



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ORIENTADO A MINIMIZAR RIESGOS Y OPTIMIZAR RECURSOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL AÑO 2012.

Inés Edelmira Cabrera Rivera

Miriam Cecibel Jiménez Salazar

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Nosotros como director y miembro del tribunal de la tesis titulada “diseño de procedimientos de control interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el área administrativa y financiera en la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba para el año 2012”.

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas

Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo y que aparecen como propias en su totalidad son de absoluta responsabilidad de las autoras.

Inés Edelmira Cabrera Rivera

Miriam Cecibel Jiménez Salazar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar queremos dar gracias a Dios por ser nuestro guía durante toda nuestra carrera universitaria, habiéndonos permitido culminar con éxito nuestros estudios.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirnos las puertas de esta noble institución dándonos la oportunidad de cumplir nuestros sueños y metas.

A nuestra querida Escuela de Contabilidad y Auditoría por haber sido nuestro segundo hogar durante todo este proceso de formación, gracias a nuestros queridos y siempre recordados maestros y amigos por sus conocimientos impartidos, por su paciencia y dedicación.

A nuestros estimados y amigos director y miembro de tesis Ing. Napoleón Cadena e Ing. Juan Carrasco por hacer posible la realización de esta memoria técnica que gracias a sus valiosos consejos y orientación pudimos llevar a cabo la culminación de la misma, gracias por su confianza y apoyo en nuestro trabajo.

A la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba por la acogida brindada en especial al Gerente Ing. Geovanny Puebla y a todos los empleados que conforman tan distinguida empresa por su apoyo y por facilitarnos la información necesaria para la realización del presente trabajo.

Gracias a todas y cada una de las personas que hicieron posible la culminación de este gran sueño.

De corazón gracias...

DEDICATORIA

El éxito alcanzado no es únicamente de una sola persona es de varias por ese motivo queremos dedicar este triunfo a quienes en todo momento nos llenaron de amor y apoyo.

Dedico este trabajo a Dios por derramar todas sus bendiciones en mi vida, por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos además de su infinita bondad y amor, a mi familia por su apoyo incondicional en especial a mi madre, mi amiga, mi aliada y a mi hermano quienes han permanecido a mi lado en todo momento, a mis queridos y estimados maestros quienes hicieron un gran esfuerzo para compartir sus conocimientos y dar lineamientos en mi formación profesional.

Inés Edelmira Cabrera Rivera

Este esfuerzo de mi vida se lo dedico a todas aquellas personas que de alguna u otra manera me han ayudado a realizar uno de mis más grandes sueños convertirme en una Ingeniera, pero de manera especial a Dios por darme la vida haberme brindado la fortaleza, la sabiduría y por guiarme por el camino del bien, y permitirme que siga cumpliendo mis sueños y mis objetivos, a mis padres Gualberto y Cecilia, por darme su apoyo incondicional a pesar de la distancia, a mis abuelitos Segundo y Teresa quienes cuidaron de mí y con sus consejos, sabiduría ,enseñanzas me guiaron por uno de los mejores caminos haciendo de mí una persona de bien, a mis hermanos Segundo, Shesenia y Christian, que con sus ocurrencias me han enseñado que la vida es un juego y hay que saberlo jugar y quiénes con sus locuras me ha llenado la vida de felicidad.

Gracias los llevare siempre en mi corazón.

Miriam Cecibel Jiménez Salazar

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice.....	VI

CONTENIDO

PÁG.

Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Generalidades.....	3
1.2. Misión.....	4
1.3. Visión.....	4
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. General.....	5
1.4.2. Específicos.....	5
1.5. Estrategias.....	5
1.5.1. Objetivos estratégicos.....	5
1.6. Estructura orgánica.....	6
1.6.2. Estructura funcional.....	8
1.7. Valores y principios.....	11
1.7.1. Valores.....	11
1.7.2. Principios.....	12
1.8. Normas general de la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.....	13
1.8.1. Del nombre e imagen de la empresa.....	13
1.8.2. De la canasta y calidad de productos.....	13
1.8.3. De la venta de productos y su promoción.....	13

1.8.4. De los deberes formales de la empresa.	14
1.8.5. Servicio al cliente – directo.	14
1.9. base legal.	15
1.9.1. Obligación de llevar contabilidad.	15
1.9.2. Registro único de contribuyentes (RUC).	15
1.9.3. Ley orgánica de regimen tributario interno.	16
1.9.3.1. Impuesto a la renta.	16
1.9.3.2. Sujetos del impuesto.	16
1.9.3.3. Base imponible.	16
1.9.3.4. Monto a pagar.	16
1.9.3.5. Formalidad y fecha de pago.	17
1.9.3.6. Declaración de impuesto a la renta anual.	18
1.9.3.7. Retención en la fuente.	18
1.9.4. Impuesto al valor agregado (IVA).	18
1.9.5. Código de trabajo.	21
1.9.5.1. Clases de contratos.	21
1.9.5.2. Obligaciones de las partes.	23
1.9.5.2.1. Obligaciones del empleador:	23
1.9.5.2.2. Obligaciones del empleado:	24
1.9.6. Ley del seguro social.	25
1.9.6.1. Obligaciones del empleador:	25
1.9.6.2. Montos de aportación:	25
CAPÍTULO II	26
2. Aspectos teóricos.	26
2.1. Control interno.	26
2.1.1. Definición.	26
2.1. 2. Importancia.	26
2.2. Ambiente y estructura del control interno.	26
2.2.1. Competencia profesional.	28
2.2.2. Características.	28
2.2.3. Objetivos.	29
2.2.4. Ventajas del control interno.	29

2.2.5. Limitaciones de un sistema de control interno.....	30
2.3. Tipos de control interno.	30
2.3.1. Por la función.	30
2.3.2. Por la ubicación.....	32
2.3.3. Por la acción.....	33
2.4. Otras clasificaciones.....	34
2.6. Sistema de control interno.....	37
2.7. Principios y normas de control interno.	37
2.7.1 Principios de control interno.	37
2.7.1.1 Aplicables a la estructura orgánica.	37
2.7.1.1.1 Responsabilidad delimitada	37
2.7.1.1.2. Separación de funciones de carácter incompatible.	38
2.7.1.1.3. Instrucciones por escrito.	38
2.7.1.2. Aplicables a los procesos y sistemas.....	38
2.7.1.2.1. Aplicación de pruebas continuas de exactitud.	38
2.7.1.2.2. Uso de numeración en los documentos.....	39
2.7.1.2.3. Uso de dinero en efectivo.....	39
2.7.1.2.4. Uso de cuentas de control.	39
2.7.1.2.5. Depósitos inmediatos e intactos.	40
2.7.1.2.6 Uso mínimo de cuentas bancarias.	40
2.7.1.2.7. Uso de dispositivos de seguridad.	41
2.7.1.2.8. Uso de indicadores de gestión.....	41
2.7.1.3. Aplicables a la administración de personal.	41
2.7.1.3.1. Selección de personal hábil y capacitado.....	41
2.7.1.3.2. Capacitación continua.	42
2.7.1.3.3. Vacaciones y rotación de personal.	42
2.7.1.3.4. Caucciones (pólizas de seguro).....	42
2.7. 2. Control interno y su relación con normas de auditoría.	43
2.7.3. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.	43
2.7.4. Informe COSO.	43
2.7.4.1. Objetivos de COSO.....	46
2.7.4.2. ¿Qué se puede obtener a través de COSO?.....	46

