

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CURSO DE GRADUACIÓN 2003
FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA
Y FINANZAS



TESIS MONOGRÁFICA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS

PRESENTADO POR:

Francisco J. Valladares García y
Herminia Arévalo López



**«Creación de Despacho de Consultoría y Auditoría»
VRAC Consultores y Auditores**

AGRADECIMIENTO

NUESTRO SINCERO AGRADECIMIENTO A TODAS LAS INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS QUE NOS ATENDIERON Y FACILITARON INFORMACIÓN SIN LA CUAL HUBIERA SIDO IMPOSIBLE LLEVAR A CABO LA PRESENTE INVESTIGACIÓN. DE MANERA MUY ESPECIAL AGRADECEMOS A; EL COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE NICARAGUA, LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA, LA CAMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA (PYMES), EL MINISTERIO DE FOMENTO INDUSTRIA Y COMERCIO (MIFIC)

DEDICATORIA

Dedicamos esta Monografía en primer lugar al Altísimo nuestro Soberano Señor y creador, “ DIOS BENDITO “ por permitirnos llegar al final de la meta de nuestros estudios.

A nuestros cónyuges e hijos, por la comprensión de la ausencia insustituible de no estar con ellos los días de descanso familiar.

A nuestros profesores y tutores por acompañarnos pacientemente en nuestra formación y superación académica.

Y de manera muy especial, a esta reconocida casa de estudio, que siempre nos acogió con agrado y simpatía, haciendo más ameno y agradable nuestro peregrinaje estudiantil

INDICE

	Pág.
I. DESCRICION DEL PROYECTO	2
1.1 INTRODUCCIÓN	2
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 OBJETIVO DEL TRABAJO	4
1.4 JUSTIFICACION	5
1.5 PLAN DE ORGANIZACIÓN	6
1.5.1 Organigrama	6
1.5.2 Personal	7
1.5.3 Funciones Generales	7
1.5.4 LINEAMIENTO	9
- Misión	9
- Visión	9
- Valores	9
1.5.5 OBJETIVOS	10
- Objetivos Generales	10
- Objetivos Específicos	10
1.5.6 ASPECTO LEGAL	10
1.5.7 UBICACIÓN	10
II. ESTUDIO DE MERCADO	12
2.1 Características del Servicio	12
2.1.1 Descripción del Servicio	12
2.1.2 Necesidades del Servicio en el Mercado	14
2.1.3 Presentación del Servicio	15
2.1.4 Diagnostico del Mercado	16
2.1.5 Análisis de la Demanda	20
2.1.6 Análisis de la Oferta	22

2.1.7 Análisis de los Precios y Costos	25
2.1.8 Canales de Comercialización y Publicidad	26
2.1.9 Conclusiones Del Mercado	29
III. PROCESO DEL SERVICIO	31
3.1 Flujograma	31
3.2 Descripción del Proceso de Servicios	32
IV. ASPECTOS FINANCIEROS	35
4.1 Plan de Inversiones	35
4.2 Inversión en Mobiliario Y Equipos – DOLARES	36
4.3 Plan de Financiamiento – DOLARES	37
4.4 Detalle de Costos y Gastos Operativos – DOLARES	38
4.5 Flujo de Caja Proyectado – DOLARES	39
4.6 Estado de Resultados Proyectado – DOLARES	40
4.7 Balance General Proyectado –DOLARES	41
V. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	43
1. Objetivos del Control Interno	43
2.. Procedimientos Administrativos	43
2.1 Procedimiento de Caja	43
2.2 Procedimiento de Caja Chica	44
2.3 Procedimiento de Emisión de Cheques	45
- Flujograma de Pagos	45
2.4 Procedimiento de Facturación	46
- Flujograma de Facturación	46

OBJETIVOS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO	47
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	47
- OBJETIVOS	47
- NORMAS DE INGRESOS DE CAJA	47
- NORMAS DE EGRESOS DE CAJA	49
CONCILIACIONES BANCARIAS	51
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	52
- OBJETIVOS	52
- CLIENTES	52
Cobranzas	53
Anticipos y préstamos al personal	54
OBLIGACIONES COMERCIALES	54
RESULTADOS	58
Ingresos Por Servicios	58
Gastos Generales de Operación	59
Nóminas y planillas	59
VI. CONCLUSIONES FINALES DEL PROYECTO	63
Aspecto de Mercado	63
Aspecto Organizativo	63
Aspecto Financiero	64
Aspecto de Control	64
Conclusión Final	65
VII. BIBLIOGRAFÍA	66
VIII. ANEXOS	67

I. DESCRICION DEL PROYECTO

I. DESCRICION DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito evaluar la viabilidad para la creación de un plan de negocios de un grupo de cuatro profesionales recién egresados de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC).

El plan consiste en establecer en la ciudad de Managua una Firma de Auditoria y Consultoría denominada "**VALLADARES RIVAS ARÉVALO CASTAÑEDA (VRAC)**" para atender en primer instancia al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector industrial.

Dicha Firma proyecta dar una atención personalizada directa a sus clientes a fin de brindarles una variedad de servicios administrativos y financieros con calidad y precios competitivos, con lo que se espera supera la poca cultura contable de algunos propietarios y gerentes de dichas empresas, quienes al obtener el servicio podrán apreciar las ventajas y visualizar el profesionalismo, calidad, confianza, oportunidades y satisfacción de mejorar su propia organización y obtener mejores resultados en el logro de sus metas y objetivos.

VRAC contara con tecnología de punta, convenios con empresas relacionadas y organismos rectores para poder ofrecer información actualizada y oportuna a los clientes.

Las expectativas de VRAC están basadas en que las Pymes en otros países con situación económica muy similar a la de Nicaragua, han constituido un sector emergente muy importante dentro del crecimiento y desarrollo económico, que les permitió a esos países superar la profunda crisis socio-económica que les agobiaba

Es criterio de **VRAC** que todo buen empresario debe planear con visión el éxito de sus operaciones, con la mira siempre puesta en la optimización de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática eficaz y eficiente de todas las actividades empresariales, además de instaurar políticas y procedimientos que induzcan a un mejor desempeño y control de toda la organización.

Por consiguiente es pertinente y oportuno llevar adelante este proyecto que consiste en crear esta nueva Firma de Auditoria y Consultoría, orientada en general a prestar servicios a todo el sector industrial y muy en particular a las pequeñas y medianas industrias.

1.2 ANTECEDENTES

La potencial demanda de los servicios profesionales que requieren las empresas de las Pymes en todas las áreas del proceso administrativo, induce a la creación de nuevas empresas Consultoras que sirvan de apoyo a éstas a fin de brindarles asistencia y seguimiento a sus actividades. Es indispensable contar con una buena asesoría profesional para el logro de los planes y programas de estos pequeños negocios. Máxime ahora que Nicaragua esta a las puertas de un tratado de libre comercio con Estados Unidos y la Globalización de los grandes bloques económicos de la Economía mundial avanzan en sus planes de integración, representando esto serias amenazas a nuestras empresas locales o bien grandes Oportunidades a quienes están mejor preparados y organizadas para enfrentar estos retos.

Actualmente existe el reto de influenciar la cultura contable de un buen porcentaje de propietarios y gerentes de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) quienes a pesar de conocer la necesidad que tienen de obtener los mejores servicios de Consultoría y Auditoria continúan manejando de manera improvisada el control de sus operaciones y la organización de sus pequeños negocios.

Estos retos a que se enfrentaran las Pymes en el muy corto plazo, representan una gran oportunidad de negocio para las Firmas Consultoras que compiten por el posicionamiento de este mercado.

Es de nuestro conocimiento la existencia en el país de al menos unas 146 Firmas Consultoras Nacionales y 4 extranjeras que brindan el servicio de Auditoria y Asesoría, predominando en el sector de las Pymes, las Firmas Nacionales y los CPA que ofrecen sus servicios de forma independiente.

Sin embargo, el reciente estudio de mercado que hicimos y del cual hablaremos con precisión mas adelante, nos refleja claramente que existe un porcentaje atractivo de las Pymes que no esta siendo atendido por ningún tipo de oferente, lo que representa para nuestra intención de negocio la base principal de nuestra motivación para impulsar este proyecto, proponiéndonos metas de posicionamiento del mercado relativamente conservadoras.

1.3 OBJETIVO DEL TRABAJO

Presentar una idea o proyecto de negocio con el objetivo de motivar impulsar e implementar ideas creativas que nos permitan desarrollarnos como futuros profesionales independientes, no buscadores de empleo sino, como generadores de empleos

Aplicar en nuestro negocio con eficacia y eficiencia, todos los aspectos relacionados con gerencia administrativa, mediante la utilización de una serie de técnicas y herramientas aprendidas en el transcurso de la carrera.

Exponer en el presente documento, las características del servicio que ofreceremos, las necesidades a satisfacer, sus ventajas, posibles riesgos y conclusiones en relación a los objetivos propuestos en el mismo.

1.4 JUSTIFICACION

Las PYMES representan en el corto y mediano plazo para la economía del país, el eje económico con mayor perspectiva de desarrollo y crecimiento capaz de generar empleos, incrementar las exportaciones y contribuir significativamente con el producto interno bruto. Para esto el Gobierno, conciente de la importancia estratégica de este sector, esta implementando e impulsando políticas facilitadoras que hagan atractiva la inversión y renovación tecnológica en dicho sector.

La Globalización y los posibles tratados de libre comercio a concretizarse en los próximos meses, representan una gran oportunidad para aquellos negocios que están bien preparados y organizados para competir. Y una seria amenaza para aquellos otros que aun no lo están, y que ni siquiera han empezado a crear las bases para ello.

Existe un porcentaje significativo de las PYMES cuyos propietarios necesitan cambiar su cultura y mentalidad, ya que deben de prepararse en el ámbito empresarial fortaleciendo su organización y logrando los objetivos y metas propuestas.

Existe un buen porcentaje del mercado de las Pymes industriales que actualmente se encuentra sin el servicio de la competencia y que manejan sus contabilidades y negocios de manera improvisada.

La creación de esta nueva Firma VRAC ofrecerá una alternativa viable de bajo costo y que además permitirá capacitar a los empresarios y sus empleados en técnicas administrativas.

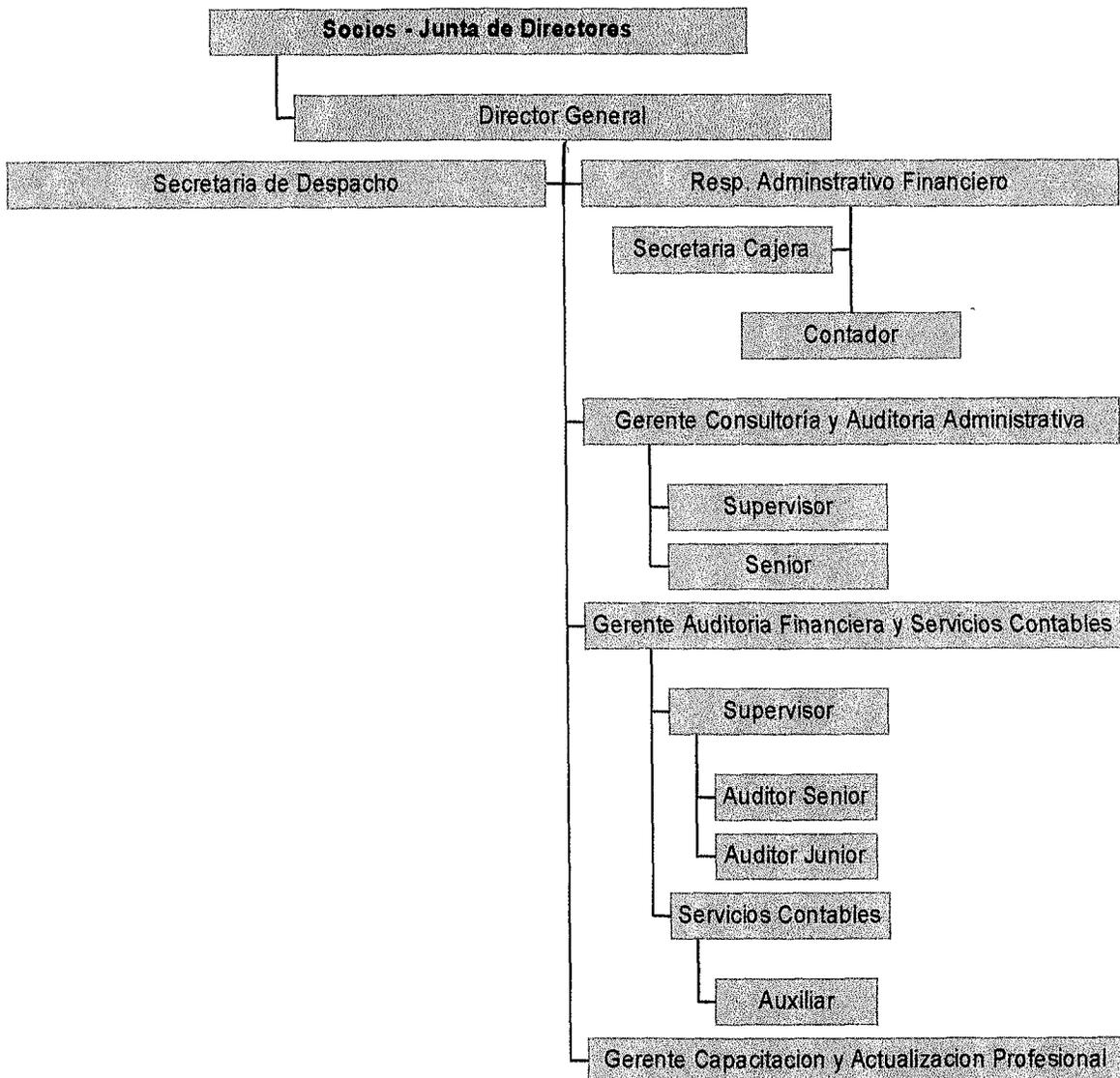
Para VRAC va a representar una Oportunidad y una fuente de empleo permanente y de desarrollo profesional, como una alternativa al alto nivel de desempleo actualmente existente en el país.

