



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y FINANZAS

***Título: Auditoría de Gestión al subsistema de
inventario en la empresa de Gastronomía y
Comercio de Placetas.***

Autora: Yeney Cepeda Valdivia.
Tutora: Olga Lidia Martínez Cabrera.

Santa Clara, 2007
“Año del 49 Aniversario de la Revolución”

RESUMEN

La Auditoría de Gestión constituye una importante herramienta de dirección que provee a la administración de una evaluación integral sobre desempeño de su actividad, permitiéndoles además identificar los puntos fuertes y débiles por áreas funcionales, así como establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia con que realizan sus actividades.

En la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas no existen antecedentes de esta modalidad de auditoría y a pesar de contar con el funcionamiento de una subdirección de fiscalización encargada de realizar revisiones sistemáticas y otros mecanismos de control dirigidos a las actividades más sensibles, no se ha logrado cubrir todas las áreas de riesgos de la organización, siendo insuficientes las acciones de supervisión que se ejecutan. Por tal motivo esta investigación tiene como objetivo elaborar un programa de Auditoría de Gestión para el Subsistema de Inventarios, ya que constituyen el elemento de mayor incidencia en los resultados.

Al no contar la administración con un mecanismo de autoevaluación sobre la planificación, uso y control de los recursos se hace necesario la realización de esta auditoría.

La aplicación de la Auditoría de Gestión permitió establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia con que desarrollan sus actividades y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos, mejorar la acción de la administración y facilitar la toma de decisiones.

THEY SUM UP

Gestión's Auditoría constitutes an important directing tool that it supplies to the administration of integral evaluation on performance of his activity, permitting them besides identifying strong points and weak for functional areas, as well as establishing the grade of economy, efficiency and efficacy that they accomplish his activities with.

At Comercio's and Gastronomía's Company of Placetas background of this mode of auditing and in spite of counting on the functioning of deputy managership of fiscalization put in charge of to accomplish systematic revisions and another control mechanisms guided do not exist to the more sore activities, they has not been achieved covering all of the areas with risks of organization, being insufficient the supervisory stock that are run. For such motive this investigation has like objective to make a program out of Gestión's Auditing for Inventarios's Subsystem, since they constitute the element of bigger incidence in the aftermath.

When administration do not count on a mechanism of evaluation on the planning, use and control of resources becomes necessary the realization of this auditing.

The application of Gestión's Auditing permitted establishing the grade of economy, efficiency and efficacy that his activities and to check develop the observance of pertinent dispositions for the sake of verifying the more rational utilization of resources, improving the action of administration and making the decision making easy.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas se creó con el objetivo fundamental de comercializar de forma minorista productos alimenticios e industriales así como brindar servicios gastronómicos en moneda nacional a la población, es por ello que los inventarios que poseen tienen un peso importante dentro del total de sus activos y como consecuencia surge la necesidad de controlarlos sistemáticamente y propender cada día más a un uso eficiente y racional.

En tiempos como el presente en que los recursos son limitados, la auditoría financiera no satisface las necesidades de la dirección de esta y el resto de las empresas de comercio y gastronomía del país; los ejecutivos de la esfera necesitan información de más calidad y que pueda ser utilizada en la toma de decisiones futuras. Aspectos que conllevan a pensar en los beneficios de la auditoría de gestión, que no solo los va a proveer de una evaluación integral sobre el desempeño de su actividad, sino que además le permitirá lograr un ordenamiento superior, conduciéndolos exitosamente hacia las metas propuestas.

La Auditoría de Gestión es un camino escasamente explorado en nuestro país. Esta evaluación integral constituye una novedosa visión para la generalidad de las administraciones cubanas y los métodos y técnicas que deben desarrollarse para la obtención de resultados objetivos se encuentran en una etapa incipiente de desarrollo.

Dentro de los métodos a desarrollar se puede considerar de gran utilidad la creación de un programa que sirva de guía a la auditoría y pueda facilitar la autoevaluación de la empresa, para de esta forma tomar decisiones más acertadas.

Este programa estaría compuesto por una secuencia de procedimientos que guiarían a la empresa en aras de conocer si se están haciendo las cosas en forma correcta y mediante que vías se pueden solucionar las incorrectas, se basaría fundamentalmente en el sistema de control interno y la aplicación de indicadores económicos no convencionales.

Por estas razones es que la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas , necesita hoy de un programa de auditoría de gestión como el que mencionamos anteriormente que les permita conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia de dicha actividad, siendo esta la razón fundamental por la se lleva a cabo esta investigación.

Todo lo anteriormente expuesto caracteriza la situación problemática que originó esta investigación cuyo **problema científico** no es más que la carencia de procedimientos que deben integrar el programa de evaluación del subsistema de inventario de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas, para medir su economía, eficiencia y eficacia.

A partir del examen anterior se persigue el siguiente **objetivo general**: Elaborar un programa de auditoría de gestión para los inventarios en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas y proponer su aplicación para una mejor autoevaluación de la economía, eficiencia y eficacia.

Del mismo se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

- Construir el marco teórico de la investigación a partir de la consulta de la literatura actualizada (Nacional e internacional) principalmente sobre las temáticas de control interno y auditoría de gestión.
- Conocer las características de los inventarios en esta empresa de comercio y gastronomía y medir su estado actual.
- Proponer un programa para evaluar la economía, eficiencia y eficacia del subsistema de inventario y contribuir a la mejora de su funcionamiento.

Estos objetivos se verán cumplimentados a través de la estructuración de tres capítulos:

1. Capítulo 1: Todo lo referido al marco teórico referencial de la investigación. Incluye el análisis de la bibliografía nacional e internacional más actualizada vinculada a todo lo de auditoría de gestión y control interno.

2. Capítulo 2: Caracterización de la empresa, su misión, visión, objeto social. Además este capítulo contará con una descripción del subsistema de inventario, el tratamiento contable que se realiza con las cuentas relacionadas con este subsistema en dicha empresa.
3. Capítulo 3: Creación y aplicación de un programa de auditoría de gestión para la evaluación de los inventarios en esta unidad.

Por lo tanto, en correspondencia con ello se plantea la **hipótesis de la investigación** siguiente, si se confecciona un nuevo programa de autoevaluación de los inventarios en esta empresa de Comercio y Gastronomía, se logrará así una mayor calidad en el contenido informativo y una mayor economía, eficiencia y eficacia.

Finalmente se expondrán las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL A LA INVESTIGACIÓN.

1.1-Historia de la Auditoria.

La auditoria según plantean algunos autores se practicaba aún antes de crearse la escritura. En las civilizaciones del antiguo Egipto, Grecia, Roma e incluso en la India, se han podido encontrar vestigios de la misma.

Si bien en un principio la auditoria se empieza en las funciones de la administración pública hay indicios que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores en los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que oía las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Es así como el término auditoria se origina hace varios siglos en el vocablo audire que significa oír.

Las primeras noticias históricas con respecto a la actividad de revisor profesional se encuentran en Italia en plena edad media, existiendo en Inglaterra en el siglo XIV algunos antecedentes que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión. La auditoria siguió durante la época feudal una evolución lenta sin grandes avances, debido fundamentalmente a la falta de una base técnica, pero un elemento que influyó positivamente fue la publicación en 1494 por Fray Lucas Pacioly del primer tratado de teneduría de libros por partida doble.

En el año 1581 se creó en Venecia con carácter oficial la primera asociación de revisores profesionales. A partir del siglo XVII el feudalismo se debilita comenzando así una época de gran desarrollo en las actividades industriales y comerciales. Entre las nuevas actividades que surgen encontramos la contaduría pública. La primera asociación de contadores públicos fue fundada en Escocia en 1885. Poco más tarde, se organizó la de contadores certificados de Inglaterra y Gales. En 1885 se fundó la de contadores incorporados y de auditores de Inglaterra.

El desenvolvimiento de la contaduría pública fue un proceso muy lento en las primeras etapas. Puede afirmarse que alcanzó su actual desarrollo en el siglo pasado, a partir del año 1916, en que comenzó un programa mínimo de procedimientos a seguir en la auditoría, quedando establecidas así las primeras reglas que rigieron la contaduría pública.

1.1.1. Antecedentes de la Auditoria en Cuba.

En los primeros años de constituida nuestra República, la función fiscalizadora recayó en el ministerio de hacienda, creado por la ley orgánica del poder ejecutivo en 1909.

A finales de 1950 se crea un órgano denominado: tribunal de cuentas con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y gastos del Estado y de los organismos autónomos, así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades que se conferían en este aspecto al ministerio de hacienda.

A partir del triunfo revolucionario en 1959 se inicia un cambio en la estructura socioeconómica del país, este provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal, por lo que no se consideró necesario mantener el tribunal de cuentas, el que cesó sus funciones en 1960. Estas pasaron de nuevo al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961 la ley 943 Comprobación de gastos del Estado, y creándose en dicho ministerio la dirección de comprobación encargada de cumplir las funciones de fiscalización.

En el año 1976 mediante la ley 1323 de la administración central del estado se crea el Comité Estatal de Finanzas que incluye una dirección de comprobación y cumple la función rectora en materia de Auditoria Estatal. Hasta 1994 en que como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen los comités estatales de finanzas y precios, cuyas funciones se fusionan en el Ministerio de Finanzas y Precios, hasta la actualidad.

1.2. Definición y clasificación de las auditorías.

La palabra “auditoría” viene del latín *auditórium*, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera como revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

El decreto ley No 159 de la auditoría define la Auditoría como proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

-De acuerdo con la filiación del auditor, las auditorías se clasifican:

- Auditoría externa
- Auditoría interna

Auditoría externa: Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un periodo, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable y es practicada por profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Auditoría interna: Es el control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en la valoración independiente de sus actividades, que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda, con la finalidad de mejorar el control y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

-De acuerdo con los objetivos fundamentales que persiguen, las auditorías pueden ser:

- *De gestión u operacional:* Consiste en el examen y evaluación, con el mayor grado de integralidad, que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos.
- *Financiera o de estados financieros:* Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.
- *Especial:* Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responden a una necesidad específica.
- *Fiscal:* Consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de las plazas y formas establecidos y procede conforme a su derecho.

1.3. Control interno

El control interno ha sido un tema de preocupación internacional, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones del mismo.

En Cuba ha sido definido mediante la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios como:

El conjunto de medidas destinadas a:

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

Se define como: el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.
- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

De esta definición se extraen cuatro elementos fundamentales:

- El control interno es un **proceso**. Es un medio para conseguir un fin, no un fin en si mismo.
- El control interno lo llevan a cabo **las personas** en cada nivel de la organización.

- El control interno solo puede aportar un grado de **seguridad razonable**, no la seguridad total, ya sea a la administración o a la dirección.
- El control interno piensa facilitar la consecución de los objetivos en las unidades.

A continuación se describen los elementos fundamentales de esta definición:

Proceso: Constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de la planificación, ejecución y supervisión.

Las personas: El control interno lo llevan a cabo la gerencia y los demás miembros de la unidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, los empleados deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad.

Seguridad razonable: El control interno solo puede entregar un grado de seguridad razonable a la gerencia para lograr los objetivos de la organización. Las posibilidades de conseguirlo se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

El concepto de seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes al control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio o descuidos, también existe la posibilidad de que la separación de funciones sea burlada por la colisión entre empleados.

El control interno se sustenta en los principios de:

-División del trabajo: Este principio se sustenta en el hecho de que cada trabajador ejecuta funciones muy específicas en el marco de las actividades que realiza la unidad, de esta forma se establece la distribución del trabajo de tal manera que una operación no comience, continúe y se concluya por el mismo trabajador o departamento. Otro objetivo de este principio es el de ayudar a la detección de la comisión de errores y fraudes. Para cumplirlo es necesario que la persona que

realiza las operaciones, no tenga acceso a los registros contables que tengan relación con esas mismas operaciones.