2.8. Componentes del control interno.....	46
2.8.1. Ambiente de control.....	46
2.8.2. Proceso de evaluación del riesgo.....	47
2.8.3. El sistema de información contable.....	47
2.8.4. Actividades de control.....	48
2.8.4.1. Evaluaciones del desempeño.....	48
2.8.4.2. Controles del procesamiento de la información.....	48
2.8.4.4. División de obligaciones.....	49
2.8.5. Monitoreo de los controles.....	49
2.9. Evaluación del control interno.....	50
2.9.1. Definición.....	50
2.9.2. Métodos de evaluación del sistema de control interno.....	51
2.9.2.1. Método descriptivo.....	51
2.9.2.2. Método de cuestionario.....	52
2.9.2.3. Diagrama de flujo.....	53
2.10.3. Proceso de evaluación del control interno.....	55
2.10. Identificación de los riesgos.....	56
2.10.1. Riesgo inherente.....	57
2.10.2. Riesgo de control.....	57
2.10.3. Riesgo de detección.....	58
2.10.4. Medios de evaluación del riesgo de control.....	58
2.11. Procedimientos.....	60
2.11.1. Concepto.....	60
2.11.2. Características.....	61
2.11.3. Objetivo.....	61
2.11.4. Clasificación.....	61
2.11.4.1 Procedimientos administrativos.....	61
2.11.4.2. Procedimientos contables.....	62
2.11.4.3. Procedimientos financieros.....	62
2.11.5. Contenido de los procedimientos.....	62
2.11.6. Concepto de procedimientos.....	62
2.11.7. Objetivo de los procedimientos.....	63

2.11.8. Alcance de los procedimientos.....	63
2.11.9. Responsables de los procedimientos.....	63
2.11.10. Documentos de los procedimientos.	63
2.11.11. Políticas de los procedimientos.....	64
2.11.12. Proceso descriptivo de los procedimientos.....	64
2.11.12.1. Representación gráfica.....	64
CAPÍTULO III.....	66
3. Análisis situacional.....	66
3.1. Análisis del medio interno.....	66
3.2. Análisis de medio externo.....	71
3.3. Resumen análisis FODA.....	76
3.3.1. Fortalezas.....	76
3.3.2. Debilidades.....	76
3.3.3. Amenazas.....	77
3.3.4. Oportunidades.....	77
3.4. Factores priorizados según análisis FODA.....	78
3.4.1. Factores internos.....	78
3.4.2. Factores externos.....	79
CAPÍTULO IV.....	80
4. Desarrollo de la propuesta.....	80
4.1. Diseño de procedimientos de control interno en el área administrativa.....	80
4.1.1. Selección y contratación de personal.....	80
4.1.2. Control de asistencia y permanencia del personal.....	86
4.1.3. Capacitación de personal.....	91
4.1.4. Vacaciones.....	95
4.1.5. Pago de remuneraciones.....	99
4.1.6. Compras.....	103
4.2. Diseño de Procedimientos de control interno en el área financiera.....	106
4.2.1. Caja.....	106
4.2.1.1. Caja general (manejo).....	106
4.2.2. Caja chica (manejo).....	110
4.2.2.1. Aprobación y apertura.....	111

4.2.2.2. Reposición del fondo de caja chica.....	113
4.2.3. Arqueo de caja chica.....	115
4.2.4. Bancos.....	117
4.2.4.1. Manejo de bancos.....	117
4.2.4.1.1. Apertura y manejo de cuentas.....	118
4.2.5 Conciliación bancaria.....	120
4.2.6 Crédito y cobranzas.....	123
4.2.7 Cobranzas.....	126
4.2.8 Adquisiciones proveedores varios.....	129
4.2.8.1 Mercaderías.....	129
4.2.9. Pagos.....	133
4.2.9.1. Pago a proveedores varios.....	133
4.2.10. Inventarios.....	136
4.2.10.1. Ingreso y egreso de mercadería.....	136
4.2.11. Ventas.....	139
4.2.11.1. Ventas al contado.....	139
4.2.11.2. Ventas con tarjeta de crédito.....	142
4.2.12. Activos fijos.....	145
4.2.12.1. Adquisición.....	145
4.2.13. Mantenimiento de activos fijos.....	148
4.2.14. Depreciación de activos fijos.....	151
4.2.15. Constatación física de activos fijos (control).....	154
4.2.16. Obligaciones tributarias y sociales.....	157
4.2.16.1. Determinación y pago de impuestos.....	157
4.2.16.2. Determinación y pago de aportaciones al iess.....	160
CAPÍTULO V.....	163
5.1. conclusiones y recomendaciones.....	163
5.1.1. Conclusiones.....	163
5.1.2.Recomendaciones.....	164
Bibliografía.....	165
Resumen.....	167
Summary.....	168