1.5 PLAN DE ORGANIZACIÓN

1.5.1 Organigrama

La organización de VRAC contara con tres áreas de línea sustantivas y una administrativa de apoyo logístico. la que sé ira implementando gradualmente conforme las necesidades del negocio lo vayan requiriendo

ORGANIGRAMA



1.5.2 Personal

El Recurso Humano representa el activo más valioso con que contara VRAC, sin embargo la plantilla mínima de personal será la más reducida posible evitando de esta manera tener que hacer frente a un alto costo fijo de operación.

El personal no permanente necesario para atender a los clientes, será subcontratado de forma rotativa de modo que esto representen costos variables para la Firma.

1.5.3 Funciones Generales

La máxima autoridad de la Firma la tendrá la Junta de Directores, la cual estará integrada solo por los socios de la misma. A su vez el Presidente de la Junta de Directores asumirá la representación legal de la misma y propondrá el nombramiento del Director General.

Junta de Directores

Tendrá a su cargo la administración de la Firma, fijando las metas y objetivos así como las estrategias, políticas, normas y procedimientos necesarios para lograr dichos objetivos. Evaluara el desempeño organizacional y nombrara al Director General de la Firma.

Dirección General

Es la responsable de ejecutar las directrices emanadas de la Junta de Directores y alcanzar con eficacia y eficiencia las metas propuestas en el tiempo establecido para lo cual dispondrá de la autoridad suficiente para proponer la organización que considere más apropiada para el logro de los objetivos

Área de Auditoría Financiera y Servicios Contables

Esta área tendrá bajo su responsabilidad la planeación y ejecución de las Auditorías Financieras así como el manejo y actualización de las Contabilidades que se lleven en forma sub-contratada. También atenderá los servicios de atención fiscal, levantamientos de inventarios, certificaciones y cualquier otro acorde a su naturaleza.

Área de Consultoría y Auditoría Administrativa

Esta área tiene a su cargo el aspecto de Consultoría que ofrecerá la Firma a sus clientes. Comprenderá entre otros, desde Diagnósticos Organizacionales, Evaluaciones de desempeño, Diseño y Desarrollo de Manuales de Organización, Estudios y Evaluaciones Económicas Financieras, así como Auditorías Administrativas

Área de Capacitación y Desarrollo Profesional

Esta área representa una de las más importante de la Firma ya que tendrá a su cargo la responsabilidad de actualización y desarrollo profesional tanto a nivel interno de la Firma VRAC, como ofrecer el servicio a los Clientes y Público en general

Área Administrativa

Esta área tiene la responsabilidad de garantizar todo el apoyo logístico que demanden los trabajos de campo, así como velar por el buen mantenimiento administrativo de las oficinas de VRAC y el pago efectivo al personal de las Firma en las fechas establecidas. También llevara el registro contable de las operaciones de la Firma y la emisión de pagos a los proveedores.

1.5.4 LINEAMIENTOS

Misión

Servir a la comunidad empresarial de las Pymes, brindando Servicios de Consultoría Administrativa y Financiera, Auditoría y Contabilidad. con excelencia, integridad y apego a las normas Éticas y Técnicas que rigen la profesión del Contador Público. Aplicando la tecnología de punta y la actualización de conocimientos en la materia a través de un equipo de profesionales altamente calificados y comprometidos con la satisfacción de la calidad total de nuestros clientes.

Visión

Consolidamos en el mercado de las Pymes como una Firma Consultora de Prestigio altamente calificada, en el conocimiento, aplicación de nuevas tecnologías y como gestores de soluciones ampliamente reconocidas por su productividad y competitividad. Reteniendo y ampliando como clientes a un buen porcentaje de las empresas PYMES del sector industrial, ofreciéndoles servicios con excelencia y personal profesional responsable.

Valores:

Individuales

Honestidad
Integridad
Disciplina
Responsabilidad
Espíritu de equidad

Institucionales

Ética
Respeto
Compromiso
Excelencia
Justicia

1.5.5 OBJETIVOS

Objetivos Generales:

Brindar servicios profesionales de calidad en consultorías y auditorías para fortalecer a las empresas que demanden el servicio, garantizándoles una relación costo beneficio altamente satisfactoria y una fuente de empleo a personal calificado y competente.

Objetivos Específicos:

- Ofertar servicios profesionales de auditoría financiera, administrativa operacional y asesoría en el área administrativa financiera.
- Prestar servicio de actualización profesional a través de Cursos, Seminarios y Talleres de Capacitación en las áreas financieras y administrativas.
- Establecer honorarios competitivos que satisfagan las expectativas de los clientes.

1.5.6 ASPECTO LEGAL

VRAC será constituida ante notario publico como una Sociedad Colectiva de Personas con responsabilidad limitada la cual será inscrita en el Registro Mercantil y luego como contribuyente en la Dirección General de Ingresos y en la Alcaldía de Managua.

Para ejercer la profesión independiente e inscribirse como FIRMA en la Contraloría General de la Republica al menos dos de los socios de VRAC tienen que ser Contadores Públicos Autorizados (CPA) .

1.5.7 UBICACIÓN

Las oficinas centrales de VRAC estarán ubicadas en el segundo piso del edificio Málaga Plaza España, pudiendo tener representación en los Deptos de León, Chinandega, Esteli y Matagalpa.

II. ESTUDIO DE MERCADO

II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Características del Servicio

VRAC ofrecerá al mercado los servicios profesionales siguientes:

- Auditorías en General
- Certificación de Estados Financieros
- Actualizaciones Contables
- Manejo de Contabilidad
- Levantamiento de Inventarios
- Declaraciones Fiscales
- Diseño e Implementación de Sistemas Admtvos Financieros
- Asesoría Financiera
- Capacitación y Entrenamiento

2.1.1 Descripción del Servicio

-Auditorías en General

Este servicio comprende en primer lugar, la Auditoría Financiera, que consiste en expresar una opinión independiente ante terceros sobre la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros a una fecha determinada. Luego tenemos la Auditoría Operacional, que evalúa la eficiencia y eficacia de los procedimientos operativos con el fin de mejorar la organización y brindar un mejor servicio a los clientes. Por ultimo tenemos la Auditoría Administrativa que es mucho más compleja ya que mide la calidad de la gestión de los ejecutivos de una empresa, con el fin de mejorar los resultados de la misma.

-Certificación de Estados Financieros

Este servicio consiste en dar fe publica de que las cifras de los Estados Financieros se corresponden con los libros legales de la Compañía, sin que esto represente una opinión sobre la razonabilidad de los mismos.

-Manejo de Contabilidad

Este servicio consiste en llevar la Contabilidad de los clientes en forma sub-contratada y sin ningún compromiso laboral por parte de ellos.

-Actualización Contable

Este servicio le actualiza todos los registros atrasados de meses anteriores, con el propósito de mantener al día su Contabilidad

-Levantamiento de Inventarios

Este servicio abarca desde la organización del levantamiento, hasta la ejecución y valuación de los mismos, finalizando con las recomendaciones de los ajustes necesarios para dejar las cuentas contable de inventarios exactamente iguales al Inventario Físico. Comprende todo tipo de Inventario que el cliente demande y como agregado adicional le entregamos al cliente una síntesis de las debilidades encontradas y sugerencias de cómo superarlas.

-Declaraciones Fiscales

Este servicio esta enfocado a la preparación y presentación al fisco de las declaraciones de Impuestos que el cliente necesite de forma independiente

-Diseño e Implementación de Sistemas

Le ofrecemos a nuestros clientes el Diseño, Elaboración e Implementación de Sistemas Administrativos y Financieros como; Sistema de Ventas Distribución y Despacho, Sistema de Recursos Humanos, Sistema de Producción, Sistema de Inventario, Sistema de Contabilidad y Costos, etc. Todos estos sistemas pueden automatizarse si el cliente así lo prefiere.

-Asesoría Financiera

Comprende asistencia inmediata en valoración de decisiones de Inversión, elaboración de presupuesto y desarrollo de estrategias Financieras

-Capacitación y Entrenamiento

Ofrecemos cursos especializados dirigidos a Clientes y público en general en diferentes áreas administrativas, Financieras y Técnicas. Nos hacemos cargo de entrenar a su personal directamente en el campo de trabajo.

2.1.2 Necesidades del Servicio en el Mercado

- La Auditoría Financiera como las Certificaciones de Estados Financieros satisfacen requerimientos de terceros, principalmente Acreedores, Inversionistas, Instituciones de Crédito y demandantes de Bienes y Servicios
- Las Auditorías Administrativas y Operacionales satisfacen necesidades de la Alta Gerencia interesada en medir y conocer la eficacia y eficiencia de la Gestión Empresarial y la de los ejecutivos de sus negocios
- El manejo independiente de Contabilidades representa ahorro de recursos y tiempo para los clientes que optan por este servicio ya que no tienen que invertir en la creación de un departamento Contable en su Organización
- El servicio de desarrollo de Sistemas atiende una necesidad de mejoramiento y fortalecimiento de la Organizaciones empresariales con miras a mejorar sus controles, definir formalmente sus políticas y procedimientos administrativos y ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente. A interés de nuestros clientes estos sistemas pueden implementarse automatizados o manualmente
- La Capacitación y el entrenamiento cubren una necesidad de mantener actualizados de forma continua al personal de las empresas, a su vez les permite elevar su eficiencia laboral al conocer y manejar herramientas que les permiten obtener mejores rendimientos en sus tareas. Invertir en capacitación no es un costo para las empresas, sino una Inversión.

2.1.3 Presentación del Servicio

-La Auditoría Financiera

Le entregamos al cliente, **Dictamen** en tres juegos originales, conteniendo la opinión certificada sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los Estados Financieros. Adjuntando además un juego de las principales recomendaciones y sugerencias de Control Interno que necesitan ser implementadas para mejorar el control general de la empresa

-Auditorías Operacional y Administrativas

Emitiremos sendos **informes** que contienen las debilidades y recomendaciones de los procedimientos operativos, así como de cada una de las fases del Proceso Administrativo

-Manejo de Contabilidades y Actualizaciones

Los primeros cinco días hábiles de cada mes, estaremos entregando los Estados Financieros con todos sus respectivos anexos y comentarios al respecto

-Diseño e Implementación de Sistemas

Este servicio se entrega llave en mano, es decir el Sistema en Funcionamiento una vez que ha sido probado y comprobado. La compilación de los Sistemas se recopila en volúmenes de Manuales debidamente empastados que son propiedad del cliente

-Capacitación y Entrenamiento

Los participantes reciben material didáctico con el contenido de cada módulo del curso o seminario a recibir. También se les entrega un certificado de aprovechamiento

2.1.4 Diagnostico del Mercado

2.1.4.1 Características del Cliente o Consumidor

El mercado de las Pymes se caracteriza por estar disperso en todo el territorio del país, sin embargo tiene la ventaja de que todos están afiliados a un mismo organismo que los representa como es la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales del País.

La dispersión que existe de este mercado, por los altos costos que representa movilizarse de un lugar a otro, hemos optado por enfocarnos exclusivamente al sector de Managua y los Departamentos del Pacífico.

Estas Pymes son bastante escépticos a los servicios de Auditoria, exceptuando aquel tipo de servicio que por fuerza mayor requieren contratar. Nos referimos concretamente a los requerimientos de certificaciones para fines de obtener financiamiento o bien imposiciones fiscales por reparos o declaraciones de impuestos.

La mayoría de las Pymes son administradas directamente por los propietarios u algún familiar de estos. Generalmente ejercen el control de forma convencional, es decir a través de lo que observan y aprecian en sus negocios. Son bastantes renuentes a contratar servicios de mejoramiento organizacional y sistematización de sus operaciones, si embargo al momento de enterar el IR anual al fisco optan por reinvertir parte del mismo en su propio negocios, lo cual es positivo para la Firma VRAC ya que puede aprovechar esta oportunidad para ofertar sus servicios.

En el caso de la Mediana Industria la situación es un poco diferente, ya que estas están mejor organizadas y por el volumen de sus operaciones se requiere de mejor organización y control. Sin embargo este sub-sector es mucho más competitivo su captación en el mercado.

