficiencias que provoca la no razonabilidad de sus saldos.
- La revisión de documentos permite determinar las variaciones, tendencias y los flujos de información contable que se presentan en los Estados Financieros.

El trabajo en grupo para la valoración de los diferentes criterios presentes en la bibliografía y en su aplicación práctica que tienen los profesionales.

- Técnica estadística matemáticas de procesamiento de datos.
- Análisis de los Estados Financieros.

La **novedad científica** de la investigación consiste en proponer por primera vez una herramienta de autocontrol que articule el análisis del desempeño de la empresa seleccionada mediante la interrelación del análisis de los Estados Financieros y la implementación del Sistema de Control Interno vigente en Cuba.

El **valor práctico** está en la factibilidad de la organización de poder implementar la herramienta de autocontrol e integrarla al análisis económico financiero con resultados positivos y tener perspectivas para su continuidad.

Estructura del informe:

El informe está constituido por introducción y dos capítulos, donde se ofrecen conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica de los principales aspectos teóricos y metodológicos relacionados con el control interno y su efecto en el análisis de los Estados Financieros.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, además de un diagnóstico del control interno de los inventarios y su impacto en la situación económica y financiera. También se establecen, sobre la base del diagnóstico, las debilidades del control interno de los inventarios que afectan los resultados económicos y la propuesta de las herramientas de autocontrol.

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO CON UN ENFOQUE DE AUTOCONTROL ORIENTADO A LA EFICIENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA.

En el presente capítulo se abordarán los aspectos relacionados con el control interno, desde un enfoque de autocontrol, y su incidencia en los resultados de la eficiencia económica y financiera empresarial. De acuerdo con esto se dará cumplimiento al primer objetivo de investigación con el empleo de los métodos de nivel teórico.

1.1. Antecedentes del control interno desde una perspectiva de autocontrol.

La información en una empresa es imprescindible para otorgar a la gerencia y a la sociedad la posibilidad de conocer el ente sobre el cual tomará importantes decisiones de carácter financiero y económico. Según Michael Porter, los compradores “clientes” compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. (www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006).

El origen del control interno se asocia al surgimiento en el año 1494 del método contable de la partida doble, 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.

Sin embargo, las funciones del control interno, tal y como se manifiestan en la actualidad, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años, pero está demostrado que algunas medidas implementadas en algún momento por hombres de negocios ya habían sido descritas en la historia de la humanidad. Esto prueba la certeza de la afirmación de Collins y Valin, al manifestar que **la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad.** (Collins L., Valin G., 1979: 7).

Existe información documentada de que en 1280 el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores. (Collins L., Valin G., 1979). Por su parte los romanos cumplían uno de los requisitos inherentes a todo (SCI), es decir, la división de responsabilidades. En palabras sencillas, mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

En época de los Médicis, durante el siglo XV, se introdujo un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación en sus industrias de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia, el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. (Collins L., Valin G., 1979). O sea, que el crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, capaces de abarcar una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, permitieron la evolución del Control Interno y de su concepción.

Otro teórico, Dussaulx, arroja más luz sobre el asunto al plantear que en Gran Bretaña y Estados Unidos, poco antes de la Segunda Guerra Mundial y mucho antes que en el resto de Europa, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y estructurada e independiente podía ser necesaria sobre la base de la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y de la delegación de las responsabilidades.

Esta conclusión permitió que, luego de finalizado el conflicto bélico, las empresas dueñas de una creciente capacidad de producción frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, comprendieran la necesidad de incrementar su eficiencia operativa. Entonces la dirección comienza a percatarse de que, por el conocimiento

global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa, estos pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial. (Dussaulx, P., A., 1972).

Muchos autores del siglo XX han reconocido la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, entre ellos Kell, Boynton y Ziegler (1995), quienes citan en Internal Control, publicación del año 1947 subordinada al American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherentes a un buen (SCI) proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen (SCI) del cliente.

Posterior a la publicación citada la importancia del control interno ha seguido creciendo tanto para la gerencia empresarial como para los auditores. En los Estados Unidos de Norteamérica, en lo adelante (EUA), en 1977, fue aprobada una Ley sobre prácticas de corrupción, conforme a la cual la administración de la Ley de mercado de valores de 1934 estaba obligada a cumplir con ciertas normas contables encaminadas a evitar sobornos, independientemente de que operaran fuera de Estados Unidos. Dentro de las normas contables se establecía mantener un sistema satisfactorio de control interno.

Diez años más tarde la National Commission on Financial Reporting Treadway Commission (Estados Unidos) volvió a enfatizar la importancia del control interno para reducir la incidencia de información financiera fraudulenta. El informe final de esta, fue publicado en octubre de 1987 (Kell W.; Boyton W., y Ziegler R., 1995. 134) e incluyó lo siguiente:

- Todas las compañías cuyas acciones se cotizan en Bolsa deberán mantener controles internos que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta se impida, o que su detección sea oportuna.
- Para evitar información financiera fraudulenta es de suma importancia el “tono fijado por la alta gerencia” que influye en el entorno de la compañía dentro del cual ocurre la información financiera.
- Las organizaciones que patrocinan la comisión, incluyendo el Auditing Standard Board (ASB), deben cooperar para desarrollar directrices adicionales dentro de (SCI).

De manera general podemos afirmar que el crecimiento económico de los negocios implicó una mayor complejidad en su organización y administración, lo cual exigía incrementar el control como consecuencia lógica del proceso de modernización del Estado. Entonces fueron introducidos cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información, además de establecerse pautas generales que orientaran el accionar de las entidades apoyadas en un adecuado sistema de control y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, la efectividad, la economía y la transparencia en la gestión que desarrollan.

El control interno ha sido, a lo largo de su historia, una herramienta para establecer niveles de control y evaluación sobre las operaciones contables y financieras de la entidad al servicio de la gerencia o la dirección. Y la administración eficiente de los recursos materiales y financieros ha estado determinada por los (SCI), establecidos en los distintos niveles de organización de la actividad económica.

Este marco conceptual define el control interno como un plan de medidas u organización que brinda al negocio los pasos para evitar los fraudes del personal, instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que los determinan, aunque esto no asegura un razonamiento absoluto. Se hace necesario establecer entonces que no sea del todo confiable y que se introduzca el autocontrol en un negocio, buscando mayor grado de confianza dentro del componente ambiente de control.

De aquí que se convierta entonces en un sistema constituido por todas las medidas empleadas para:

- Proteger los activos en contra de desperdicios, de fraude y de su uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.

En el caso de Cuba, con el triunfo de la Revolución en 1959 y las transformaciones que trajo este hecho para la economía del país, se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de la Contabilidad.

A partir del 1967 la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provoca un deterioro en la práctica y formación de profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del 1er Congreso del PCC, entre ellos, la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, del cual se derivó la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad.

En la década de los años 80 del siglo pasado se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales cubanas, a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando debido a la falta de control sobre las

operaciones financieras originadas en el incremento de las relaciones mercantiles directas con el campo socialista que provocaron el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos. Ante esta situación la máxima dirección del Estado hace un llamado a la conciencia de los directivos por la exigencia y prioridad del control, y comienza el proceso de rectificación de errores, lo cual influyó significativamente en las medidas trazadas sobre la actividad económica durante la década siguiente, luego de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto a Cuba por los EUA.

Durante los años 90 en Cuba se acentúa el proceso de recuperación de la actividad contable asociada a las transformaciones económicas y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de la dirección.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No 3162 de junio del 1997 y No 3334, de septiembre del 1998, se pusieron en marcha planes de medida para el fortalecimiento del control interno en todo el país.

Estos planes de medidas incluyeron acciones, normativas, legislativas, de capacitación, asesoramiento, verificación, estímulos y sanciones, a todo el personal responsabilizado con el control interno, en todos los niveles, que aún mantienen toda su vigencia y que son posibles perfeccionar.

Actualmente el Sistema Empresarial cubano transita por un proceso de perfeccionamiento, resultado de profundas transformaciones que le permitirán encaminarse hacia formas superiores de desarrollo, donde impere la eficiencia que lo caracteriza y mejoren las condiciones de la Economía Nacional.

La anterior conclusión permite establecer un nexo entre las definiciones reseñadas hasta aquí y su aplicabilidad en nuestro país, a partir de un perfeccionamiento continuo, derivado de los diversos cambios que en materia de autocontrol se van

gestando y que constituyen una política del Estado en el sentido de ganar mayores beneficios en la eficiencia y eficacia de los procesos.

No será un proceso fácil ni rápido, sin embargo es innegable que los cambios que enfrenta el Sistema Empresarial cubano hoy obliga al perfeccionamiento de los procesos contables y económicos, buscando competitividad y eficiencia, para lo cual se hace necesario llevar a cabo una intensa lucha contra los desvíos, mermas, y deterioros excesivos y sobre todo buscar la reducción de los costos sin afectar la calidad de los procesos o servicios.

Un papel fundamental en esta batalla lo juegan las universidades, pues tienen ante sí dos grandes retos:

- Forjar los contadores financieristas del mañana, a quienes se les debe inculcar la necesidad de cumplir con las normas éticas del contador
- La recalificación de cuadros y del personal de la esfera empresarial.

1.2 Interrelación entre los Estados Financieros y el Sistema del Control Interno.

El Sistema del Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Por lo que es el conjunto de todos los procesos, actividades y operaciones que se originan en una entidad, donde lo principal, son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Constituye una herramienta que impulsa el logro de los objetivos, metas y estrategias que se trace la dirección, para con el apoyo de los trabajadores alcanzar los resultados.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios se ha podido constatar que la evolución del control interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en 1997, aún cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país y los resultados que se vienen obteniendo.

Por tal razón es necesario cambiar el enfoque de control y ajustarlo a las características de estos resultados pues, hasta ahora, la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales y de hecho, sus trabajadores no se sentían involucrados, pues no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el (SCI), un instrumento de gestión, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un (SCI) a la medida de sus necesidades, y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno. Todo esto dio paso al rediseño del enfoque estratégico, de modo que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y, a su vez, fortalecer el papel que juegan los administradores de estos sistemas en la regulación y ordenamiento de los mismos, unido a la redefinición del control interno que facilite la comunicación y unificación de expectativas, respondiendo a los intereses de todas las partes.

Esta situación materializó un objetivo fundamental:

- Definir el nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados.

El control interno abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la empresa en su conjunto y cubre prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planificación, políticas de venta y auditoría interna.

Lo que se logra con el control interno es ayudar a que una entidad para que consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, además de prevenir las pérdidas de recursos. Además puede ayudar a la obtención de información financiera fiable, reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresa en el camino.

Lo que no se puede lograr con el control interno es garantizar el éxito absoluto de una entidad, es decir, lo que asegura es la consecución de objetivos básicos empresariales o como mínimo la supervivencia de la misma. Un gerente intrínsecamente malo no se puede convertir en un buen gerente. No importa que el (SCI) esté bien concebido o lo bien que funcione, únicamente puede brindar un grado razonable de información. Esta nunca sería absoluta en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad. Así pues, el control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, pero no es una panacea.

Un buen (SCI), integrado según su implementación, genera un grado razonable de confiabilidad y constituye una fortaleza para la situación económica financiera como parte integrante de una empresa bien organizada. Mediante este sistema la empresa logra una dinámica organizativa del (SCI), y a través de ella, puede introducir y trazar políticas con un enfoque de autocontrol que proporcione un impacto positivo en el control interno. También proporciona a la gerencia la seguridad de tomar las decisiones oportunas. El autocontrol sería la clave para grandes grados de eficiencia y una línea de progreso mantenida dentro de la economía nacional a partir de:

- El control de todos sus bienes.
- Impedir que se cometan fraudes y errores o al menos descubrirlos en el menor tiempo posible.
- Promover una operación más eficiente y aumentar la eficacia de la dirección administrativa.