Anexos.	169
--------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

TÍTULO	PÁG.
Tabla N° 1: Datos generales de la empresa.....	4
Tabla N° 2: Impuesto a la renta.....	16
Tabla N° 3: Plazos para declaración de impuesto a la renta.....	17
Tabla N° 4: Plazos para declarar y pagar impuestos.....	20
Tabla N° 5: Comparación del control interno financiero con el control interno administrativo.....	35
Tabla N° 6: Análisis interno.....	66
Tabla N° 7: Matriz de impacto y ocurrencia interno.....	67
Tabla N° 8: Perfil estratégico interno.....	68
Tabla N° 9: Matriz de medios internos.....	69
Tabla N° 10: Análisis de mediosexternos.....	72
Tabla N° 11: Matriz de impacto y ocurrencia externo.....	72
Tabla N° 12: Perfil estratégico externo.....	73
Tabla N° 13: Matriz de medios externos.....	74

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

TÍTULO	PÁG.
Flujograma N°1:Procedimientocontratación y selección del personal.....	83
Flujograma N°2:Procedimientocontrol de asistencia y permanencia del personal.....	88
Flujograma N°3: Procedimientocapacitación del personal.....	93
Flujograma N°4:Procedimiento para solicitar permiso.....	97
Flujograma N°5:Procedimiento pago de remuneraciones.....	101

Flujograma N°6:Procedimiento de compras diferentes proveedores.....	105
Flujograma N°7:Procedimiento manejo de caja general.....	109
Flujograma N°8: Procedimiento aprobación y apertura de caja chica.....	112
Flujograma N°9: Procedimiento reposición del fondo de caja chica.....	114
Flujograma N°10: Procedimiento apertura y manejo de cuentas.....	119
Flujograma N°11: Procedimiento conciliación bancaria.....	122
Flujograma N°12: Procedimiento concesión de crédito.....	125
Flujograma N°13: Procedimiento cobranzas.....	128
Flujograma N°14: Procedimiento compras varios proveedores.....	131
Flujograma N°15: Procedimiento pago a proveedores.....	135
Flujograma N°16: Procedimiento ingreso y egresos de mercadería.....	138
Flujograma N°17: Procedimiento ventas al contado.....	141
Flujograma N°18: Procedimiento ventas con tarjeta de crédito.....	144
Flujograma N°19: Procedimiento adquisición de activosfijos.....	147
Flujograma N°20: Procedimiento mantenimiento de activos fijos.....	150
Flujograma N°21: Procedimiento depreciación de activos fijos.....	153
Flujograma N°22: Procedimiento constatación física de activos fijos.....	156
Flujograma N°23: Procedimiento determinación y pago de impuestos.....	159
Flujograma N°24: Procedimiento determinación y pago de aportaciones al IESS.....	162

ÍNDICE DE ANEXOS.

CONTENIDO	PÁG.
Anexo N° 1: Aprobación constitución de la empresa por la superintendencia de compañías.....	169
Anexo N° 2: RUC empresa Puebla Chávez y Asociados Cía.Ltda.....	171
Anexo N° 3: Inflación año 2012 según Banco Central del Ecuador.....	173

Anexo N° 4: Formato para realizar conciliación bancaria.....	174
Anexo N° 5: Fotos área administrativa y financiera de la empresa.....	175
Anexo N° 6: Fotos bodegas de la mercadería.....	176

INTRODUCCIÓN

El diseño de un sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia hoy en día se constituye en las directrices principales de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Este diseño de procedimientos de control interno para las áreas administrativas y financiera de la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., constituye una herramienta para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y metas, a su vez permitirá mejorar el desenvolvimiento de las actividades de la entidad, las cuales estarán encaminadas al crecimiento del negocio, conquistar nuevos mercados para aumentar las utilidades y trabajar en términos de calidad produciendo excelentes servicios al cliente, además de cumplir con todas sus obligaciones.

