



## **CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PUNTOS DE VENTA CUMANAYAGUA**

**MSC Adnely Yera Jacomino**

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar los Puntos de Venta Cumanayagua perteneciente al Complejo Cruces, Palmira, Lajas, Cumanayagua, Corporación CIMEX .S.A. para conocer si resulta necesario evaluar el Sistema de Control Interno con que cuenta la entidad, según la Resolución 60 de la Contraloría General de la república, en busca de contribuir a tomar decisiones oportunas para optimizar los resultados empresariales. Se realiza un diagnóstico del Sistema de Control Interno de esta entidad para, de acuerdo a los resultados del mismo, realizar en otras investigaciones el Rediseño. Para este empeño fueron empleadas técnicas de entrevistas a los trabajadores y personal directivo y revisión documental.

### **Introducción**

En las actuales condiciones de la economía cubana se impone de inmediato el perfeccionamiento de los instrumentos de dirección y en particular de aquellas herramientas que contribuyan a evaluar con mayor precisión u objetividad la gestión y el grado de cumplimiento de los principios del control interno, en particular en su vertiente técnico administrativa. Para ello se necesita de un diagnóstico certero y acorde a las verdadera situación que presenta cada entidad.

De acuerdo con el problema científico se traza como **Objetivo General** del presente trabajo diagnosticar el Sistema de Control Interno que presenta los Puntos de Venta de Cumanayagua perteneciente al complejo Cruces, Palmira, Lajas, Cumanayagua de la Corporación CIMEX S.A.

### **Métodos y técnicas utilizados en el proceso de investigación:**

De los métodos teóricos.

- Métodos de análisis y síntesis.
- Métodos de inducción y de deducción.
- Tránsito de lo abstracto a lo concreto.

De los métodos empíricos de investigación.

- Observación.

- Estudio de documentación.
- Encuesta a usuarios.

De los métodos Matemáticos

- Calculo porcentual.
- Hojas de cálculo EXCEL.

**El aporte práctico** de esta investigación radica en presentar a la entidad, los aspectos positivos así como las limitaciones de su Sistema de Control Interno que hasta ahora no le permiten cumplir su función con eficiencia y eficacia, para rediseñar el mismo.

Se aborda la caracterización Complejo Cruces, Palmira, Lajas y Cumanayagua, de la Corporación CIMEX Cienfuegos, constituida por la Regulación Interna No. 06-de Mayo del 2013, autorizando la transformación.

Para poder emprender el diagnóstico al sistema de control interno objeto de investigación en los Puntos de venta de Cumanayagua, que permita valorar su estado inicial y determinar criterios para el diagnóstico del mismo.

### **1.1. Caracterización del Complejo Cruces, Palmira, Lajas y Cumanayagua.**

La Sucursal Cienfuegos, es una Unidad de Negocios que cuenta con una Red de Comercio Minorista dedicados a las ventas al detalle. La unidad de mayor importancia dentro de la Sucursal CIMEX Cienfuegos es el Complejo Cruces Palmira – Lajas -Cumanayagua, el cual será objeto de estudio de esta investigación, el mismo abarca toda la red comercializadora de las cadenas de tiendas de los municipios de Cruces, Cumanayagua, Palmira y Lajas.

Los puntos de Venta de Cumanayagua perteneciente al Complejo Cruces, Palmira, Lajas y Cumanayagua, se encuentran organizados en 7 puntos de ventas y una oficina de administración de puntos de ventas y un almacén de puntos de venta.

La administración de los Puntos de Venta, Se encuentra localizada en la Carretera Cienfuegos No.102. 54.

Distribuidos en todo el territorio.

De la siguiente forma:

- Punto de venta La Elegante
- Punto de venta Los Raefelitos
- Punto de venta Las Brisas
- Punto de venta Sopapo
- Punto de venta La nueva
- Punto de venta Camilo Cienfuegos
- Punto de venta Yaguacan

El desarrollo de la Estrategia del Complejo Cruces, Palmira, Lajas y Cumanayagua, para el periodo 2011 – 2015, incluye:

#### **Misión:**

Comercializar de forma minorista y mayorista bienes y servicios para el mercado nacional, con soportes tecnológicos de avanzada, orientados a realizar significativos aportes al Presupuesto del Estado, garantizando la satisfacción de los clientes, el desempeño eficiente y eficaz de la

gestión; con una calidad renovada e innovadora, con capital humano que se distingue por su profesionalidad, compromiso, honradez, disciplina y sentido de pertenencia, así como su compromiso de total respeto al medioambiente, lo que nos confiere una imagen de alta credibilidad.

**Visión:**

Somos una organización que se propone lograr el liderazgo en la comercialización mayorista y minorista de bienes y servicios en la Provincia de Cienfuegos, que aplica modelos de excelencia enfocados al cliente, que ha logrado una gestión integrada de alta efectividad y eficiencia acorde al nuevo modelo de gestión empresarial cubano, con un capital humano altamente motivado y comprometido con la mejora continua; por los resultados y prestigio alcanzado.