Un aspecto muy importante, como se deriva de lo antes mencionado, es la participación de todos los trabajadores en el proceso, pues no se trata de un problema de dirección, sino de todas las personas que componen la organización, quienes deben tomar conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ellos, sintiéndose copartícipes del sistema. Se trata de que cada uno sepa cómo tributar al control interno mediante sus responsabilidades y los medios que poseen para eso.

Esta concepción no solo permite establecer niveles de control sobre los recursos materiales y financieros, también se extiende a todo lo relacionado con los recursos humanos, y además, se hace extensivo al resto de las operaciones donde se incluyen aquellas que determinan el funcionamiento y dirección de la entidad.

Un buen (SCI) es una parte integrante de una empresa bien organizada, pues a través de la implementación del mismo, la empresa logra la introducción de otros mecanismos de gestión como el perfeccionamiento empresarial.

El sistema de gestión de la calidad, que aporta elementos generalizadores para la elaboración de los subsistemas de control interno en la entidad y específicamente en los inventarios, constituye un elemento fundamental para evaluar el impacto que ha tenido la implementación del (SCI), no solo en la actividad contable, sino en toda la actividad administrativa. De ahí la necesidad de evaluar el resultado obtenido en este período, el cual se realizará a través de la observación directa, de entrevistas a profundidad, teniendo siempre presentes las características de la empresa y cómo fluye toda la información en la misma .

Hoy en distintas partes del mundo muchas entidades prefieren incluir en sus informes anuales los reportes sobre el control interno a la dirección. Dicha información se centra en el (SCI) aplicado al proceso de formulación de los Estados Financieros Públicos, una iniciativa aceptada, incluso, en las más altas esferas de la política, la economía y la sociedad donde se acepta y reclama que se facilite la viabilidad de este proceso.

La gran mayoría de estos informes hablan del control interno y su influencia en los Estados Financieros Públicos. De igual manera tributan veracidad, razonabilidad y exactitud a los Estados Financieros Públicos, siempre desde un ambiente de control interno que beneficia la confiabilidad de los saldos financieros de una empresa mostrados en un período contable determinado. En última instancia la calidad contenida en los Estados Financieros depende del SCI implementado en la entidad.

Debe quedar claro que emitir un informe del resultado del control interno no significa que sea un componente más del control interno, sino que se puede emitir un informe donde se refleja un eficiente control interno. Actualmente es una norma que la gerencia de cualquier empresa se mantenga informada sobre la marcha del comportamiento del (SCI) para saber como está funcionando y si se cumplen las metas trazadas para que sus estados financieros muestren una mayor grado de razonabilidad. Se trata de ir más allá de los análisis económicos y comprobar si se implementa correctamente el (SCI) a partir de los siguientes principios:

Principios Básicos.

- Legalidad.
- Objetividad.
- Probidad administrativa.
- División de funciones.
- Fijación de responsabilidades.

- Cargo y descargo.
- Autocontrol.

Limitaciones.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo-beneficio.

- La concepción del SCI no ha contado con la participación activa y dinámica de todos los trabajadores y directivos.
- Los implicados en los procesos de implementación y de evaluación del SCI no se han visto sensibilizados y comprometidos con los cambios.
- Tanto directivos como empleados asumen los cambios inherentes al Control Interno como un fenómeno burocrático.

1.2.1 Características del Sistema de Control Interno.

- Es un proceso.
- Lo realizan las personas.
- Solo puede aportar un grado razonable de seguridad.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos.

De acuerdo al nuevo proyecto del control interno, se integran tres características que definen al control interno como sistema en su totalidad al integrarse a los procesos que se desarrollan en una entidad, ellas son:

- Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, amortización y actualización periódica. En unidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- Integral. Considera la totalidad de los procesos, subprocesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y en él participan todos los trabajadores.
- Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer con la calidad requerida, sus necesidades.

1.2.2 Componentes del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes:

- Ambiente de control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y monitoreo.

Cada uno de estos componentes está interrelacionados en el marco de los principios básicos y las características generales, además de estructurarse en normas.

1.2.3 Normas principales de los componentes.

1. Ambiente de control:

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Integridad y valores éticos.

Idoneidad demostrada.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

2. Evaluación de riesgos:

Identificación del riesgo y detección del cambio.

Determinación de los objetivos de control

Prevención del riesgo.

3. Actividades de control:

Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades.

Documentación.

Niveles definidos de autorización.

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Rotación del personal en las tareas claves.

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Indicadores de rendimiento y desempeño.

4. Información y Comunicación:

Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Contenido, calidad y responsabilidad.

Rendición de cuentas.

5. Supervisión y monitoreo:

Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Comité de prevención y control.

Con este enfoque la dirección de una entidad debe desarrollar las tareas de implementación para lograr que cada unidad organizativa y / o área de trabajo de forma colectiva logre el **ambiente de control** a partir de que:

1. Una unidad tiene un (SCI) cuando todas sus áreas de trabajo lo tienen.
2. Un área de trabajo tiene un (SCI) cuando haya implementado, tenga evidencia y utilice:
 - a) La estructura organizativa del proceso de trabajo y de dirección.
 - b) Un método y estilo de dirección definidos.
 - c) El contenido de cada puesto de trabajo.
 - d) El conocimiento de los principales riesgos y las medidas de control por puesto de trabajo y del área.
 - e) Información a presentar, recibir y enviar y los medios para cumplirlo (canales de comunicación)
 - f) El enunciado de las normas técnicas, jurídicas y económicas inherentes al área.

Para establecer un eficaz (SCI) que proporcione un grado razonable en la información presentada en sus Estados Financieros la organización de la entidad debe apoyarse en determinados principios, entre los que se encuentran los siguientes:

- Adecuada división del trabajo que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación. Esto posibilita además, que la tarea ejecutada por un trabajador lleve implícita la comprobación de la realizada por otro con anterioridad.
- Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma. La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado, sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.
- Supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, con el fin de observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.
- Resulta conveniente, además, aplicar, hasta donde las condiciones concretas de cada entidad lo permitan, la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene, además, la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

1.3 El autocontrol de los inventarios como principio de la contabilización, actualización y emisión de la información financiera.

El autocontrol de los inventarios parte de bases generales acordes a las normas establecidas y debe establecerse a partir de las características elementales de cada entidad. Un acercamiento al tema debe partir de su propia conceptualización:

Autocontrol: Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan de medidas para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. (Resolución Ministerial 60, 2011)

Además se define autocontrol como la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

Por ello cada entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107, y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas de acuerdo con su estructura.

El autocontrol es un principio dinámico e impulsor, eficaz para la obtención de resultados positivos en cumplimiento del objeto social por el cual existe la empresa. Su aplicación constituye una clara fortaleza para la supervivencia, continuidad y

obtención de rentabilidad. Además, el autocontrol como medio de medición individual prevé confianza y apego a las políticas gerenciales elevando el nivel de seguridad, así como las relaciones entre las diferentes unidades administrativas.

De acuerdo con lo que plantea Bermúdez, 2000, *"el control ejercido en la empresa, por la empresa y para la empresa y que llamamos control interno, es aceptado cuando beneficia a toda la empresa, sentir en las creencias personales dentro del trabajo diario, hay voluntad de hacer bien la labor, hay conciencia de cumplir las funciones como se ha indicado y se evalúa por sí mismo, se logra satisfacción, se hace evaluación, o mejor control que se denomina **cultura del control**".* (Bermúdez, 2000:).

Esta cultura del control está íntimamente ligada con la calidad y la oportunidad con que se realiza y sirve para los logros propuestos sin imponer el precio que por él se pague, de ahí la relación costo - beneficio. Al mismo tiempo no requiere de investigación policiva, ni de comprobación coercitiva, solamente requiere conciencia empresarial, conciencia social, responsabilidad personal, deseos y voluntad de acertar en las decisiones macro o mínimas que tomemos o hagamos.

A nivel interno el control interno debe efectuarse en forma preventiva y correctiva, para que sea útil. A nivel externo debe ejercerse en forma detectiva y correctiva.

La responsabilidad en el ejercicio del control no está en la cantidad de errores detectados y corregidos, sino en el mínimo de errores cometidos. Involucran al hombre en el por qué y para qué se hace o se produce, lo responsabiliza de su acción hasta lograr un ejercicio responsable del control donde la ética humana y empresarial enmarca la acción en una supervisión motivante no insidiosa.

Se considera que ahí está el fundamento del control, la conciencia del control, acertada o no de acuerdo al liderazgo impulsor del mejoramiento, para muchos el verdadero valor agregado de la profesión.

Este fundamento se sintetiza, en primer lugar, en el establecimiento de un entorno que estimula e influye en la actividad de los funcionarios respecto al autocontrol de sus actividades, representando las pautas de comportamiento y de operar en la entidad, por parte de la alta dirección que facilitan el logro de objetivos.

En segundo lugar a través de la integración de los lineamientos estratégicos, principios y valores de la organización, que direccionan las acciones de la institución hacia el logro de los objetivos corporativos propuestos.

Y en tercer lugar, para alcanzar estos objetivos previstos es necesario establecer una adecuada administración de todas las acciones y operaciones que puedan atentar contra su realización. Es decir, una autogestión y autorregulación adecuadas, y el autocontrol sistemático de los procesos, actividades y operaciones.

El autocontrol se enmarca en un principio fundamental, la autorregulación y la autogestión, donde se obtiene la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la entidad los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del (SCI) bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

Se define la autorregulación como la capacidad de la Entidad para reglamentar, con base legal, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. Mediante la autorregulación la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del (SCI). Favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

La autorregulación se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

- La promulgación de valores, principios y conductas éticas propias del servicio público.

- La generación de códigos de buen gobierno, que establece las normas que así mismas se imponen las entidades públicas para garantizar el cumplimiento de una función administrativa probatoria, eficiente y transparente.
- La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos.
- La reglamentación del Control Interno a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley.

La gerencia de una organización debe su triunfo a las políticas que trace y a cómo las lleve a cabo, donde su efectividad se demuestra mediante la Autogestión, es decir, mediante la capacidad institucional que tiene la entidad para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Ley y sus Reglamentos.

De igual forma se define autogestión como la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley.

El autocontrol se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

El autocontrol se logra a través de:

- La comprensión por parte de la entidad y de los servidores públicos, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada entidad.
- La capacidad institucional para autorregular su funcionamiento.
- La conformación de la red de conversaciones que articule los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efectivo a su impacto en la organización.
- A partir de aquí, y considerando los nuevos cambios que se avizoran en las políticas orientadas a la organización del control interno en la actividad empresarial cubana, el autocontrol constituye un principio rector y regulador. Parte de la obligatoriedad de todo el sistema empresarial de establecer políticas y estrategias de control hacia adentro, es decir potenciar la autoevaluación como accionar necesario; establecer las mejoras continuas, y dar seguimiento.
- En tal sentido este principio permite integrar, complementar y desarrollar en el (SCI) el resto de los principios (objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad y legalidad), asociados a los procesos de autorregulación y autogestión.

En la actual Resolución 60/11 de la contraloría, dentro de sus principios básicos se encuentra el autocontrol, emergiendo como uno de los procedimientos del control interno mas importantes para las empresas cubanas, donde se pone de manifiesto que es el hombre quien demuestra mediante sus acciones que se están utilizando correctamente los recursos de la unidad, y la forma consiente de realizarla es mediante el autocontrol.

La implementación del autocontrol se asume como la estrategia a seguir para lograr integrar los procesos, las personas, las políticas y el entorno de una institución en un sistema que regule la organización de la misma y se autorregule en aras de alcanzar un grado de desarrollo que se exprese en los resultados esperados y logrados.