Estos procedimientos de control interno les permitirán a los trabajadores laborar con mística, aprovechar al máximo el tiempo y los recursos.

El manejo de la estructura y el desempeño en la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., puede mejorar de acuerdo a la administración de la misma, es decir el diseño de procedimientos de control interno será una alternativa viable en el desarrollo administrativo y financiero, el cual será técnico y práctico.

Este diseño constituye una opción factible para mejorar la administración de la empresa, un manejo administrativo y financiero óptimo con un control interno técnico y práctico que le permita desarrollar con eficiencia sus actividades, reducción de desperdicios y un incremento de sus utilidades.

El control interno es un proceso ejecutado por la administración de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos tales como:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Estos procedimientos le permitirán a la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOSCÍA.LTDA., asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Es decir, un sistema de control claramente definido y estructurado cuyo propósito esencial es: “Medir objetivamente el desempeño” proporcionar herramientas necesarias, orientadas a un manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales asignados a cada área, para así llegar a la obtención de los objetivos empresariales que hoy en día son necesarios.

El primer capítulo contempla los antecedentes de la empresa, su base legal, sus obligaciones tributarias y sociales, así como también un análisis situacional de la empresa y el entorno, su estructura interna, sus funcionarios conjuntamente con las funciones que desempeñan, la misión y visión de la Empresa que son un pilar dentro del desarrollo Institucional, conjuntamente con sus objetivos, estrategias, valores y principios que rigen el buen desempeño de la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOSCÍA.LTDA.

El capítulo dos es una recopilación de información acerca del control interno, en el que se estudia el concepto, características, objetivos y otros temas que permiten comprender la importancia de su aplicación en la empresa.

El capítulo tres contiene el análisis FODA, a continuación el cuatro contiene la propuesta de Procedimientos de control interno para la empresa PUEBLA CHÁVEZY ASOCIADOSCÍA.LTDA, en las áreas administrativa y financiera respectivamente dentro de las cuales se detallan cada uno de los componentes y se describe la información necesaria para efectuar un control interno adecuado como: concepto, alcance, objetivo políticas, responsables, documentos, procedimiento, etc., además de los respectivos flujogramas de los procedimientos que deben aplicarse.

Finalmente en el capítulo cinco se realiza un análisis del contenido de todo el trabajo mediante la presentación de conclusiones y recomendaciones a la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOSCÍA.LTDA, para mejorar su control interno.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA.

La empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., es una empresa familiar dedicada en la actualidad a la comercialización y distribución de productos de alta calidad para el sector automotriz, industrial y de la construcción, constituida legalmente como una sociedad en el año 2008 mediante escritura pública otorgada ante el notario 4to, del mencionado cantón, por los siguientes socios (Alba Chávez, Guillermo Puebla, Giovanni Puebla, Cristian Puebla, Georama Puebla y Xiomara Puebla), está ubicada en las calles Venezuela y Mariana de Jesús esq., en la Provincia de Chimborazo cantón Riobamba.

Desde el momento de su constitución, la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., tiene como su representante legal al Ing. Giovanni Puebla, Gerente; la base del negocio es la distribución exclusiva de lubricantes Castrol para las Provincias de Chimborazo y Bolívar, además se destaca por la comercialización de materiales para la construcción y artículos de ferretería en general.

PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., gracias al esfuerzo y dedicación constante hoy en día es una empresa líder en el sector comercial del centro del país; por sus años de experiencia, organización en el trabajo y eficiencia en el servicio a esto se suma la amplia variedad de productos calificados de alta calidad, para solventar las necesidades de sus clientes haciéndoles merecedores de su confianza.