**El Objeto Social** está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX, que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado, este se define para:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería, bisutería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes, piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.

- Producción y comercialización espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huáchales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.
- Comercializar de forma mayorista los productos importados, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior y la Inversión .Extranjera, según corresponda.
- Efectuar la comercialización mayorista de vehículos automotores, motocicletas y ciclomotores, piezas de repuestos, agregados, accesorios, neumáticos y cámaras, para los vehículos y equipos descritos, en pesos cubanos y pesos convertibles y minorista en pesos cubanos y en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista productos, artículos, mercancías y bienes que dentro de la red de tiendas mayoristas resulten ociosos y de merma comercializable, en pesos cubanos y pesos convertibles y minorista en pesos cubanos y en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de posventa a las mercancías, equipos y bienes que comercializa, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Almacenar y transportar mercancías, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de envolturas de regalos y de adornos florales, en pesos convertibles.

#### **Valores Compartidos.**

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

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

Honradez: Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento y respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de

soborno o corrupción. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Compromiso: Guardamos fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos responsabilizamos con el futuro de la organización y disfrutamos nuestra permanencia en la misma. Trabajamos en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, la entrega y la lealtad a la organización. Estamos altamente comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX.

#### **Problema Estratégico General.**

Si se acentúa la insuficiente gestión de marketing, problemas de calidad de productos y servicios e insuficiencias en la administración de los inventarios, no se podrá hacer valer la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la Sucursal, la solidez financiera y el favorable posicionamiento del mercado, no pudiendo aprovechar el crecimiento del trabajo por cuenta propia y otras modalidades, la implementación de los lineamientos de la política económica del estado aprobados en el VI Congreso del PCC y la prioridad del estado en la asignación de financiamiento para nuestras actividades.

---

#### **Solución Estratégica General.**

Aprovechando al máximo el crecimiento del trabajo por cuenta propia y otras modalidades, la implementación de los lineamientos de la política económica del estado aprobados en el VI Congreso del PCC y la prioridad del estado en la asignación de financiamiento para nuestras actividades, potenciando óptimamente la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la Sucursal, la solidez financiera y el favorable posicionamiento del mercado podremos atenuar los efectos de la Insuficiente gestión de marketing, los problemas de calidad de productos y servicios y la Insuficiencias en la administración de los inventarios.

#### **Objetivos de Trabajo 2014.**

Alcanzar ingresos totales por más de 68 236.1 MMUM y de ellos 28306.3 MCUC en las Ventas Minoristas.

- Obtener una tasa de ganancia por peso de ingreso superior a 15.41 centavos.
- Lograr un índice de gastos por peso de ingresos de 17.05 centavos.
- Alcanzar una intensidad energética de 0.024.
- Lograr un ciclo de rotación de los inventarios para la venta en el año de 65 días y de 32.9 días en los inventarios totales.
- Alcanzar el 50 % de participación de los productos de proveedores nacionales en las ventas de mercancías minoristas.
- Lograr indicadores de eficiencia minorista en venta de mercancía de 11.49 CUC y en tienda solamente de 9.72 CUC,
- Consolidar el Control Interno.
- Mantener la condición de Listo para la Defensa en la II Etapa en el Sistema Empresarial sobre la base del cumplimiento de los requisitos establecidos.

- Lograr la declaración de “PREPARADO ANTE DESASTRES EN LA PRIMERA ETAPA”.
- Lograr calificaciones en el 85 % de las auditorias que se ejecuten por parte de las instituciones tanto externas como internas del Grupo Empresarial. (Referido a Supervisión y Comité de control).
- Lograr que en el 100 % de las unidades esté actualizado el levantamiento, evaluación e identificación de los riesgos de incendio, los planes de Emergencias y de Evacuación, la preparación de las Brigadas contra incendios y de todos los trabajadores; así como el funcionamiento eficiente de los sistemas técnicos de detección de Incendios.
- Alcanzar un uso más eficiente del Capital Humano a través de la profundización de los valores de la organización, una mejora en los mecanismos de retribución, de atención al hombre y de superación técnica y profesional.
- Perfeccionar el trabajo con los cuadros y sus reservas, en especial en cuanto a su preparación económica y el cumplimiento de los principios éticos que rigen su accionar.
- Lograr avanzar en el perfeccionamiento de la gestión sobre la base esencialmente del reordenamiento de la estructura organizativa, el establecimiento de relaciones internas más efectivas y eficaces y la mejora de los procedimientos y vías para el análisis y la toma de decisiones.
- Ofrecer soluciones de integración de la tecnología informática que permitan elevar la calidad de las prestaciones de las aplicaciones, así como garantizar la satisfacción de los usuarios finales con oferta y altos niveles de servicio.
- Alcanzar evaluación de BIEN en la evaluación de la calidad en el 80 % de las Unidades Minoristas.
- Cumplir con todos los requisitos legales, normativos y otros que sean aplicables a la organización, establecidos por los organismos competentes, pactado con los clientes o emanados por la propia organización, minimizando los impactos ambientales que provocan nuestras actividades al medio ambiente.
- Controlar los impactos que generan en nuestros ingresos y utilidades, las pequeñas mejoras y mejoras incrementales en las actividades productivas y de servicios de nuestra Sucursal.
- Lograr una evaluación de 4.0 en los índices resultantes de los estudios de satisfacción de clientes en el 80 % de las Entidades al cierre del 2014.