-Fijación de responsabilidades: Este principio nace de la organización, que es el primer elemento de todo proceso de control. El objetivo de este principio es que cada empleado sea responsable de los bienes bajo su custodia y de la labor que realiza durante el cumplimiento de sus funciones, para ello es esencial que los procedimientos inherente al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

-Rotación de los empleados: Con este principio se logra un mejor entrenamiento del personal y una mayor eficiencia del trabajo en general, ya que cada trabajador estará en condiciones de conocer las relaciones entre las diferentes tareas que se realizan y una mayor protección contra el fraude. Cada empleado sabrá que regularmente serán relevados, por lo que se prevendrán contra la posibilidad de realizar manipulaciones deshonestas indefinidamente sin ser descubiertos.

-Cargo y descargo: Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de la responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Está directamente relacionado con ceder y aceptar la responsabilidad de un recurso en cada operación o transacción, debe quedar absolutamente claro mediante la firma en los documentos correspondientes, quién recibe y quién entrega, en qué cantidad y qué tipo de recurso.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de las regulaciones administrativas de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección y capacitación de personal.

Para que una entidad disponga de un adecuado mecanismo de control interno es necesario que se adopten determinadas medidas tales como:

- Establecer líneas claras de responsabilidad.
- Establecer procedimientos de control, para procesar cada tipo de transacción, cada una debe pasar por 4 etapas separadas, debiendo ser: autorizada, aprobada, ejecutada y registrada.
- Realizar auditorías o comprobaciones internas.
- Diseñar adecuadamente documentos y registros.
- Los documentos deben estar preenumerados.

Los componentes del control interno son:

- 1- Ambiente de control
- 2- Evaluación de riesgos
- 3- Actividades de control
- 4- Información y comunicación
- 5- Supervisión y monitoreo

Ambiente de control: Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y sus resultados. El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal.

Evaluación de riesgos: El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente las neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo estos han de ser gestionados, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los

riesgos asociados con el cambio. En el proyecto de modificaciones a este componente se incorpora:

- Proceso estructurado, consiente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar los objetivos.
- Diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo, para proveer una razonable seguridad en el logro de los objetivos.
- A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del Sistema de Control Interno.
- Se deben identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos), como de la actividad.
- Las normas de este componente se aplicarán a aquellos riesgos que no se encuentren regulados por la legislación específica de una autoridad competente.
- Se deben identificar los objetivos de control, los que deben ser específicos, adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la organización.
- La característica de proceso refiere que sus elementos se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

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

Información y comunicación: La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y

permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información y las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Supervisión y monitoreo: Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

El control interno no es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que pueden afectar el logro de sus objetivos.
- Garantiza que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la unidad disponga de procesos de planeación, así como de mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

El proceso de control interno se encuentra en constante retroalimentación con la actividad de auditoría, debido fundamentalmente a que como mecanismo de verificación y evaluación del control interno se deben practicar auditorías, que informen sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control, proporcionando

recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera. Por otra parte para determinar el alcance de una auditoría, la extensión de las pruebas a realizar y los procedimientos de auditoría a aplicar, el auditor debe estudiar el control interno existente y evaluar su confiabilidad.

El estudio y evaluación del control interno tiene como objetivo principal determinar si cumple sus funciones para garantizar la exactitud, integridad y veracidad de los datos, lo que permite concretar los asuntos fundamentales que serán objeto de revisión, así como la extensión de las pruebas o muestreos que resulte conveniente aplicar.

1.3.1. Control interno en el subsistema de inventarios.

El control interno sobre los inventarios comprende los controles contables y físicos.

Es indicación de un buen control contable sobre los inventarios la separación de funciones, o sea la existencia de un sistema en el cual los deberes de los empleados están separados de tal modo que las personas que controlan los inventarios no estén a cargo de facturar las ventas o registrar las compras.

El sistema contable debe ser diseñado de modo que el flujo de información contable sea paralelo al flujo físico del inventario. No se deben embarcar mercancías del inventario si no hasta que las ventas estén aprobadas y el embarque autorizado. Las facturas de compra no deben ser registradas o aprobadas para pago sino hasta que se determine que los informes de recepción concuerdan con los artículos facturados.

La frecuencia de inventarios físicos indica un buen control, así como la existencia de procedimientos bien definidos tocante a transacciones no rutinarias tales como la venta de desperdicios u otras circunstancias, como son los faltantes de inventarios. Es aconsejable además hasta donde las condiciones lo permitan rotar a los empleados, con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y

aunque se confíe en el solides ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan proporcionar actos adversos.

El control físico se relaciona con la protección de las existencias contra robo o deterioro. La evidencia de la existencia de estos controles abarca alarmas contra robo, guardias o vigilantes nocturnos, cercas, cerraduras y otras medidas de seguridad.

1.4. Generalidades de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional de la Auditoría, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global y la actuación de la dirección.

La Auditoría de Gestión como herramienta de control es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objetivo social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

La Resolución No 9\93 y el Reglamento del Comité Estatal de Finanzas de Cuba, actual Ministerio de Finanzas y Precios, publicada en 1993, en su artículo #22 apartado c) señala que “La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en la entidad, área o función para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades a materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos.”

Definición que se repite en el Decreto Ley No 159 de la Auditoría.

Este tipo de auditoría se dirigirá en forma selectiva a actividades y materias que desde el punto de vista económico o por sus características, considere conveniente para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la calidad y cantidad apropiadas, como al menor costo posible y de manera oportuna. Es decir:

- o Los recursos idóneos.
- o En la cantidad y calidad correctas.
- o En el momento previsto.
- o En el lugar indicado.
- o Al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que: respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo, no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros, debe lograr:

- o Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- o Que las normas de trabajo sean correctas.
- o Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- o Que se cumplan los parámetros técnicos productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- o Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

Eficacia:

Es el grado en que la actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

1. Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
2. Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse solo a mostrar cifras y explicaciones.

La Auditoría de Gestión debe conjugar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños, determinar qué tipos de investigaciones deben hacerse para lograr avances. Debe proponer recomendaciones específicas, en los casos que se tenga elementos para ello y de no ser así pudiera tener un carácter general pero en todos los casos debe presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

El alcance de la Auditoría de Gestión es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no y en cada hallazgo la misma cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan. Esta amplitud y la diversidad de hallazgos que puede existir, implica que, una Auditoría de Gestión específica puede requerir profesionales de diferentes disciplinas. Generalmente, es un trabajo multidisciplinario, pero normalmente su conducción debe confiarse a contadores públicos, por su estructuración profesional en auditorías.

Tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría deben estar de acuerdo con el alcance general y deben tener presente:

- La satisfacción de los objetivos institucionales.
- El nivel jerárquico de la entidad.
- La estructura organizativa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos que las justificables.
- Duplicación de esfuerzo de empleados o entidades.
- Oportunidad para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidad innecesaria o excesiva de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría y esté en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, portando la muestra y el método a emplear así como el riesgo al cual se somete el auditor.

La Auditoría de Gestión es un gran reto a la capacidad y calidad profesional del contador público. El reto también lo hará ver su voluntad por superarse, ser mejor, brindar un mejor servicio. Permite ayudar a la administración a evaluar desempeños, propone recomendaciones para mejorar la eficiencia y resolver un problema conocido; profundiza en las razones desconocidas que determinan la ineficiencia y las previene y promueve el sano crecimiento de las entidades.

1.4.1. Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión.

- Medición y comparación de logros.

Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

- Control interno eficaz.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- Cultura de la responsabilidad.

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- Mejoramiento de la Planificación.

Promover en las entidades el mejoramiento de formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- Necesidad de un buen sistema de información integral.

Definir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

1.4.2. Beneficios de la Auditoría de Gestión.

- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar: La gerencia no siempre puede definir exactamente las dimensiones de un problema, aunque sea consciente de este. El auditor debe dar su punto de vista objetivo para ayudar a enfocar apropiadamente los problemas operacionales.
- Localiza las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias, es decir, reducción de costos. La reducción de costos es un elemento significativo en las auditorías de gestión, sin embargo hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.
- Identifica criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización. Puede no haber criterios apropiados para medir el logro de las metas y los objetivos de la organización requiriendo así al auditor sugerir a la gerencia que las adopte.
- Abastece de un canal adicional de la comunicación, entre niveles de operación y la alta gerencia. En muchas organizaciones la gerencia toma las decisiones y el personal de operaciones las ejecuta. Una de las ventajas más importantes de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones a la gerencia.
- Divulga irregularidades luego del repaso de los requisitos legales, metas, objetivos, políticas y procedimientos de la organización. El auditor se cerciora de que la organización obre de acuerdo con las leyes y las reglas internas bajo las cuales realiza sus funciones. Si hay una carencia de acatamiento, el auditor define las consecuencias. Esto incluye la prueba para la existencia de actos desautorizados, fraudulentos o de otra manera actos irregulares.
- Abastece de una independiente y objetiva evaluación de operaciones. El personal de la gerencia está a menudo muy cerca de las operaciones para evaluar con

eficacia sus resultados. El auditor de gestión independiente puede hacer esto de manera más objetiva, señalando esas áreas que necesitan mejorar, así como las que se estén desarrollando bien.

1.4.3. Características de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión, indudablemente debe poner a relieve las siguientes características:

- Económica: El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.
- Preventiva: La Auditoría de Gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas del presente.
- Ágil: Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la unidad.
- Pertinente: Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticas y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización
- Crítica: La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la unidad proceda a efectuar las correcciones que correspondan.
- Sistemática: La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinado.

- **Analítica:** Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquier función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.
- **Comprobada:** Las conclusiones a las cuales se llega en este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.
- **Multidisciplinaria:** La Auditoría de Gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la función del equipo de trabajo.
- **Objetiva:** Los juicios a los cuales ha llegado la Auditoría de Gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.

1.4.4. Principios generales de la Auditoría de Gestión.

Independencia: Determina que en todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deben estar libres de toda clase de impedimentos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o juicio profesional.

Objetividad: Establece que en todas las labores desarrolladas el auditor debe mostrar imparcialidad, desinterés y actuación sin prejuicio. Debe ser justo, y no debe dejar que un conflicto, u otro motivo influyan negativamente en su integridad.

Permanencia: Determina que la labor debe ser tal que permita la continuación de una supervisión constante sobre operaciones en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su culminación, ejerciendo un control previo.

Certificación: Este principio indica que por residir la responsabilidad en los contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza, es decir, tienen el sello de la fe pública al asentamiento o aceptación de lo dicho por aquellos que tienen investidura para atestar.

Integridad: Determina que se deben cubrir en forma integrar todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos incluido su entorno. Este principio contempla el ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones y resultados.

Planeamiento: Se debe definir los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir logros.

Supervisión: El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría de gestión y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.

Oportunidad: Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación deben ser ulteriores al acaecimiento de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos o se encuentran desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor dinerario para la unidad.

Forma: Los informes deben ser presentados por escrito para comunicar los resultados de auditoría, y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la unidad.

1.4.5. Técnicas más utilizadas en la Auditoría de Gestión.

Observación: Presencia física para apreciar operaciones concretas que involucren al personal, procedimientos y procesos. La característica principal de esta técnica, es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación: Consiste en obtener directamente de una parte externa, la información necesaria para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

Análisis: Consiste en recopilar y manipular información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el impacto real sobre la organización de las acciones de sus partes, o el efecto de acuerdos, contratos y reglamentos.

Evaluación: Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

Verificación: Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado y corresponde con la legislación vigente.

Investigación: Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con estos; esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.

1.5. Fases para la realización de una Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión se desarrolla a través de la ejecución de una secuencia de pasos que los auditores y expertos han denominado fases de la Auditoría de Gestión y que generalmente son:

❖ Exploración y examen preliminar: Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar de la entidad, para conocer todo lo referente a la estructura organizativa y funciones, flujo del proceso productivo o servicio que presta, características de la producción o del servicio, sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento, fuentes de abastecimiento de las materias primas fundamentales, existencia de normas de consumo, evaluación del sistema de control interno contable y administrativo entre otras.

❖ Planeamiento: Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la Auditoría, que deberá incluir, entre otros:

- o El análisis de los elementos obtenidos en la exploración para definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, determinar las áreas, funciones y materias críticas y definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- o Definición de los objetivos específicos de la Auditoría.
- o Confeccionar el programa de auditoría que se va aplicar.
- o Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, personal necesario, así como el presupuesto.