La empresa en el corto y mediano plazo aspira convertirse en una de las mejores comercializadoras de sus productos tanto a nivel local como nacional, razón por la cual buscara el soporte necesario mediante la capacitación constante del personal en la aplicación de materiales de la construcción y la implementación de herramientas tecnológicas para la operación del negocio, lo que le permitirá en un futuro obtener beneficios tendientes a mejorar su desarrollo.

TABLA N° 1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

RAZON SOCIAL	PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA.
REPRESENTANTE LEGAL	Ing. Giovanni Puebla Chávez.
ACTIVIDAD ECONOMICA	Comercial
RUC:	0691722155001
TELEFONO:	032951-393
EMAIL	pchas012001@yahoo.es
DIRECCION	Venezuela y Mariana de Jesús esq.
CIUDAD	Riobamba
PROVINCIA	Chimborazo

Elaborado por: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez.

1.2. MISIÓN.

Somos una empresa nacional dedicada a la comercialización y distribución de productos de calidad para el sector automotriz, industrial y de la construcción para satisfacer las expectativas de los clientes, consumidores y proveedores, actuando de manera eficiente, profesional y transparente, generando valor para nuestros accionistas, beneficiarios, a nuestros trabajadores, orientándonos a maximizar nuestra rentabilidad tratando justa y profesionalmente a nuestros socios comerciales.

1.3. VISIÓN.

Ser una empresa líder, confiable y dinámica, reconocida en el mercado nacional, caracterizada por un buen desempeño en brindar productos de calidad y servicio, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado nacional por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad en el sistema, guiándonos siempre en las necesidades y deseos de nuestros clientes.

1.4. OBJETIVOS.

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al

alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”.¹

1.4.1.GENERAL.

Constituirse como una excelente empresa líder en la comercialización de un amplio stock de productos para la construcción y afines, enfocados a la venta de un mayor número de productos, a precios competitivos y mediante una atención personalizada de un grupo de profesionales especializados en la rama de la construcción.

1.4.2. ESPECÍFICOS.

- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Captar al consumidor para ofrecerle productos, servicios fiables y de alta calidad.
- Desarrollar estrategias de mejora continua en toda la empresa.
- Concienciar la importancia que tiene el trabajo colectivo frente al desarrollo idóneo de la actividad de la empresa.
- Poseer talento humano con un alto nivel de competitividad.

1.5. ESTRATEGIAS.

“Una estrategia se caracteriza, no sólo por la representación detallada de una secuencia de acciones, sino también por una particular cualidad de dichas acciones. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”²

A continuación se incluye una lista de los objetivos estratégicos propuestos de acuerdo con la Misión y Visión de la empresa. Los mismos se encuentran ordenados por perspectivas con su respectiva descripción y estableciendo la persona responsable de su cumplimiento:

1.5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1. Maximizar la rentabilidad de la empresa. Evalúa la evolución de los índices económicos y financieros de la empresa, con el objeto de determinar si la misma aumenta o disminuye.

Responsable: Gerente General.

2. Aumentar las ventas por cada una de las líneas de productos que maneja la empresa.

¹<http://www.viafactorymedia.com>

² <http://www.monografías.com/.../control-interno>

Responsable: Gerente General

3. Obtener una estructura financiera óptima. Monitorear que la empresa mantenga su bienestar financiero, observando el tipo de financiamiento que se toma ya sea a largo plazo, a corto plazo, con los bancos o con proveedores, entre otros.

Responsable: Gerente General.

4. Generar mecanismos que promuevan la relación entre el oferente y consumidor con el objeto de poder brindar a la sociedad una mayor oferta y variedad de productos con los que puedan contar.

Responsable: Gerente General

5. Tener personal calificado. Asegurar acciones de capacitación y actualización del personal para que se encuentre permanentemente capacitado.

Responsable: Gerente General.

6. Acrecentar competencias requeridas por los cargos. Desarrollar acciones que permitan alinear y mejorar las competencias del personal a los perfiles de los cargos definidos.

Responsable: Gerente General.