El éxito del autocontrol depende de:

1. La relación entre la estructura de la organización, sus funciones, actividades, procesos, sistemas de información, sensibilización y compromiso del personal con la estrategia de control diseñada.
2. La institucionalización de la estrategia de implementación, es decir, su incorporación al sistema de valores, normas, funciones de la organización. En este aspecto es necesario que la institución vea como suya la estrategia, y la confianza que a través de ella se logrará el cambio a que se aspira.
3. La estrategia de implementación debe tener una naturaleza operativa, esto se interpreta en traducir políticas, procedimientos y reglas específicas, las cuales servirán de guía de autocontrol para el análisis de los cambios y la toma de decisiones más efectivas.
4. La estrategia no es perfecta, ni solucionará totalmente los problemas, sino que proporcionará una seguridad razonable del logro de su propósito, cualidad que garantiza su perfeccionamiento continuo.

5. Cómo se dividen, organizan y coordinan actividades de la institución, es decir, la estructura de la organización empresarial.
6. El grado de compromiso desarrollado en las personas que laboran en la institución, las cuales deben asumir los retos de los cambios, generándose en ellos una nueva cultura de control.
7. Las posibilidades del éxito de este proceso es mayor cuando concuerda con la estructura de la entidad, por ello, en la medida en que la estrategia de implementación del (SCI) varía, con ella varía también la estructura y la cultura de la propia organización, lo cual proporciona un ambiente de control favorable.

Sin embargo, aunque existen claves para el éxito del autocontrol también existen sugerencias que pueden minimizar la influencia de las debilidades, entre ellas:

1. Capacitar al personal, hacerlo creativo, actualizado, con experiencia, disposición y responsabilidad.
2. Tener identificado y diagnosticado todos los procesos y actividades que desarrolla la empresa en procesos, áreas, ciclos, departamentos, actividades, puestos de trabajo y operaciones.
3. Constituir las estructuras internas y aplicar las estrategias de implementación y desarrollo tales como: comité de control, auditoría interna, planes y estrategias de implementación, evaluación y mejora continua.

En este último aspecto, el comité de control y la auditoría interna tendrán la función de evaluar cómo funciona el sistema de autocontrol, a partir del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además evaluará la precisión y utilidad de algunos de los informes de la organización, y conducirá a recomendaciones tendientes a mejorar las herramientas de autocontrol.

Para desarrollar el autocontrol no existen recetas, cada quién ejecuta su propia estrategia, aunque los punto claves de cada organización resultan vitales, o sea, aquellos sistemas, actividades u operaciones fundamentales, y sobre los cuales deben recaer la mayor cantidad de atención y control, establecer el accionar, e ir integrando a esta dinámica el resto de los sistemas funcionales y operativos.

Por todo lo anterior Cuba requiere disponer de mayor información sobre lo que acontece en el mundo en cuanto a Control Interno, con el objetivo de no solo brindar información actualizada sobre el tema, sino también de estar en condiciones de proponer criterios actualizados sobre esta cuestión.

Hay que estar capacitados para educar a la dirección de las diferentes actividades económicas cubanas en la implantación, operación y evaluación del autocontrol así como aumentar su sensibilidad hacia el mismo. Algo similar debe ocurrir con los auditores internos y externos, legisladores, organismos de control y centros educacionales para poder crear herramientas eficaces de autocontrol que sirvan a la dirección y demuestren un ambiente de control en las actividades de las entidades, evitando así la corrupción y las acciones fraudulentas.

El autocontrol es una de las bases elementales del control interno, no sólo porque tributa a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia cada entidad debe crear en cada uno de sus procedimientos la base de autocontrol de los recursos, estableciendo mecanismos donde, tanto el trabajador como los funcionarios, logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

Dentro de las acciones del autocontrol que debe mantener una entidad para lograr una correcta operación contable debe supervisar si se cumplen los siguientes procedimientos:

- El submayor es operado en el área de contabilidad o por personal subordinado a ella, de estar ubicado en el almacén.
- El Almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas.
- Los errores u omisiones que se detecten son rectificadas de inmediato o al final del día en el submayor o tarjeta de estiba, según sea, dejándose evidencia de las investigaciones.
- Se ejecuta el cuadro diario en valores por el área de Contabilidad, en las entidades cuyos sistemas contables y el del control de las existencias no están integrados.
- El área contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- Las operaciones de débitos y créditos contabilizadas se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- Por cada faltante o sobrante de inventarios se elabora y contabiliza inmediatamente el expediente correspondiente.
- Compruebe que se aplican los métodos de valoración de inventario aprobados: precio promedio móvil o primero que entra, primero que sale (FIFO).
- Determinar el método de registro utilizado, el cual es opcional.
- Verifique que los aranceles y gastos de transportación en la recepción de los inventarios se incluyen en la valoración de éstos.
- La entidad tiene implantado y mantiene al día el modelo "Control de Solicitudes de Compras y Servicios".
- Comprobar el empleo de los modelos de uso obligatorio.

- En caso de emitirse los modelos a través de algún sistema automatizado los mismos deben contener todos los espacios y firmas establecidos en los modelos oficiales. Las cuentas asociadas a la distribución de las utilidades y al financiamiento de las pérdidas deben operarse correctamente.
- Cumplimentando el principio de período contable, al final del año, deben registrarse los gastos incurridos, cuya facturación no se haya recibido y los ingresos devengados no facturados.
- Los gastos diferidos a corto y a largo plazo deben amortizarse sistemáticamente.
- Deben elaborarse correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los internos y analizarse sus saldos y resultados en Consejo de Dirección.
- El área económica debe calcular las variaciones de los saldos de las cuentas contables y analizar éstas en Consejo de Dirección al revisarse los últimos Estados Financieros.
- Las fichas de costo deben ser revisadas según las modificaciones de los precios de costos de las materias primas.
- El personal de contabilidad debe mantener en alerta roja al Consejo de Dirección de la empresa así como a las zonas comerciales de las unidades que mantienen su costo - beneficio por encima de los niveles establecidos y que incurren en gasto excesivos sin tener en cuenta el objeto social de la unidad, además de destacar los productos que se encuentra en almacén sin realizar operación alguna, evitando así males mayores en un periodo largo de trabajo.

Diferentes modelos a nivel internacional abogan por la necesidad de que el control interno se convierta en una herramienta de autocontrol a partir del control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de

estos a los fines esenciales del Estado.

Entre ellos cabe citar el modelo estándar de control interno para el estado colombiano (MECI 1000:2005) y el modelo australiano y neozelandés (AS/NZS 4360:2004), los cuales permiten establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, autoevaluación y de mejoramiento continuo del (SCI)

La orientación de estos modelos promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora.

En relación con estos antecedentes el autocontrol constituye, dentro del sistema de control interno, un mecanismo necesario que dinamiza el propósito del mismo, y determina los resultados a los que se puede alcanzar.

1.3.1 Eficiencia del Sistema de Contabilidad a través del proceso de Control Interno.

El Control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislada sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección.

Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión pero un sustituto de esta.

Este concepto de control interno dista mucho de la perspectiva de muchos observadores, que ven el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de una burocracia excesiva. El (SCI) está entrelazado con las actividades operativas de la entidad, y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia.

La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de la calidad. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los negocios. Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la empresa, como se evidencia en los siguientes procedimientos:

- El Nomenclador de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis tanto de uso general como específico que deben utilizarse por la entidad de acuerdo a las actividades que desarrolla.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial las de utilización específica, establecidas atendiendo a las peculiaridades de la entidad, así como de las aclaraciones que procedan en las de uso general.
- Integración y divulgación de los Principios Contables Generalmente Aceptados y de los Principios de Control Interno a cumplimentar por la entidad.

- Recopilación de las Normas y Procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.
- Elaboración de un Sistema de Contabilidad de Costo consecuente con las normativas ramales y nacionales vigentes en esta materia, condicionado a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y consecuente con la organización del proceso productivo o de prestación de servicios.
- Diseño del conjunto de modelos y documentos a utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones que en materia de prescripción se legislen al efecto.
- Establecimiento del Sistema Informativo Interno compatible con el Sistema Informativo General vigente para toda la economía que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.
- Definir los aspectos de carácter general a tomar en consideración en función de adaptar cada uno de los subsistemas que conforman los Subsistemas de Control Interno.

1.3.2 Responsables del Control Interno.

Todos los dirigentes y trabajadores de la empresa vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que se cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que estos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

Por lo que se pone de manifiesto que el valor humano, ético y moral constituye el valor agregado no siempre llevado a plenitud de forma por los responsables del control interno, demostrando que no se tiene absoluta conciencia de la **cultura del control**.

1.3.3 El control interno de los inventarios desde un enfoque de autocontrol.

Cuando se pronuncia el concepto de control interno, ya se expresa el sentimiento de pertenencia y voluntad de cómo proteger y custodiar los recursos puestos a la custodia del personal autorizado a ello, y se siente confianza al saber que se dispone de un ambiente de control con la posibilidad de no comprometer la integridad allí donde existe un entorno de control positivo, con una conciencia de autocontrol en toda la organización,

El autocontrol es la puesta en práctica de esa integridad que demuestra confianza económica en el control de los inventarios, siempre y cuando se cumplan los siguientes enunciados:

- Especificar en los planes y programas cuales son los materiales necesarios y cuando se necesitan.
- Comunicar todos los planes y programas de recepción de mercancías.
- Mantener los procedimientos de distribución de mercancías recibidas.

- Considerar la implementación de una filosofía, "justo en el momento" similar para la gestión de los inventarios.
- Mantener un sistema de procedimientos para mantener al día la recepción de los inventarios.
- Comparar las fechas de vencimiento de los inventarios recibidos para asegurar el seguimiento establecido.
- Comparar los inventarios recibidos con la cantidad realmente solicitada al almacén central.
- Mantener una lista de procedimientos de inspección para la recepción de mercancías, que compruebe calidad, peso, condiciones de almacenamiento y fecha de caducidad.
- Supervisar por parte de quien corresponda la entrega de las mercancías recibidas por las unidades y que se correspondan con los pedidos solicitados.
- Supervisar por parte del departamento contable la cantidad de mercancías recibidas y que se corresponda con la escrita en la factura.
- Realizar los inventarios establecidos periódicamente, y si arrojan diferencias, confeccionar los expedientes correspondientes.
- Mantener la seguridad mínima establecida para salvaguardar los inventarios puestos a su custodia.
- Supervisar constantemente mediante la escala de mando que las recepciones a ciegas se realicen como esta establecido.
- Comprobar que la información contable sea fiel a los inventarios reales de las unidades y que se correspondan con los enviados a los organismos superiores.
- Se analice por parte de la zona comercial al realizar la solicitud de mercancías las necesidades reales de las unidades.

- Comprobar que las operaciones contables relacionadas con los inventarios se realicen oportunamente cuando estas ocurren.
- Prenumerar los documentos de transferencias y verificar los que falten, además de que la recepción sea con el destino estampado en los mismos.
- Supervisar que los traslados solo se realicen de forma autorizada y con un propósito justificado.
- Mantener un estricto control de seguridad a los productos altamente peligrosos y que se cumplan las normas de seguridad.
- Los inventarios se valoran al precio de adquisición o al costo real de producción en que se incurre para su obtención.
- El costo de adquisición está constituido por la suma de las erogaciones efectuadas para su compra o producción, los gastos incurridos para situarlos en el lugar de almacenamiento y los correspondientes para su uso o entrega.
- Los métodos de valoración aceptados para el control de inventarios serán definidos por el Reglamento del Impuesto sobre Utilidades.
- Los intereses relacionados con el financiamiento de la adquisición o producción de los inventarios, no integran el costo del mismo.
- Las mercancías adquiridas para comercializar, que se controlen a precio de venta a la población, deberán informarse en los Estados Contables a su costo de adquisición, por lo que del precio de control se deducirán los importes de los descuentos comerciales correspondientes y de los impuestos contenidos en dicho precio.
- Se incluyen en la valoración de los inventarios los pedidos aceptados en firme por mercancías, materias primas y materiales que se encuentren en tránsito y hayan sido pagados.