2.1.4.2 Cuantificación del Mercado

COMPOSICIÓN DEL UNIVERSO

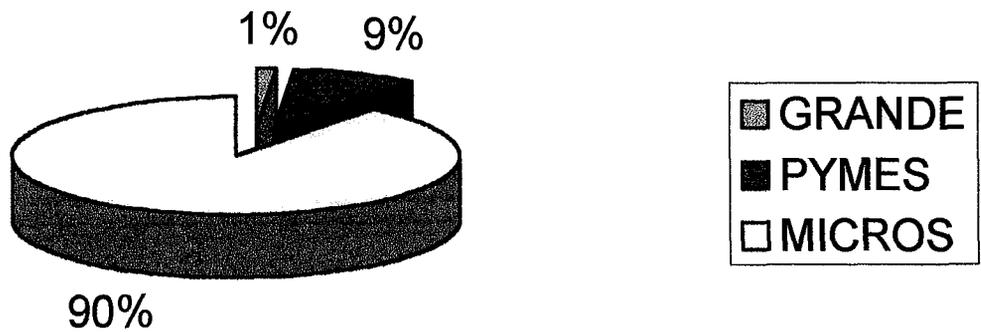
El Universo de nuestro estudio está conformado por 19,574 Industrias conforme el detalle siguiente:

CUADRO

SECTOR INDUSTRIAL

GRANDE	260	1%
PYMES	1,805	9%
MICROS	17,509	90%
	<u>19,574</u>	<u>100%</u>

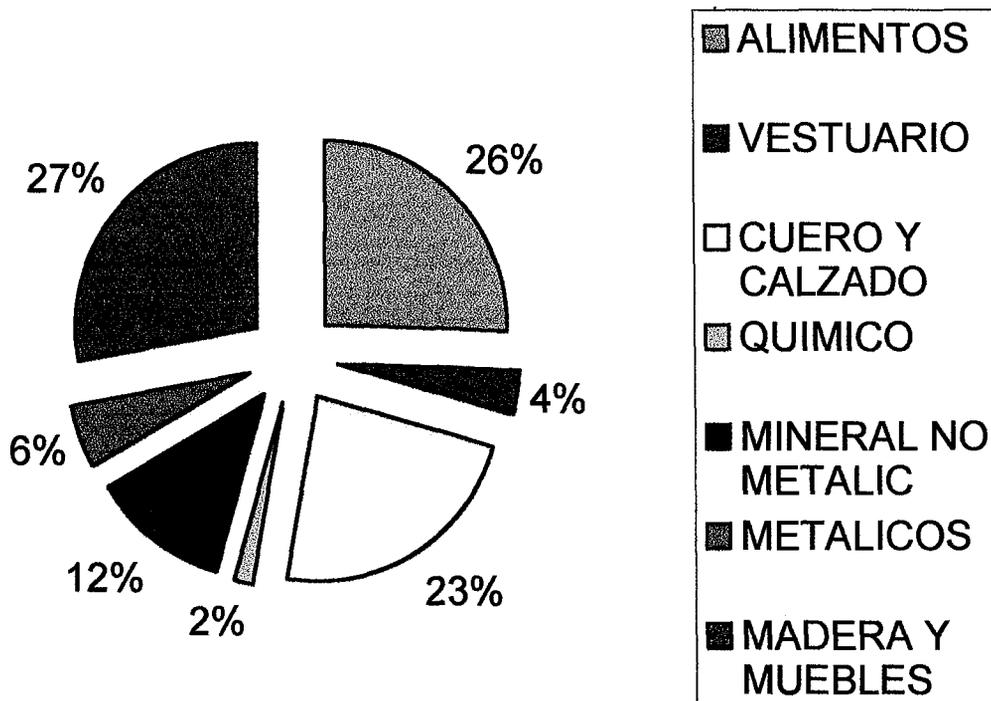
INDUSTRIAS



Nuestro nicho de mercado representa el 9% del sector industrial equivalente a 1,805 (Anexo I) negocios distribuidos de la forma siguiente :

CUADRO	
PYMES INDUSTRIAL	
ALIMENTOS	463
VESTUARIO	66
CUERO Y CALZADO	422
QUIMICO	34
MINERAL NO METALIC	217
METALICOS	101
MADERA Y MUEBLES	<u>502</u>
	1,805

PYMES INDUSTRIALES



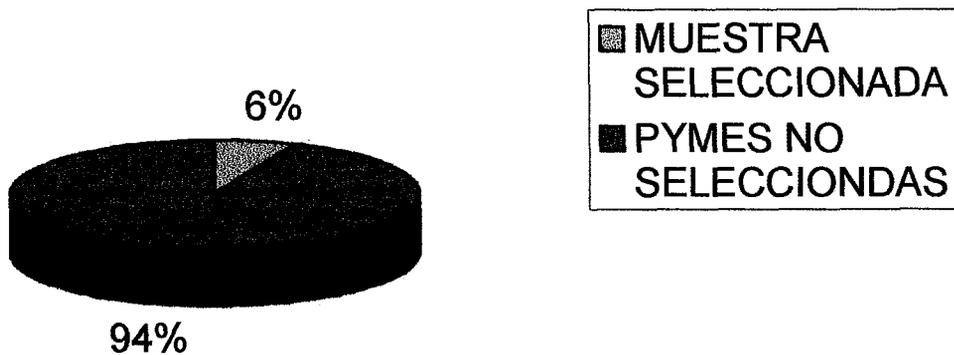
SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra seleccionada correspondió a 104 negocios del sector Pymes industrial en las ramas siguientes:

Alimentos	25 negocios
Cuero/Calzado	10
Metalmecánica	8
Construcción	11
Confeccion	25
Muebles	25
TOTAL	104 de 1,805

Esta muestra representa el 5.7% del mercado pretendido, tal como se aprecia a continuación:

MUESTRA SELECCIONADA



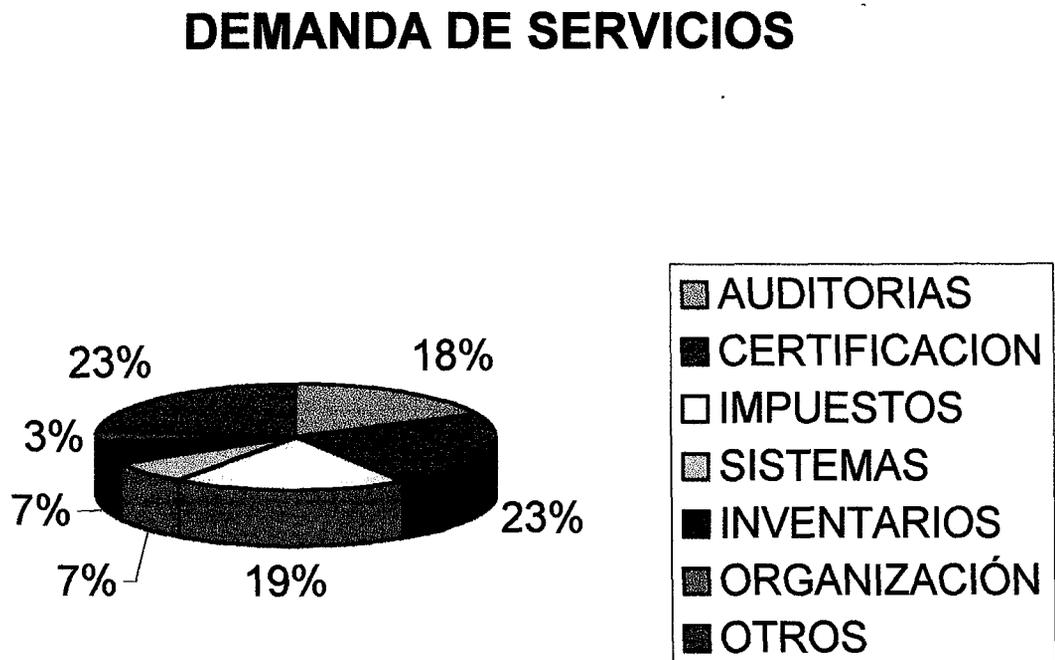
HERRAMIENTA APLICADA

Para fines de establecer la demanda de nuestros servicios, aplicamos como instrumento de investigación directa, la encuesta dirigida (Anexo II).

También investigamos y obtuvimos información muy importante, en las oficinas de atención y promoción de la Pequeña y Mediana Empresa. Así como en el Ministerio de Fomento industria y Comercio, El Instituto de Estadísticas y Censos, y la Biblioteca del Banco Central de Nicaragua.

2.1.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

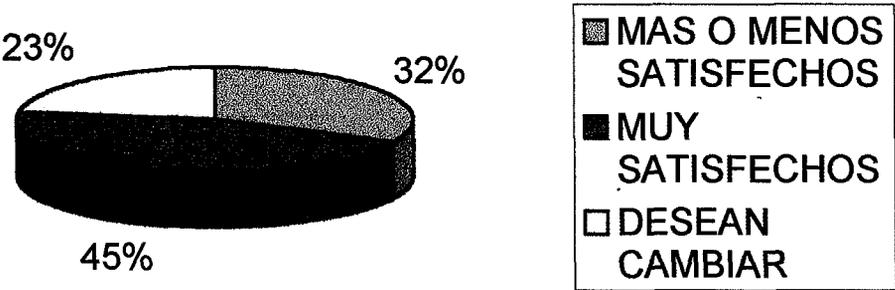
De la muestra de 104 negocios encuestados (5.7%) del universo, el 76% han hecho uso de los servicios profesionales de Auditoría y solo un 10%, servicios de Consultora, principalmente en el área de Impuestos (Anexo III), tal como se aprecia en el siguiente grafico:



SATISFACCIÓN DEL SERVICIO A CLIENTES

El 32% de los encuestados manifestó estar mas o menos satisfechos con los servicios recibidos un 45% dijo estar muy satisfechos, mientras que un 23% manifestó deseos de cambiar.

SATISFACCION DEL SERVICIO



2.1.6 Análisis de la Oferta

LA COMPETENCIA

La competencia de **VRAC** la constituyen tres categorías de ofertantes que hemos identificado como: Firmas Extranjeras, Firmas Nacionales y Profesionales Independientes (CPA).

El Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua no lleva ningún registro acerca de los clientes o segmentos de mercado que atienden cada uno de sus afiliados, por lo que tuvimos que recabar directamente de las empresas Pymes esta información

Firmas Extranjeras

Existen en el país cuatro Firmas extranjeras las cuales atienden prioritariamente el sector de la gran industria y los grupos financieros del país. Estas firmas son:

PricewaterhouseCoopers

KPMG Peat Marwick

Grant Thornton

Detouche Donking Arguello

Como nuestro nicho de Mercado esta enfocado hacia la Pequeña y Mediana Industria (Pymes), consideramos que estas Firmas Extranjeras por sus altos honorarios y poco interés en el sector de las Pymes, no representan para VRAC un factor de competencia significativo. Sin que esto tampoco signifique que no puedan tener algún grado de aceptación, al menos en la Mediana Industria.

Firmas Nacionales

Tenemos dos tipos de Firmas Nacionales; las reconocidas de muchos años de trayectoria en el medio, y las poco reconocidas, de no mucha permanencia en el mercado local.

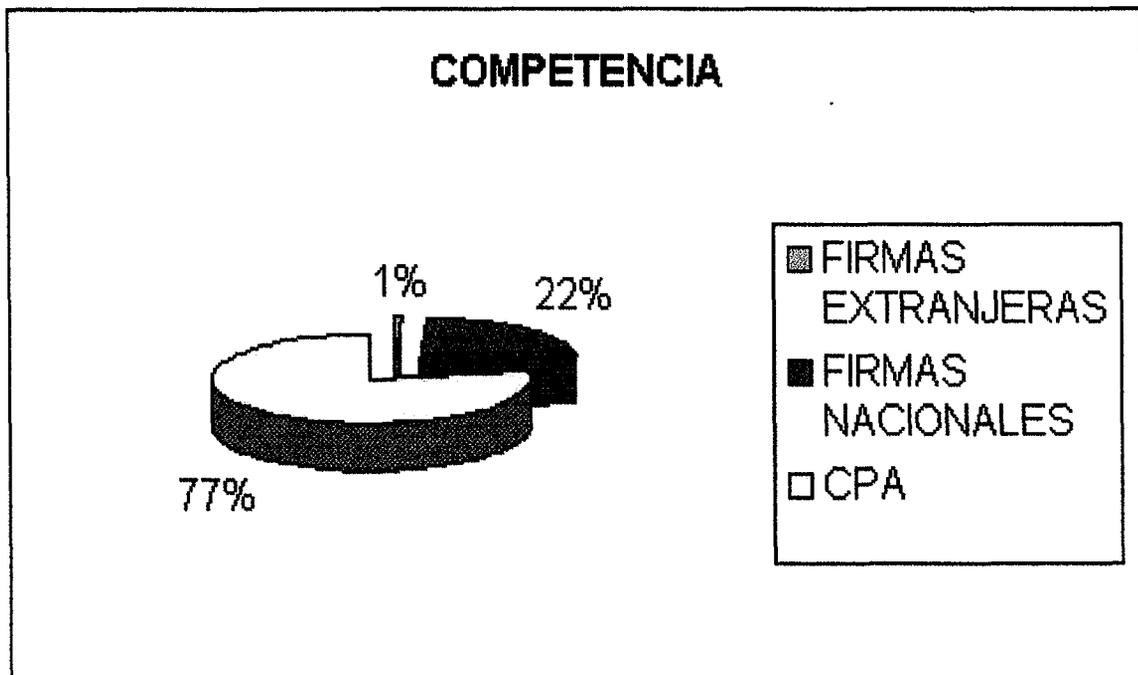
En base al registro manejado por el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua, existen actualmente un total de 136 Firmas de Contadores Públicos, autorizadas para ejercer el ejercicio de la Profesión.

Tomando de referencia la encuesta levantada de nuestro nicho de mercado, encontramos que solo un 26% de las Pymes ha contratado los servicios de Firmas de Auditoría y Consultoría, principalmente las Medianas Industrias.

Profesionales Independientes (CPA)

Al igual que las Firmas Nacionales, el Colegio de Contadores Públicos tiene registrado un total de 615 Contadores Públicos de los cuales 487 están activos para ejercer de forma independiente la profesión.

Tomando de referencia la encuesta levantada de nuestro nicho de mercado, encontramos que solo un 49% ha contratado alguna vez los servicios de Profesionales Independientes, por lo que nuestra mayor competencia se ubica en esta última categoría.