7. Acrecentar la satisfacción del personal. Priorizar la mejora del clima laboral, desarrollando conceptos de crecimiento organizacional que producen motivación y productividad.

Responsable: Gerente General.

8. Fortalecer la gestión con tecnologías de información. Incorporación de tecnologías de información que permitan a las distintas áreas de la empresa, aumentar su eficiencia.

Responsable: Gerente General.

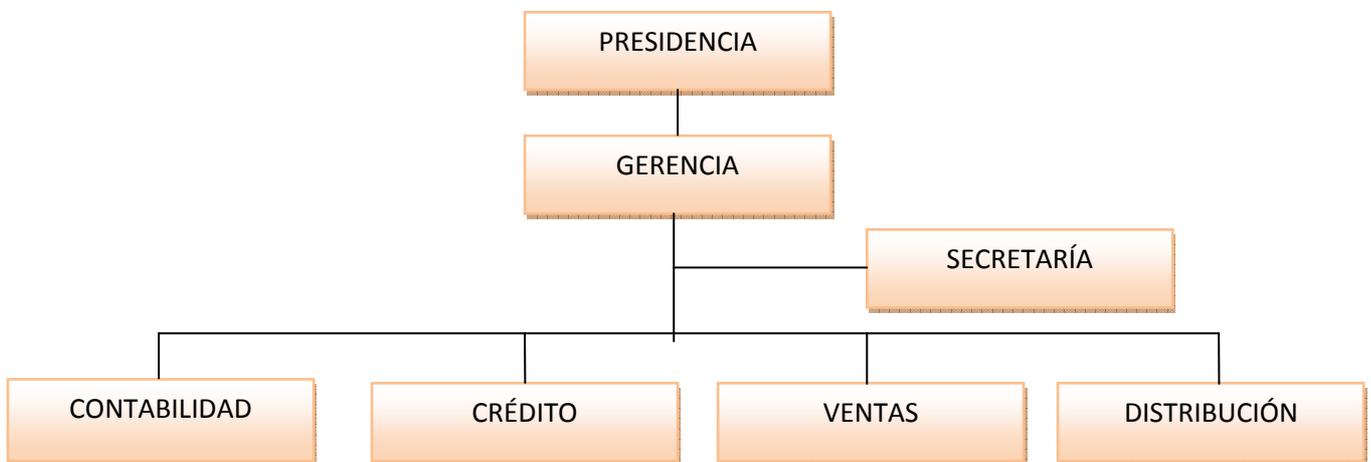
1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La representación esquemática de la estructura de la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., muestra su organización jerárquica, la misma que divide y coordina las actividades de la empresa, y por medio de la cual los miembros de la entidad

podrían trabajar juntos de forma óptima para facilitar conseguir alcanzar el logro de las metas fijadas en la planificación.

Dicho organigrama es diseñado con el objetivo de brindar una mejora en la estructura orgánica de la empresa y permitirle al gerente coordinar las actividades tanto de manera vertical como horizontal en base al esfuerzo humano.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



AUTOR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

Este es un organigrama sencillo, pues actualmente la empresa no se encuentra en la capacidad de crear departamentos y contratar personal adicional. Sin embargo se logra cumplir los objetivos en cada área.

1.6.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Principales funcionarios y sus funciones:

Cargo: Gerente General

Funciones:

- Representar legalmente a la empresa PUEBLACHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA.
- Tomar decisiones importantes para el giro del negocio.
- Realizar evaluaciones del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas y resolver los problemas que se presenten.
- Autorizar los pedidos y adquisiciones a los proveedores, entregados por el jefe de crédito de acuerdo al reporte de stock de productos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, junto con los objetivos anuales.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empleados y proveedores, para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Cargo: Secretaria.

Funciones:

- Ejecutar las tareas técnicas y administrativas inherentes al funcionamiento de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de los mandatos dispuestos por la gerencia.
- Responsable de recibir, registrar y distribuir la correspondencia de la empresa.
- Mantener en orden los trámites efectuados por la empresa.
- Cumplir y respetar las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Mantener actualizados los archivos físicos y una base de datos, sobre las actividades generadas diariamente.