- Cuando el valor del aprovechamiento o las ventas de mercancías o productos resulten inferiores al valor registrado en libros se producirá una diferencia, la cual deberá ser considerada como pérdida afectando el resultado económico del período, independientemente de que la causa haya sido por deterioro u obsolescencia.
- El grupo de inventarios debe figurar en los Activos Circulantes, analizado por las partidas que lo componen según su naturaleza, es decir: productos terminados, en proceso, mercancías para comercializar, insumos y materias primas.
- De existir gravámenes constituidos, que restrinjan la libre disponibilidad de los Inventarios, o si estos han sido entregados en garantía de préstamos, se expondrán estos detalles en anexo complementario a los Estados Contables, identificándose con los pasivos correspondientes.
- Los inventarios en poder de terceros, cuya propiedad ejerce la entidad informante, deberán ser incluidos en los Estados Financieros aclarándose su situación en nota complementaria a los mismos.

1.3.4 Tareas a ejecutar y aspectos a verificar en el autocontrol de los inventarios.

Partiendo de la definición del concepto de autocontrol se debe implementar un procedimiento que incluya la evaluación y la gestión de los inventarios, lo cual debe incluir un plan para corregir las fallas y deficiencias, así como adoptar las medidas para su eliminación

Para lograr un mejor autocontrol de los inventarios se deben inventariar físicamente a partir de los siguientes aspectos:

- Volumen del almacén.
- Valor de los productos.
- Productos de alta demanda o de difícil adquisición en el mercado interno.

- Fácil manipulación.
- Fecha de adquisición y vencimiento (alimentos, bebidas y otros).
- Productos de lento movimiento y causas de su inmovilización.

La muestra que se tome debe ser representativa de la cantidad de renglones que hay en el almacén y el valor de los mismos, proceso que finaliza al verificar o comprobar que:

- Las mercancías están ordenadas y almacenadas en lugares seguros contra incendios, robos, filtraciones, etc., y son adecuadas las condiciones a los requerimientos del producto, en especial el combustible.
- Las existencias físicas se controlan en el almacén mediante tarjetas de estiba habilitadas por cada producto, colocadas junto a los mismos o en lugares cercanos, actualizadas y firmadas por la persona facultada.
- Cuando se trate de almacenes a la intemperie, o de existencias con grasa, humedad, etc., comprobar que dichas tarjetas se conservan en lugares apropiados y de fácil acceso.
- Se controlan mediante tarjetas de estiba y de submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista.
- Los inventarios ociosos por exceso o por desuso se controlan separadamente del resto de los productos y con los mismos requisitos establecidos para estos.
- Realizar gestiones para la venta de los inventarios ociosos por exceso o por desuso.
- Por el almacén se informan las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas después de anotados estos movimientos, y que dichas existencias se cotejan diariamente con los submayores de inventario, así como con las tarjetas de estiba, localizándose inmediatamente las diferencias

detectadas. Igualmente, si se realiza el cuadro diario en valores.

- El personal de los almacenes tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material (individual o colectiva) por la custodia de los bienes materiales y está actualizada y definida por área.
- El almacén cuenta con los instrumentos de medición y pesaje que correspondan de acuerdo con las características de los productos almacenados; así como el estado técnico de dichos equipos.
- Comprobar que las personas que en almacén cuentan, miden y pesan todos los productos recibidos no tengan acceso al documento del suministrador (recepción a ciegas).
- El almacén cuenta con un listado con los cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo, y otro con los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos para terceros.
- Por observación, que al almacén no entran personas no autorizadas.
- Los productos o mercancías recibidos o remitidos en consignación o en depósito, se controlan mediante submayores de inventario.
- Se ha elaborado el Plan Anual de conteos físicos periódicos del 10% de los productos en todos los almacenes y se ejecuta de forma sistemática mensualmente, así como que cuando estos arrojen diferencias de forma continuada, se realiza un inventario general y los resultados se cotejan con los submayores de cada producto.
- De existir diferencias, se registran, instruyen y tramitan los expedientes correspondientes de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente, determinándose la responsabilidad material en los casos que proceda.

- Cuando se cambia el jefe del almacén la entrega se realiza mediante la ejecución de un inventario general y este se firma por ambos compañeros.
- Los documentos elaborados por movimientos de productos están firmados por la persona que entrega y por la que recibe. Así como que se cumplimentan utilizando medios que garanticen la legitimidad de los mismos.
- Si tanto el tratamiento contable como los procedimientos que se utilizan con las transferencias de productos entre almacenes se concilian adecuadamente. (Verificar en el último mes con todas las operaciones registradas).
- En los casos de diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido por los clientes se elaboran los expedientes correspondientes.
- Los faltantes de origen reportados están debidamente certificados por una entidad facultada al efecto, y se emite el informe de reclamación cuando proceda.
- El tratamiento dado a los medios recibidos a través de donaciones, y si éste se corresponde con los procedimientos vigentes.
- Utilizan las cuentas establecidas para el control de estos medios, de acuerdo con el rango establecido en el Nomenclador de Cuentas, y si cuadran las sumas de los saldos de las subcuentas, análisis, subcontroles, etc. con los saldos de las cuentas controles y con el inventario físico.
- En el caso de existir diferencias como resultado de las pruebas físicas analizar las operaciones registradas en el mayor, submayores y registros para detectar las que originaron el descuadre; este análisis debe efectuarse a las operaciones del último cierre contable.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS Y SU IMPACTO EN LA SITUACIÓN ECONOMICO Y FINANCIERA.

En el presente capítulo se dará cumplimiento a los objetivos de investigación, propuestos en la introducción. En el mismo se expresa la caracterización de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, y se establecerán los resultados más esenciales desde el punto de vista económico, en relación a la estrategia desarrollada durante el año 2011 en la entidad y su orientación a la eficiencia de los inventarios utilizados en la gestión de sus ventas.

Se pretende responder a la necesidad de un diagnóstico donde se evalúe la influencia del control interno de los inventarios y su impacto en la situación económica y financiera, además de la eficiencia de los servicios prestados, y establecer los efectos económicos sobre dicho proceso, de la entidad.

2.1 Caracterización general de de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco.

La Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco se creó el 1ro de febrero del 2005 mediante la Resolución No. 42/86 emitida por el Consejo de la Administración Municipal. Surge como resultado de la unificación de los servicios prestados en la rama del comercio y la gastronomía, donde el nivel de subordinación es local.

La Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco tiene como **misión** la prestación de servicios de gastronomía y comercialización minorista de productos alimenticios e industriales, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para prestar al cliente un servicio con la calidad y eficiencia requerida, y lograr así su plena satisfacción.

Su **visión** es proyectar un sistema de calidad certificada, manteniendo a su vez la certificación de la contabilidad, así como implantar un subsistema de gestión, información y desarrollo para enfrentar los retos que se avecinan y con ello, elevar la calidad de los servicios.

Desde la misma creación de esta entidad no se han venido cumpliendo todos los planes propuestos, máxime cuando es una empresa que se encuentra distribuida por todo el municipio.

Sin embargo, de cara al futuro, se revela una notable recuperación en las prestaciones de servicios, pues la nueva dirección en la empresa ha logrado pasos para su mejoramiento continuo. No obstante aún no se cumple los planes de ventas en la totalidad de los conceptos propuestos

Por tal motivo se están desarrollando controles a todas las unidades de la empresa para lograr un perfeccionamiento en los servicios pero aún lejos de alcanzar la meta deseada.

Entonces la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco está obligada a asumir una posición de búsqueda de nuevas alternativas para emplear el potencial que tiene en todas sus unidades y en el personal técnico. Este complejo escenario que se avecina determina, por así decirlo, un obstáculo a franquear por su colectivo de trabajadores.

La estructura organizativa, de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco, está conformada por:

- Dirección.
- Subdirección de Gastronomía.
- Subdirección de Comercio.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Fiscalización y Control
- Subdirección de Economía.
- Zona Comercial de Taguasco.

- Zona Comercial de Zaza del Medio.
- Zona Comercial de Siguaney.
- Zona Comercial de la Rana.

La fuerza de trabajo se selecciona teniendo en cuenta las características de las aspirantes y los requisitos del puesto, remitiéndose posteriormente a las comisiones de empleo para la valoración integral de los aspectos que se consideran para la idoneidad, faltando aún las verificaciones personales que se deben realizar antes de la selección.

Cada puesto de trabajo tiene definido su contenido, y a medida que cambian las condiciones técnicas organizativas se modifica y rediseña el contenido de trabajo. Sin embargo no se aplica la capacitación de los trabajadores para poder cumplir con un mejor desempeño de su actividad, aunque existe en esta subdirección un especialista de capacitación.

La Empresa cuenta con un total de 689 trabajadores, de ellos 395 mujeres y 294 hombres. Según la labor que realizan la plantilla se compone de la siguiente manera:

LABOR QUE DESEMPEÑAN	TOTALES
Dirigentes	144
Administrativos	37
Obreros	133
Servicios	311
Técnicos	64
Total	689

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrece Recursos Humanos.

Se realizan los programas de adiestramiento a los graduados de la escuela de gastronomía y contabilidad del territorio, brindándoles apoyo y se asigna un tutor para que los guíe en el desarrollo de las actividades. Pero en la gran mayoría no

existe interés en continuar perfeccionándose en la carrera que se graduaron, aunque existen excepciones.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

1. Oportunidades
2. Realizar una oferta con calidad y peso.
3. Lograr la satisfacción del cliente.
4. Única empresa de su tipo en el territorio.
5. Iniciación del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Amenazas

1. Tener una sola opción de mercado fuerte con grandes dificultades financieras y deficiente comunicación.
2. El salario y la estimulación que reciben es insuficiente.
3. Carencia del transporte propio para realizar las operaciones.
4. Escasez de proveedores en zonas aledañas que posibiliten la elección de opciones.
5. No presenta autonomía propia para realizar las inversiones que le sean más factibles.
6. Escasez de recursos para mantener una oferta estable y variada.

Fortalezas

1. Los años de experiencia de la mayoría del colectivo que compone la Empresa.
2. El grado de comprometimiento que tienen todos los trabajadores.
3. Las unidades se encuentran distribuidas por todo el territorio local.

4. Es la única empresa que realiza dicha actividad en la parte de la gastronomía.

Debilidades

1. El envejecimiento de la fuerza de trabajo y la edad promedio.
2. El bajo nivel cultural promedio del colectivo.
3. Falta de equipamiento necesario y deterioro de los existentes para la realización de su actividad fundamental.
4. La gran mayoría de las unidades no cuentan con el confort mínimo necesario para la prestación de los servicios, y así la satisfacción de los clientes.
5. No se aplican las normativas de regulación en cuanto a la política comercial establecida (inventarios ociosos).
6. Incompleta reserva de cuadros.
7. La empresa no cuenta con el subdirector económico.
8. La recepción a ciegas no se realiza en las unidades.
9. No se respeta la solicitud de recursos realizadas por las unidades.
10. No se comprueba la cantidad de recursos que existen en la unidad con la solicitud realizada.

ESCENARIO PARA EL AÑO 2011

En el ámbito nacional el país continúa su proyección de crecimiento económico con un criterio más ajustado a las necesidades y posibilidades objetivas. En lo específico la prestación de servicios incrementará sus costos con respecto al año anterior, sobre todo cuando se prevé instalar una nueva estrategia en las ventas.

Durante el año 2011 continuarán los altos precios de las materias primas y el incremento de los costos de elaboración, situación que obligará a optimizar los

consumos de estos y a un cambio estratégico en la transportación y aseguramiento de las mercancías fundamentales para lograr mayor calidad en la elaboración de alimentos y en la prestación de los servicios junto a una oferta estable y balanceada a los clientes.