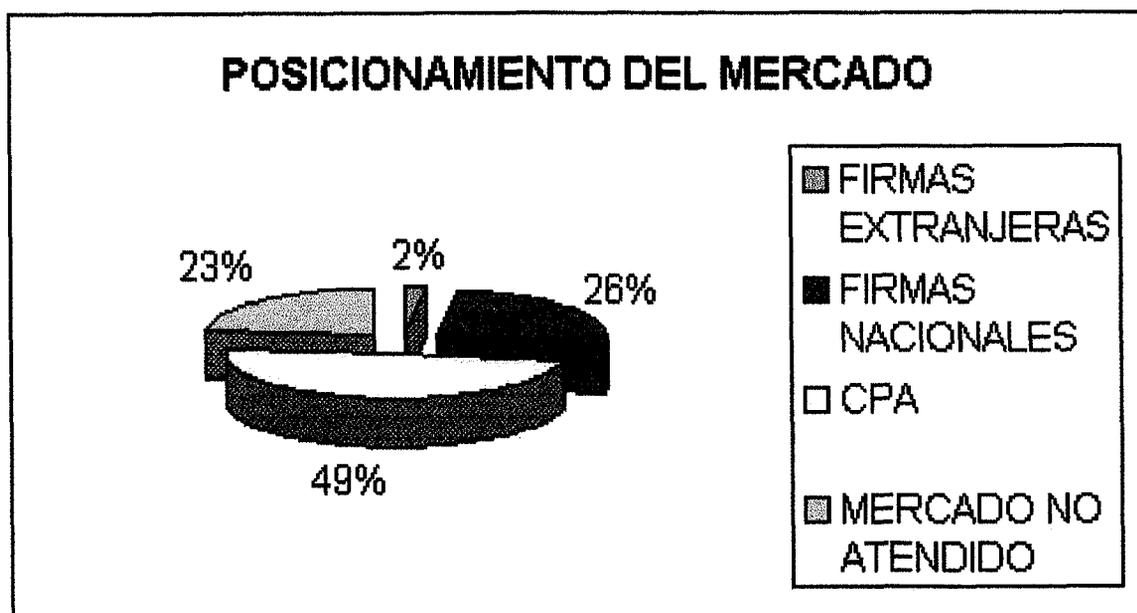


Posicionamiento del Mercado

El mercado de las Pequeñas y Medianas Industrias que VRAC pretende captar está actualmente distribuido de la forma siguiente:

Firmas Nacionales	26 %
Firmas Extranjeras	2 %
Profesionales Independientes	<u>49 %</u>
Total Cubierto	77%
Mercado no atendido	<u>23 %</u>
TOTAL	100 %

Es importante observar que el 23% del mercado no atendido de las Pymes representa el mercado potencial de VRAC. El cual consideramos suficientemente atractivo si partimos del hecho que por ser la Firma VRAC de reciente creación, se ha propuesto como meta de penetración para el primer año, tan solo captar un 5% del mercado.



2.1.7 Análisis de los Precios y Costos

2.1.7.1 Precios de los Servicios

El precio de nuestros servicios estará acorde a los precios que ofrece la competencia. Por ser nuestro negocio una empresa de servicio, nuestros costos de operación serán prácticamente Fijos.

A través de la investigación de mercado determinamos que los precios del mercado fluctúan en tres categorías diferentes, tanto para los servicios de auditoría como de consultoría estableciéndose los mismos en términos de horas / hombre de la forma siguiente:

CATEGORIAS	AUDITORIA	SISTEMA
1 Firmas Extranjeras	entre U\$ 10.00 y U\$ 15.00	U\$ 25.00 - U\$ 40.00
2 Firmas Nacionales Reconocidas	6.00 - 10.00	10.00 - 15.00
3 Firmas Nacionales No Reconocidas	3.00 - 5.00	5.00 - 8.00
4 Personas Naturales	Fijo 1.00 - 1.50	2.00 - 3.00

VRAC considera que para penetrar en el mercado y captar clientes, los precios deben ubicarse en el promedio de las categorías 3 y 4.

2.1.7.2 Costos Unitarios de los Servicios

Los costos en dólares de los servicios profesionales que oferta VRAC fueron determinados en base al número de horas hombre promedio que utiliza cada servicio:

SERVICIO	HORAS	COSTO TOTAL
Auditoría Financiera	320	\$ 569.41
Auditoría Administrativa	320	569.34
Desarrollo de Sistemas	320	569.34
Certificación EF	32	64.94
Manejo Contabilidad	64	134.72
Declaraciones Fiscales	8	17.04
Actualización Contable	40	85.20

2.1.8 Canales de Comercialización y Publicidad

2.1.8.1 Canal de Comercialización

Por ser VRAC una empresa exclusivamente de servicios profesionales, el canal de distribución a través del cual ofrecerá sus servicios al público será de forma directa con los clientes. Para tal fin VRAC mantendrá una comunicación personalizada y permanente (sin agobiar al cliente) a través de brochures e invitaciones gratuitas a cursos, seminarios y eventos especiales dirigidos con énfasis a mostrar las ventajas y beneficios que obtendrían de los servicios que ofrece la Firma VRAC

2.1.8.2 Plan de Publicidad

Dado que el canal de distribución de VRAC será de forma directa con los clientes. Se necesitará una estrategia de publicidad sutil que no agobie al cliente y que a su vez le transmita la imagen y beneficios de los tipos de servicios que oferta VRAC. Para esto VRAC se anunciará en la guía telefónica de Publicar en la sección de páginas amarillas en aviso de 6.25 Cm y presentación de VRAC a través de brochures (Anexo IV) además se estudiará la posibilidad de ser incluidos en revistas comerciales que circulen en el sector de las Pymes y boletines gremiales.

Periódicamente VRAC estará remitiendo a los clientes, Brochures acerca de las ventajas y beneficios de los servicios que presta. Así mismo el temario y contenido de los cursos y seminarios que piensa impartir dirigidos a las Pymes.

VRAC tratara siempre de proyectar su imagen, practicando los principios y valores que sustentan su misión y visión.

BROCHURE

VRAC

Consultores y Auditores



QUIENES SOMOS

VRAC Consultores y Auditores (Valadares, Rivas, Arévalo Castañeda) es una empresa joven y dinámica que ofrece servicio de asesoramiento empresarial a las PYMES del sector industrial.

Nuestro campo de actuación se centra en los ámbitos de **auditoría** y **consultoría**.

En el campo de la **auditoría**, realizamos auditorías financieras y administrativas, procedimientos.

En el campo de la **consultoría** proporcionamos apoyo a la dirección técnica de la empresa mediante seguimientos mensuales y control interno de la empresa, análisis de estados financieros, Diagnósticos de empresas, análisis de viabilidad de proyectos de inversión y financiación, asesoramiento fiscal, gestión presupuestaria, recursos humanos y estructura organizativa.

MISIÓN

Brindar un servicio profesional en los ramos de la Contaduría Pública y la Administración de Empresas de una manera responsable, íntegra, oportuna, honesta y de calidad. Con la finalidad que nuestros servicios produzcan bienestar, riqueza y tranquilidad a nuestros clientes.

A QUE SOCIEDADES PERTENECEMOS

- Colegio de Contadores Públicos
- Cámara de Comercio de Nicaragua

UBICACION

Para su mejor acceso a los servicios que ofertamos nos puede localizar en la siguiente dirección:

Plaza España
Edificio Málaga 2do Piso,
Módulo "C"
Teléfono 2897864

EQUIPO DE TRABAJO

Nuestro equipo de profesionales esta compuesto por las siguientes personas, todas ellas con experiencia en el sector del asesoramiento:

Lic. FRANCISCO VALLADARES
Contador Público Autorizado y
Administrador de Empresas

Lic. MARIA ANTONIETA RIVAS
Contador Público Autorizado

Lic. YADIRA CASTAÑEDA Contador
Público Autorizado

Lic. HERMINIA AREVALO Contador
Público Autorizado

La plantilla de personal está compuesta por un grupo de jóvenes profesionales, expertos en diversos campos de la consultoría de gestión de empresas, la auditoría, la consultoría de la calidad y el asesoramiento.

PERFIL DE LA EMPRESA

Dictamen de estados financieros para efectos fiscales. Para el cumplimiento de obligaciones del INSS, DGI y proveedores e Inversionistas

Evaluaciones, Auditorías administrativas o financieras.

Preparación de papeles de trabajo.

Diagnóstico del grado de cumplimiento del control interno de las organizaciones.

Administración.- Orientada a la Planeación Estratégica, Elaboración de Manuales de Organización, de Políticas y Procedimientos, Estudios de Mercado, Análisis del Control Interno, Mejora de Métodos, Plan de Negocios y Automatización de Procesos.

Finanzas.- Dedicada principalmente a Estudios de Factibilidad de Proyectos, Análisis de Costos, Presupuestos, Flujo de Efectivo, Contables.

Fiscal.- Se enfoca al diagnostico del cumplimiento de las obligaciones fiscales y de la estrategia en planeación fiscal que genere alternativas para la toma de decisiones en esta materia. Adicionalmente se agregan a este servicio otras obligaciones INSS, Impuesto al Valor, Impuestos Personales, Preparación de pagos provisionales y declaraciones anuales.

Capacitación en: Contabilidad.

Nóminas Inventarios. Control de

Ventas, Compras, etc

2.1.9 CONCLUSIONES DEL MERCADO

El 30% de las industrias Pymes utiliza los servicios subcontratados para manejar su Contabilidad. El 13% lo hace con Firmas de Auditoría, y un 38% con Contadores Públicos Independientes.

El 32% de los que utilizan los servicios subcontratados señalados en el inciso anterior, manifestaron estar mas o menos satisfechos con el servicio que reciben, mientras un 23% manifestó sus deseos de cambio. Esto demuestra que existe un mercado real insatisfecho.

Un 76% de las industrias Pymes manifestaron haber hecho uso alguna vez de los servicios profesionales de Auditoría y Consultora, principalmente en Certificaciones de estados financieros un 31% y Declaraciones de impuestos un 16%. Solo un 9% ha realizado diseños de sistemas.

Los parámetros de selección y contratación de servicios independientes que aplicaron las Pymes industriales referidas en el inciso 4.3 obedecieron fundamentalmente, al costo de los honorarios, y a recomendaciones de terceros, lo que demuestra que en este tipo de negocio, la imagen y la competitividad de precios es determinante.

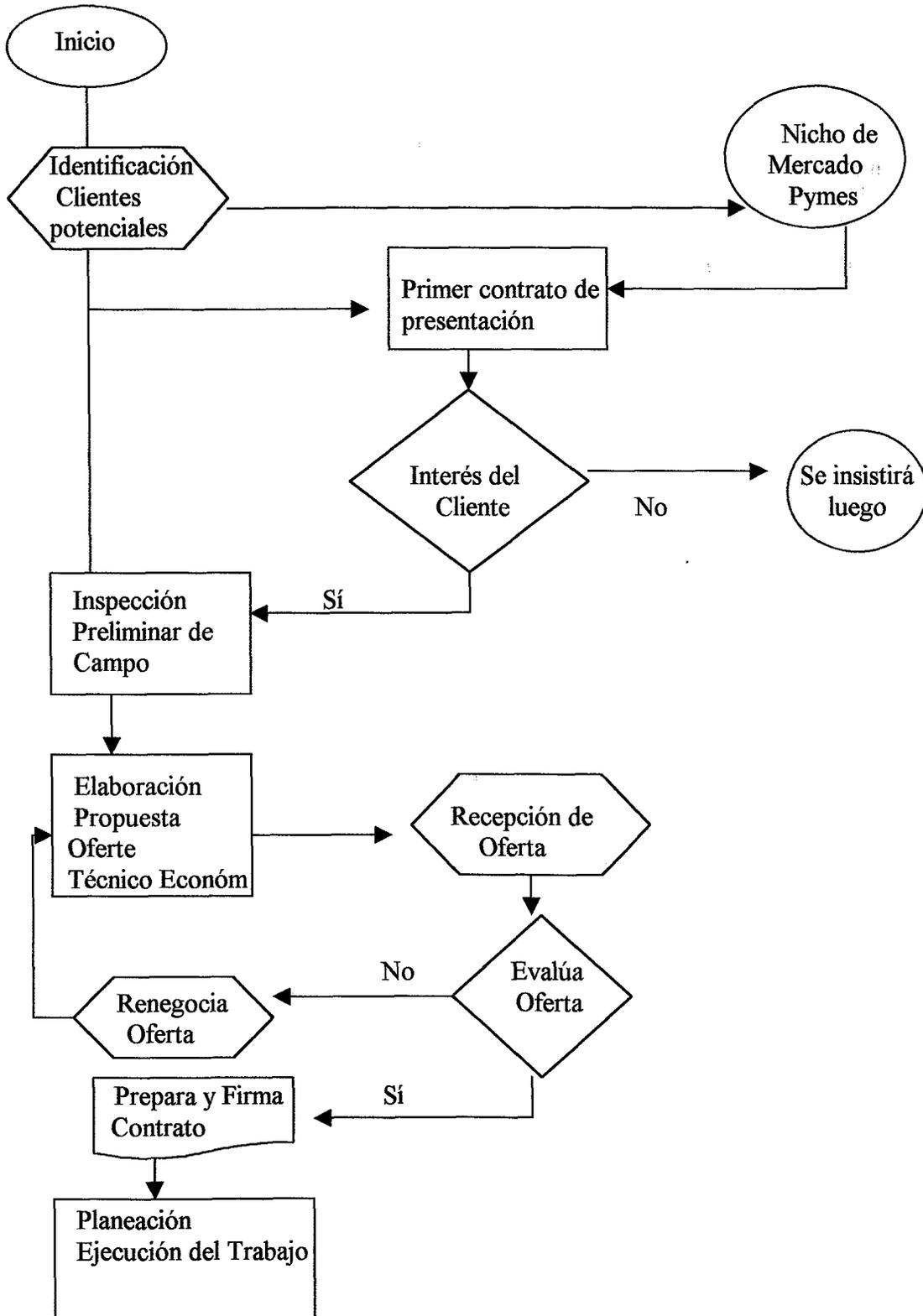
El 79% de las Gimes industriales manifestaron su intención de continuar y/o adquirir algún tipo de servicio de Auditoría y Consultora, principalmente en Certificación de Estados Financieros un 25%, Asesoría en impuestos un 21%, y Diseño de sistemas un 8%. Esto refleja que además del mercado real señalado en el inciso 4.3 también existe un mercado potencial que aun no esta atendido.