❖ Ejecución: En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que deberá:

- o Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- o Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- o Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3"E" (economía, eficiencia y eficacia) teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

❖ Informe: En esta etapa primero se elabora la estructura del informe, luego se confecciona el borrador preliminar de gestión, se comunican los resultados al ente auditado y luego de realizar los ajustes correspondientes se emite el informe definitivo que deberá expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos con vistas a que se tome por los ejecutivos de la auditoría una herramienta de dirección.

❖ Seguimiento: Resulta aconsejable de acuerdo con el grado de deterioro de las 3"E", realizar una comprobación de cursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello en cualquiera de las circunstancias, es decir, tanto si se mantuvo la administración de entidad en manos del mismo personal como si este hubiera sustituido por su desacierto.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS.

2.1. Caracterización de la Empresa Comercio y Gastronomía de Placetas.

La Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas se creó el 4 de noviembre del 2002 con la misión de dirigir, efectuar y controlar la política de estado y del gobierno en cuanto al comercio minorista, la economía de almacenes, las reservas estatales y la protección al consumidor, priorizando la canasta básica, el consumo social y el saneamiento de las finanzas internas.

Se encuentra ubicada en Paseo Martí e/ 3ra y 4ta del sur en el municipio de Placetas, provincia Villa Clara y pertenece al Ministerio de Comercio Interior. Dispone actualmente de 1 unidad administrativa, 2 unidades empresariales de base (Báez y Falcón), 143 unidades de comercio minorista, 87 centros gastronómicos, 3 centros de elaboración, 2 almacenes y 1 brigada de mantenimiento.

La estructura organizacional se muestra en el anexo 1. La misma está acorde con las exigencias actuales de buscar el mínimo de niveles de dirección, pero por la variedad de servicios que se prestan y el alto número de establecimientos que posee se hace necesario el funcionamiento de 6 subdirecciones diferentes con funciones y facultades bien definidas. Es una entidad dedicada en lo fundamental al comercio minorista y la prestación de servicios, cuyo objeto social es:

- Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en moneda nacional a la población a través de la red existente.
- Brindar servicios de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.

- Efectuar el alquiler de locales, circuitos sociales, áreas de recreación cultural y otros en moneda nacional.
- Prestar servicios de alimentación al personal de bajos ingresos, embarazadas y otros que lo necesiten y sean autorizados por el gobierno del territorio.
- Brindar servicios de recreación en moneda nacional a la población.

La plantilla por categoría ocupacional aprobada es:

<u>Categoría</u>	<u>Cantidad</u>
Director	1
Directores UEB	2
Subdirectores	6
Jefes de departamento	7
Especialistas principales	12
Administradores	215
Técnicos	106
Obreros	196
Trabajadores de servicios	552
Total	1097

2.2. Descripción del funcionamiento del subsistema de inventarios.

Operaciones de inventarios.

La entidad dispone de dos almacenes: uno para mercancías destinadas a la actividad gastronómica y otro para mercancías destinadas al comercio minorista industrial y a insumos. Las mercancías para la venta minorista de alimentos se reciben directamente de la empresa mayorista a las unidades de comercio.

Las mercancías asignadas a la actividad gastronómica se reciben por cifra directiva de la Sectorial Provincial de Comercio, esta cifra está compuesta por dos

categorías, ya que una parte es utilizada en la gastronomía tradicional y la otra en los mercados comunitarios para ofrecerle servicios de comedor al personal de bajos ingresos. Cuando la mercancía llega al almacén, se realiza la recepción a ciegas y una vez culminada esta, se cotejan las cantidades con la factura del proveedor, pasando posteriormente a confeccionarse el informe de recepción en original y dos copias. El encargado de almacén envía el original del informe de conjunto con la factura para el departamento de finanzas, deja en su poder una copia y la otra pasa al departamento de contabilidad para que el técnico de gestión económica que se encarga de operar el submayor de inventarios haga las anotaciones correspondientes y pueda realizar la conciliación de las entradas y existencias finales a fin de mes con el almacén y los importes acreditados a las cuentas por pagar con el departamento de finanzas y concluidas las operaciones de conciliación contabilizadas las entradas, según la mercancía a que se refiera como se describe a continuación:

- Si se trata de mercancías que van a ser utilizadas en la elaboración de alimentos como es el caso de arroz, frijoles, sal, azúcar, aceites, carnes, pescados etc. El asiento contable será:

Db: 197- Mercancías para elaborar

Cr: 370- Descuento comercial mercancías para elaborar

410- Cuentas por pagar a proveedores

- Si se trata de Mercancías de la gastronomía tradicional se realizará el siguiente asiento:

Db: 198- Mercancías listas para venta tradicional

Cr: 372-1 Descuento comercial Mercancía tradicional

410- Cuentas por pagar a proveedores.

Es necesario destacar que la cuenta 198 consta con las siguientes subcuentas:

1. Tabacos, cigarros y fósforos
2. Confituras
3. Maltas, refrescos y aguas
4. Bebidas alcohólicas
5. Cervezas
6. otras mercancías

Por lo cual el descuento comercial se analiza acorde a división establecida para las mercancías:

372-1-11 Descuento de tabacos, cigarros y fósforos

372-1-12 Descuento de confituras

372-1-13 Descuento de maltas, refrescos y aguas

372-1-14 Descuento de bebidas alcohólicas

372-1-15 Descuento de cervezas

372-1-16 Descuento de otras mercancías

- Si se trata de mercancías recibidas de la empresa de Servicios Especiales (cadena ideal) como es el caso de los refrescos y cervezas enlatados así como las confituras y bebidas a precios diferenciados, entonces el asiento contable será:

Db: 199- Mercancías listas para venta Cadena

Cr: 372-2 Descuento comercial Mercancías Cadena

410- Cuentas por pagar a proveedores

En este caso la cuenta de Mercancías consta de las siguientes subcuentas:

2- Confituras

4- Bebidas alcohólicas

5- Cervezas

6- Maltas, refrescos y aguas

Igual análisis presenta el descuento comercial correspondiente.

La distribución de mercancías se acuerda de manera colegiada a través del órgano colectivo de dirección creado al efecto SACI y cuyas cifras significan: Sistema de Abastecimiento del Comercio Interior. Una vez aprobada la distribución, le da salida a la mercancía para cada destino y se confeccionan los modelos de traslados correspondientes, que funcionan para el almacén como vales de salidas y para las unidades como documentos que respaldan las entradas (cumpliendo lo legislado en la norma ramal 20 del MINCIN). Estos modelos se confeccionan en original y tres copias, el original se entrega al grupo de recepción perteneciente al Departamento de Contabilidad, una copia se queda en almacén, otra copia es entregada al técnico de gestión económica que se encarga de operar el submayor de inventario y dos son entregadas al administrador de la unidad.

Al finalizar el mes el técnico de gestión económica, concilia los traslados emitidos con el almacén y con el grupo de recepción y procede a realizar el siguiente asiento contable:

Db: Operaciones entre dependencias (activo)

Descuento comercial correspondiente.

Cr: Cuenta de Mercancía que corresponda

En tanto las mercancías destinadas al comercio industrial y a insumos se reciben en su mayoría por gestión propia de la empresa a través del grupo de compras y contratación y solo una mínima parte destinadas a planes especiales (venta de canastilla, calzado ortopédico y uniformes) se recibe de la empresa mayorista industrial y las cantidades recibidas están acorde a las necesidades solicitadas.

Al recibirse la mercancía se realiza la recepción a ciegas y posteriormente los informes de recepción en original y dos copias, funcionando de manera similar al almacén destinado a gastronomía solo que en este caso el asiento contable que se realiza a fin de mes por la recepción de los productos es.

Db: 195- Mercancías para la venta industrial

Cr: 371- 4 Descuento Comercial de Mercancía Industrial

410- Cuentas por pagar a proveedores

La cuenta 195- Mercancías para la venta industrial posee las siguientes subcuentas:

- 1- Ropa reciclada
- 2- Otros productos de mercado industrial
- 3- Productos del sector emergente
- 4- Planes especiales
- 5- Artículos de higiene y limpieza

Por lo cual el descuento se analiza acorde a la división de las mercancías.

371-4-41 Ropa reciclada

371-4-42 Otros productos del mercado industrial

371- 4-43 Productos del sector emergente

371-4-44 Planes especiales

371-4-45 Artículos de higiene y limpieza.

Cuando la entidad así lo determina se realizan variaciones de precios a los artículos de higiene y limpieza, estas variaciones aumentan el valor e los inventarios y originan el siguiente asiento contable:

Db: 195- Mercancías para la venta industrial

Subcuenta que corresponda

Cr: 371-4 Descuento comercial Mercancía Industrial

Resulta muy beneficioso tanto la rentabilidad de la empresa, como para el saneamiento de las finanzas internas y para el presupuesto del estado la realización de variaciones de precio debido a que del total de variación el 25% se aporta al presupuesto del estado al amparo de la resolución 41/97 del Ministerio de Finanzas y Precios y el resto es beneficio neto de la empresa, incidiendo directamente en el incremento de la rentabilidad, aunque es preciso conocer el mercado porque un aumento excesivo de precios puede revertir la situación.

De cualquier forma los asientos al realizar una variación de precios son:

Db: 195- Mercancías para la venta industrial
Cr. 371-4 Descuento de Mercancía Industrial
 42- otros productos del Mercado industrial
 45- artículos de higiene y limpieza

Por el 100% de la variación de precios, sin realizarse ninguna otra operación hasta que la mercancía es vendida. En este caso se registran 2 asientos contables: uno por la salida de la mercancía y fijación del impuesto y otro por el ajuste del costo y obligación de pago al presupuesto quedando reflejados ambos como se describe a continuación:

1- Salida de mercancía y fijación del impuesto:

Db: 806 Impuesto venta liberada
 811 Costo de Mercancía Industrial
Cr: 195 Mercancías para la venta industrial

2- Ajuste al costo y obligación con el presupuesto:

Db: 371-4 Descuento comercial
 42-Otros productos del Mercado Industrial
 45- Artículos de higiene y limpieza
Cr: 811 Costo de Mercancía Industrial
 440 Obligación con el presupuesto

La salida del almacén a las unidades de comercio minorista se justifica mediante los vales de salida que se confeccionan en original y 3 copias, de las cuales 2 son entregadas a la unidad de destino de los productos, uno para el departamento de contabilidad y uno para el propio almacén.

Tanto las unidades de comercio minorista de alimentos, como las unidades de comercio minorista industrial controlan las mercancías a través de los submayores de inventarios, los cuales se llevan a precio de venta a la población. Informando al departamento de contabilidad de la empresa sobre operaciones de recepción, devolución traslados, ajustes, variaciones de precios, realización y existencias finales mediante la entrega del modelo: Reporte de Operaciones, el cual es confeccionado en original y copia por el administrador de la unidad o persona expresamente autorizada, como mínimo cada tres días y como máximo cada 10 días, al término del mes y cuando se efectúe un conteo físico y no coincida con la periodicidad del reporte.

Las mercancías son trasladadas al área de ventas amparadas por un vale de salidas que debe estar firmado por la persona que entrega el producto y por quien lo recibe. Una vez en el área de venta se registran en las tarjetas de estiba y son rebajadas de esta cuando se venden, anotando el importe en el vale de venta al contado que será entregado al finalizar el día, conjuntamente con el dinero recaudado al administrador de la unidad.

Las unidades dedicadas a ofrecer servicios gastronómicos controlan mercancías a través del modelo "Inventario a Precio de Almacén" (IPA). En él, las mercancías listas para la venta como son cervezas, bebidas alcohólicas, cigarros así como las maltas y refrescos enlatados se controlan a precio de venta a la población y se les da salida para el área de venta donde son controladas mediante el modelo (establecido en la norma ramal 20 del MINCIN) Inventario a Precio de Venta reconocido con las siglas IPV.

En el caso de las mercancías para elaborar como granos, carnes, grasas, embutidos, viandas y hortalizas antes de pasar al área de venta deben ser elaborados según las normas técnicas aprobadas, controlándose este proceso mediante el documento "Generación de Productos" que se confecciona en forma de tabla reflejando en las filas las raciones a elaborar de cada plato que se oferta y en las columnas los

ingredientes a utilizar ; concluido este proceso es que anotan las cantidades en el modelo IPV.