Lograr la categorización de los Almacenes que cumple el requerimiento establecido en la resolución 153 del MINCIN.

### **1.1.2. Factores Claves del Entorno.**

En el entorno externo:

#### Proveedores nacionales

- Empresa Textilera
- Unión confitera
- Los Portales S.A.
- Brascuba

- Bodegas del Caribe SA
- Comercial Café Varadero
- Metrotes
- Súchel Trans
- Súchel Proquímica
- Bucanero S.A.
- BICAPI
- Suchel Camacho
- Suchel Lever
- Havana Club Internacional
- Cuba Ron
- Unión de Bebidas y Refrescos
- Ecuse
- Industria Alimentaria

Fuente: Elaboración propia

Clientela:

- Consumidores nacionales.
- Consumidores extranjeros.

Principales Competidores.

- Cadena de Tiendas y puntos de venta TRD-Caribe.
- Puntos de Venta ARTEX.
- Punto de venta Palmares.

En el entorno interno se consideran los siguientes elementos:

La complacencia personal del colectivo se expresa en un clima propicio, en función del interés general de la actividad, con predominio de la cooperación mutua, logrando con esto un enlace, lo cual les permite cumplir satisfactoriamente con las metas y objetivos previstos.

Para el desarrollo de la actividad

La entidad cuenta 12 trabajadores de ellos:

Por categoría ocupacional.

Trabajadores	Ocupación
1	Dirigente
11	Servicios

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la fuerza laboral:

Trabajadores	Nivel Escolar
1	Nivel Superior
3	Técnico Medio
8	Nivel Medio Superior

Fuente: Elaboración propia

**1.2. Diagnóstico Estratégico.**

**Análisis de la Matriz DAFO.**

Es una de las herramientas pertenecientes al campo del análisis matricial aplicado en gerencia, en este campo se incluyen aquellos métodos que buscan la identificación y modelación de actividades que están influenciados por diferentes factores interconectados entre ellos.

Lo cual reflejara el nivel de F y D con O y A...

- OPORTUNIDADES:
- O-1.Crecimiento del trabajo por cuenta propia y otras modalidades.
- O-2. Implementación de los lineamientos de la política económica del estado humano competente
- O-3.Desarrollo del turismo en el territorio
- O-4. Prioridad del estado en la asignación de financiamiento para nuestras actividades
- O-5.No restricciones en la entrada de remesas al país.
- 
- 
- FORTALEZAS:
- F-1 Se consolida el Sistema de Dirección Gestión Empresarial en la Sucursal.
- F-2 Solidez financiera.
- F-3. Desarrollo tecnológico, informático y de infraestructura.
- F-4. Favorable posicionamiento del mercado.
- F-5. Capital humano competente
- 
- AMENAZAS:
- A-1.Recrudecimiento de la crisis económica financiera mundial.
- A-2.Existencia de posibilidades laborales más atractivas en el territorio.
- A-3.Inestabilidad en los suministros de mercancías, piezas, accesorios, e insumos por parte de los proveedores nacionales.
- A-4.Incremento de la competencia. Trabajo por cuenta propia y otras modalidades.
- A-5.Complejidad de mecanismos de financiamiento para las compras.
- A-6.Desarrollo de la industria petroquímica en nuestra provincia.
- DEBILIDADES:
- D-1.Insuficiencias en la administración de los inventarios.
- D-2.Insuficiente gestión de marketing.
- D-3.Problemas de calidad de productos y servicios.
- D-4. Insuficiente motivación, y estabilidad del personal.
- D-5.Bajo aprovechamiento intensivo de los
- Recursos.

#### **Ubicación en el cuadrante:**

El análisis arroja que la estrategia que debe tomarse en la Sucursal **es una Estrategia Ofensiva** puesto que el cuadrante de las **Fortalezas y las Oportunidades** arrojaron las mayores puntuaciones.

Las Oportunidades más significativas son la 1, 2 y 3.