En base a los señalamientos anteriores y tomando en consideración, aspectos de índole socio económico y político, propios de nuestra economía pobre y altamente endeudada, así como la tendencia latente de crecimiento y desarrollo de las Pymes, llegamos a la conclusión final de que existe mercado suficiente para ofertar los servicios de Auditoría y Consultora en todo el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas –PYMES en general.

III. PROCESO DEL SERVICIO

III. PROCESO DEL SERVICIO

3.1 Flujograma



3.2 Descripción del Proceso de Servicios

1. Identificación de clientes potenciales.
2. Contactar a clientes, presentar la empresa y concertar entrevista formal.
3. En la entrevista ampliar sobre los servicios que brinda VRAC, presentándola como una excelente alternativa para el cliente.
4. Si el cliente está interesado se realiza una inspección preliminar de campo y se prepara propuesta de servicios profesionales de acuerdo a sus requerimientos.
5. Se envía propuesta al cliente y se le da seguimiento.
6. Si la propuesta es aceptada en los términos en que fue presentada se continua con el punto 10.
7. Si el cliente requiere negociar (honorarios, servicios, etc.), se efectúa una entrevista de negociación.
8. Si después de la negociación se acepta la propuesta continuar con el punto 10, si no se llega a ningún acuerdo finaliza el proceso o y se volverá a retomar el proceso mas adelante.
9. Elaborar contrato de servicios profesionales.
10. Firma del contrato por VRAC y cliente.
11. Planeación del trabajo.
12. Ejecución del trabajo.
13. Supervisión en la marcha del trabajo.
14. Control de calidad en la marcha

15. Elaboración de borrador de informe y envío al cliente para su aceptación preliminar
16. Discusión de borrador de informe con el cliente, si es factible se efectúan modificaciones requeridas.
17. Emisión de informe o dictamen en versión final.

IV. ASPECTOS FINANCIEROS

IV. ASPECTOS FINANCIEROS

4.1 Plan de Inversiones

El Plan de Inversiones muestra los costos de adquisición expresados en dólares de los diferentes bienes y derechos necesarios para la apertura de la Firma. El monto total asciende a U\$34,000.00 dólares de los cuales U\$ 15,584.00 corresponden a Inversión Fija en Mobiliarios y Equipos y US\$18,416.00 a tres meses de Capital de Trabajo mas los gastos de organización y legalización.

RUBROS	INVERSION TOTAL U\$
A. INVERSIONES FIJAS	15,584.00
Mobiliario y Equipos de Oficina	15,084.00
Acondicionamiento de local	500.00
B. INVERSIONES DIFERIDAS	1,350.00
Estudios de Preinversión	350.00
Organización y Constitución legal	1,000.00
C. CAPITAL DE TRABAJO	16,337.87
Operación de tres meses	16,337.87
D. IMPREVISTOS	728.13
E. INVERSIONES TOTALES	34,000.00

4.2 Inversión en Mobiliario Y Equipos - DOLARES

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO U\$	TOTAL U\$
4	Escritorios ejecutivos	100 00	400.00
4	Sillas Ejecutivas	20 00	80.00
1	Escritorio Contador	60 00	60.00
1	Silla escritorio contador	20 00	20 00
1	Escritorio Secretarial	60 00	60.00
1	Silla secretarial	20.00	20 00
2	archivos metálicos	100.00	200 00
1	Librero de madera	100.00	100 00
1	Mesa de conferencias	500 00	500.00
10	Sillas mesa de conferencia	10 00	100 00
8	Sillas de espera p/escritorios ejecutivos	10 00	80 00
1	Un juego muebles sala de espera	300 00	300 00
5	Maletines con candado	50 00	250 00
1	Pizarra acrílica p/sala conferencia	90.00	90 00
6	Computadoras	600 00	3,600.00
1	Impresora	250 00	250.00
1	Unidad de Servidor	400 00	400 00
5	Calculadoras cinta/pantalla	35 00	175 00
1	Fax	250 00	250 00
1	Copiadora	999 00	999 00
1	Encolochadora	115 00	115 00
1	Guillotina	40 00	40 00
1	Trituradora	135.00	135 00
8	Aparatos Telefónicos	45 00	360.00
2	Unidades aires acondicionados	500.00	1,000.00
1	Proyector de filminas	2,400.00	2,400.00
1	DataShow	3,000 00	3,000 00
1	Software de Contabilidad	100.00	100.00
TOTAL			15,084.00

4.3 Plan de Financiamiento - DOLARES

El plan de Inversiones será financiado en un 70% con los aportes de los socios y el restante 30% con financiamiento externo a través del Fondo de Desarrollo Local (FDL) a 36 meses de plazo y con una tasa anual del 17% de interés.

RUBROS	MONTO GLOBAL	PRESTAMO	REC. PROPIOS
A. INVERSIONES FIJAS	15,584.00	10,000.00	5,584.00
Mobiliario y Equipos de Oficina	15,084.00	10,000.00	5,084.00
Acondicionamiento de local	500.00	-	500.00
B. INVERSIONES DIFERIDAS	1,350.00	-	1,350.00
Estudios de Preinversión	350.00	-	350.00
Organización y Constitución legal	1,000.00	-	1,000.00
C. CAPITAL DE TRABAJO	16,337.87	-	16,337.87
Operación de tres meses	16,337.87	-	16,337.87
D. IMPREVISTOS	728.13	-	728.13
E. INVERSIONES TOTALES	34,000.00	10,000.00	24,000.00
	100%	30%	70%

RUBROS	MONTO GLOBAL	PRESTAMO	REC. PROPIOS
DESGLOSE DEL FINANCIAMIENTO			
APORTE DE LOS SOCIOS			
Aporte del Socio Francisco Valladares	6,000.00	-	6,000.00
Aporte del socio Yadira Castañeda	6,000.00	-	6,000.00
Aporte del socio Maria Antonieta Rivas	6,000.00	-	6,000.00
Aporte del socio Herminia Arévalo	6,000.00	-	6,000.00
FINANCIAMIENTO EXTERNO			
Fondo de Desarrollo Local (FDL)	10,000.00	10,000.00	
TOTAL FINANCIAMIENTO	34,000.00	10,000.00	24,000.00

4.4 Detalle de Costos y Gastos Operativos - DOLARES

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>COSTOS Y GTOS DE SERVICIOS</u>					
Honorarios personal Sub-Contratado (55%)	11,332	12,756	13,658	15,226	16,409
Sueldos y prestaciones pers. Fijo Tecnico	21,085	21,085	21,085	21,085	21,085
Alquiler de local	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720
Energía Eléctrica	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520
Agua	252	252	252	252	252
Telefonos	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Papelería	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
Combustible y Lubricantes	546	546	546	546	546
Internet	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Publicidad	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Alcaldía	805	900	961	1,065	1,144
SUB – TOTAL	49,440	50,959	51,922	53,593	54,855
Depreciación	3,025	3,025	1,503	1,503	1,503
TOTAL COSTOS	52,465	53,984	53,424	55,096	56,358
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>					
Sueldos y prestaciones sociales	19,098	19,098	19,098	19,098	19,098
Alquiler de local	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Energía Eléctrica	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Agua	108	108	108	108	108
Telefonos	900	900	900	900	900
Papelería	720	720	720	720	720
Combustible y Lubricantes	234	234	234	234	234
Otros	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
SUB – TOTAL	26,220	26,220	26,220	26,220	26,220
Depreciación	1,297	1,297	644	644	644
Amortización gastos de organización	1,289	1,289	-	-	-
SUB – TOTAL	2,586	2,586	644	644	644
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	28,805	28,805	26,864	26,864	26,864
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>					
Intereses Media y L. P.	1,489	976	369	-	-
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	1,489	976	369	-	-
COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN	82,760	83,766	80,657	81,960	83,222

4.5 Flujo de Caja Proyectado - DOLARES

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Honorarios Profesionales	67,990	76,536	81,950	91,354	98,453
Recup Cuentas Por Cobrar	-	7,554	8,504	9,106	10,150
Impuesto al Valor Agregado	10,198	12,614	13,568	15,069	16,290
		-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	78,188	96,704	104,023	115,528	124,894
EGRESOS					
Sueldos y Beneficios Personal Fijo Tecnico	21,085	21,085	21,085	21,085	21,085
Honorarios Personal Sub-contratado	11,332	12,756	13,658	15,226	16,409
Alquiler de Local	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Agua y Luz	2,772	2,772	2,772	2,772	2,772
Internet	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Impuesto al Valor Agregado	11,332	12,756	13,658	15,226	16,409
Impuesto s/renta	-	-	-	1,337	5,863
TOTAL COSTO DE SERVICIO	57,320	60,169	61,973	66,445	73,337
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Sueldos Fijos	19,098	19,098	19,098	19,098	19,098
Luz y Agua	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188
Telefono	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Papelería	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Combustible y Lubricantes	780	780	780	780	780
Publicidad	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Alcaldía	805	900	961	1,065	1,144
Otros	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	29,671	29,766	29,826	29,931	30,010
AMORTIZACION DE PTMO					
Abono al Principal	2,789	3,302	3,909	-	-
Intereses Media y L. P.	1,489	976	369	-	-
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	4,278	4,278	4,278	-	-
TOTAL EGRESOS	91,269	94,213	96,078	96,376	103,347
TOTAL INGRESOS - EGRESOS	(13,081)	2,491	7,945	19,152	21,547
SALDO INICIAL DE CAJA	16,338	3,257	5,748	13,692	32,844
SALDO FINAL DE CAJA	3,257	5,748	13,692	32,844	54,391

4.6 Estado de Resultados Proyectado - DOLARES

CONCEPTO	AÑOS									
	1		2		3		4		5	
INGRESOS POR SERVICIOS	75,544	100.0%	85,040	100.0%	91,056	100.0%	101,504	100.0%	109,392	100.0%
COSTOS DE LOS SERVICIOS	49,440	65.4%	50,959	59.9%	51,922	57.0%	53,593	52.8%	54,855	50.1%
UTILIDAD BRUTA	26,104	34.6%	34,081	40.1%	39,134	43.0%	47,911	47.2%	54,537	49.9%
GASTOS DE OPERACION	31,831	42.1%	31,831	37.4%	28,367	31.2%	28,367	27.9%	28,367	25.9%
Gastos de Administración	26,220	34.7%	26,220	30.8%	26,220	28.8%	26,220	25.8%	26,220	24.0%
Depreciacion y Amortización	5,611	7.4%	5,611	6.6%	2,147	2.4%	2,147	2.1%	2,147	2.0%
UTILIDAD DE OPERACION	(5,726)	-7.6%	2,250	2.6%	10,768	11.8%	19,544	19.3%	26,170	23.9%
GASTOS FINANCIEROS	1,489	2.0%	976	1.1%	369	0.4%	-	0.0%	-	0.0%
UTILIDAD ANTES DE I.R.	(7,216)	-9.6%	1,274	1.5%	10,399	11.4%	19,544	19.3%	26,170	23.9%
I.R. (30%)	(2,165)	-2.9%	382	0.4%	3,120	3.4%	5,863	5.8%	7,851	7.2%
UTILIDAD NETA	(5,051)	-6.7%	892	1.0%	7,279	8.0%	13,681	13.5%	18,319	16.7%
UTILIDAD ACUMULADA	(5,051)		(4,159)		3,120		16,801		35,120	

4.7 Balance General Proyectado -DOLARES

Cuentas	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
<u>Circulante:</u>						
Bancos	16,338	3,257	5,748	13,692	32,844	54,391
Cuentas Por Cobrar	-	8,688	9,780	10,471	11,673	12,580
Total Activo Circulante	16,338	11,944	15,527	24,164	44,517	66,971
<u>Fijo:</u>						
Mobiliario	15,084	15,084	15,084	15,084	15,084	15,084
Menos Depreciacion Acumulada	-	(4,322)	(8,644)	(10,790)	(12,937)	(15,084)
Total Activo Fijo	15,084	10,762	6,440	4,294	2,147	-
<u>Diferido:</u>						
Acondicionamiento de local	500	500	500	-	-	-
Gastos de Organización	1,728	1,728	1,728	-	-	-
Estudios de Pre-inversión	350	350	350	-	-	-
Menos Amortizacion	-	(1,289)	(2,578)	-	-	-
Total de Activo Diferido	2,578	1,289	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	34,000	23,995	21,968	28,457	46,664	66,971
PASIVOS						
<u>Circulante:</u>						
Prestamo Bancario	-	-	-	-	-	-
Impuesto x Pagar (I R)	-	(2,165)	(1,782)	1,337	5,863	7,851
Total Pasivo Circulante	-	(2,165)	(1,782)	1,337	5,863	7,851
<u>Fijo:</u>						
Prestamos a Mediano Plazo	10,000	7,211	3,909	(0)	(0)	(0)
Total Pasivo Fijo	10,000	7,211	3,909	(0)	(0)	(0)
TOTAL PASIVO	10,000	5,046	2,127	1,337	5,863	7,851
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Utilidades acumuladas	-	(5,051)	(4,159)	3,120	16,801	35,120
TOTAL CAPITAL	24,000	18,949	19,841	27,120	40,801	59,120
TOTAL PASIVO + CAPITAL	34,000	23,995	21,968	28,457	46,664	66,971

V. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

V. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de Control Interno de la Firma VRAC Consultores y Auditores, resulta un poco sencillo y a la vez complejo dado el tamaño de la empresa y el poco personal administrativo permanente con que cuenta, lo cual no permite una efectiva desagregación de actividades. sin embargo, estará sustentado principalmente en los siguientes componentes básicos:

- Definición de Políticas y Establecimiento de Normas
- Desagregación de Funciones
- Procedimientos Administrativos
- Normas de Control por área específica

1. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- 1.1 Salvaguardar los activos de la Firma minimizando los riesgos previsibles
- 1.2 Promover la eficiencia y eficacia de las Operaciones
- 1.3 Obtener información confiable y oportuna
- 1.4 Garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos del negocio
- 1.5 Cumplir con las leyes y regulaciones fiscales y legales
- 1.6 Estimular Y elevar el desempeño laboral

2.. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 Procedimiento de Caja

La secretaria Cajera de la oficina administrativa será la persona responsable de la recepción del efectivo, quien lo hará mediante la emisión de recibos oficiales de caja debidamente pre-impresos y prenumerados (Forma 1 adjunta).