Al concluir la jornada laboral se realiza un cuadre de caja, se anotan en la columna “Vendido” del IPV las mercancías realizadas y en existencia final las mercancías no vendidas, que constituirán las salidas iniciales del día siguiente.

Los modelos “Inventario a Precio de Venta”, “Inventario a Precio de Almacén”, “Generación de Productos”, “Vales de salida de almacén” y “Resumen de Ingresos” se confeccionan diariamente en original y copia, entregando el original al departamento de contabilidad y quedando la copia en poder del administrador de la unidad.

Así como se controlan separadamente las mercancías destinadas al comercio minorista y las destinadas a la gastronomía, también los costos se fijan por métodos distintos.

En el caso de la actividad comercial se realiza el ajuste al costo de la siguiente forma:

Se toma el saldo inicial de la cuenta de mercancías, más todas las entradas (ya sean compras, traslados recibidos, variaciones de precios) menos todas las salidas excepto ventas (rebajas de precios, faltantes, mermas y deterioros) y se obtiene como resultado las mercancías disponibles para la venta.

Se toma el saldo inicial del descuento comercial más todos los aumentos por entrada de mercancías, menos las salidas por distintos conceptos excepto ventas y se obtiene el saldo final del descuento.

Entonces el índice se obtiene tomando el saldo de descuento entre la mercancía disponible para la venta, este índice es usado para multiplicar por el valor de las mercancías vendidas, obteniendo así el ajuste al costo y este se refleja mediante el siguiente asiento contable:

Db: 370 Descuento comercial

Cr: 810 Costo de ventas alimenticias.

En el caso de la actividad gastronómica el ajuste al costo se realiza en base a las existencias finales de inventario, se toma el saldo final que reflejan las cuentas de descuento comercial en el mes anterior y se le suman los aumentos por entradas y

se le rebajan las disminuciones por todos los conceptos de salidas y se le rebaja además el saldo final que debe quedar en la cuenta de descuento (que resulta de multiplicar todas las existencias finales de productos por el descuento que le corresponde a cada una) y el resultado se contabiliza como el ajuste al costo, quedando el sientto contable de la siguiente manera:

Db: 372 Descuento comercial mercancía tradicional

Cr: Costo de las mercancías para la venta tradicional

El prorrateo de los gastos indirectos se realiza por el sistema automatizado implantado en la entidad, el cual le permite la obtención de un Estado de Resultado por cada unidad y los gastos indirectos de administración son distribuidos al finalizar cada mes tomando como coeficiente de distribución el indicador Ventas. Teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:

1. Se totalizan la Ventas y se determinan que por ciento representan las ventas de cada unidad dentro del total de las ventas ejecutadas.
2. Se totalizan los gastos indirectos y se les aplica el por ciento calculado para cada unidad, cargando a gastos la suma determinada en proporción de las ventas.
3. Se recalculan los resultados por unidades después de cargados los gastos indirectos.
4. Se verifican que los gastos de administración hayan quedado en cero.

2.3. Importancia de un programa de Auditoría de Gestión para el subsistema de inventario.

La Auditoría de Gestión beneficia a la empresa por cuanto identifica los puntos fuertes y débiles de la organización en todo su conjunto, el resultado obtenido de ella sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

Dentro de los métodos a desarrollar se puede considerar de gran utilidad la creación de un programa que sirva de guía a la auditoría y facilite la autoevaluación de la empresa, para de esta forma tomar decisiones más acertadas.

Tomando en consideración que para las empresas del Comercio y la Gastronomía, la organización , el control y el uso eficiente y racional de los inventarios tiene gran importancia debido a que estos poseen un peso importante dentro del total de sus activos, aseguran la continuidad del proceso e influyen directamente en la obtención de los objetivos y metas propuestos, se hace necesario proporcionarles un programa de auditoría para evaluar el sistema de gestión de los inventarios y fomentar su desarrollo.

Resulta evidente que la aplicación de este programa le permitirá a la entidad poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, concediéndoles la oportunidad de determinar si han tenido progresos o retrocesos y sirviéndoles como censor que estará llamando la atención permanentemente, respecto a cualquier actuación significativa que ponga en peligro la consecución de los fines trazados.

CAPÍTULO 3: CREACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SUBSISTEMA DE INVENTARIO DE LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS.

3.1. Creación del programa de Auditoría de Gestión para el subsistema de inventario de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas.

Objetivo del programa:

Verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones y normas establecidas que rigen el sistema de inventarios y evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que operan en las empresas de Comercio y Gastronomía.

Definición:

Desde el punto de vista contable la palabra inventario se refiere a las cosas u objetos que posee la empresa con el ánimo de vender. En contabilidad denominamos inventario a las mercancías en existencia representativas del importe que se mostrará en el Balance General y los libros de contabilidad.

La organización y planificación de los inventarios tiene gran importancia, ya que son estos quienes aseguran que el proceso sea continuo y regular y los resultados de las empresas del comercio y la gastronomía dependen mayoritariamente del uso que haga de ellos.

A continuación se muestra la propuesta del programa de auditoría de gestión:

- Comprobar si la entidad tiene definido los objetivos en relación con los inventarios.
- Determinar la existencia de planes y programas que adecuen los intereses de la entidad en función de los inventarios.
- ¿Se elaboran planes de compras para garantizar la disponibilidad de las mercancías necesarias?

- ¿Se tienen en cuenta las demandas del mercado, la disponibilidad de recursos financieros y las capacidades de almacenamiento para la realización de las compras?
- ¿Existen sistemas de evaluación del desempeño para la actividad de compras?
- ¿El sistema de compras implementado tiene en cuenta la evaluación del costo de las mercancías y las posibilidades de realizar variaciones de precios?
- ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las compras efectuadas?
- ¿Se han concebido contratos de compra-venta para garantizar los requerimientos de mercancías que mantengan un ritmo estable acorde al plan de ventas?
- Verificar la existencia en los contratos de los requisitos de calidad del producto o los servicios subcontractados.
- ¿El almacenamiento de las mercancías se realiza en lugares adecuadamente preparados?
- ¿Las dimensiones de los almacenes coincide con la reserva de carga y los espacios para garantizar el flujo normal así como las medidas de protección contra incendios?
- ¿Los almacenes tienen las condiciones requeridas para la inspección, medición y ensayos relativos a la calidad?
- ¿Se dispone de los medios de seguridad necesarios para el traslado, carga y descarga de las mercancías?

- ¿La organización tiene definidos indicadores para medir la eficiencia y la eficacia del proceso?
- ¿Se le da seguimiento a los indicadores seleccionados?
- ¿Se tiene en cuenta la evaluación de la satisfacción del cliente y se analizan las reclamaciones, quejas y sugerencias de los clientes y demás partes interesadas?
- ¿Se analizan sistemáticamente los costos de las mercancías?
- ¿Se toman medidas cuando los costos exceden lo planificado?
- ¿Se analizan los índices de mermas e investigan las causas?
- ¿Se realizan análisis de la variación de los inventarios?
- ¿La distribución de mercancías se realiza teniendo en cuenta los planes de venta de cada unidad?
- ¿Se le da seguimiento a la utilización de las mercancías una vez distribuidas?
- ¿Se realizan análisis sistemáticos de los surtidos y las formas de diversificarlos?
- ¿Se realizan revisiones de las normas técnicas para la elaboración de productos cuando ocurren cambios en el precio de venta o en el costo de adquisición de las mercancías?

- Calcular los indicadores que se relacionan a continuación y emitir criterio:

$$\text{Ciclo de almacenamiento} = \frac{\text{Existencia de Mercancías}}{\text{Consumo de material diario}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario medio}}$$

$$\text{Intensidad de los inventarios} = \frac{\text{Inventario}}{\# \text{ Trabajadores}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Proporción de las mermas en función} \\ \text{de los inventarios} \end{array} = \frac{\text{Valor de las mermas y deterioro}}{\text{Inventario total}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Proporción de las mermas} \\ \text{en función de las ventas} \end{array} = \frac{\text{Valor de mermas y deterioros}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Variación de los inventarios} = \text{Inventario actual} - \text{Inventario de igual periodo, año anterior.}$$

$$\text{Crecimiento de los inventarios} = \frac{\text{Inventario actual}}{\text{Inventario igual periodo Año anterior}}$$

$$\text{Rentabilidad de los inventarios} = \frac{\text{Utilidad del Periodo}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Financiamiento de los inventarios} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable neto}}$$

3.2. Aplicación de La Auditoría de Gestión al Subsistema de Inventarios de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas.

Basados en el programa elaborado y en los procedimientos establecido para implementar las etapas de la Auditoría de Gestión en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas, se procede a practicar la Auditoría de Gestión al subsistema de inventarios.

Exploración y examen preliminar:

En esta etapa se procede a aplicar las técnicas de observación, investigación y análisis para arribar a deducciones lógicas de una determinada situación.

Una entregada la carta de presentación a la máxima dirección de la Empresa de Comercio y Gastronomía, se procede a realizar un recorrido por las distintas áreas que la conforman.

La dirección administrativa cuenta con dos locales, uno para la subdirección económica y otro para el resto de las subdirecciones y la oficina del director, posee además dos almacenes; uno destinado a las mercancías para la venta gastronómica

y otro para las mercancías destinadas al comercio industrial y a insumos. Cuenta además con un centro de elaboración especializado en la producción de ahumados y fiambres y con dos unidades económicas de base así como con 143 unidades destinadas al comercio minorista y 87 destinadas a los servicios gastronómicos.

Como resultado de las entrevistas realizadas al consejo de dirección obtuvimos los siguientes datos:

Código: 315-2-12741

Nombre de la empresa: Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas.

Domicilio legal: Paseo de Martí #161 e/ 3y 4 del sur. Placetas. Villa Clara.

Objeto social: en lo fundamental consiste en comercializar de forma minorista.

Planeamiento de la Auditoría:

Una vez concluida la exploración se procede a efectuar el planeamiento, en esta etapa se aplican las técnicas de observación, investigación, y análisis para determinar las funciones más críticas, así como definir los objetivos, alcance y duración de la auditoría.

Como resultado de los elementos obtenidos en la exploración se proponen para la auditoría como objetivos específicos la evaluación del subsistema de inventarios y las regulaciones que son inherentes, así como la evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia con que se usan y controlan los recursos.

Atendiendo a los objetivos propuestos se determina una duración de 37 días para la realización de la auditoría. El planeamiento se muestra en el P/T#1.

Ejecución de la Auditoría:

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, verificando toda la información obtenida verbalmente y obteniendo las evidencias competentes, relevantes y suficientes para sustentar el criterio del auditor.

Se procede a aplicar las técnicas de observación, confirmación, verificación, investigación y análisis para arribar a las siguientes conclusiones:

La empresa cuenta con un subdirector de servicios gastronómicos y un subdirector comercial, quienes dirigen, controlan y ejecutan las políticas trazadas por la entidad en cuanto a administración de los inventarios, contando para ello con un equipo de

trabajo especializado en las actividades gastronómicas y de comercio minorista se pudo comprobar que el Ministerio de Comercio Interior cuenta con sus propias regulaciones de los inventarios como son la Norma Ramal 12, Norma Ramal 15 y Norma Ramal 20 que establecen los controles que deben llevarse a cabo y los modelos oficiales a utilizar en el control de la mercancía para la venta de comercio minorista, para la realización de ajustes de inventario y para el control de las mercancías destinadas a los servicios gastronómicos respectivamente.

También se encuentra implementada la Resolución 453/03 del MINCIN que regula lo referente a la realización de las compras mediante un órgano colegiado de dirección creado al efecto y que se denomina Comité de compras, se creó por resolución 151/03 del director de la empresa según consta en el registro de protocolo y en el manual de organización de la propia administración.