Las Debilidades más significativas son la 1,2 y 3

Las Amenazas más significativas son la 2,3 y 4

Las Fortalezas más significativas son 1,2 y 4

**Análisis de los Resultados Económicos Hasta el cierre de Abril 2014.**

Estado de Resultado Resumido										
UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS) Complejo Cruces (EL SOPAPO)										abr-14
Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>2758.6</b>	<b>2896</b>	<b>2392.45</b>	<b>82.61</b>	<b>86.73</b>	<b>9302.28</b>	<b>9759</b>	<b>12508.03</b>	<b>128.17</b>	<b>134.46</b>
->Ingresos de Ventas	2751.4	2889	2385.25	82.56	86.69	9268	9730	12478.35	128.25	134.64
---Ventas de Mercancías a la Población	2751.4	2889	2385.25	82.56	86.69	9268	9730	12478.35	128.25	134.64
->Otros Ingresos	7.2	7	7.2	102.86	100	34.28	29	29.68	102.34	86.58
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>1365.93</b>	<b>1416</b>	<b>1188.87</b>	<b>83.96</b>	<b>87.04</b>	<b>4538.33</b>	<b>4768</b>	<b>6073.51</b>	<b>127.38</b>	<b>133.83</b>
---Costo de Mercancías a la Población	1365.93	1416	1188.87	83.96	87.04	4538.33	4768	6073.51	127.38	133.83
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>20.91</b>	<b>911</b>	<b>1168.7</b>	<b>128.29</b>	<b>5589.19</b>	<b>43.95</b>	<b>3643</b>	<b>3960.66</b>	<b>108.72</b>	<b>9011.74</b>
---Gastos de Venta	0	902	1160.2	128.63	0	0	3606	3928.36	108.94	0
---Pérdida en cambio de Moneda	13.71	0	0	0	0	15.19	0	0	0	0
---Otros gastos	7.2	9	8.5	94.44	118.06	28.76	37	32.3	87.3	112.31
<b>UTILIDADES</b>	<b>1371.76</b>	<b>569</b>	<b>34.88</b>	<b>6.13</b>	<b>2.54</b>	<b>4720</b>	<b>1348</b>	<b>2473.86</b>	<b>183.52</b>	<b>52.41</b>

## Estado de Resultado Resumido

Complejo Cruces (YAGUACAN)

Abril / 2014

Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3495.8</b>	<b>3669</b>	<b>3520.5</b>	<b>95.9</b>	<b>100.7</b>	<b>12526.9</b>	<b>13119</b>	<b>13139.0</b>	<b>100.1</b>	<b>104.8</b>
->Ingresos de Ventas	3488.6	3662	3512	95.9	100.6	12467.8	13090	13101.7	100.0	105.0
---Ventas de Mercancías a la Población	3488.6	3662	3512	95.9	100.6	12467.8	13090	13101.7	100.0	105.0
->Otros Ingresos	7.2	7	8.5	122.4	119.0	59.0	29	37.3	128.9	63.2
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>1640.1</b>	<b>1769</b>	<b>1747.6</b>	<b>98.7</b>	<b>106.5</b>	<b>6027.4</b>	<b>6323</b>	<b>6409.2</b>	<b>101.3</b>	<b>106.3</b>
---Costo de Mercancías a la Población	1640.1	1769	1747.6	98.7	106.56	6027.4	6323	6409.2	101.3	106.3
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>9.2</b>	<b>914</b>	<b>2242.7</b>	<b>245.3</b>	<b>24298.7</b>	<b>33.7</b>	<b>3659</b>	<b>5151.7</b>	<b>140.8</b>	<b>15268.8</b>
---Gastos de Venta	0	905	2234.2	246.8	0	0	3622	5119.4	141.3	0
---Pérdida en cambio de Moneda	2.0	0	0	0	0	4.1	0	0	0	0
---Gastos de años anteriores	0	0	0	0	0	0.8	0	0	0	0
---Otros gastos	7.2	9	8.5	94.4	118.0	28.7	37	32.3	87.3	112.3
<b>UTILIDADES</b>	<b>1846.4</b>	<b>986</b>	<b>-469.8</b>	<b>-47.6</b>	<b>-25.4</b>	<b>6465.8</b>	<b>3137</b>	<b>1578.1</b>	<b>50.3</b>	<b>24.4</b>

## Estado de Resultado Resumido

UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS)  
Complejo Cruces (LAS BRISAS)

abr-14

Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>5486.8</b>	<b>5761</b>	<b>6385.5</b>	<b>110.8</b>	<b>116.3</b>	<b>23449.5</b>	<b>24608</b>	<b>26331.3</b>	<b>107</b>	<b>112.2</b>
->Ingresos de Ventas	5479.6	5754	6378.3	110.8	116.4	23409.5	24579	26302.2	107.0	112.3
---Ventas de Mercancías a la Población	5479.6	5754	6378.3	110.8	116.4	23409.5	24579	26302.2	107.0	112.3
->Otros Ingresos	7.2	7	7.2	102.8	100	40.0	29	29.1	100.5	72.8
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>2609.7</b>	<b>2808</b>	<b>3368.0</b>	<b>119.9</b>	<b>129.0</b>	<b>11423.2</b>	<b>11995</b>	<b>13937.8</b>	<b>116.2</b>	<b>122.0</b>
---Costo de Mercancías a la Población	2609.7	2808	3368.0	119.9	129.0	11423.2	11995	13937.8	116.2	122.01
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>12.6</b>	<b>996</b>	<b>1156.2</b>	<b>116.0</b>	<b>9147.7</b>	<b>39.0</b>	<b>4914</b>	<b>4067.5</b>	<b>82.7</b>	<b>10410.9</b>
---Gastos de Venta	0	987	1147.7	116.2	0	0	4877	4035.2	82.7	0
---Pérdida en cambio de Moneda	5.44	0	0	0	0	10.35	0	0	0	0
---Gastos por perdidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---Otros gastos	7.2	9	8.5	94.44	118.06	28.72	37	32.3	87.3	112.47
<b>UTILIDADES</b>	<b>2864.4</b>	<b>1957</b>	<b>1861.1</b>	<b>95.1</b>	<b>64.9</b>	<b>11987.2</b>	<b>7699</b>	<b>8325.9</b>	<b>108.1</b>	<b>69.4</b>