Estos recibos serán emitidos en original y dos copias las cuales se distribuirán de la siguiente manera: el original al cliente o interesado, la 1er copia al Depto de Contabilidad y la 2da copia a un consecutivo que manejará la misma secretaria.

2.2 Procedimiento de Caja Chica

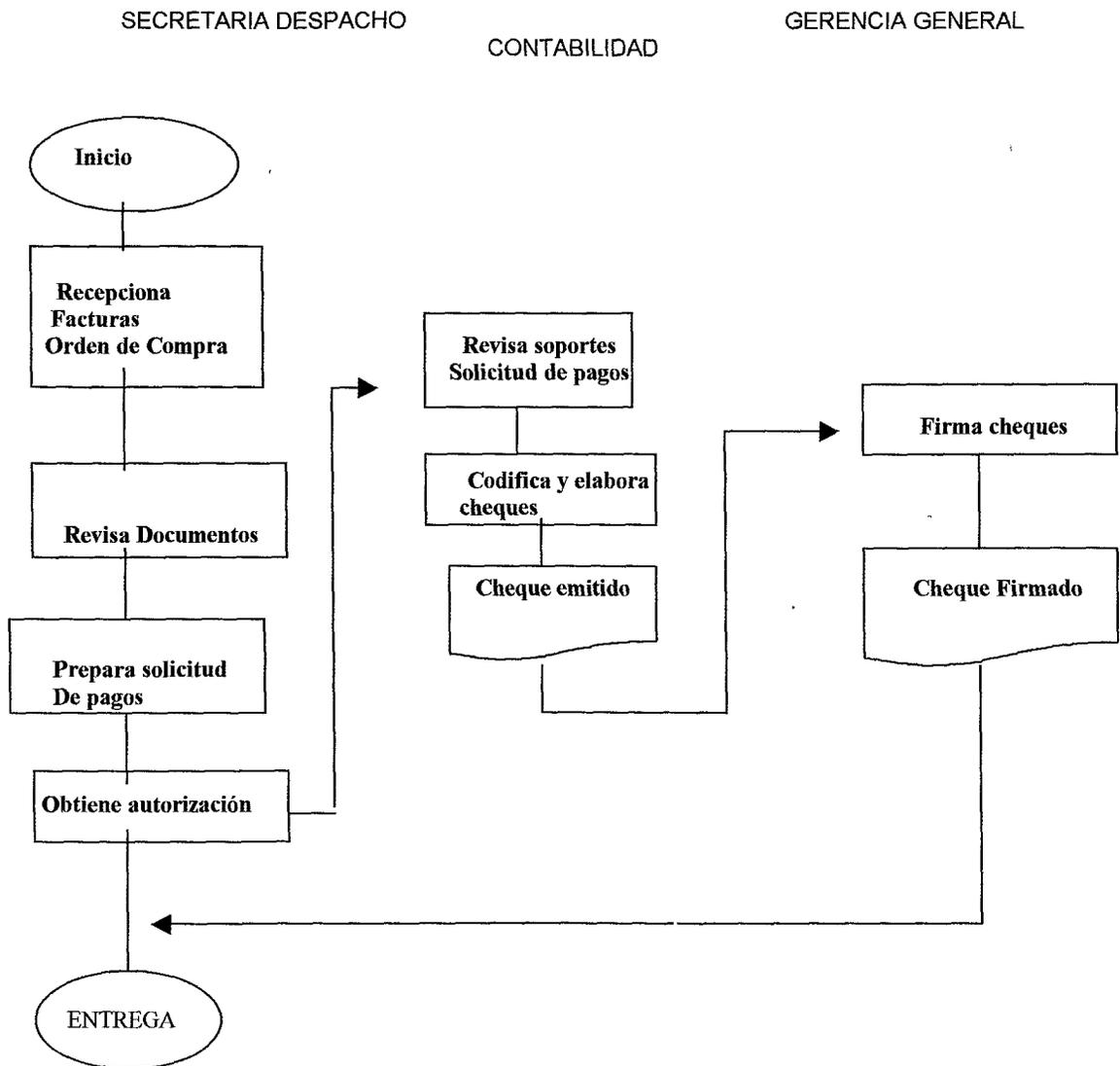
La Caja Chica estará a cargo de la secretaria de la Dirección General a la cual se le establecerá un monto limite del fondo fijo así como de los pagos a efectuar.

Todos los desembolsos serán aprobados previamente por el Jefe del área que solicite el desembolso y luego por la Dirección General. Esto se hará mediante formulario de solicitud y entrega que existe para tal fin (Forma 2 adjunta).

El fondo será reembolsado cada que vez sea necesario cuando se tenga el 60% de utilización del mismo. Habrá un formulario (Forma 3 adjunta) de reembolso al cual se le adjuntaran todos los desembolsos efectuados.

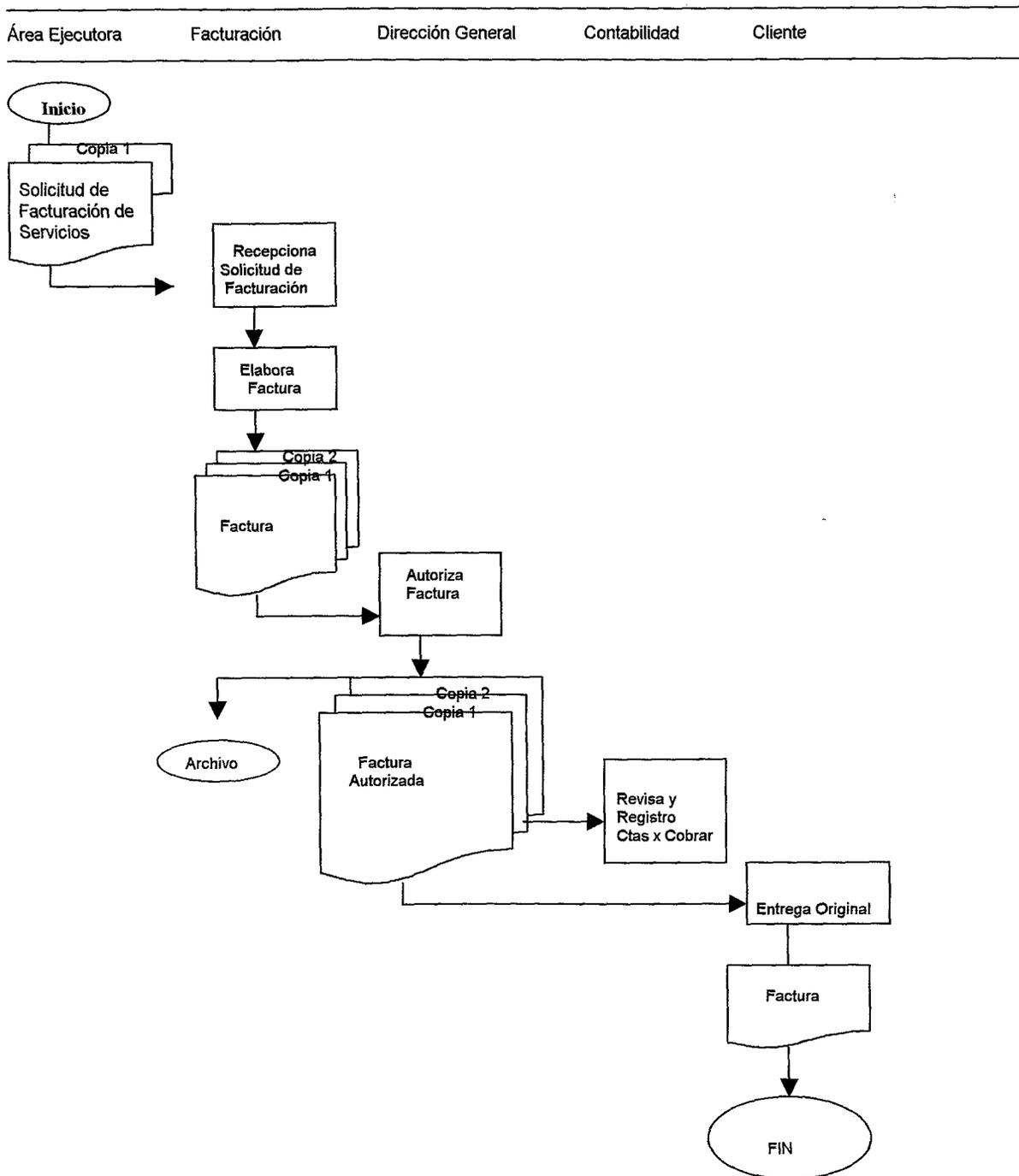
2.3 Procedimiento de Emisión de Cheques

FLUJOGRAMA DE PAGOS



2.4 Procedimiento de Facturación

FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN



OBJETIVOS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO

EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO

OBJETIVOS

El efectivo es el activo de más fácil pérdida y malos usos, tanto por su disponibilidad como por la facilidad para ocultarlo y trasladarlo, por lo que se hace sumamente necesario establecer controles eficaces que permitan en todo momento:

- 1) Controlar la existencia física, cantidad y autenticidad del efectivo en posesión de la empresa.
- 2) Verificar la inclusión total de los fondos en los reportes de caja, estados bancarios y cualquier otro documento comprobatorio.
- 3) Demostrar la correcta valuación de la moneda extranjera.
- 4) Demostrar la disponibilidad o restricciones en el uso del dinero.
- 5) Vigilar su adecuada presentación en el estado de situación financiera.

NORMAS DE INGRESOS DE CAJA

1. Todo cheque recibido por la cajera será endosado (sellado) por esta, para ser depositado únicamente en la cuenta a favor de la Firma "VRAC."
2. Cheques recibidos por correspondencia, serán primeramente listados y posteriormente entregados a la cajera. Estos serán recibidos y listados por la secretaria de la Dirección General de la Firma.
3. Por todo ingreso la cajera emitirá un recibo oficial de caja, debidamente pre-impreso y prenumerado.

4. Los blocks o talonarios de recibos de caja serán custodiados y controlados por el contador quien los entregara a la cajera mediante recibo debidamente firmado por ambos, de tal manera que ésta solamente mantenga un (1) block o talonario en uso.
5. La función de recibir dinero será responsabilidad única y exclusiva de la cajera
6. Todos los cheques recibidos deberán ser extendidos a favor de la Firma VRAC., en ningún caso la cajera recibirá cheques endosados por terceros.
7. Los cheques rebotados por el Banco serán recibidos directamente por el Contador, quien elaborará una nota de débito al cliente y gestionara su reposición.
Este nuevo cargo al cliente no se hará en la cuenta por cobrar cliente, sino que se utilizara la cuenta CHEQUES SIN FONDOS.
8. De acuerdo con la Ley, los cheques postdatados no representan ingresos a caja. Si se reciben cheques de esta clase, el contador los controlara en cuentas de orden y llevara un seguimiento de gestiones, y el cajero (a) los depositará en las fechas prometidas en minutas, separando una copia de la minuta para el contador. No se emitirá recibo oficial por los cheques postdatados, sino hasta que se depositen.
9. Los ingresos de caja deben ser depositados diariamente al Banco y deben ser iguales al total de ingresos íntegros del día anterior, copia de la minuta de depósito debe pasar a la oficina de finanzas y /o contabilidad, para su verificación posterior.
10. El cajero no tiene permitido cambiar ningún tipo de cheque (mucho menos personales) con los fondos de caja.
11. El contador general efectuara periódicamente arquezos sorpresivos de los fondos fijos y pendientes de depositar, controlando éstos últimos hasta su entrega al Banco.
12. La Cajera preparara todos los días el informe diario de caja adjuntando todas las copias de los recibos y las minutas de deposito el que será revisado y firmado por el Contador

NORMAS DE EGRESOS DE CAJA

1. Se establece un fondo fijo de C\$ 3,000.00 para cubrir pagos de gastos menores en efectivo hasta un máximo de C\$ 300.00 el que será manejado por la secretaria de la Dirección General
2. Las únicas firmas establecidas para autorizar pagos por caja chica son, la del Director General y solo en su ausencia, la del Responsable Administrativo.
3. Los reembolsos se solicitarán a Contabilidad con el 60% de utilización del fondo y según las necesidades de la Firma. Para tal fin se detallarán los desembolsos pagados en el Formato de reembolsos establecido adjuntando al mismo todos los documentos y soportes originales.
4. Todos los pagos de caja chica deben figurar soportados con documentos comprobatorios y recibos de caja chica debidamente autorizados.
5. Los comprobantes de pago de caja chica serán prenumerados. Cuando se anule uno debe ser mutilado y remitido a contabilidad para archivar, conservando la secuencia numérica.
6. Los anticipos por compras menores efectuados por caja chica, deben ser liquidados el mismo día.
7. No se efectuarán anticipos de salarios y sueldos con dinero del fondo.
8. Toda solicitud de pago que exceda el límite de C\$ 300.00 se efectuará a través de cheque que será elaborado por la Secretaria de Contabilidad
9. Toda solicitud de pago para ser tramitada, tiene que estar respaldada por comprobantes originales (Facturas, órdenes de compra, recibos de bodegas, etc.), los cuales serán invalidados al momento de la elaboración del cheque con el sello de "PAGADO", fecha y número del cheque.
10. Todos los cheques sin excepción alguna, serán protegidos con una máquina protectora de cheque antes de su correspondiente firma.