Al aplicar el programa de auditoría elaborado para el subsistema de inventarios se obtuvieron los siguientes resultados:

Se pudo comprobar que la entidad tiene definidos los objetivos en relación a los inventarios y que ha confeccionado los planes de compras necesarios para garantizar el cumplimiento de los niveles de ventas previstos así como la disponibilidad de las mercancías necesarias para mantener la estabilidad del proceso.

Las compras se realizan a través del comité de compras y contratación que es el órgano colegiado de dirección creado al efecto, pero no siempre se tienen en cuenta las demandas del mercado y la disponibilidad de recursos financieros, aspectos por los cuales la entidad en ocasiones no logra vender la totalidad de los productos comprados, lo cual trae consigo un incremento de los inventarios existentes y una mayor necesidad de recurrir al crédito bancario para enfrentar las deudas a corto plazo.

Además la empresa no realiza ninguna evaluación de las compras, ni se ha proyectado por establecer un sistema de evaluación de desempeño para esta actividad.

Otro factor que atenta contra la eficiencia y eficacia del subsistema, es la asignación directiva de mercancías industriales provenientes de la empresa mayorista, las cuales tienen elevados precios y renglones de baja aceptación. Se realizó una

revisión de los contratos que posee la entidad con sus principales suministradores, pudiéndose constatar que en las mismas existen cláusulas referidas a la calidad del producto, pero los almacenes de mercancías con que cuentan no tienen las condiciones requeridas para la inspección, medición y ensayos relativos a la calidad. Tanto en los consejos de dirección, como en las secciones del comité de control se analizan los resultados obtenidos en cada mes y de forma acumulada, entre los indicadores seleccionados se encuentran el cumplimiento del plan de ventas, las cartas por peso y la rentabilidad, pero no se han definido indicadores para medir los resultados del subsistema de inventarios ni se conoce la variación de estos así como tampoco se le da seguimiento al surtido y la forma de diversificarlo.

Basado en los cálculos realizados y en los análisis llevados a cabo podemos concluir que la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas tiene prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces en cuanto a la planificación de los inventarios, evidenciándose en un decrecimiento de la rotación de estos del periodo económico 2006 con respecto al 2005 y un incremento del ciclo de almacenamiento de 25.3 días en el año 2005 a 33.5 días en el 2006.

Se puede apreciar un crecimiento de los inventarios de \$2574909 pesos lo que representa un 67% más de los inventarios que poseían en el año anterior.

La utilidad de la empresa crece favoreciendo el resultado de varios indicadores y a pesar de ello la rentabilidad de los inventarios se deteriora, disminuyendo de 0.16 por cada peso invertido a 0.13. También sufre detrimento la producción de las mermas en función de los inventarios siendo de \$0.002 en el año 2005 y de \$0.003 por cada peso de inventario en el año 2006.

Por todo lo anteriormente expuesto la Empresa se ha visto obligada a recurrir a un volumen superior de crédito bancario y a elevar las cuentas por pagar, así como el ciclo de pagos incurriendo en un costo de oportunidad por aumento de inmovilización de recursos ascendente a \$334738.17 pesos (Ver P/T# 7).

Informe de Auditoría:

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía.

Placetas, 15 de junio de 2007

Unidad auditada: Empresa Comercio y Gastronomía.

Dirección: Paseo Martí # 161 e/ 3y 4 del Sur. Placetas

Subordinada: Poder Popular

Tipo de auditoría: Gestión

Fecha de inicio: 13 de junio de 2007

Fecha de terminación: 14 de Junio de 2007.

Auditor: Yeney Cepeda Valdivia.

Introducción

La Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas, subordinada al Poder Popular se dedica a la comercialización minorista de productos alimenticios e industriales, así como a la prestación de servicios gastronómicos y de recreación y para ello cuenta con 2 unidades empresariales de base, 143 unidades de comercio minorista, 87 centros gastronómicos, 3 centros de elaboración y 2 almacenes, así como una dirección administrativa estructurada en 6 subdirecciones que se subordinan al director de la empresa.

La empresa en el año 2005 realizó ventas por valor de \$ 64 424 372 pesos, obtuvo una utilidad de \$620 000 pesos, experimentando una mejoría en el resultado de su gestión de ventas ya que en el año 2006 este indicador alcanza la cifra de \$ 82 836 670 pesos e incrementa su utilidad a \$ 842 729 pesos; sin embargo el equilibrio financiero sufre cierto grado de resquebrajamiento, disminuyendo su liquidez de 1.81 en el 2005 a 1.33 en el 2006 y la solvencia decrece en iguales períodos de 1.07 a 0.99.

La auditoría tuvo como objetivo evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos que mantienen en inventario la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas y para ello se tomaron muestras de las operaciones comprendidas desde el 1ro de enero del 2005 al 31 de diciembre de 2006.

Se empleó en la ejecución de la auditoría el programa creado al respecto y de aplicación específica a las empresas del comercio, observando las normas y demás regulaciones vigentes que rigen este tipo de actividad.

Conclusiones

De acuerdo con las verificaciones realizadas que abarcan los objetivos de auditoría y por los resultados de las comprobaciones efectuadas se pudo comprobar que existen prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces en cuanto a los inventarios que posee.

Resultados:

De la aplicación de la Auditoría de Gestión al subsistema de inventarios se derivaron los siguientes resultados:

- La dirección de la entidad no realiza evaluaciones periódicas de las compras efectuadas.
- No posee un sistema de indicadores que le permita medir eficiencia y eficacia con que operan los inventarios.
- Posee elevados niveles de mercancía de lento movimiento.
- No se le da seguimiento a la utilización de las mercancías una vez que son distribuidas.
- No se realizan revisiones de las normas de elaboración de productos cuando varía el precio de adquisición o de venta.

CONCLUSIONES

1. La aplicación de la Auditoría de Gestión al subsistema de inventarios de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas permitió evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que operan los inventarios y verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones y normas establecidas que lo rigen.
2. La Auditoría de Gestión constituye una herramienta de trabajo que le permite a la administración identificar sus puntos débiles y fuertes por áreas funcionales.
3. La Auditoría de Gestión provee a la dirección de informaciones de alta calidad que puede ser utilizada en la toma de decisiones futuras.
4. La Auditoría de Gestión surte a la administración no solo de una evaluación integral sobre el desempeño de su actividad, sino que además le permite lograr un ordenamiento superior, conduciéndolos exitosamente hacia metas propuestas.
5. El resultado obtenido de la Auditoría de Gestión constituye una valiosa información para la administración y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.
6. Al aplicar la Auditoría de Gestión al subsistema de inventarios de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas, se descubrieron prácticas antieconómicas e ineficientes en las operaciones.
7. La Empresa cumple con sus planes de ventas y posee una utilidad creciente de un periodo a otro, no obstante se observa lo siguiente:
 - No aprovecha el total de sus activos para generar utilidades.

- La rotación de los inventarios va en decrecimiento.
- El % de los inventarios que posee corresponden a mercancías de lento movimiento.
- Existen varios renglones de productos que por tiempo transcurrido desde su aplicación, corresponden a mercancías de lento movimiento y no han sido actualizadas como tal.
- No hacen uso de la adquisición de mercancías en consignación, por lo cual se arriesgan más al no realizar pruebas de mercado.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se le recomienda a la Dirección de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Placetas lo siguiente:

- Realizar evaluaciones periódicas de las compras efectuadas.
- Definir y aplicar un sistema de indicadores que le permita medir la eficiencia, eficacia y economía con que operan los inventarios que poseen.
- Disminuir los niveles de inventarios de la mercancía de lento movimiento.
- Dar seguimiento a la utilización de las mercancías una vez distribuidas, para garantizar un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Efectuar revisiones sistemáticas de las normas técnicas aprobadas para la elaboración de productos en aras de adecuarlas a los cambios que se hayan producido tanto en los precios de compra de los productos como en los precios de ventas.
- Lograr una mejor calidad en los productos, coadyuvando de esta manera a un incremento de la demanda.
- Mejorar la imagen corporativa, el trato al público y promover la cultura de la responsabilidad.
- Propender a la realización de auditorías de gestión que asesore a la dirección en la conducción oportuna hacia las metas propuestas.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006
OBJETIVOS: PLANEAMIENTO DE AUDITORIA

P/T#:1
F.INIC: 16/5/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

TAREAS A REALIZAR	FECHA INICIO		FECHA TERMINACIÓN		DÍAS/AUDITADOS	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
TAREAS EXPLORATIVAS ▪ Recorridos de las áreas a fin de observar el funcionamiento. ▪ Revisión de la información que obra en el expediente único de auditoría. ▪ Evaluar el sistema de control interno contable financiero y administrativo. ▪ Examinar y evaluar los documentos, operaciones y Estados Financieros. ▪ Realizar las entrevistas que considere necesarias con dirigentes, técnicos, trabajadores, clientes y otros.	30/4	14/5	30/4	16/5	10	12
TAREAS DE PLANEACIÓN ▪ Definición de objetivos específicos de la auditoría. ▪ Confección del programa de auditoría a utilizar. ▪ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría.	15/5	19/5	16/5	21/5	5	5

TAREAS A REALIZAR	FECHA INICIO		FECHA TERMINACIÓN		DÍAS/AUDITADOS	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ▪ Aplicar programa de auditoría confeccionado. ▪ Recopilar evidencias. ▪ Analizar el resumen de los resultados obtenidos.	21/5	8/6	22/5	11/6	16	16
DISCUSIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	11/6	11/6	12/6	12/6	1	1
ELABORACIÓN DEL INFORME	12/6	13/6	13/6	14/6	2	2
CONFECCIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO DEL EXPEDIENTE DE TRABAJO	14/6	16/6	16/6	18/6	3	3
TOTAL					37	39

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006

P/T#:2
F.INIC: 8/5/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de Ambiente de Control.

La estructura organizativa que esta funcionando en la empresa coincide con la oficialmente establecida y aprobada en los documentos que establecen las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo, así como los niveles de autoridad y responsabilidad están confeccionadas correctamente.

El manual de organización contiene los documentos necesarios y esta actualizado logrando una mayor retroalimentación de las fuentes externas que interactúan con la empresa.

Uno de los documentos que proporciona mayor posibilidad de análisis es la carpeta del director, la cual contiene los documentos siguientes:

- Acta de constitución de la entidad.
- Reglamento disciplinario interno.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Plan de prevención
- Resoluciones de creación de los órganos colectivos de dirección

En la empresa los consejos de dirección se efectúan mensualmente, asistiendo a ellos todos los subdirectores, los directores de las UEB y como invitados el secretario del núcleo del PCC, el técnico de seguridad y protección, funcionaria de atención a la población e invitados de los organismos.

Como medida estimulativa y de control todos los meses en la organización se dan a conocer los resultados económicos y se analizan además los temas relacionados con el delito y los puntos correspondientes al plan de temas previstos.

Por lo anterior todos los lunes se efectúan despachos colectivos con los subdirectores e independientemente, cuando es de interés de la dirección de la empresa, se realizan despachos individuales no existiendo evidencia del método de citación para despachos individuales.

Algunas de las principales características de estos despachos son:

- 1) Los informes de auditorias e inspecciones no se analizan en los consejos de dirección sino en el comité de control.

- 2) Los manuales de procedimientos no están confeccionados.
- 3) Los submayores de inventario son operados por personas distintas al área de almacén y el cuadre con este se realiza diariamente.
- 4) Los movimientos de AFT están en todos los casos autorizados por la subdirectora económica y aprobados por el director de la empresa.
- 5) La entidad cuenta con un total de 4687 activos fijos por lo cual se planeó chequear 391 cada mes para que a fin de año se hayan chequeado todos.
- 6) Todos los expedientes tanto de cobro como de pago cuentan con la calidad requerida, están separadas por clientes o proveedores según sea el caso, contienen las facturas que respaldan los saldos de los submayores. En caso de los expedientes de cobro poseen el número del documento por el cual se realizó el cobro y en caso de los proveedores poseen la copia del cheque mediante el que se realizó el pago.
- 7) Los costos de las mercancías vendidas se determinan por unidades y dentro de ellas por líneas de productos, analizando posteriormente las desviaciones que puedan presentarse.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006

P/T#:3
F.INIC: 9/5/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de Evaluación de Riesgos.