Estado de Resultado Resumido

UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS)  
Complejo Cruces (LOS RAFELITOS)

Abril / 2014

Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cu m	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>5465.6</b>	<b>5793</b>	<b>5235.5</b>	<b>90.3</b>	<b>95.7</b>	<b>23676.6</b>	<b>25051</b>	<b>23771.1</b>	<b>94.9</b>	<b>100.5</b>
->Ingresos de Ventas	5458.4	5786	5231.9	90.4	95.8	23606.5	25022	23745.9	94.9	100.5
---Ventas de Mercancías a la Población	5458.4	5786	5231.95	90.42	95.85	23606.55	25022	23745.9	94.9	100.59
->Otros Ingresos	7.2	7	3.5	50.8	49.3	70.1	29	25.2	86.9	35.9
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>2855.2</b>	<b>2991</b>	<b>2666.0</b>	<b>89.1</b>	<b>93.3</b>	<b>12200.9</b>	<b>12936</b>	<b>12847.0</b>	<b>99.3</b>	<b>105.3</b>
---Costo de Mercancías a la Población	2855.2	2991	2666.0	89.1	93.37	12200.9	12936	12847.04	99.3	105.3
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>17.2</b>	<b>1493</b>	<b>998.0</b>	<b>66.8</b>	<b>5799.3</b>	<b>47.4</b>	<b>6283</b>	<b>3459.74</b>	<b>55.0</b>	<b>7286.7</b>
---Gastos de Venta	0	1484	993.2	66.9	0	0	6246	3431.08	54.9	0
---Pérdida en cambio de Moneda	10.0	0	0	0	0	18.7	0	0	0	0
---Gastos por perdidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---Otros gastos	7.2	9	4.8	54	67.5	28.7	37	28.66	77.4	99.6
<b>UTILIDADES</b>	<b>2593.1</b>	<b>1309</b>	<b>1571.4</b>	<b>120.0</b> <b>5</b>	<b>60.6</b>	<b>11428.2</b>	<b>5832</b>	<b>7464.3</b>	<b>127.9</b>	<b>65.3</b>

Estado de Resultado Resumido										
UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS) Complejo Cruces (LA NUEVA)									Abril / 2014	
Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cum p	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>5983.6</b>	<b>6279</b>	<b>4552.79</b>	<b>72.5</b>	<b>76.0</b>	<b>23411.1</b>	<b>24572</b>	<b>22000.0</b>	<b>89.5</b>	<b>93.9</b>
->Ingresos de Ventas	5972.6	6272	4544.4	72.4	76.0	23373.1	24543	21976.3	89.5	94.0
---Ventas de Mercancías a la Población	5972.6	6272	4544.4	72.4	76.0	23373.1	24543	21976.3	89.5	94.0
->Otros Ingresos	11.0	7	8.3	119.8	75.9	38.0	29	23.7	81.9	62.4
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>2948.3</b>	<b>3067</b>	<b>2463.5</b>	<b>80.3</b>	<b>83.5</b>	<b>11430.6</b>	<b>12002</b>	<b>11811.7</b>	<b>98.4</b>	<b>103.3</b>
---Costo de Mercancías a la Población	2948.3	3067	2463.5	80.3	83.5	11430.6	12002	11811.7	98.4	103.3
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>14.9</b>	<b>981</b>	<b>884.0</b>	<b>90.1</b>	<b>5925.2</b>	<b>39.1</b>	<b>3985</b>	<b>3044.2</b>	<b>76.3</b>	<b>7771.7</b>
---Gastos de Venta	0	972	875.5	90.0	0	0	3948	3018.7	76.3	0
---Pérdida en cambio de Moneda	7.7	0	0	0	0	14.0	0	0	0	0
---Gastos por perdidas	0	0	0	0	0	0	0	0.15	0	0
---Otros gastos	7.2	9	8.5	94.4	118.1	25.1	37	25.3	68.4	100.7
<b>UTILIDADES</b>	<b>3020.3</b>	<b>2231</b>	<b>1205.1</b>	<b>54.0</b>	<b>39.9</b>	<b>11941.3</b>	<b>8585</b>	<b>7144.1</b>	<b>83.2</b>	<b>59.8</b>