11. Todos los cheques serán amparados por una solicitud previa de pago debidamente revisada y autorizada por el Director General de la Firma..
12. Todo cheque emitido será revisado y registrado previo a su firma, por el Contador.
13. Todos los cheques serán firmados mancomunadamente por Director General y el Gerente de Consultoria y Auditoria Administrativa
14. El Contador vigilara y controlara la secuencia numérica de los cheques, tanto en su expedición como en su registro. Los cheques anulados serán mutilados y acompañarse en el block de comprobantes de cheques de cada mes.
15. Las chequeras las guardara la secretaria encargada de la elaboración de cheques, en un archivo de seguridad bajo llave al finalizar las labores del día.
16. Por ningún motivo se efectuarán firma de cheques en blanco ni al portador.
17. Los cheques pendientes de entrega serán manejados y entregados por la secretaria de la Dirección General quien los recibirá de Contabilidad mediante la firma del recibo correspondiente.
18. La empresa deberá cancelar en su momento y en el termino de la distancia las firmas de cheques de los funcionarios que dejen de prestar servicios a la compañía, enviando aviso inmediato a las oficinas del Banco.
19. Ninguna de las personas autorizadas para firmar cheques deberá realizar las siguientes actividades:
 - a) Actuar como cajero ni tener acceso a los ingresos de caja.
 - b) Preparar conciliaciones bancarias.
 - c) Preparar cheques o comprobantes de pago.

CONCILIACIONES BANCARIAS

1. Los Estados de cuentas bancarios mensuales serán recepcionados por la Secretaria de la Dirección General y canalizados de inmediato al Contador General quien es el responsable de efectuar las conciliaciones.
2. Las conciliaciones se efectuaran en el termino máximo de los tres días después de recibido los estados de cuenta del Banco y serán revisadas y aprobadas por el Responsable Administrativo y Director General respectivamente
3. Las conciliaciones comprenderán los siguientes aspectos:
 - a. Control de la secuencia numérica de los cheques.
 - b. Investigación de las partidas de conciliaciones que comprenden:
 1. Débitos y créditos del Banco no operados en los libros de la Empresa. Débitos y créditos de la Empresa no anotados en los estados de cuentas bancarios.
 2. Lista completa de los cheques emitidos por la empresa y no presentados en parte para su cobro al Banco, en la fecha de los Estados de cuentas.
 3. Obtención de los documentos comprobatorios de las partidas del Banco no comprobadas por la Empresa, para preparar las partidas de conciliación.
4. En cuanto a las partidas de la empresa no compensadas por el banco (depósitos en tránsito), etc), deberán comprobarse debidamente y prepararse los asientos de corrección necesarios.
 - c. Examen de las firmas y endosos de los cheques devueltos por los bancos.
 - d. La comparación de las fechas y fechas y los importes de los depósitos diarios según los registros auxiliares, con los estados de cuentas de los Bancos

- e. Por lo que respecta a los cheques no presentados al cobro durante un período excesivamente largo (mínimo 6 meses), estos deben investigarse mediante correspondencia con el beneficiario y de terminar las causas y proceder a revertirlas.
- f. Investigación de los traspasos entre bancos para verificar si se han registrado correctamente y sin demora.
- g. Todo ajuste por partida de conciliación debe ser aprobado por el contador general.

DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR

Los Documentos y Cuentas por Cobrar al igual que el efectivo en caja y banco, representan para la Firma VRAC la fuente de ingresos mas importante en vista que gran porcentaje de sus operaciones se canalizan a través de contratos de servicios suscritos con los clientes. Por lo que es importante manejar un control efectivo sobre estos documentos y la forma de cómo van siendo cancelados. Con tal fin el Sistema de Control Interno abarca los siguientes objetivos de Control:

OBJETIVOS

El control para ésta área debe estar claramente definido y orientado a obtener los siguientes objetivos básicos:

- 1) Comprobar la legitimidad del derecho de cobro.
- 2) Determinar los gravámenes que existen.
- 3) Comprobar su correcta valuación, incluyendo su cobrabilidad.
- 4) Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros
- 5) Mantener una custodia adecuada de los Documentos y títulos valores.

CLIENTES

- 1. Todo cargo a clientes por ventas de servicios al crédito será autorizado por la Dirección General
- 2. Todo derecho por cobrar por ventas de servicios estará amparado por:
 - a) Contrato de servicios profesionales
 - b) Factura firmada por el cliente o su representante

c) Pagaré firmado por el Cliente o su representante

3. Cada mes, el Contador preparará un reporte de antigüedad de saldos y lo remitirá a la Dirección General para agilizar la recuperación.
4. El Responsable Administrativo enviará "Esquelas recordatorias" a los clientes atrasados y propondrá a la Dirección General la lista de aquellos clientes morosos que requieran ser pasados a cobro judicial
5. Todos los meses la Contabilidad enviará "Estados de Cuentas" a los clientes. Las contestaciones inconformes las analizará el Contador hasta aclarar las diferencias.
6. Anualmente la Dirección General analizará y propondrá a la Junta de Directores las cuentas que han de ser canceladas como pérdidas y controlarse en "cuenta de orden". Usando la cuenta "Clientes incobrables"
7. El responsable administrativo mantendrá un archivo actualizado por abogado de los documentos entregados a estos para gestiones de recuperación
8. El responsable Administrativo reportará mensualmente a la Dirección General los resultados de las gestiones de cobro atrasado.

Cobranzas.

- 1) El depositario de documentos y facturas debe ser independiente de las funciones de caja, facturación y ventas (deberá ejercer la sección de cobranza)
- 2) Los gestiones y abonos de cobro deben anotarse al dorso de su respectiva factura, indicando fecha y No. de recibo de caja colector.
- 3) Mantener un control por fecha de vencimiento y los documentos por clientes deben estar en un archivo individual para su rápida localización.
- 4) Periódicamente deberá arquearse la cartera, informar su resultado al Director General de la Firma.

- 5) Los documentos y facturas originales pagados por los clientes y en poder de la cartera, deben eliminarse del archivo y enviarse a los clientes mediante el recibido correspondiente
- 6) El empleado de cartera y cobro no debe realizar las siguientes actividades :
 - a) Registros contables de clientes
 - b) Operaciones de Caja.
 - c) Aprobar cancelación de saldo.

Estas funciones pueden ser sustituidas por el responsable de finanzas.

Anticipos y préstamos al personal.

- 1) Todo préstamo será autorizado por el Director General de la Firma.
- 2) Debe verificarse por cualquier medio las deducciones en nóminas y/o planillas.
- 3) Debe investigarse todos los saldos de empleados que no han tenido movimiento de abono.
- 4) Sólo con autorización de la Dirección de la Empresa, previa consulta con la junta Directiva de la misma, se cancelarán saldos de empleados.
- 5) Los préstamos dependiendo del monto deberán ser garantizados por el empleado firmando pagare a favor de la Empresa, respaldados estos con fiadores, etc.

Obligaciones Comerciales

1. Cuentas por pagar a proveedores y acreedores por materiales y servicios.

- a) El encargado de compras, debe ser independiente de los registros de contabilidad.
- b) Las compras de servicios y/o materiales deben consignarse en "Ordenes de compras" apoyadas por solicitudes de compras del almacén y/o sección de proveeduría que solicita.
- c) Las órdenes de compras deben encontrarse prenumeradas y debe indicar los precios, condiciones de pago, desembolso, etc. Antes de su colocación deben solicitarse por lo

menos tres cotizaciones para montos importantes, antes de ser aprobados y autorizados por los funcionarios correspondientes.

- d) Las firmas de los funcionarios que aprueben compras deben darse a conocer el comercio mediante cartas circulares, así como la cancelación de firmas o nuevas firmas de nuevos funcionarios.
- e) Antes de aprobar una compra debe revisarse que las existencias de almacén de materiales ameritan nueva adquisición. Es necesario: dejar evidencia de tal verificación.
- f) Al recibir los materiales solicitados, el almacenista debe emitir un recibo de almacén previa confrontación contra factura del proveedor y copia de la orden de compra y remitirlo al departamento de contabilidad para su verificación y registros.
- g) En general, el pasivo y la entrada al almacén y/o recibo de los servicios deben registrarse conforme se reciben; para este objeto contabilidad debe recibir copia de las órdenes de compras, facturas de proveedores y recibos de informes de almacén.
- h) Por cada proveedor o acreedor debe existir registro individual en contabilidad, que muestre al final del mes los números de facturas y montos que integran el saldo a favor de los proveedores.
- i) Mensualmente deben conciliarse contra la cuenta de control del mayor general, los registros individuales de proveedores y acreedores.
- j) El responsable de contabilidad debe confirmar con los proveedores solicitando estados de cuentas y comparándolos contra registros de la Compañía.
- k) Para autorizar el pago de una factura, ésta debe de revisarse previamente.
 - 1. Contra órdenes de compra – original
 - 2. Contra recibo de almacén – original
 - 3. Evidencia de que los servicios fueron recibidos.
 - 4. Cálculos aritméticos.

Sólo contra documentos originales deben efectuarse los pagos y ellos deberán quedar soportando el comprobante de egreso correspondiente.

- l) Debe dejarse evidencia de los pasos seguidos en la revisión de los documentos de pagos.
- m) Debe revisarse periódicamente que no hayan facturas pendientes de pagos o tramitaciones especialmente para no perder los descuentos por pronto pago.
- n) También se debe evitar el pago de facturas en bloque que incluyen facturas no vencidas para lograr una mayor eficiencia en el capital de trabajo.
- o) Los saldos deudores en cuentas de pasivo se podrían deber a:
 - 1. Cancelación del pasivo sin haberse acumulado previamente.
 - 2. Compensación entre cuentas por pagar y cuentas por cobrar de un cliente / proveedor.
 - 3. Confusión de nombre y código de un proveedor por otro proveedor.
 - 4. Facturas canceladas dos veces.

Para eliminar estos desajustes, obsérvese lo siguiente.

Independiente del pago, todas las órdenes de compra amparadas con facturas deben acumularse.

Todo pago por cheque debe codificarse con depósito a cuentas por pagar.

Con la copia (Archivo numérico) del comprobante de cheque compruébese posteriormente si se hizo la acumulación, caso contrario prepárese los asientos de ajustes.

- p) La documentación y correspondencia de los proveedores y acreedores deberá ser entregada directamente al encargado de procesarlas y pagarlas, se deberá establecer un control en cuanto se reciba dicha documentación y correspondencia.
- q) Tanto el responsable de efectuar los pagos como los funcionarios que revisan y aprueban los comprobantes de pago, deben efectuarse los siguientes procedimientos (Ampliación del inciso 11)
 - 1. Verificar las condiciones de pago, precios, cantidades, descripciones de los artículos y facturas contra las órdenes de compra y entradas a bodega.
 - 2. Verificar las sumas, multiplicaciones y descuentos consignadas en las facturas.

3. La verificación de la distribución de las cuentas.
4. Verificación de cargos por conceptos de fletes contra las órdenes respectivas de compras, facturas de ventas, etc.
5. La verificación de las facturas no reclamadas con la compra de materiales y suministros (honorarios, alquileres, energía eléctrica, impuestos, viáticos, contratos de obras civiles u otras, etc.)

En cuanto a la validez de su aprobación por personas autorizadas.

6. Aprobar finalmente su pago.
7. Los funcionarios y empleados deben dejar constancia o evidencia (firmando) en los comprobantes respectivos de que se ha cumplido con las anteriores verificaciones y aprobaciones.

Las personas que efectúen los procedimientos anteriormente detallados deben ser independientes de la sección de compras y de los que originalmente iniciaron las solicitudes de compra y cualquier discrepancia que resulte en su revisión deberá ser investigada.

- r) Deberá existir un sistema adecuado para controlar las devoluciones sobre compras, que garanticen la debida contabilización de los respectivos cargos contra la cuenta de los proveedores.
- s) En cuanto a gastos acumulados por pagar:
 1. Todo gasto causado pero no pagado en el mes incurrido debe registrarse en contabilidad bajo la base de estimación.
 2. Comparar los gastos causados contra las erogaciones reales y ajustar las diferencias.
 3. Periódicamente se deben revisar las tarjetas auxiliares de Gastos acumulados, Retenciones y otros pasivos y observar:
 - a. Los auxiliares con saldos deudores deben investigarse.
 - b. Analizar los auxiliares con saldos anormales, de acuerdo con la naturaleza de sus movimientos.
 - c. Analizar los auxiliares, cuyos saldos permanecen sin movimiento y preparar los ajustes.

- d. Los gastos y pagos recurrentes y las obligaciones que se deriven de convenios, contratos, etc., deben sujetarse a un control especial o calendario de pagos y obligaciones.

RESULTADOS

Los procedimientos de control que corresponden a las operaciones de resultados en gran parte consisten en controles automáticos que resultan del establecimiento del sistema de reportes y Programa de contabilidad.