Los riesgos son una parte principal del control interno de la empresa. Estos proveen a la administración de una información apoyada estadísticamente en la posible ocurrencia de un evento que perjudique a la empresa.

Durante el estudio de la empresa de comercio y gastronomía fueron señalados varios procedimientos respecto a la política establecida por la Resolución 297 de acuerdo al tratamiento de los riesgos internos y externos. En esta sección de nuestro trabajo realizamos un señalamiento de estos procedimientos sin polemizar en las características que lo provocan.

La empresa determinó como sus principales riesgos a combatir:

- No se ha analizado la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Los riesgos están definidos, pero en ocasiones se describen las debilidades porque no se tiene clara la diferencia entre riesgos y debilidades.
- Se han calculado algunas de las pérdidas que podrían resultar de la materialización de los riesgos pero puede enriquecerse aún más.
- Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.
- Existen medidas de protección para eliminar o neutralizar en parte los riesgos.
- El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos.
- Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos.
- Están garantizados los recursos de protección contra incendios.
- Los trabajadores conocen las medidas de protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicada en cada caso.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006

P/T#:4
F.INIC: 10/5/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de Actividades de Control.

Dentro de los elementos de la auditoría a tomar en cuenta en nuestro análisis están: El efectivo, las nóminas por pagar, el comportamiento de los almacenes, la seguridad informáticas y las ventas¹.

Efectivo

En la Auditoría realizada se comprobó que se han sido aplicados correctamente los procedimientos establecidos para el control de efectivo. Además de comprobarse un adecuado control de los cheques realizándose mensualmente las conciliaciones entre las cuentas de efectivo en banco de la empresa y la cuenta que el banco controla de la misma. Dichas conciliaciones han sido certificadas y firmadas por la agencia bancaria y los auditores.

Comportamiento de los salarios

En la empresa las nóminas chequeadas están debidamente revisadas, autorizadas y firmadas por quienes corresponden. Además existe debida constancia de los pagos y reintegros efectuados. Las nóminas se confeccionan correctamente y se firman antes de la extracción del efectivo en los correspondientes espacios.

Comprobándose también que el registro de salario y tiempo de servicio de cada trabajador esta actualizado y debidamente firmado, presentando correspondencia entre la plantilla aprobada y la plantilla cubierta en cuanto a número de cargos, idoneidad, nivel de salarios y otros.

La empresa ha desarrollado en el orden de los recursos humanos un plan de capacitación que involucra a los trabajadores el cual luego de planteado ha recibido un estricto cumplimiento.

Comportamiento de los almacenes

¹ Estos elementos solo enuncian lo encontrado en auditorías resientes a la empresa sin pretender su estudio exhaustivo.

Como un primer elemento se pudo comprobar que en los almacenes se realiza la recepción a ciegas por parte del personal encargado de almacén y luego la recepción primaria por una persona distinta.

Además ambos almacenes poseen resolución de autorización para la solicitud de materiales: en el caso del almacén de gastronomía son las del director de la empresa y el subdirector gastronómico y en el caso del almacén de productos industriales las firmas autorizadas son la del director, el subdirector técnico y la económica.

Respecto a la facturación se pudo comprobar que se realiza correctamente, el almacenamiento de los productos se efectúa acorde a las técnicas de almacén y las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos.

La informatización y seguridad informática

La empresa a través de la tecnología informática procesa y mantiene la información adecuadamente. Lógicamente todo este sistema esta monitoreado por el lineamiento de la seguridad informática por lo cual se creó un sistema de claves de acceso a los equipos y además se mantienen actualizadas las copias de salva de toda la información, las cuales están en lugar seguro, así como también se poseen vacunas contra virus.

Las ventas

En cuanto a las ventas que la empresa realiza cabe destacar que se encuentran sujetas a un plan que se chequea diariamente por el personal designado para ello pero además se analiza también con cada administrador así como en los consejos de dirección reducidos y ampliados y se trazan estrategias de trabajo para el cumplimiento del plan cuando así lo requiere.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS P/T#:5
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006

F.INIC: 11/5/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

ANÁLISIS: Aplicación de la guía de control interno al componente de Información y comunicación; y Supervisión y Monitoreo.

Información y Comunicación

En la entidad esta implantado el manual de información y comunicación en el cual se plasman las informaciones a rendir por la empresa a entes externos así como el flujo de informaciones internas. Los órganos colectivos de dirección están creados y funcionan debidamente de acuerdo a lo establecido en la legislación.

El sistema de información define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente existiendo apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios, mediante la asignación de recursos apropiados.

En cuanto al funcionamiento interno de la empresa se han establecidos canales de comunicación para que los trabajadores informen sobre las irregularidades que se presenten, existiendo mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores para mejorar la calidad y otros aspectos de interés

Mientras referente al funcionamiento de la información en su función emisora se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la empresa a las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y organismos de control, entre otros.

Supervisión y monitoreo

Respecto a la función de supervisión y monitoreo se pudo comprobar que el área de auditoría interna esta subordinada al director de la empresa, emitiéndose por cada auditoría realizada un informe del cual se le envía copia al director.

El expediente único de auditoría incluye todos los informes de las auditorías internas y externas realizadas. En este punto una insuficiencia detectada es que no se chequean los planes de medidas elaborados para eliminar las deficiencias detectadas en auditorías anteriores aunque los resultados de las auditorías sí se analizan en los consejos de dirección y en los comités de control.

EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006

P/T#:6
F.INIC: 12/6/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

ANÁLISIS: Cálculo de los indicadores para el subsistema de inventarios
Año 2005.

Ciclo de almacenamiento	=	$\frac{3828665}{151563}$	= 25.3
	=	$\frac{55320659}{3543567}$	Rotación de los inventarios = 15.6
Intensidad de los inventarios	=	$\frac{3828665}{1067}$	= 3588.25
Proporción de Mermas en función de los inventarios	=	$\frac{137915}{3828665}$	= 0.036
Proporción de Mermas en función de las ventas	=	$\frac{137915}{64424372}$	= 0.002
Variación de los inventarios	=	$3828665-4017340$	=-188675
Crecimientos de los inventarios	=	$\frac{3828665}{4017340}$	= 0.95
Rentabilidad de los inventarios	=	$\frac{620000}{3828665}$	= 0.16
Financiamiento de los inventarios	=	$\frac{2869534}{3828665}$	= 0.74

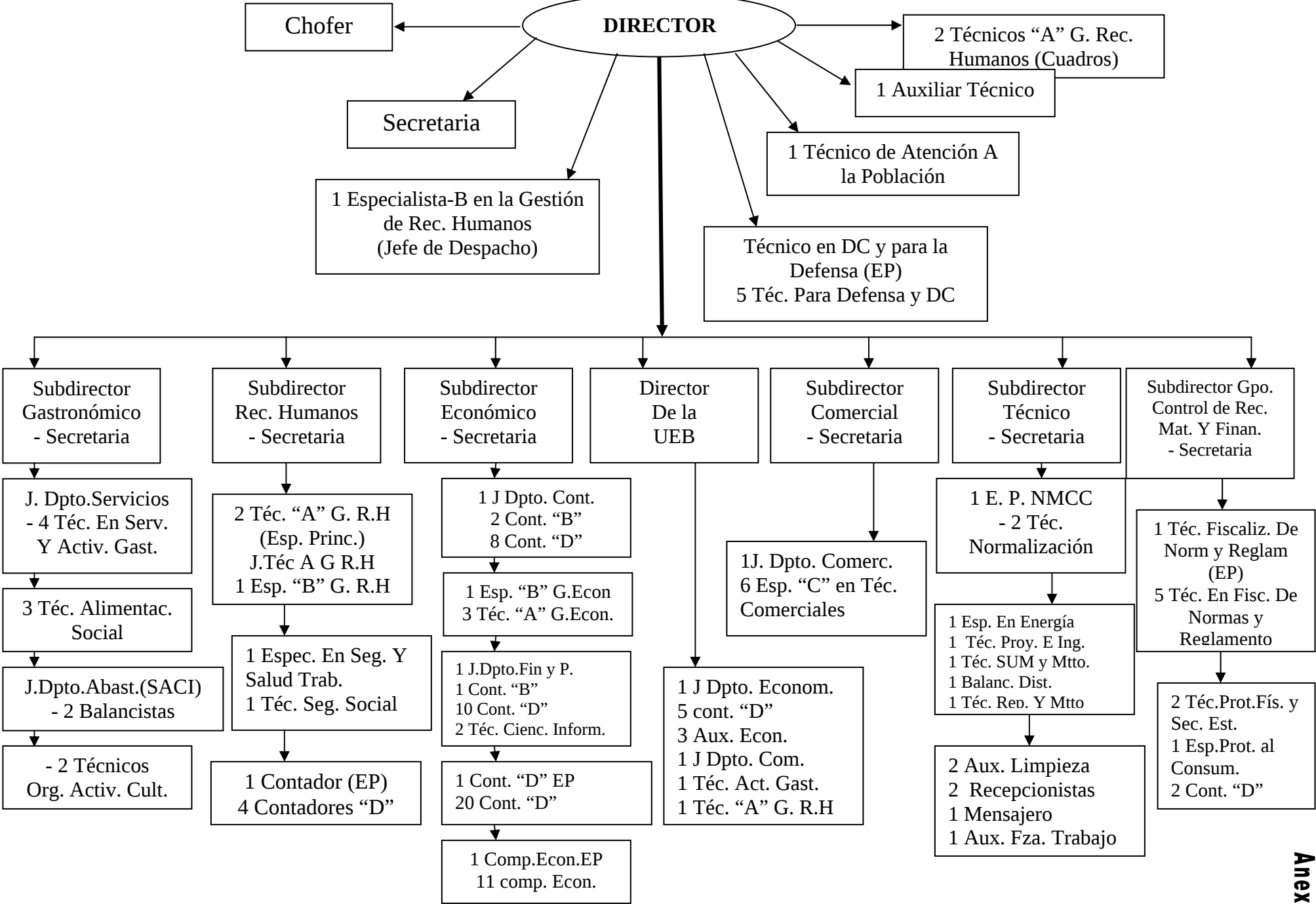
EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE PLACETAS
PERIODO: AÑO 2005 Y 2006

P/T#:7
F.INIC: 12/5/06
F.TERM:14/6/06
AUDITOR:Y.C.V.

ANÁLISIS: Cálculo de los indicadores para el subsistema de inventarios
Año 2006.

Ciclo de almacenamiento	=	$\frac{6403574}{190914}$	= 33.5
	=	$\frac{69683697}{6017423}$	Rotación de los inventarios = 11.6
Intensidad de los inventarios	=	$\frac{6403574}{1097}$	= 5837.35
Proporción de Mermas en función de los inventarios	=	$\frac{242550}{6403574}$	= 0.037
Proporción de Mermas en función de las ventas	=	$\frac{242550}{82836670}$	= 0.003
Variación de los inventarios	=	$6403574 - 3828665$	= 2574909
Crecimientos de los inventarios	=	$\frac{6403574}{3828665}$	= 1.67
Rentabilidad de los inventarios	=	$\frac{842729}{6403574}$	= 0.13
Financiamiento de los inventarios	=	$\frac{4519642}{6403574}$	= 0.70
Costo de oportunidad	=	2574909×0.13	= 334738,17

ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN



ANEXO #1

ESTADO DE SITUACIÓN para (Diciembre de 2005)
CONSOLIDADO DE ENTIDADES MCPAL COMERC. Y GASTRONOMÍA. PLACETAS.