Estado de Resultado Resumido										
UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS) Complejo Cruces (LA ELEGANTE)									abr-14	
Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cumpl	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>5006.35</b>	<b>5260</b>	<b>5782.86</b>	<b>109.94</b>	<b>115.51</b>	<b>20393.48</b>	<b>21375</b>	<b>23874.18</b>	<b>111.69</b>	<b>117.07</b>
->Ingresos de Ventas	5002.75	5253	5779.3	110.02	115.52	20328.3	21346	23849.25	111.73	117.32
---Ventas de Mercancías a la Población	5002.75	5253	5779.3	110.02	115.52	20328.3	21346	23856.9	111.76	117.36
---										
Devoluciones de ventas a la Población	0	0	0	0	0	0	0	-7.65	0	0
->Otros Ingresos	3.6	7	3.56	50.86	98.89	65.18	29	24.93	85.97	38.25
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>2494.39</b>	<b>2648</b>	<b>3293.63</b>	<b>124.38</b>	<b>132.04</b>	<b>10238.23</b>	<b>10760</b>	<b>13218</b>	<b>122.84</b>	<b>129.1</b>
---Costo de Mercancías a la Población	2494.39	2648	3293.63	124.38	132.04	10238.23	10760	13218	122.84	129.1
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>11.57</b>	<b>1028</b>	<b>952.37</b>	<b>92.64</b>	<b>8231.37</b>	<b>41.23</b>	<b>4151</b>	<b>4092.9</b>	<b>98.6</b>	<b>9926.99</b>
---Gastos de Venta	0	1019	947.49	92.98	0	0	4114	4064.22	98.79	0
---Pérdida en cambio de Moneda	7.97	0	0	0	0	15.12	0	0	0	0
---Gastos por perdidas	0	0	0.02	0	0	0	0	0.02	0	0
---Gastos de años anteriores	0	0	0	0	0	0.95	0	0	0	0
---Otros gastos	3.6	9	4.86	54	135	25.16	37	28.66	77.46	113.91
<b>UTILIDADES</b>	<b>2500.39</b>	<b>1584</b>	<b>1536.86</b>	<b>97.02</b>	<b>61.46</b>	<b>10114.02</b>	<b>6464</b>	<b>6563.28</b>	<b>101.54</b>	<b>64.89</b>

Estado de Resultado Resumido

UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS)  
Complejo Cruces (CAMILO CFGOS.)

Abril / 2014

Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3621.7</b>	<b>3802</b>	<b>4208.62</b>	<b>110.69</b>	<b>116.21</b>	<b>13948.37</b>	<b>14640</b>	<b>17396.47</b>	<b>118.83</b>	<b>124.72</b>
->Ingresos de Ventas	3614.5	3795	4200.65	110.69	116.22	13917.65	14611	17365.65	118.85	124.77
---Ventas de Mercancías a la Población	3614.5	3795	4200.65	110.69	116.22	13917.65	14611	17365.65	118.85	124.77
->Otros Ingresos	7.2	7	7.97	113.86	110.69	30.72	29	30.82	106.28	100.33
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>1763.92</b>	<b>1856</b>	<b>2521.77</b>	<b>135.87</b>	<b>142.96</b>	<b>6824.07</b>	<b>7146</b>	<b>9947.13</b>	<b>139.2</b>	<b>145.77</b>
---Costo de Mercancías a la Población	1763.92	1856	2521.77	135.87	142.96	6824.07	7146	9947.13	139.2	145.77
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>927</b>	<b>920.6</b>	<b>99.31</b>	<b>10228.89</b>	<b>32.27</b>	<b>3683</b>	<b>3628.11</b>	<b>98.51</b>	<b>11242.98</b>
---Gastos de Venta	0	918	912.1	99.36	0	0	3646	3595.81	98.62	0
---Pérdida en cambio de Moneda	1.8	0	0	0	0	3.51	0	0	0	0
---Gastos por pérdidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---Otros gastos	7.2	9	8.5	94.44	118.06	28.76	37	32.3	87.3	112.31
<b>UTILIDADES</b>	<b>1848.78</b>	<b>1019</b>	<b>766.25</b>	<b>75.2</b>	<b>41.45</b>	<b>7092.03</b>	<b>3811</b>	<b>3821.23</b>	<b>100.27</b>	<b>53.88</b>

## Resumen de la Situación Económica del Complejo

Análisis de los Ingresos Totales										
UEB Comercio Minorista(CIENFUEGOS) Complejo Cruces (Todas las Unidades)										abr-14
Unidades	Análisis de Mes					Análisis del Acumulado				
	Anterior	Plan	Actual	%Cum p	%Crec	Anterior	Plan	Actual	%Cump	%Crec
Complejo Cruces	947,008.73	1,150,165.00	1,368,620.36	118.99	144.52	3,724,379.87	4,261,598.00	4,560,250.2	107.01	122.4

### 1.3. Diagnóstico del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

**Integral.** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

**Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

**Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y supervisión y monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

En los Puntos de Venta Cumanayagua perteneciente al Complejo Palmira-Cruces-Lajas-Cumanayagua, como en otras entidades del País se han realizado diversas verificaciones al Sistema de Control Interno en las que se han detectado deficiencias que violan normas y procedimientos en los diferentes subsistemas.