Ingresos Por Servicios

1. Debe existir un control numérico o facturas prenumeradas para controlar las ventas. Debe controlarse el último número del mes anteriormente y el último número del mes presente, para todos los tipos de ventas.
 2. Debe controlarse la secuencia numérica de notas de débitos y créditos.
 3. La Dirección General preparara un plan o presupuesto formal de Ingresos por Servicios, ya sea anual, semestral, mensual, etc. Este plan o presupuesto podrá hacerse en:
 - a. Volumen y Tipos de Servicios
 - b. Importe Total en Córdobas
 4. El Director de la Firma deberá analizar periódicamente la distribución de los costos.
-

Gastos Generales de Operación

El control interno para esta área básicamente se ha evaluado en otras áreas principales, el efectuar pruebas detalladas de operaciones relacionadas con egresos de efectivo, así como del análisis de otras cuentas tales como: Depreciación acumulada, amortización de seguros y cargos diferidos, nóminas etc.

Sin embargo, debe considerarse que los procedimientos de control deben incluir:

- a. Adecuada documentación de soporte del gasto y autorización del mismo.
- b. Clasificación correcta de los gastos.
- c. Revisión periódica de las cifras comparativas y análisis de las variaciones importantes.
- d. Debe existir un control presupuestado de costos y gastos
- e. Los gastos directos presupuestados deben de tratarse que se clasifiquen en fijos y variables.
- g. Comparar el No.3 contra los gastos reales del mes obteniendo una lista de las variaciones de importancia para aplicar el análisis e informar al Director de la Empresa.

Nóminas y planillas.

1. Deben existir registros y expedientes en los que conste la historia de cada empleado que contenga:
 - a. Contrato de trabajo
 - b. Solicitud de empleo
 - c. Sueldo convenido
 - d. Promociones, cambios de puestos y aumentos de salarios.
 - e. Período de vacaciones
 - f. Faltas, enfermedades
 - g. Permisos
 - h. Etc.

2. Se debe contar con el elemento para determinar la asistencia y puntualidad de los empleados (tarjetas de reloj o lista de asistencia). Además deben existir informes respectivos al tiempo laborable en el campo (Clientes) y su aplicación a los diversos centros productivos o de gastos.
3. Los aumentos de sueldos y salarios sólo podrán ser autorizados por el Director de la Empresa. Deben estar de acuerdo a la política salarial establecida.
4. Inclusión de nombres en la nómina de pago mediante autorización escrita del Director de la empresa.
5. Las nóminas y planillas deben ser elaboradas por personal independiente del registro de operaciones de ensobrado y pago de planillas, de la autorización de aumentos de sueldos, bonificaciones, etc.
6. El pagador debe ser independiente de las funciones de caja y de las secciones de personal y de nóminas.
7. Existencia de recibos como constancia de pago efectuado u otras evidencias que lo sustenten.
8. Los encargados de preparar las nóminas y planilla deben pasar cálculo de percepción en base a reportes de tiempos y reporte de mano de obra, listados de asistencia, tiempo extra autorizado, tarjeta de reloj, etc., todo debidamente revisado y aprobado por cada responsable de departamento.
9. La nómina y la planilla deben ser revisadas en lo que se refiere a:
Cálculos aritméticos, cálculos de seguro social administrativo o en su defecto por el administrador- financiero y autorizada por el Director de la Empresa. Todos estos procedimientos deberán cumplirse antes de su pago y deberá dejarse evidencia de la ejecución de dichos procedimientos mediante firmas en la nómina y/ o planilla.
10. Al momento de pagar la nómina, se deben tomar las precauciones del caso para resguardar el efectivo contra los robos internos y externos.
11. Entregar a la sección de personal las tarjetas de asistencias y los recibos firmados para su archivo correspondiente.

12. Las nóminas deben mostrar cuando menos lo siguiente:

- a. Fecha de la quincena o semana
- b. Numero y nombre del empleado
- c. Sueldo
- d. Tiempo extra
- e. Otras percepciones
- f. Ingreso total
- g. Impuestos sobre la renta
- h. Seguro social
- i. Declaraciones especiales (Sindicato, bienestar social, préstamos correspondiente
- j. Firma del empleado
- k. Ingreso neto a recibir.

13. La entrega del efectivo debe hacerse directamente al interesado, previa identificación. Debe recabarse al recibo correspondiente.

El recibo del sueldo debe contener como mínimo:

- a. Nombre
- b. Salario básico
- c. Ingresos extraordinarios
- d. Declaraciones
- e. Neto a recibir
- f. Período que cubre
- g. Firma del empleado

14. Los sueldos no cobrados deben depositarse en el Banco antes del pago de la siguiente nómina. Preferiblemente 72 horas después de haberse efectuado el pago), y una persona ajena al pagador debe comprobar que este depósito, más los recibos que amparan los sueldos pagados, es igual a la dotación recibida para el pago de la nómina.

VI CONCLUSIONES FINALES DEL PROYECTO

VI CONCLUSIONES FINALES DEL PROYECTO

Aspecto de Mercado

- 6.1** Existe un nicho de mercado atractivo de las Pymes que no esta siendo atendido por ningún tipo de oferente de servicios profesionales, sin embargo para captar esta porción de clientes potenciales se requiere de una labor de convencimiento que supere la mentalidad y cultura contable-administrativa de algunos propietarios y gerentes de estos negocios. Para lograr esto se tiene previsto desarrollar una estrategia especial de publicidad dirigida a mostrar las ventajas y la relación costo-beneficio en la utilización de estos servicios.

- 6.2** El acceso de las Pymes a nuevos mercados a través de la firma de Tratados de Libre Comercio, contribuirá a que estos empresarios aprecien los riesgos y oportunidades que esto representa y tomen conciencia de la necesidad de mejorar y fortalecer sus sistemas de control y gestión empresarial, a fin de mejorar su calidad y lograr mayor competitividad en el mercado. Esto mejorara consecuentemente la demanda de los servicios profesionales.

- 6.3** VRAC se ha propuesto para el primer año de operaciones, apropiarse como mínimo de un 5% del mercado de las Pymes, lo cual es bastante razonable y posible ya que estamos hablando de un porcentaje del mercado descubierto.

Aspecto Organizativo

- 6.4** VRAC operara con una estructura organizativa pequeña que le permita alcanzar los objetivos y metas propuestas. Además contara con una estructura formal que se ira implementando gradualmente a medida que las necesidades de crecimiento de la Firma lo demanden.

- 6.5** Los cargos de Dirección e Intermedios de la Firma, serán asumidos directamente por cada uno de los socios quienes realizaran las funciones de plantación, dirección y control

- 6.6 El personal de campo (Senior-Junior) Serra subcontratado, de manera que no represente costos fijos para la Firma, sino proporcional a la captación de servicios.

Aspecto Financiero

- 6.7 Cada División o gerencia organizacional de Vrac operara como un centro de utilidad, a fin de buscar la auto-sostenibilidad y crecimiento de los servicios que presta.
- 6.8 Por la estrategia de precios y lograr penetración en el mercado, el primer año de operaciones se operara bajo el punto de equilibrio. En el segundo año se alcanzara el punto de equilibrio y es a partir del tercer año que se empieza a obtener retorno de la inversión.

Aspecto de Control

- 6.9 El sistema de control interno se ira fortaleciendo gradualmente a medida que la Firma crezca y permita una mejor re-distribución de funciones entre el personal permanente.

CONCLUSION FINAL

El proyecto de creación de la Firma VRAC es viable en todos sus aspectos y el éxito del mismo dependerá de la Tenacidad, Perseverancia y Disciplina que cada uno de los socios ponga en el negocio. La Firma iniciara operaciones oficialmente a partir del 1 de Marzo del 2004

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Mercadotecnia Sexta Edición

Philip Kotler ,Gary Armstrong, Edit Pearson 2000

2. Administración de Empresas

Agustin Reyes Ponce, Edit. Limusa, 1998

3. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1999.

4. KOONTZ, Harold – WEIHNHURICH, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México, 1994.

5. Alvin A. Arens. Año 1995. Auditoria Un enfoque Integral

6. William P. Leonard. Auditoria Administrativa

7. Control Interno Preventivo – Francisco Ramírez Torres

VIII. ANEXOS

- I. Directorio de las Pymes
- II. Encuesta Aplicada
- III. Tabulación de Encuestas
- IV. Documentos de Inpyme

DIRECTORIO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES

1 HIERRO ARTE INDUSTRIAL CO LTDA	Telcor 5c. Sur 30 vrs arriba, Ciudad Sandino	Tel 2699470 Fax 2697731 email : hierroarte@alianzacon.ni.
2 METALURGICA NPH	Indumetasa 5 1/2c abajo, Tipitapa	Tel 2953106
3 ESTRUCTURA RIZO	Casa Pellas Acahualinca 2 1/2c sur	Tel 2663229 Fx 2660740
4 TANQUES METALICOS S.A. TAMESA	Km 20 c.norte	Tel 2701849 08823014 08877690
5 FERROARTE	Campestre el bosque 50vrs lago Ave Bolivar	Telefax 2782333
6 TASMAFIV	Km 14 c. Norte	Tel 2700625 08857603
7 INDUSTRIAS TORO S.A.	Sovipe c. Norte 5c norte	Tel 2490090
8 TENERIA LA FRANCESA	Huellas acahualinca 4c norte 1c este	Tel 2664941 - 2660468
9 PREFABRICADOS DE NIC PREFANICSA	Pista suburbana Sn judas	Tel 2761890 088 20473
10 LADRILLERIA SAN PABLO S.A.	Km 9 1/2 c. Masaya 150v este	Tel 2761120 2761121
11 PREFABRICADOS Y CONST PREFYCONS	Racachaca 2c este 6c sur Bò altagracia	Telefax 266-7464
12 PROMENICSA	Km 5 1/2 c. Norte	Telefono 2494754 fax 2494757 088-50046
13 CONCRETERA TOTAL S.A.	Montoya 2c lago 25v este	Telefono 2684283 2682984
14 CONCRETO PRETENSADO COPRENIC	Casa Pellas Acahualinca 2c norte	Telefono 2661636 2664103

DIRECTORIO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES

15 Aceros Nicaraguenses S:A.	Bo Bertha Calderon, Racachaca 2c. Arriba 320m. Sur	Tel 2662286
16 Estructuras Huembes	C.Nva Leon km 10 200m. Oeste 75m sur	Telfx 2691004
17 Teneria y Calzado Tecalsa	Km 28 1/2 c.Masaya	Tel 5224320 - 5222888 Fax 5224588
18 Agrenic	Km 13 1/2 c. Masaya	Tel 279-8929 Fax 279-8922
19 Decasa	Km 11 1/2 c. Masaya	Tel 279-8522 fx 2799476 088-36821
20 Conicasa	Semaforo Subasta 150m sur pista Mayoreo	Tel 233-0793 Fx 233-0616
21 Calizas S:A.	Km 7 1/2 c. Nva Leon	Tel 2694357
22 Blocsa		Tel 278-7863 270--1847
23 Industria Metalmecanica S.A.	Iglesia el Calvario 3 1/2 c. Sur	Tel 2480425 2480426 Fx 2480426
24 Hopsa Covintec	Altamira calle principal	Telfax 278-5026
25 Fabrica Mat Const Blandon	Semaforo subasta 250m sur	Tel 233-4920
26 Paneles S.A.	Km 11 1/2 c. Masaya, entrada esquipulas	Tel 279-9172 Fx 279-8201 088-74221
27 Industria Edison S.A.	Shell C.Jardin 1c. Norte 1c. Este	Tel 2480021 Fx 2481796
28 Vidriera F. Morales S:A.	Enitel Monseñor Lezcano 2 1/2c. Arriba	Tel 2225398 Fax 2660235
29 Centro Vidriero Comercial	Km 4 c.norte 4c. Sur	Tel 2495536 -2493532 Fx 2495537

TABULACION DE ENCUESTA DEL SECTOR PYME

ENCUESTA S/REPTAS	R1		R2				R3				R4								R5					R6														
	CP	SUB	F	CP	CPA	CC	MS	MM	PS	DC	AU	CEF	RP	AC	DI	LI	DS	MF	CE	OS	H	I	R	P	C	AU	CEF	RP	AC	DI	LI	DS	MF	CE	OS			
1	X										X			X							X						X											
2	X													X							X		X															
3	X													X							X																	
4		X			X					X				X							X																	
5	X													X							X																	
6	X													X							X																	
7	X													X							X																	
8	X													X							X						X											
9		X		X			X				X			X							X						X										X	
10	X													X							X							X										
11	X													X							X							X										
12	X													X							X							X										
13	X										X			X							X							X										
14	X													X							X			X			X											
15	X													X							X							X										
16	X													X							X																	
17		X	X							X				X							X						X											
18	X													X							X							X										
19	X													X							X							X										
20	X													X							X							X										
21		X			X						X			X							X							X										
22		X	X								X			X							X							X										
23	X													X							X							X										
24	X													X							X							X										
25	X				X								X								X							X										
26	X			X										X							X							X										
27	X			X										X							X							X										
28	X			X										X							X							X										
29		X												X							X							X										
TOTALES	23	6	8	19	2		2	3		1	1	13	1	10			2			13		13	1		4	16			8	1	1							
Porcentajes	79%	21%	28%	66%	7%		33%	50%		17%	3%	45%	3%	34%			7%			45%		45%	3%		14%	55%			28%	3%	3%							

PYME INDUSTRIAL

Sectores	No. de PYME
Alimentación y bebidas	463
Vestuario	66
Cuero y Calzado	422
Química	34
Productos Minerales no Metálicos	217
Productos Metálicos (excepto maquinaria)	101
Madera y Muebles	502
Total	1,805

Los segmentos con mayor desarrollo dentro del sector industrial son: alimentos y bebidas, productos metálicos (verjas, techos en zinc, ventanas, etc.), muebles, productos químicos (jabones, medicinas, etc.), cuero y calzado y productos minerales no metálicos (principalmente bloques y ladrillos).

Los casos de muebles, cuero y calzado y alimentos y bebidas son los más significativos dentro del sector industrial.