Fila	Concepto	Total
6	ACTIVOS CIRCULANTES	
7	101 Efectivo en caja MN	35186
8	102 Efectivo en caja por depositar MN	415293
9	103 Efectivo depositado en confianza MN	
10	104 Efectivo en caja CUC	
11	105 Efectivo por depositar en confianza CUC	
12	106 Efectivo depositado en confianza CUC	
13	TOTAL EFECTIVO EN CAJA	450479
14	110 Efectivo en Banco MN	782042
15	115 Efectivo en Banco CUC	
16	119 Efectivo en Banco Inv. Materiales	
17	TOTAL DE EFECTIVO EN BANCO	782042
18	130 Efectos por cobrar corto plazo MN	
19	131 Efectos por cobrar corto plazo CUC	
20	135 Cuentas por cobrar a corto plazo Ent. Presupuesto	221296
21	136 Cuentas por cobrar a Ent. MINCIN	1978
22	137 Cuentas por cobrar a CP Otros organismos	28
23	138 Cuentas por cobrar contravalor	
24	139 Cuentas por cobrar corto plazo CUC	
25	TOTAL EFECTOS Y CUENTAS POR COBRAR	223302
26	146 Pagos anticipados a Suministradores MN	
27	147 Pagos anticipados CUC	
28	150 Pagos anticipados Proc. Inv. MN	
29	151 Pagos anticipados Proc. Inv. CUC	
30	161 Anticipo a justificar	
31	164 Adeudos del Presupuesto del Estado por Dev. Pend.	812447
32	165 Adeudos del Presupuesto del Estado P/Financ. Pend.	
33	167 Adeudos del Órgano y Organismo	

Fila	Concepto	Total
34	172 Reparaciones Generales en Proceso	
35	183 Materia prima y materiales para insumo MN	91909
36	184 Materia prima y materiales para insumo CUC	
37	185 Combustibles y lubricantes	36
38	186 Parte y pieza de repuesto para insumo	
39	187 Parte y pieza de repuesto y accesorio para insumo MN	
40	188 Parte y pieza de repuesto y accesorio para insumo CUC	
41	189 Equipo para dismantelar	
42	190 Servicios terminados MN	
43	191 Servicios terminados CUC	
44	192 Embases y embalajes retornables	18217
45	193 Útiles y Herramientas	272287
46	194 Mercancía para la venta Min. Alim. Canasta Básica	868778
47	195 Mercancías para la venta Min. Ind. MN	2305144
48	196 Mercancías para la venta Min. Ind. CUC	
49	197 Mercancías para elaborar	322746
50	198 Mercancía lista para la venta tradicional	697883
51	199 Mercancía lista para la venta OEE	12188
52	200 Mercancía para la venta Mayorista de Alimento	
53	201 Mercancía para la venta Mayorista Caf. Tab. Cig. Fosf.	
54	202 Mercancía para la venta Mayorista Industrial MN	
55	203 Mercancía para la venta Mayorista Industrial CUC	
56	TOTAL DE MERCANCÍA PARA LA VENTA	4206739
57	204 Mercancía en Trans. Portuario	
58	205 Mercancía para Molinado	
59	206 Product. Material Term.	
60	208 Inventarios Programa de la Revolución	
61	209 Inventarios en depósitos	
62	210 Inventario ocioso	272337
63	370 Desc. Com. e impuesto Mercancías por elaborar	190665
64	371 Desc. Com. e impuesto Mercancías para la venta	356826

Fila	Concepto	Total
65	372 Desc. Com. e impuesto Mercancías p/ la vta Trad. OEE	106206
66	373 Desgaste de Útiles y Herramientas	
67	700 Producción Agrícola en Proceso	
68	701 Producción Animal en Proceso	
69	702 Servicios en Proceso	
70	703 Producción Mat. En Proceso	
71	704 Servicio en Proceso	
72	705 Producción Mat. En Proceso CUC	
73	TOTAL DE INVENTARIO	
74	TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	6476098
75	ACTIVOS FIJOS	
76	Activos Fijos Tangibles	3062684
77	375 Depreciación de Activos Fijos	1348408
78	TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	1714276
79	255 Activos Fijos Intangibles	3338
80	390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	
81	TOTAL DE ACTIVO FIJO INTANGIBLE	3338
82	265 Inversiones materiales	
83	280 Eq. P./ inst. p/proceso inversionista	213936
84	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	1931550
85	ACTIVOS DIFERIDOS	
86	300 Gasto diferido a corto plazo	25952
87	311 Gasto diferido a largo plazo	
88	TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	
89	OTROS ACTIVOS	
90	330 Pérdidas en investigación	31198
91	332 Faltante de bien en investigación	19957
92	334 Cuentas por cobrar diversas	566844
93	346 Efectos por cobrar en litigio	
94	347 Cuentas por cobrar en litigio	94635
95	348 Efecto por cobrar protestado	

Fila	Concepto	Total
96	349 Cuentas por cobrar en proceso judicial	
97	350 Operac. entre Deprec. De activo	115448037
98	356 Pago a cuentas de utilidades	
99	TOTAL DE OTROS ACTIVOS	116176621
100	TOTAL DE ACTIVO	124584269
101	PASIVO CIRCULANTE	
102	401 Efecto por pagar a corto plazo MINCIN	488643
103	402 Efecto por pagar a corto plazo otras empresas.	
104	403 Efecto por pagar corto plazo CUC	
105	405 Cuenta por pagar corto plazo a la EMPA	1245013
106	406 Cuenta por pagar corto plazo a la EMPI	1113715
107	407 Cuenta por pagar corto plazo a la OEE	
108	408 Cuenta por pagar corto plazo empresa MINCIN	16640
109	409 Cuenta por pagar corto plazo Ot. suministro	5004
110	410 Cuenta por pagar contravalor	
111	411 Cuenta por pagar corto plazo CUC	
112	421 Cuenta por pagar AFT MN	519
113	424 Cuenta por pagar AFT CUC	
114	425 Cuentas por pagar en proceso Inv.	
115	426 Cuentas por pagar Proceso Inversionista CUC	
116	TOTAL DE EFECTOS Y CUENTAS POR PAGAR	2869534
117	430 Cobros anticipados MN	458
118	431 Cobros anticipados CUC	
119	435 Depósitos recibidos	69996
120	440 Obligaciones con el presupuesto estatal	197470
121	450 Obligaciones con el organismo	
122	451 Obligaciones con el Org. Imp. Rec. Alim.	
123	455 Nómina por pagar	175521
124	460 Retenciones por pagar	14652
125	470 Préstamos por pagar	5157
126	471 Préstamos por pagar Rec. inversiones	

Fila	Concepto	Total
127	480 Gastos acumulados por pagar	
128	491 Provisiones para reparaciones generales	
129	492 Provisiones para vacaciones	193820
130	493 Provisiones par innovaciones y Rac.	319
131	494 Provisiones para estimulaciones	
132	495 Provisiones para Inventario (depreciaciones)	31769
133	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	3558696
134	PASIVO A LARGO PLAZO	
135	525 Obligaciones a largo plazo Créditos Especiales	300477
136	526 Obligaciones Largo Plazo Fideicomiso	
137	527 Obligaciones Largo Plazo Inversiones	
138	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	300477
139	OTROS PASIVOS	
140	555 Sobrante en investigación	11461
141	565 Cuentas por pagar diversas	556036
142	575 Operaciones E/ Dep. Pasivos	115448037
143	TOTAL OTROS PASIVOS	116015534
144	TOTAL DE PASIVOS	119874707
145	PATRIMONIO	
146	600 Inversión Estatal	4009652
147	619 Recursos recibidos	279120
148	620 Donaciones recibidas	
149	630 Utilidades retenidas	
150	635 Subsidio por pérdida	
151	640 Pérdidas	
152	645 Reserva para pérdidas y contingencias	790
153	646 Reservas para inversiones	
154	647 Reservas para incremento Capital de Trabajo	
155	648 Res.p/ desarrollo científico técnico	
156	Utilidad o pérdida del periodo	420000
157	TOTAL PATRIMONIO	

Fila	Concepto	Total
158	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	124584269

ANEXO #2

ESTADO DE SITUACIÓN para (Diciembre de 2006) CONSOLIDADO DE ENTIDADES MCPAL COMERC. Y GASTRONOMÍA. PLACETAS.

Fila	Concepto	Total
6	ACTIVOS CIRCULANTES	0
7	101 Efectivo en caja MN	21207
8	102 Efectivo en caja por depositar MN	496646
9	103 Efectivo depositado en confianza MN	0
10	104 Efectivo en caja CUC	0
11	105 Efectivo por depositar en confianza CUC	0
12	106 Efectivo depositado en confianza CUC	0
13	TOTAL EFECTIVO EN CAJA	517853
14	110 Efectivo en Banco MN	828648
15	115 Efectivo en Banco CUC	0
16	119 Efectivo en Banco Inv. Materiales	176
17	TOTAL DE EFECTIVO EN BANCO	828824
18	130 Efectos por cobrar corto plazo MN	0
19	131 Efectos por cobrar corto plazo CUC	0
20	135 Cuentas por cobrar a corto plazo Ent. Presupuesto	48275
21	136 Cuentas por cobrar a Ent. MINCIN	840
22	137 Cuentas por cobrar a CP Otros organismos	10160
23	138 Cuentas por cobrar contravalor	0
24	139 Cuentas por cobrar corto plazo CUC	0
25	TOTAL EFECTOS Y CUENTAS POR COBRAR	59275
26	146 Pagos anticipados a Suministradores MN	2487

Fila	Concepto	Total
27	147 Pagos anticipados CUC	0
28	150 Pagos anticipados Proc. Inv. MN	0
29	151 Pagos anticipados Proc. Inv. CUC	0
30	161 Anticipo a justificar	0
31	164 Adeudos del Presupuesto del Estado por Dev. Pend.	318
32	165 Adeudos del Presupuesto del Estado P/Financ. Pend.	41283
33	167 Adeudos del Órgano y Organismo	234100
34	172 Reparaciones Generales en Proceso	0
35	183 Materia prima y materiales para insumo MN	118942
36	184 Materia prima y materiales para insumo CUC	0
37	185 Combustibles y lubricantes	119
38	186 Parte y pieza de repuesto para insumo	0
39	187 Parte y pieza de repuesto y accesorio para insumo MN	0
40	188 Parte y pieza de repuesto y accesorio para insumo CUC	0
41	189 Equipo para dismantelar	0
42	190 Servicios terminados MN	0
43	191 Servicios terminados CUC	0
44	192 Embases y embalajes retornables	15407
45	193 Útiles y Herramientas	343152
46	194 Mercancía para la venta Min. Alim. Canasta Básica	789285
47	195 Mercancías para la venta Min. Ind. MN	4294551
48	196 Mercancías para la venta Min. Ind. CUC	0
49	197 Mercancías para elaborar	408013
50	198 Mercancía lista para la venta tradicional	1407449
51	199 Mercancía lista para la venta OEE	417526
52	200 Mercancía para la venta Mayorista de Alimento	0
53	201 Mercancía para la venta Mayorista Caf. Tab. Cig. Fosf.	0
54	202 Mercancía para la venta Mayorista Industrial MN	0
55	203 Mercancía para la venta Mayorista Industrial CUC	0
56	TOTAL DE MERCANCÍA PARA LA VENTA	7316824
57	204 Mercancía en Trans. Portuario	0

Fila	Concepto	Total
58	205 Mercancía para Molinado	0
59	206 Product. Material Term.	0
60	208 Inventarios Programa de la Revolución	0
61	209 Inventarios en depósitos	0
62	210 Inventario ocioso	123202
63	370 Desc. Com. e impuesto Mercancías por elaborar	206769
64	371 Desc. Com. e impuesto Mercancías para la venta	585524
65	372 Desc. Com. e impuesto Mercancías p/ la vta Trad. OEE	244159
66	373 Desgaste de Útiles y Herramientas	0
67	700 Producción Agrícola en Proceso	0
68	701 Producción Animal en Proceso	0
69	702 Servicios en Proceso	0
70	703 Producción Mat. En Proceso	0
71	704 Servicio en Proceso	0
72	705 Producción Mat. En Proceso CUC	0
73	TOTAL DE INVENTARIO	6881193
74	TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	8565334
75	ACTIVOS FIJOS	0
76	Activos Fijos Tangibles	3415401
77	375 Depreciación de Activos Fijos	1363971
78	TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	2051430
79	255 Activos Fijos Intangibles	3338
80	390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	0
81	TOTAL DE ACTIVO FIJO INTANGIBLE	3338
82	265 Inversiones materiales	48257
83	280 Eq. P./ inst. p/proceso inversionista	0
84	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	2103025
85	ACTIVOS DIFERIDOS	0
86	300 Gasto diferido a corto plazo	0
87	311 Gasto diferido a largo plazo	0
88	TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	0