Si se tiene en cuenta que la misma forma parte de los procesos que concretan la misión de la entidad, pues se extiende por todas las actividades de la organización, integrándose a su vez en el proceso de gestión y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo que se hace imprescindible rediseñar el Sistema de Control Interno en función de las estrategias y estructura real de la Entidad. Por ello se procede a realizar el diagnóstico de los cinco componentes del Sistema de Control Interno.

Por las condiciones del Complejo, al no poder aplicar un instrumento de investigación por parte del autor de la misma, se tuvo como referencia el diagnóstico de la auditoría financiera realizada por orden de trabajo No. CTSU-FINA004/2011 de la UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA del CIMEX de CIENFUEGOS.

Iniciándose el trabajo con fecha 23 de Diciembre 2013 y terminándose el día 20 de Marzo del 2014, fue ejecutada por la Lic. Liliana Delgado Salcedo, con Certificado de Inscripción No. 6918, en función de Jefe de Grupo.

Comprobando la implementación de la Resolución No. 60/11 de CGR, a los Puntos de Ventas, pertenecientes al Complejo Minorista objeto de auditoría.

Los objetivos trazados y cumplidos en esta auditoría consistieron en examinar y evaluar aspectos fundamentales en el Sistema de Control Interno implementado y especificados dentro de los Componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo así como en el Componente Actividad de Control.

Las unidades de muestra para cumplimentar los objetivos trazados en esta auditoría son:

#### A 7 Puntos de Ventas Cumanayagua

En el desempeño de la presente se cumplieron las Normas de Auditoría Interna puestas en vigor en Resolución No. 350/07 del MAC, y no se presentaron limitaciones.

Para otorgar la calificación de la auditoría se tiene en cuenta lo orientado en Resolución 353/2008 del MAC, y en las disposiciones complementarias dictadas por la DGA.

De acuerdo con las verificaciones practicadas, se puede afirmar que existen brechas que afectan el Control Interno - Contable y Administrativo en el tema correspondiente a los procesos de Inventario de Mercancía, Activos Fijos y Cuentas por Cobrar Responsabilidad Material, criterio que se sustenta en el resultado de las comprobaciones realizadas.

A partir de las principales deficiencias detectadas y su relación con el Plan de Prevención se comprueba que las mismas se encuentran identificadas, lo que hace Efectivo dicho Plan, aunque la administración debe garantizar el desempeño de las acciones hasta obtener los resultados positivos esperados e incorporar medidas que no posibiliten la ocurrencia de situaciones como las aquí descritas.

Es oportuno señalar que a la administración de la entidad le corresponde tener en cuenta la existencia de debilidades, que condujeron a incumplimientos de principios y procedimientos establecidos y generalmente aceptados. Causado fundamentalmente por errores e inobservancias de las regulaciones establecidas.

#### **Resultados:**

##### Ambiente de Control.

El examen al Ambiente de Control del área Puntos de Venta Cumanayagua, consistió en la comprobación de aspectos que tributan al cumplimiento de las Normas de Control Interno. Fueron revisados los 7 Puntos de Venta, Almacén y Administración Puntos Venta.

##### Aspectos Generales:

- Se observa que existe el cronograma de implementación de la Res.60/2011 Contraloría General de la República de Cuba y sobre esta base se ha trabajado para diseñar un Control Interno integrado a las operaciones, con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión.

- En la evaluación realizada se comprobó que existe el Código de Ética de los Cuadros pero no se tiene pleno dominio del mismo, pudiéndose comprobar lo expuesto en las evaluaciones sistemáticas que se les efectúan, además de los señalamientos y la solicitud de separación definitiva o temporal aplicada en algunos casos.
- No todos los órganos asesores funcionan correctamente tal es el caso del Comité de Calidad, el Comité de Expertos, y los Órganos de Justicia Laboral de Base, siendo objeto de profundo análisis en los Consejos de Dirección. ya que los mismos funcionan a través de complejo( Cruces)
- En la contratación del personal no se emplean técnicas como entrevistas, test, ni el análisis del Currículo de los candidatos, que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nuevo ingreso, comprobándose lo anterior por el bajo nivel de profesionales que existe en la empresa.
- No todos los puestos de trabajo tienen diseñado sus matrices de competencia.
- No esta actualizado el Manual Organizativo.

Resumen del Componente:

Este componente no se cumple con rigor, por lo que se debe profundizar en los conocimientos sobre el código de ética de los cuadros y de conducta para los trabajadores. La estructura responde a las funciones asignadas. La política y los procedimientos para el manejo de los recursos humanos debe perfeccionarse y hacerse más sistemática, los métodos y estilos de dirección.