En medio de este contexto la Empresa Minorista Mixta de Comercio Taguasco, para el año 2011, tiene planificado garantizar las materias primas que respondan a las necesidades contempladas en su Plan Económico, de acuerdo a lo establecido por el nivel central y con una nueva forma de ventas en los mercados liberados a precios muy superiores a los de 2010.

Esta situación ha provocado que el plan de la gastronomía sea inferior al del año anterior, y aunque el comestible representa el 50% del Plan Económico del año es el único concepto que incumple con lo previsto a pesar de que contempla la mayor cantidad de inventarios, generalmente de muy bajos costos pero sensibles a una mayor apropiación por parte del personal encargado de su preservación y custodia, mucho más en estos tiempos de creciente demanda en el mercado negro.

Aún las acciones de la empresa son insuficientes a la hora de ubicar el recurso donde realmente se necesita debido a razones puramente estructurales como: equipos de enfriamiento, poca capacidad del almacén central para recibir de primer plano las mercancías de varios suministradores a la vez, provocando enviarlas a unidades que no tienen dentro de su plan de ventas la comercialización de estos recursos, originando el lento movimiento de los mismos.

Por tanto es un hecho sin alternativas para la empresa trabajar por la reducción de los costos, el control y ahorro de los recursos disponibles, el incremento de la productividad del trabajo y su correlación con el salario medio. También resulta imprescindible consolidar el trabajo en las áreas de gestión económica y de la calidad, sobre todo en la implantación del nuevo (SCI) emitido por la Resolución 60/11 de la (CGR) en base al autocontrol y nos conduce al perfeccionamiento y la calidad como retos importantes para el próximo año.

2.2 Diagnóstico del Control interno de los inventarios y su impacto en la situación Económico y Financiera.

El propósito del análisis aborda la evolución de la Empresa en el primer trimestre del 2011, partiendo de datos recopilados al cierre del período contable enero-marzo de este año, para apreciar su situación actual y determinar la evolución económica de la entidad y su influencia sobre la gestión del autocontrol de los inventarios y su relación con las ventas de la unidad comercial Hotel Estrella Roja.

A partir del análisis efectuado sobre los procedimientos que actualmente se aplican en la empresa se han identificado las siguientes deficiencias generales y específicas presentes en dichos procedimiento.

Deficiencias generales.

- Distorsión en la valoración de los inventarios.
- Deficiente o escasa preparación del personal de contabilidad de las zonas comerciales.
- Incumplimiento del principio básico de autocontrol establecido en las normas del SCI.
- Incumplimiento de normas y procedimientos establecidos en el país.

Deficiencias específicas.

- La no actualización continua de las fichas de costo debido a que no se aplica la instrucción No 36 /01 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Existencias de productos sin poder comercializarse por el incumplimiento de dicha instrucción.
- En los Consejos de Dirección el tema de inventarios no se ha analizado en el trimestre en curso. (Ver Anexo No. 1)

- No se realiza la recepción a ciegas para formalizar la entrada de productos.
- En el caso de averías, deterioro o mostrar señales de haber sido abiertos los bultos se cuenta y no se levanta acta con la firma del transportista.
- Los productos no se despachan mediante los documentos de salida oficialmente establecidos, por lo que no se cancelan en estos los renglones en blanco.
- Se mantiene en inventario en la cuenta 183 del balance, por concepto de materias primas y materiales para insumos, la cantidad de 30,8 mp de vasos y platos plásticos desechables destinados a la venta minorista y no utilizados como gastos de elaboración. De esta forma se distorsiona el objeto social de la gastronomía y se beneficia el lento movimiento de estos productos.
- En revisión de las actas del Consejo de Dirección del trimestre se pudo comprobar que el análisis sobre la gestión de los inventarios no se han realizado, y el análisis económico ha sido superficial, tal y como se presenta en el Anexo No. 1.
- El modelo de inventarios listos para la venta, donde se encuentra la relación por zona comercial del inventario existente en sus unidades, no se encuentra actualizado en el presente trimestre provocando que no se realice el análisis en el Consejo de Dirección. (Ver Tabla No. 1)
- Existencia de productos en almacén que no están representados en el área de venta. (Ver Tablas No. 5 y No. 6)

Las Tablas que se relacionan a continuación están ajustadas de forma sintética al concepto de la gastronomía. En ellas se muestran los modelos de inventario en existencia a precio de venta, análisis económicos de ventas de la gastronomía de la Empresa, resumen de ventas de la gastronomía por zonas comerciales y estados de resultados para comparar cómo se realiza la canalización de la información en las diferentes etapas por la que transita, de acuerdo a la actividad fundamental para

diagnosticar la razonabilidad de la situación económica de la entidad en el período en cuestión.

**COMPARACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL REAL DE LAS VENTAS
ENTRE LAS TABLAS No. 2, 3 Y 4 EN EL TRIMESTRE ENERO MARZO 2011.**

VENTAS	EMPRESA MP TABLA No. 2	ZONA COMERCIAL MP TABLA No. 3	E. RESULTADO MP TABLA No. 4
TOTAL	8197.6	8154.5	9260.2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa.

Como se observa en las Tablas No. 2, 3 y 4 la actividad fundamental de la Empresa está en las ventas de inventarios listos para la venta y otros que se elaboran. Producto de esto se muestran los saldos en cada una de las mismas, los cuales son resultado de la venta de inventarios. Para el presente estudio se han tomado los inventarios y su posición ante el autocontrol, considerando que las ventas de la entidad están integradas a partir de inventarios de mercancías, donde se establece la relación entre el indicador ventas como medidor de la eficiencia de la entidad y el autocontrol sobre los inventarios como vía para mejorar dicha eficiencia y poder cumplir el plan de las ventas del Hotel La Estrella Roja. (Ver Ilustraciones No. 1 y 2).

Se aplica la guía de autocontrol de los inventarios al Hotel La Estrella Roja donde obtiene el resultado de deficiente. Las respuestas del **NO** indican que no cumple con lo establecido en las normativas del (SCI) (Ver Anexo No. 2)

Por lo antes expuesto se relacionan en las Tablas No. 5 y 6 la existencia en almacén de los inventarios, así como a precio de venta, tanto en el salón como en el bar al final de marzo de 2011 del Hotel La Estrella Roja.

En esta unidad hay existencia de mercancías por concepto de 16 productos que no están representados en las áreas de ventas y otras dentro de este mismo grupo que

no se les realiza la variedad de oferta (Ver Tablas No. 5 y 6) Queda claro que todos los inventarios de la unidad no interactúan de manera dinámica afectando la gestión de los mismos que origina la no representatividad en el área de ventas de los productos existentes en el Hotel La Estrella Roja. Como se expresó anteriormente el indicador ventas proporciona una visión clara, dinámica y operativa de los procesos en la gestión de los inventarios, lo cual puede evitar incumplimientos como el exhibido por el concepto comestible tradicional, cumplido solo al 72 %.

Se comprueba además la existencia excesiva de 150 sacos de carbón, por valor de \$ 3000.00, pues la unidad utiliza gas licuado para la elaboración de los alimentos. Se incurre así en un exceso de gasto por concepto de combustible, además de hacer lento el movimiento de este inventario que sí utilizan otras unidades para la elaboración de alimentos.

Hecho similar sucede con 370 platos plásticos con un valor de \$ 407.00 y que no se mueven desde 8 de septiembre del 2010 (Ver Tabla No. 4) y en el área de venta del bar fueron detectadas 11 botellas de licor de menta con un precio de \$ 62.00 la botella, de las cuales no se vende ninguna desde el 24 de febrero de 2010, cuando se recibieron en el Hotel La Estrella Roja un total de 12 de esas botellas. (Ver Tabla No. 6)

Hoy en día el Director de la empresa se hace una serie de preguntas como:

- ¿Cómo está estructurada la entidad?
- ¿Está implementado el Sistema del Control Interno en cada área de trabajo?
- ¿Quién es el responsable de cada área de administración, y cuál es el alcance de sus responsabilidades?
- ¿En qué medida el personal lleva a cabo actividades normales y obtiene pruebas en cuanto a si el Sistema de Control Interno continúa funcionando?
- ¿Tienen todos los trabajadores dominio de lo que es la cultura del control?

- ¿Cómo se agrupa la entidad a efectos de administración?
- ¿Está la empresa cumpliendo su plan de ventas?
- ¿Cómo los Estados Financieros constituyen un efecto de la operatividad de los procesos de la Empresa?
- ¿Cómo se figuran los inventarios y como se analizan por las partidas que lo componen?
- ¿Existen acciones de autocontrol que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?
- ¿Existen acciones de autocontrol apropiadas para cada una de las actividades de la entidad, y en específico en las de inventarios?

De forma general se ha podido comprobar que la gestión del control interno de los inventarios no está cumpliendo su función en el Hotel La Estrella Roja, ya que genera una serie de insuficiencias que afectan el cumplimiento del plan de ventas, así como la no profundización del análisis económico en los Consejos de Dirección en materia de inventarios, y la consecutividad del proceso de las informaciones financieras las cuales generan distorsión en los Estados Financieros sin que los directivos de la empresa conozcan las causas.

2.3 Propuesta de procedimiento como herramienta de autocontrol de los inventarios.

La propuesta esta concebida para que en cada nivel de dirección, en dependencia de la estructura organizativa, se lleve a cabo la aplicación de la propuesta con el objetivo de que se realice una comparación con un antes y un después de la aplicación de esta herramienta. De esta forma se deben alcanzar niveles óptimos de eficiencia y calidad en la gestión de los inventarios mediante el empleo del autocontrol como plus del perfeccionamiento empresarial, y una herramienta para autoevaluar su gestión de manera permanente, y cuando proceda elaborar un plan de medidas para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Por otra parte en esta propuesta, dentro de la interrelación de funciones como elemento de cohesión, la empresa de estructura superior de la organización debe crear las condiciones para que su estructura inferior aplique y controle los principios básicos del (SCI). Todo esto le proporcionará una cultura del control a su colectivo laboral, independientemente del puesto de trabajo que se ocupe, para luego trazar las estrategias de cómo llevar a cabo la supervisión desde la cima hasta la base y viceversa mediante el autocontrol, elemento fundamental en la organización del trabajo.

De esta manera se emitirán las informaciones necesarias que faciliten la rendición de cuentas al organismo superior, y sus resultados contarán con un alto grado de razonabilidad a la hora de ser informados a los trabajadores, quienes sabrán cómo se ha desarrollado la eficiencia dentro del período contable. Por estas razones se establece la siguiente herramienta para el autocontrol de los inventarios en dependencia del nivel de funcionalidad, y de manera especial, en la Unidad Comercial La Estrella Roja.

2.3.1 A nivel de Empresa.

- Controlar en el Consejo de Dirección que la subdirección de fiscalización y control realice las supervisiones a partir de los principios básicos del SCI, y aplique la guía de autocontrol interno de inventario en la zona comercial de forma mensual, además de supervisar la gestión de los inventarios de La Estrella Roja de la siguientes formas:
 1. Determinar los inventarios que no se mueven y analizar las causas.
 2. Diversificación de ofertas que se puedan lograr con los inventarios existentes en la unidad.
 3. Existencias de productos en almacén y que no estén representados en el área de venta, analizar las causas.
- Uniformar y estandarizar a La Estrella Roja en cuanto a su objeto social y sus respectivas normas de consumo, así como el listado de precios que debe tener.
- Chequear que las solicitudes de mercancías sean comprobadas por el personal de contabilidad de la zona comercial que opera las cuentas de La Estrella Roja, para lograr su dinamismo y objetividad.
- Realizar chequeos periódicos y sorpresivos a las zonas comerciales para comprobar si las operaciones contables se realizan el mismo día en que ocurren.
- Uniformar por cada zona comercial el procedimiento del tratamiento realizado a las compras por medio de las Unidades de Abastecimientos, en lo adelante (UBA).
- Supervisar que los modelos de inventarios de almacén, en lo adelante (NCG – 1) se entreguen foliados y se asienten en registros, además de entregarse en blanco.