Fila	Concepto	Total
89	OTROS ACTIVOS	0
90	330 Pérdidas en investigación	7256
91	332 Faltante de bien en investigación	205221
92	334 Cuentas por cobrar diversas	73545
93	346 Efectos por cobrar en litigio	0
94	347 Cuentas por cobrar en litigio	0
95	348 Efecto por cobrar protestado	0
96	349 Cuentas por cobrar en proceso judicial	70643
97	350 Operac. entre Deprec. De activo	126737327
98	356 Pago a cuentas de utilidades	1047702
99	TOTAL DE OTROS ACTIVOS	127956994
100	TOTAL DE ACTIVO	138625353
101	PASIVO CIRCULANTE	0
102	401 Efecto por pagar a corto plazo MINCIN	1244431
103	402 Efecto por pagar a corto plazo otras empresas.	0
104	403 Efecto por pagar corto plazo CUC	0
105	405 Cuenta por pagar corto plazo a la EMPA	620551
106	406 Cuenta por pagar corto plazo a la EMPI	2292
107	407 Cuenta por pagar corto plazo a la OEE	747625
108	408 Cuenta por pagar corto plazo empresa MINCIN	0
109	409 Cuenta por pagar corto plazo Ot. suministro	1904543
110	410 Cuenta por pagar contravalor	0
111	411 Cuenta por pagar corto plazo CUC	0
112	421 Cuenta por pagar AFT MN	0
113	424 Cuenta por pagar AFT CUC	0
114	425 Cuentas por pagar en proceso Inv.	0
115	426 Cuentas por pagar Proceso Inversionista CUC	0
116	TOTAL DE EFECTOS Y CUENTAS POR PAGAR	4519642
117	430 Cobros anticipados MN	540
118	431 Cobros anticipados CUC	0
119	435 Depósitos recibidos	75000

Fila	Concepto	Total
120	440 Obligaciones con el presupuesto estatal	408887
121	450 Obligaciones con el organismo	0
122	451 Obligaciones con el Org. Imp. Rec. Alim.	0
123	455 Nómina por pagar	117079
124	460 Retenciones por pagar	31457
125	470 Préstamos por pagar	979602
126	471 Préstamos por pagar Rec. inversiones	0
127	480 Gastos acumulados por pagar	0
128	491 Provisiones para reparaciones generales	0
129	492 Provisiones para vacaciones	286529
130	493 Provisiones par innovaciones y Rac.	0
131	494 Provisiones para estimulaciones	0
132	495 Provisiones para Inventario (depreciaciones)	0
133	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	6418746
134	PASIVO A LARGO PLAZO	0
135	525 Obligaciones a largo plazo Créditos Especiales	0
136	526 Obligaciones Largo Plazo Fideicomiso	260728
137	527 Obligaciones Largo Plazo Inversiones	0
138	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	260728
139	OTROS PASIVOS	0
140	555 Sobrante en investigación	27715
141	565 Cuentas por pagar diversas	66549
142	575 Operaciones E/ Dep. Pasivos	126737327
143	TOTAL OTROS PASIVOS	126831590
144	TOTAL DE PASIVOS	133511064
145	PATRIMONIO	0
146	600 Inversión Estatal	4242229
147	619 Recursos recibidos	0
148	620 Donaciones recibidas	0
149	630 Utilidades retenidas	0
150	635 Subsidio por pérdida	0

Fila	Concepto	Total
151	640 Pérdidas	0
152	645 Reserva para pérdidas y contingencias	584
153	646 Reservas para inversiones	28746
154	647 Reservas para incremento Capital de Trabajo	0
155	648 Res.p/ desarrollo científico técnico	0
156	Utilidad o pérdida del periodo	842729
157	TOTAL PATRIMONIO	5114269
158	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	138625353
159	Total de inventario	6881193
160	Total de cuentas por cobrar	59275
161	Total de cuentas por pagar	4519642
162	Total efectivo en Banco y Caja	828824
163	% Cuentas por cobrar de activo circulante	0
164	% Cuentas por pagar pasivo circulante	1
165	Capacidad de pago	-3173548
166	Capital de trabajo	2146588
167	Ciclo de cobro	0
168	Ciclo de pago	14
169	Cobertura de gastos	0
170	Existencias	22
171	Índice de solidez	0.96
172	Índice de solvencia	1.33
173	Prueba ácida	0.26

LEONARDO ALVAREZ RODRIGUEZ
DIRECTOR

BEATRIZ GARI CHAVEZ
VICE DIRECTOR ECONOMICO

ANEXO # 3**ESTADO DE RESULTADO para (Diciembre/2005)
CONSOLIDADO DE ENTIDADES MNCPAL COMER. Y GAST. PLACETAS.**

FILA	CONCEPTO	TOTAL
6	900 Vtas Min. Alim. MN	14092573
7	901 Vtas. Min. Industriales MN	8175780
8	902 Vtas. Min. CUC	
9	903 Vtas. Mercancías para elaborar	9742384
10	904 Vtas. Mercancía lista para la venta	31437502
11	905 Vtas. De Mercancías listas para la venta OEE	805462
12	906 Merc. P/Vta Mayorista de Aimentos	
13	907 Merc. P/Vta Mayorista de café, tabaco y fósforo	
14	908 Merc. P/ Vta Mayorista Industriales MN	
15	909 Merc. P/Vta Mayorista CUC	
16	910 Ventas de servicios	170671
17	916 Subvenciones	
18	TOTAL DE VENTAS	64424372
19	800 Devoluciones y rebaja en ventas MN	
20	801 Devoluciones y rebaja en ventas CUC	
21	805 Impuesto de mercancía p/ la venta	45484
22	806 Otros impuestos	24971
23	807 Impuesto mercancía para elaborar	805557
24	808 Impuesto de mercancía lista para la venta	1324189
25	TOTAL IMPUESTO	2200201
26	809 Impuesto de recuperación	
27	VENTAS NETAS	62224171
28	810 Costo de venta alimento MN	13293879
29	811 Costo de venta industrial MN	7494684
30	812 Costo de venta Min. CUC	6574876
31	813 Costo de venta mercancía para elaborar	27192646
32	814 Costo de venta mercancía lista para la venta	764574
33	815 Costo de venta Mcía Lista Vta. OEE	
34	816 Costo de Vta May. Caf. Tab. Cig. Y Fosf.	

FILA	CONCEPTO	TOTAL
35	817 Costo de Vta May. CUC	
36	818 Costo ventas de servicios	
37	TOTAL DE COSTO DE VENTA	55320659
38	MARGEN COMERCIAL	6903512
39	825 Gastos de operaciones MN	
40	826 Gastos de operaciones CUC	
41	Utilidad o pérdida en operaciones comerciales	881286
42	835 Gastos financieros en MN	145160
43	830 Gastos financieros en CUC	
44	843 Gastos Estad. Otras Entidades	
45	845 Gastos por pérdidas MN	
46	846 Gastos por pérdidas CUC	
47	850 Gastos por faltantes de bienes MN	75329
48	851 Gastos por faltantes de bienes CUC	
49	855 Gastos de años anteriores	177
50	865 Gastos comedor y cafetería	
51	868 Otros gastos	92754
52	TOTAL DE GASTOS	313430
53	920 Ingresos financieros MN	9845
54	921 Ingresos financieros CUC	
55	928 Ingreso P/ Recobro Estado	
56	930 Ingresos por sobrantes de bienes	22881
57	940 Ingresos de años anteriores	996
58	950 Ingresos comedores y cafeterías	
59	951 Otros ingresos	18422
60	TOTAL DE INGRESOS	
61	Utilidad o pérdida del periodo	620000

ANEXO # 4

CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR para (Diciembre/2006)
CONSOLIDADO DE ENTIDADES MCPAL. COMERC. Y GAST.PLACETAS.

FILA	CONCEPTO	TOTAL
1	Saldo de las cuentas por cobrar	59
2	No vencidas	49
3	Vencidas	10
4	Hasta 60 días de vencidas	6
5	De 61 hasta 90 días de vencidas	3
6	Más de 90 días de vencidas	2
7	Total dentro del organismo	0
8	Vencidas dentro del organismo	0
9	Efectos por cobrar	0
10	Ventas netas del crédito acumuladas	1045
11	Ciclo de cobros (en días)	21
12	CUENTAS POR PAGAR	0
13	Saldo total de las cuentas	3275
14	No vencidas	2536
15	Vencidas	739
16	Hasta 60 días de vencidas	418
17	De 61 a 90 días de vencidas	1
18	Más de 90 días de vencidas	320
19	Total dentro del organismo	1371
20	Vencidas dentro del organismo	367
21	Efectos por pagar	1244
22	Compras netas al crédito acumuladas	69684
23	CICLOS EN PAGO DE DÍAS	24

ANEXO # 5**ESTADO DE RESULTADO para (Diciembre/2006)
CONSOLIDADO DE ENTIDADES MNCPAL COMER. Y GAST. PLACETAS.**

FILA	CONCEPTO	TOTAL
6	900 Vtas Min. Alim. MN	21362643
7	901 Vtas. Min. Industriales MN	9995328
8	902 Vtas. Min. CUC	0
9	903 Vtas. Mercancías para elaborar	10787970
10	904 Vtas. Mercancía lista para la venta	36521021
11	905 Vtas. De Mercancías listas para la venta OEE	3022479
12	906 Merc. P/Vta Mayorista de Aimentos	0
13	907 Merc. P/Vta Mayorista de café, tabaco y fósforo	0
14	908 Merc. P/ Vta Mayorista Industriales MN	0
15	909 Merc. P/Vta Mayorista CUC	0
16	910 Ventas de servicios	247237
17	916 Subvenciones	0
18	TOTAL DE VENTAS	82836670
19	800 Devoluciones y rebaja en ventas MN	0
20	801 Devoluciones y rebaja en ventas CUC	0
21	805 Impuesto de mercancía p/ la venta	322018
22	806 Otros impuestos	51203
23	807 Impuesto mercancía para elaborar	909414
24	808 Impuesto de mercancía lista para la venta	1679564
25	TOTAL IMPUESTO	2962266
26	809 Impuesto de recuperación	0
27	VENTAS NETAS	79874362
28	810 Costo de venta alimento MN	19938551
29	811 Costo de venta industrial MN	8735780
30	812 Costo de venta Min. CUC	0
31	813 Costo de venta mercancía para elaborar	6586420
32	814 Costo de venta mercancía lista para la venta	31140545
33	815 Costo de venta Mcía Lista Vta. OEE	3302400
34	816 Costo de Vta May. Caf. Tab. Cig. Y Fosf.	0

FILA	CONCEPTO	TOTAL
35	817 Costo de Vta May. CUC	0
36	818 Costo ventas de servicios	0
37	TOTAL DE COSTO DE VENTA	69683697
38	MARGEN COMERCIAL	10190685
39	825 Gastos de operaciones MN	8923345
40	826 Gastos de operaciones CUC	0
41	Utilidad o pérdida en operaciones comerciales	1267340
42	835 Gastos financieros en MN	170833
43	830 Gastos financieros en CUC	0
44	843 Gastos Estad. Otras Entidades	0
45	845 Gastos por pérdidas MN	292458
46	846 Gastos por pérdidas CUC	0
47	850 Gastos por faltantes de bienes MN	48805
48	851 Gastos por faltantes de bienes CUC	0
49	855 Gastos de años anteriores	4874
50	865 Gastos comedor y cafetería	0
51	868 Otros gastos	240930
52	TOTAL DE GASTOS	757904
53	920 Ingresos financieros MN	155013
54	921 Ingresos financieros CUC	0
55	928 Ingreso P/ Recobro Estado	0
56	930 Ingresos por sobrantes de bienes	103564
57	940 Ingresos de años anteriores	
58	950 Ingresos comedores y cafeterías	
59	951 Otros ingresos	
60	TOTAL DE INGRESOS	
61	Utilidad o pérdida del periodo	

LEONARDO ALVAREZ RODRIGUEZ

DIRECTOR

BEATRIZ GARI CHAVEZ

VICE DIRECTOR ECONOMICO