## **COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

Planeación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual:

- Los planes de trabajo mensuales del complejo existen, deben perfeccionarse en cuanto a acciones de dirección y estrategia del complejo hacia los puntos de ventas del territorio.

Integridad y valores éticos

- No contar con Reglamento Disciplinario, Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento Seg. y Salud. actualizado por complejo

Idoneidad demostrada

- No todos los órganos asesores funcionan correctamente tal es el caso del Comité de Calidad, el Comité de Expertos, y los Órganos de Justicia Laboral de Base, siendo objeto de profundo análisis en los Consejos de Dirección. ya que los mismos funcionan a través de complejo.
- Se debe trabajar en la Orden 34 del Ministro de la FAR con relación al comité de experto y la idoneidad demostrada. ya que la entidad cambió de subordinación.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

- Falta de dominio de las funciones y deberes de cada cual en su puesto de trabajo.(Puntos de Ventas y Especialistas)
- Crear una reserva para ocupar el puesto de los especialistas imprescindible.
- Falta de preparación práctica de la reserva.
- No hacer de las evaluaciones del desempeño una herramienta de trabajo  
Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos
- En la contratación del personal no se emplean técnicas como entrevistas, test, ni el análisis del Currículo de los candidatos, que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nuevo ingreso, comprobándose lo anterior por el bajo nivel de profesionales que existe en la empresa.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

## **GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.**

Identificación de riesgos y detección del cambio

- Mantener actualizado el plan de prevención de las unidades subordinadas.
- No se ha determinado el estimado de la pérdida

Prevención de riesgos

- Personal ajeno a la unidad (Emplear personal por cuenta propia, violación de procedimientos establecidos.)
- Vidrieras con cristales rotos o sin llavines (provocan robo, accidente de trabajo y mermas)
- Obstrucción de las vías de acceso.(para evacuar una mercancía o en caso de incendio)
- Desconocer la ubicación y uso de los medios de extinción de incendio.
- Obstrucción de los medios de extinción de incendios

Centro de Costo Puntos de Venta *Cumanayagua*:

- El Punto de Venta Yaguacán, la caja de caudales no se encuentra anclada y no posea rejas de seguridad.
- El resto de los Puntos de Venta de Cumanayagua (6) carecen de rejas las cajas de caudales.

- La Oficina administrativa de Puntos de Venta en Cumanayagua no posee alarma ni rejas de seguridad en la puerta de entrada, encontrándose en ella medios de valor.

#### **ACTIVIDADES DE CONTROL.**

Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización:

- No existe Nivel de autorización a nivel del complejo

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

- No se evidencia carpeta confeccionada donde se comunique a la Gerencia especializada de la Sucursal de la disponibilidad en la unidad para su destino final.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

- Rotación del personal en las tareas claves
- No todos los puestos de trabajo tienen diseñado sus matrices de competencia

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

- No contar con el libro de incidencia.
- Desprotección de las maquinas por no tener actualizados los antivirus.

Indicadores de rendimiento y de desempeño

- Falta de preparación del personal en cuanto a técnica de venta y manipulación de cajas registradoras.

#### **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación
- Posee en sus archivos la documentación que norman su trabajo así como las actualizaciones y derogaciones de directivas, de forma tal que puedan brindar la información necesaria con las responsabilidades inherentes a la entidad y sus funcionarios, permitiendo en estos aspectos efectividad en las vías de comunicación.

#### **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno

- No exigir, controlar y supervisar las unidades.
- No realizar inventarios 100% fiscalizado por el Complejo.
- No entrega por el área económica del comprobante de ventas diarios.
- No actualización del clasificador de productos
- Descuadre entre ventas e inventarios por errores en la operación del sistema.

Comité de prevención y control

- Se manifiestan errores por no cumplimentar lo establecido en los procedimientos descritos en los Manuales de nuestra organización y merita una supervisión sistemática aun cuando algunas de estas incidencias se encuentran reflejadas como Puntos Vulnerables en el Plan de Prevención de Riesgos.

#### **Conclusiones.**

- El diagnóstico realizado permitió conocer la situación actual del Sistema de Control interno instaurado constatándose que el mismo presenta limitaciones.
- A partir de una valoración integral de los resultados obtenidos en el diagnóstico resulta evidente la necesidad de un Rediseño en el Control Interno basado en los planteamientos de la Resolución 60 de la Contraloría, con vistas a fomentar la convergencia de objetivos y el control propiamente de los recursos.

## **Bibliografía**

Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. . Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (n.d.). Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoría y Control.

ECOE. (n.d.). Control Interno. Estructura Conceptual Integrada (COSO) (ECOE.).

ECOE. (n.d.). Identificación de Riesgos. Estructura Conceptual Integrada (COSO). ECOE.

Enrique Quirós Mora, C. (n.d.). Administración y Riesgo de la Auditoría Interna. Costa Rica: M.B.A Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

Pérez Gutiérrez, J. L. (n.d.). Propuesta para Evaluación del Control Interno.

Schmidt Gamboa, G. (n.d.). Control Interno. Las distintas responsabilidades a la Empresa.