- Revisar los procedimientos que se están ejecutando y no han sido establecidos por la legislación vigente. (UBA, recepción de mercancías, transferencias entre almacenes), los cuales desgastan tanto a los controladores como a los controlados, independientemente de la pérdida de tiempo que esto origina.
- Supervisar que las facturas de los proveedores sean entregadas en las zonas comerciales y no en las unidades, con el objetivo de que se cumpla el principio de recepción a ciegas.
- Establecer que a las transferencias del almacén central hacia las unidades se les realice el mismo procedimiento de recepción a ciegas.
- Chequear que el personal de contabilidad mantenga actualizadas las fichas de costo.
- Extender los análisis económicos que se realizan en los Consejos de Dirección, para que se pueda tener una claridad profunda de todos los modelos de recolección de datos de la gastronomía y comparar sus resultados entre ellos para ver si son exactos y si no, buscar las causas. Estos modelos son:
 - 1- Inventario a precio de venta por zonas comerciales.
 - 2- Estados de resultado.
 - 3- Ventas de la empresa y por conceptos.
 - 4- Ventas de las zonas comerciales y por conceptos.
- Establecer plan de medidas para las deficiencias detectadas y chequearlas en un término no mayor a 15 días.

2.3.2 A nivel de Zonas Comerciales.

- Supervisar los procedimientos en materia de precios y la aplicación de normas de consumo actualizadas.
- Controlar que su personal realice la supervisión mediante la guía de autocontrol de los inventarios en La Estrella Roja para:
 1. Determinar los inventarios que no se mueven y analizar las causas.
 2. Diversificación de ofertas que se puedan lograr con los inventarios existentes en la unidad.
 3. Existencias de productos en almacén y que no estén representados en el área de venta, analizar las causas.
- Supervisar por parte del jefe de la zona comercial de Taguasco que las solicitudes de mercancías sean comprobadas por el personal de contabilidad que opera las cuentas de La Estrella Roja, para que exista objetividad y se alcance mayor eficiencia.
- En las solicitudes de mercancías que realizan las unidades, comprobar sí:
 1. Realmente la unidad necesita los productos solicitados.
 2. Realiza la oferta de este producto.
 3. La autorización comercial lo ampara para realizar la comercialización.
- Supervisar la distribución de los productos enviados a las unidades.
- Controlar que se realice la recepción a ciegas en sus unidades.
- Enviar, la información hacia la empresa de los saldos y cuentas de los submayores de inventarios que no se mueven o tengan muy poco movimiento.

2.3.3 A nivel de las Unidades.

- Realizar control al personal de la unidad por parte de la administración e informar a los trabajadores sus resultados en cuanto a:
 1. Sistema de control interno.
 2. Administración adecuada de los recursos.
 3. Aplicación de las normas de consumo.
 4. Materia de precios.
 5. Mercancías ajenas en la unidad.
- Aplicar por parte de la administración la guía de autocontrol a sus inventarios e informar el resultado a la zona comercial de manera mensual.

CONCLUSIONES

El estudio de la bibliografía existente fundamentó el Control Interno con un enfoque de autocontrol, teniendo en cuenta los antecedentes y tendencias por los que ha transitado y su influencia en la eficiencia económica y financiera empresarial.

Los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco corroboraron la necesidad de una herramienta de autocontrol para la evaluación de la eficiencia de los inventarios en la Unidad Comercial Hotel La Estrella Roja, pues al no existir incide negativamente en la gestión de las ventas e impide enfrentar sus incumplimientos, originados por carecer de una adecuada política de gestión de los inventarios y acciones de autocontrol que permitan obtener evidencias objetivas de su desempeño, y no garantiza el perfeccionamiento continuo de la eficiencia de los servicios y su repercusión favorable para lograr un impacto razonable en la situación Económico y Financiera de la Empresa.

Se pudo determinar que no existe la necesaria interrelación entre las funciones de la empresa, zona comercial y la unidad.

La propuesta de la herramienta de autocontrol permitirá demostrar la factibilidad práctica de su aplicación y validez, posibilitará realizar el ajuste de los inventarios al hacerlo más dinámico, preciso, oportuno, confiable y sencillo, garantizando la exposición de los resultados para la toma de decisiones efectivas.

RECOMENDACIONES

- La aplicación de la propuesta del procedimiento de la herramienta de autocontrol de los inventarios en la Unidad Comercial Hotel La Estrella Roja de manera que organice y exprese resultados más integrales.
- Generalizar el impacto de la herramienta de autocontrol que exprese la eficiencia en el control de los inventarios y su efecto en los resultados económicos y financieros de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco para la evaluación de la eficiencia de los inventarios.
- Lograr un mayor nivel de comunicación entre las tres áreas contables: empresa, zona comercial, unidad, que garantice mayores resultados en la eficiencia en la gestión de las ventas.

BIBLIOGRAFIA

1. American Institute of certified public accountants, (1947). Statement on Auditing Standards (SAS), núm. 1, 320.09.
2. Bermúdez, J. (2000). Control auditoría y revisoría fiscal incluye contraloría y ética colección de textos universitarios.
3. Castro, F. (1986). Informe Central. Tercer Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba.
4. Colectivo de Autores. (1999). El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Editorial Félix Varela. La Habana.
5. Collins L., Valin G. (1979). Audit et controle interne. Principes, objectifs e pratiques. Dalloz, Paris. pp. 7.
6. Ministerio de Auditoría y Control, (2005). Lo que debes saber para aplicar los nuevos conceptos y enfoques del control interno en el ministerio. Cuba.
7. Contraloría de la República de Cuba. Sistema de Control Interno. Resolución 60, 2011
8. Partido Comunista de Cuba. Informe sobre los resultados económicos 1997 y el Plan Económico y Social para 1998. Periódico Trabajadores. La Habana 1997.
9. Domenech, S. (1996). *Cuba*, Economía, en Período Especial. Editora Política. La Habana, Cuba.
10. Dussaulx, P., A., (1972). El control o Auditoría Interna, Madrid, Gaudiana, España, 55p.
11. Decreto Ley No.92 "Sobre la Responsabilidad Material".
12. Estados Financieros de la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco. (2011).

13. Gitma, L. (2006). Fundamentos de la Administración Financiera. Segunda edición, Cuba.
14. Guevara, E. (1964). Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". Periódico Granma (La Habana) 26 de Febrero de 1964.
15. Kell, W., Boynton, W., Ziegler, R., (1995). Auditoría Moderna, segunda edición, editorial Continental, S.A. de C. V. México, título original Modern Auditing, 134p.
16. Ministerio de Finanzas y Precios, Instrucción 36, 2001.
17. Ministerio de Finanzas y Precios, Normas Cubanas de la Contabilidad. Resolución Ministerial 235, 2005.
18. Ministerio de Finanzas y Precios, Normas de Control Interno. Resolución Ministerial 297, 2003.
19. Ministerio del Comercio Interior. Compendio de Resoluciones, Instrucciones y Circulares. 1997.
20. Modelo estándar de Control Interno para el estado colombiano, (2005). Norma MECI 1000. Colombia.
21. Moreno, J. (1989). La Finanzas en la Empresa. Cuarta Edición. México.
22. Name, A. (1975). Contabilidad Superior. La Habana Editorial Orbe, 1975.
23. Nazzo F., *et al.* (1989). El Análisis Económico en Función de la Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
24. Paton, W.A. (1943). Manual del Contador. México. Uteha.
25. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del PCC. Editorial Política. La Habana 1997.
26. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del PCC. Periódico Granma (La Habana).

27. Partido Comunista de Cuba. IV Congreso del PCC. Discursos y Documentos. Editora Política. La Habana 1992.
28. Partido Comunista de Cuba. El Hombre y la Economía en el Pensamiento del Che. Compilación de Textos. Editora Política. La Habana 1982.
29. Partido Comunista de Cuba. Resoluciones aprobadas por el II Congreso del PCC. Editora Política. La Habana 1981.
30. Partido Comunista de Cuba. Tesis y resoluciones. I Congreso del PCC, D.O.R del Comité Central del PCC. La Habana 1976.
31. Principios y normativas de Control Interno inherentes al Subsistema de Inventarios.
32. Resolución No. 54 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.
33. Resolución No. 235 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.
34. Resolución No. 11 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios.
35. Resolución No. 26. (2006). Guía metodológica para la aplicación de auditorías.
36. Santandreu, E. (1993). El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición. Enero 1993.
37. Schmidt G., C. G. (2005). Control interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. Informe COSO.
38. Shim, J. (1987). Teoría y Problemas de Contabilidad Administrativa. México.
39. Sito, A. (1999). Análisis Financiero para Detectar las Causales de Insuficiencia Monetaria en la Empresa de Producciones Metálicas. Febrero 1999.
40. Tablada, C. (1987). El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. Editora Casa de las Américas, Cuba.
41. Viña E. Rafael E. (2007). Modelo de evaluación integral del sistema de control

interno para las entidades cubanas. Monografía. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas; VIII Congreso Dominicano Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributario; III Congreso Internacional de Consultores. Cuba.

42. Sitio web visitado (www.gestiopolis.com/auditoríaycontrol/2006).



ANEXO No. 1: ANÁLISIS ECONÓMICO

Marzo / 2011

VENTAS:

Las ventas totales al cierre de *marzo / 2011* se cumplen al 88 %, y se crece con relación al año anterior en 1731.6 .MP.

De ello la gastronomía crece en un 14 % igual a 758.8 MP.

Fundamentado en las ventas de la gastronomía paralela que sobre cumple su plan en un 23 % igual a 1089.1 MP.

La gastronomía tradicional incumple en un 12 % igual 530.3 MP debido a que la venta de cigarros se considera como venta de gastronomía paralela.

El comercio incumple su plan en 33 igual a 2557.6 MP.

Las causas fundamentales del incumplimiento de comercio están en el mercado paralelo que deja de vender 2955.9 MP, de ellos: Mercadito Ideal 1079.8 MP

Útiles del hogar 770.1 MP

Materiales de construcción 938.0 MP

Cigarros y fósforos liberados 587.1 MP.

Insumos agrícolas 640.8 MP

Al cierre de marzo el incumplimiento total de la empresa asciende a 1798.8 MP .

ANALISIS DEL FONDO DE SALARIO.

Indicadores	Plan	Real	%	Real ant.	Correlación%
Fondo de salario	622.2	645.4	104	585.2	110
De ello					
Estimulación mes diciembre		48.2			
Personal en adiestramiento		33.5			
Salario real pagado	622.2	563.7	91		
Salario medio mensual	301	274	91		
Promedio de trabajadores	687	687	100	688	100

Firma Juan Ramos Díaz

Especialista en Planificación

ANEXO No. 2: GUIA DE AUTOCONTROL A CICLO DE INVENTARIOS

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
1.	Están creadas las condiciones materiales y humanas que garanticen el buen funcionamiento de la actividad de recepción, almacenamiento y salida de los inventarios.		X	
2.	Los trabajadores que laboran en el registro, control y custodia de los inventarios poseen conocimientos de la actividad que desarrollan, y reciben superación.		X	
3.	Existe una adecuada comunicación y retroalimentación entre los diferentes niveles de dirección y los empleados del área de inventario.	X		
4.	El personal que labora en el registro, control y custodia de los inventarios ejerce un control permanente sobre sus objetivos y funciones de trabajo para conocer los avances y logros obtenidos.	X		
5.	El personal del área del almacén y su contrapartida en contabilidad mantienen una actitud receptiva con respecto a los controles en su entorno de trabajo.	X		
6.	Se promueve constantemente una cultura adecuada sobre el control interno.		X	
7.	Los directivos y trabajadores designados al registro, control y custodia de los inventarios cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
8.	Los puestos de trabajo relacionados con el área de almacenamiento y su contrapartida contable están diseñados correctamente.	X		
9.	Los trabajadores responsabilizados con el registro, control y custodia de los inventarios conocen los límites de su ámbito de acción y actúan siempre dentro de ellos.	X		
10.	Está constituido el Comité de Control.			X
11.	Hay evidencia del funcionamiento del Comité de Control.		X	
12.	El Comité de Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno de los inventarios y su mejoramiento continuo.			X
13.	Está elaborado en el almacén el Plan de Ahorro.		X	

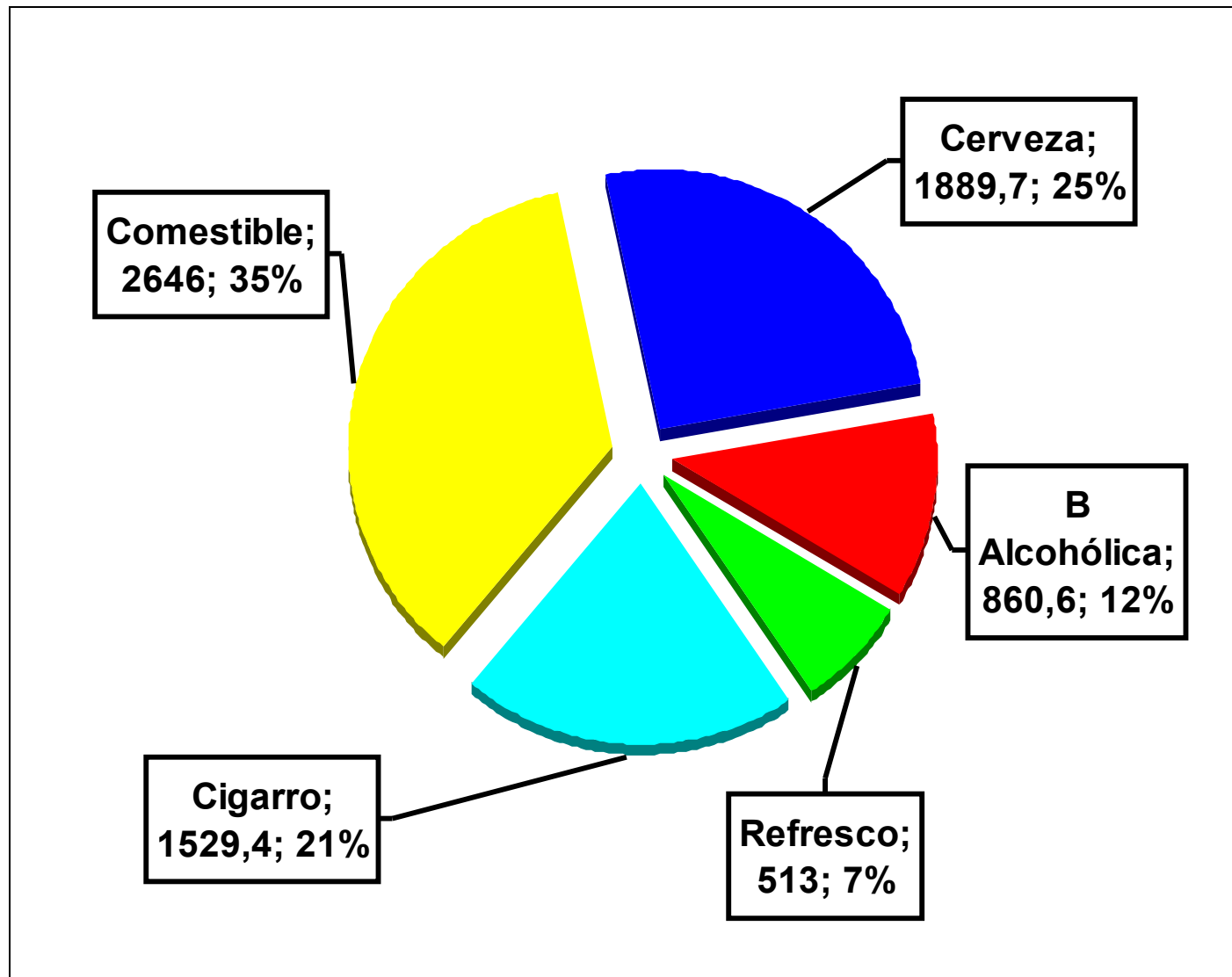
No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
14.	Tienen establecidos manuales y procedimientos para el registro, control y custodia de los inventarios.			X
15.	Los manuales y procedimientos se actualizan cuando hay cambios en las políticas contables u organizacionales, o se detectan riesgos que no han sido considerados anteriormente.			X
16.	Se cumplen las regulaciones establecidas en los manuales y procedimientos.		X	
17.	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas trazados para la actividad de los inventarios.		X	
18.	Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción en el área del almacén.		X	
19.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.		X	
20.	Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores área del almacén.		X	
21.	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del área del almacén.		X	
22.	Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar en la actividad de almacenamiento.		X	
23.	Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.		X	
24.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas a la recepción, custodia, registro, control y revisión de las transacciones y hechos relacionada con los inventarios, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
25.	Existe entre el personal que labora en el almacén y su contrapartida en contabilidad relaciones de familiaridad.	X		
26.	Están establecidas y existe relación entre los puestos de trabajo del área del almacén, con el área de contabilidad y otras a fines.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
27.	Está establecida y se procede con la documentación establecida para el registro y control de los inventarios.	X		
28.	Están definidas y en poder del Jefe del almacén los niveles de autorización y acceso a los almacenes.	X		
29.	Existen diferencias entre los submayores de inventario y los controles, estibas y demás documentos del almacén.	X		
30.	Los hechos económicos relacionados con los inventarios se registran en el momento que establece la legislación vigente.		X	
31.	Tienen mecanismos de seguridad para proteger los recursos y documentos relacionados con los inventarios.	X		
32.	Poseen indicadores para medir el cumplimiento de los planes y tareas proyectadas y ejecutadas en el almacén y contrapartidas.		X	
33.	Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén.	X		
34.	El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciega.		X	
35.	El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.	X		
36.	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.	X		
37.	Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.	X		
38.	Los Submayores de Inventario del área contable están al día.		X	
39.	El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.		X	
40.	Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.		X	
41.	Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
42.	Están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.	X		
43.	Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.		X	
44.	Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado.		X	
45.	El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.	X		
46.	Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son verificados sistemáticamente.	X		
47.	El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.		X	
48.	Los inventarios ociosos por exceso o por desuso se controlan separadamente y se activan las gestiones para su eliminación.		X	
49.	Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.	X		
50.	En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados.	X		
51.	A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.	X		
52.	Son excepcionales las compras en que no media contrato.		X	
53.	Se notifican a los suministradores o a los transportistas las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.		X	
54.	Se entregan los productos terminados al almacén, bien sean con destino a la comercialización o al insumo, provenientes de las áreas de producción, a través del modelo de Entrega de Productos Terminados al Almacén.			X
55.	Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.		X	
56.	Se amparan los despachos de productos por el almacén, con destino al consumo, o su devolución, a través del modelo Vale de		X	

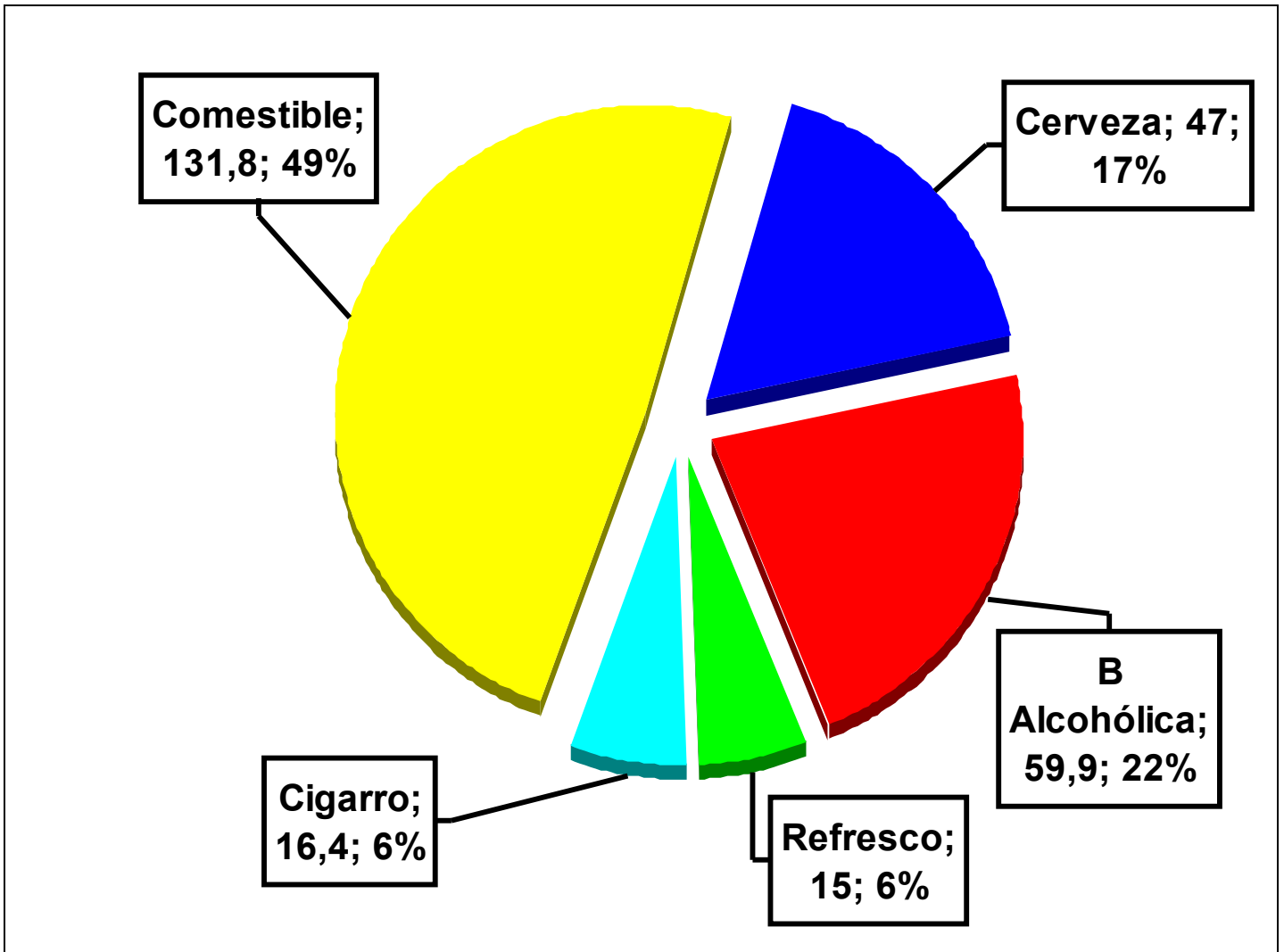
No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Entrega o Devolución.			
57.	Están amparadas las transferencias de productos entre los almacenes de la entidad.	X		

ILUSTRACION No.1: Desglose del plan de ventas de la gastronomía en el Trimestre Enero - Marzo 2011 de la Empresa



ILUSTRACION No. 2: Desglose del plan de ventas de la gastronomía en el Trimestre Enero - Marzo 2011 de la Unidad Comercial

Hotel La Estrella Roja.



EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA MIXTA DE TAGUASCO

Informe confeccionado al cierre:

marzo / 2011

Tabla No.2: ANÁLISIS ECONÓMICO

CONCEPTOS	DEL MES			ACUMULADO				REAL AÑO ANT.	CORRELACIÓN	
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Variación		2010 - 2011	
									Valor	%
Gastronomia	2.454,3	2.619,6	107	7.438,8	8.197,6	110	758,8	7.235,3	962,3	113
Tradicional	898,0	746,0	83	2.729,2	2.398,9	88	-330,3	2.356,0	42,9	102
Comestibles	600,7	476,2	79	1.825,5	1.382,6	76	-442,9	1.208,6	174,0	114
Bebidas no alcoholicas	28,6	27,7	97	87,0	81,5	94	-5,5	74,3	7,2	110
Cervezas	81,8	71,7	88	248,7	212,2	85	-36,5	162,4	49,8	131
Bebidas Alcoholicas	186,9	170,4	91	568,0	722,6	127	154,6	910,7	-188,1	79
Otras ventas							0,0		0,0	
Mercado Paralelo	1.556,3	1.873,6	120	4.709,6	5.798,7	123	1.089,1	4.879,3	919,4	119
Comestible	270,0	261,8	97	820,5	542,0	66	-278,5	276,1	265,9	196
Bebidas no Alcoholicas	140,2	129,7	93	426,1	492,9	116	66,8	447,7	45,2	110
Cervezas	540,0	676,6	125	1.641,0	2.102,6	128	461,6	1.702,8	399,8	123
Botella							0,0		0,0	
Lata							0,0		0,0	
Dispensada							0,0		0,0	
Bebidas Alcoholicas	96,3	81,8	85	292,6	551,4	188	258,8	731,3	-179,9	75
Tabacos y cigarros	509,8	723,7	142	1.529,4	2.109,8	138	580,4	1.721,4	388,4	123
Otras ventas							0,0		0,0	

Tabla No.3: RESUMEN DE VENTAS POR ZONAS COMERCIALES
Informe al Cierre: marzo / 2011

ZONAS	GASTRONOMÍA TRADICIONAL					GASTRONOMÍA OEE						Total Gral.
	Comest	Beb No Alc	Cerv	Beb Alc.	Total Gast.	Comest	Cerv	Beb Alc.	Refresc	Cigarros	Total OEE	
Taguasco												
Del mes	223,5	14,2	71,7	75,8	385,2	67,6	221,9	38,3	50,0	228,2	606,0	991,2
Acumul.	718,2	40,4	212,2	316,8	1287,6	244,0	772,1	234,7	217,7	702,2	2170,7	3458,3
Plan Acum.	876,0	54,1	248,7	226,7	1405,5	382,2	588,5	140,4	213,1	536,1	1860,3	3265,8
Cumplim.	82,0	74,7	85,3	139,7	91,6	63,8	131,2	167,2	102,2	131,0	116,7	105,9
Zaza del M.												
Del mes	173,2	12,2		45,9	231,3	71,6	350,2	22,7	42,3	240,5	727,3	958,6
Acumul.	467,2	34,5		225,4	727,1	214,9	###	175,8	159,2	830,4	2430,3	3157,4
Plan Acum.	629,4	34,8		170,8	835,0	283,9	777,2	87,1	120,6	630,0	1898,8	2733,8
Cumplim.	74,2	99,1	#DIV/0!	132,0	87,1	75,7	135,1	201,8	132,0	131,8	128,0	115,5
Siguaney												
Del mes	59,7	1,3		16,3	77,3	18,0	77,7	12,9	28,3	96,8	233,7	311,0
Acumul.	156,0	5,4		90,4	251,8	78,3	193,6	100,8	91,0	285,5	749,2	1001,0
Plan Acum.	223,8	3,3		82,4	309,5	116,7	196,4	42,6	65,6	223,5	644,8	954,3
Cumplim.	69,7	163,6	#DIV/0!	109,7	81,4	67,1	98,6	236,6	138,7	127,7	116,2	104,9
La Rana												
Del mes	25,9			24,0	49,9	11,0	26,6	7,6	9,1	66,4	120,7	170,6
Acumul.	66,5			80,9	147,4	18,4	86,8	50,0	35,1	200,1	390,4	537,8
Plan Acum.	100,8	0,6		88,4	189,8	38,1	78,8	22,3	28,9	139,8	307,9	497,7
Cumplim.	66,0	0,0	#DIV/0!	91,5	77,7	48,3	110,2	224,2	121,5	143,1	126,8	108,1
TOTAL												
Del mes	482,3	27,7	71,7	162,0	743,7	168,2	676,4	81,5	129,7	631,9	1.687,7	2.431,4
Acumul.	1.407,9	80,3	212,2	713,5	2.413,9	555,6	###	561,3	503,0	2.018,2	5.740,6	8.154,5
Plan Acum.	1.830,0	92,8	248,7	568,3	2.739,8	820,9	###	292,4	428,2	1.529,4	4.711,8	7.451,6
Cumplim.	76,9	86,5	85,3	125,5	88,1	67,7	128,1	192,0	117,5	132,0	121,8	109,4

TABLA No 5. Inventario de mercancía en la Unidad Comercial La Estrella Roja, tanto en almacén, así como en áreas de ventas del salón y el bar.

PRODUCTO, EN ALMACEN.	U/M	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
ARROZ NACIONAL	LB	129.30	\$ 0.25	\$ 32.32
CAFÉ @	LB	0.17	8.52	1.45
HARINA DE TRIGO	LB	21.64	0.10	2.16
FRIJOL COLORADO @	LB	40.14	1.28	51.38
AZUCAR CRUDA	LB	56.35	0.10	5.63
MASA DE HAMBURGUESA @	KG	16.7	10.305	172.09
MASA DE HAMBURGUESA @	KG	16.8	12.48	209.66
SAL	LB	102.0	0.10	10.2
PICADILLO CRIOLLO @	KG	10.31	4.42	45.57
QUESO FUNDIDO @	KG	1.092	18.00	19.66
HUEVOS @	U	360	1.00	360.00
YUCA @	LB	133	0.60	79.80
CALABAZA @	LB	65	0.70	45.5
TOMATE @	LB	72.52	0.96	69.62
MORTADELLA @	KG	0.236	5.43	1.28
REFRESCO CORACAN @	KG	19.079	70.00	1335.53
REFRESCO CIEGO MONTERO	U	41	10.00	410.00
CERVEZA BUCANERO	U	120	24.00	2880.00
CERVEZA PALMA	U	96	10.00	960.00
CIGARRO POPULAR	U	1200	7.00	8400.00
PRESERVATIVOS	U	1152	0.15	172.80
PLATOS DESECHABLES # @	U	370	1.10	407.00
LICOR DE PINA	U	108	13.75	1485.00
TABACOS	U	130	1.00	130.00
RECORTERIA DE CERDO	KG	21.91	32.45	710.98
DULCE DE FRUTA BOMBA @	KG	19.632	3.00	58.90
HIGADO DE CERDO	KG	28.91	23.91	691.24
JAMON PIERNA @	KG	14	50.00	700.00
BISTEC DE CERDO	KG	23.788	40.00	1082.12
MANTECA DE CERDO	KG	23.335	45.49	1061.51
MASA DE CROQUETA @	KG	6.88	5.00	34.40
VICERAS DE CERDO @	KG	4.37	17.39	75.99
CABEZA DE CERDO	KG	6.44	10.87	70.00
PATAS	KG	0.92	10.87	10.00
CARBON VEGETAL &	SC	150	20.00	3000.00
TOTAL				\$ 22719.31

TABLA No. 6: Inventario a precio de ventas en el salón y el bar.

PRODUCTOS, EN SALON.	UM	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
CREVEZA PALMA	U	23	\$ 10.00	\$ 230.00
CERVEZA BUCANERO	U	46	24.00	1104.00
MAYONEZA	U	20	10.00	200.00
REFRESCO CIEGO MONTERO	U	35	10.00	350.00
CIGARRO POPULAR	U	112	7.00	784.00
TABACO	U	36	1.00	36.00
ARROZ BLANCO	R	8	0.90	7.20
ARROZ CONGRIS	R	13	1.50	19.50
ARROZ CON CERDO	R	10	4.00	40.00
ARROZ CON COSTILLA	R	15	5.00	75.00
HIGADO DE CERDO	R	2	10.00	20.00
BISTEC DE CERDO	R	14	10.00	140.00
CERDO ASADO	R	2	10.00	20.00
PATA DE CERDO	R	10	5.00	50.00
STEEK DE JAMON	R	24	10.00	240.00
PAN CON CERDO ESTOFADO	R	18	2.00	36.00
TOTAL			\$ 3351.70	\$ 3351.70
PRODUCTOS, EN EL BAR.	UM	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
LICOR DE MENTA \$	U	11	62.00	682.00
LICOR DE MENTA	U	22	13.75	302.50
LICOR DE PINA	U	7	13.75	96.25
CERVEZA CACIQUE %	U	13	20.00	260.00
CERVEZA BUCANERO	U	12	24.00	288.00
REFRESCO CIEGO MONTERO	U	2	10.00	20.00
REFRESCO CIEGO MONTERO	U	1	8.00	8.00
CIGARRO POPULAR	U	90	7.00	630.00
PRESERVATIVOS	U	91	0.15	13.65
TOTAL				\$2300.40

LEYENDA:

@: PRODUCTOS QUE SE ENCUENTRAN EN ALMACEN Y NO SE ESTA COMERCIALIZANDO.

#: PRODUCTO CON DESTINO A GASTO DE ELABORACION Y NO SE ESTA COMERCIALIZANDO (LENTO MOVIMIENTO).

&: GASTO ACUMULADO INNECESARIAMENTE, SE COCINA CON GAS LICUADO.

\$: NO SE VENDE DESDE FEBRERO DE 2010.

%; SE COMERCIALIZA EN EL BAR Y NO EN EL SALON.



Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco.

Taguasco, 20 de mayo de 2011.

"Año 53 de la Revolución"

Aval

Para la Empresa Municipal de Comercio Minorista Taguasco el autocontrol interno constituye una necesidad, como en cualquier entidad económica en Cuba, por lo que es una prioridad su adecuada implementación.

En este sentido el trabajo de diploma titulado: **HERRAMIENTA PARA EL AUTO CONTROL DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA DE COMERCIO MINORISTA MIXTA TAGUASCO** representa un aporte significativo pues posibilitará la realización de un diagnóstico para constatar deficiencias que atentan contra el buen control interno de los recursos materiales, en especial los inventarios. Al mismo tiempo favorecerá la búsqueda de iniciativas que mejoren la situación actual y contribuyan a decisiones más efectivas sobre el control de los recursos materiales disponibles en dicha Entidad. Esta herramienta, una vez aplicada, puede extenderse al resto de las unidades de la Empresa.

Caridad Pérez García

Subdirectora de fiscalización y control.

Empresa Municipal de Comercio Minorista Taguasco.



Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco.

Taguasco, 20 de mayo de 2011.

"Año 53 de la Revolución"

Aval

El control interno constituye una necesidad en cualquier entidad económica en Cuba por lo que es una prioridad su adecuada implantación. Para la Empresa Municipal de Comercio Minorista Taguasco el control interno forma parte de la estrategia organizacional que se lleva a cabo por la entidad. En este sentido el trabajo de diploma titulado **HERRAMIENTA PARA EL AUTOCONTROL DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA DE COMERCIO MINORISTA MIXTA TAGUASCO** representa un aporte significativo como parte integrante del proceso de perfeccionamiento del subsistema de inventario desde la perspectiva del autocontrol interno.

Esta investigación tiene varios aportes importantes, que no solo permiten mejorar el autocontrol de los inventarios en la Estrella Roja sino que pueden ser implementados en todas las unidades subordinadas. Dicha herramienta, elaborada por el estudiante y trabajador de nuestra Empresa Joel Gómez Pérez, contiene procedimientos relacionados con toda la documentación establecida por el MFP y la Contraloría de la República para el autocontrol de los inventarios.

Todos estos elementos relacionados satisfacen las necesidades de autocontrol de la Estrella Roja en materias de inventarios, donde se va a decidir su posible implementación, además de facilitar las operaciones realizadas en materia de inventarios asegurando mayor viabilidad y confiabilidad durante la operatividad de la información.

Guillermo A García Rodríguez.

Director.

Empresa Municipal de Comercio Minorista Taguasco.