Cargo: Contador.**Funciones:**

- Aperturar los libros contables.
- Registrar oportunamente los asientos contables, así como también las declaraciones, pago de impuestos, etc.
- Descargar del sistema las notas de crédito con la respectiva autorización.
- Realizar los ajustes al valor o existencias de los productos en bodega.
- Presentar los estados financieros y analizarlos.
- Elaborar los reportes financieros para la toma de decisiones.
- Aplicar los beneficios legales para los trabajadores.
- Declarar y pagar los impuestos y aportes oportunamente.

Cargo: Jefe de crédito y facturación.**Funciones:**

- Revisar el reporte de cuentas por cobrar, entregado por contabilidad para verificar plazos y montos y de esta manera realizar un cobro efectivo de estas cuentas.
- Renovar los datos de los clientes, en especial de aquellos a los cuales la empresa concede créditos
- Actualizar los precios de las facturas pendientes de pago en caso de variación en los montos de los productos.
- Comunicarse con los clientes para confirmar el pago de la deuda adquirida en el plazo determinado por la empresa.
- Cobrar todo el dinero adeudado en el menor tiempo posible.
- Realizar las facturas respectivas solicitadas por el cliente y efectuar las retenciones según el caso que corresponda.
- Registrar de manera correcta el pedido de los clientes, ofertando productos de acuerdo a sus necesidades.
- Explicar el uso y los beneficios de los productos que el cliente adquiere.
- Receptar cuidadosamente el dinero, cheques, registrar los boucher que por tarjetas de crédito se realizan así como las demás formas de pago del cliente por la adquisición de los productos.

- Receptar el cobro de las ventas a crédito y registrarlo en el reporte diario de caja.
- Mantener al día los reportes y cuadros de caja que se realizan al terminar la jornada laboral.
- Ingresar al sistema las facturas que por concepto de compras recibe la empresa.
- Informar el stock de productos existente dentro del sistema a la gerencia, como apoyo al encargado de bodega.

Cargo: Jefe de Ventas.

Funciones:

- Conocer sobre las ventas, la empresa y la organización, los productos/servicios, la competencia y la estructura de la demanda potencial y real.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Promover las ventas en todo el sector.
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Capacitar continuamente al equipo de ventas en la excelencia del servicio al cliente.
- Ganar participación de mercado en forma rentable.
- Optimizar los recursos asignados.

Cargo: Jefe de Bodega.

Funciones:

- Mantener la administración de los productos existentes en bodega.
- Receptar la mercadería que los proveedores entregan por concepto de compras, verificando con la respectiva guía de remisión.
- Entregar al cliente los productos vendidos, cotejando información con la factura correspondiente.

- Descargar del sistema los despachos de mercadería por conceptos de ventas.
- Mantener un orden en los productos que ingresan a la bodega, para facilitar su rápida ubicación.

1.7. VALORES Y PRINCIPIOS.

1.7.1. VALORES.³

“Los valores son creencias, juicios éticos y morales, individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento. Desde el punto de vista filosófico los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.

La empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., tiene los siguientes valores y principios, que permiten obtener una mejor imagen del negocio:

- **Honestidad.**

Ser auténticos, congruentes entre lo que se piensa, se dice y se hace. Cumplir con los valores establecidos, darle valor a la palabra y seriedad con los compromisos adquiridos.

- **Respeto mutuo.**

Aceptación de uno mismo y de los demás, independientemente de sus creencias y jerarquías.

³ Stephen R. Covey, (2002). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Pág.512

➤ **Comunicación.**

Política de puertas abiertas a todos los niveles de la organización.

➤ **Disciplina.**

Seguir las normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

➤ **Calidad.**

Superar las expectativas del cliente interno y externo; mediante el mejoramiento continuo en las tareas, los procesos y los proyectos.

➤ **Trabajo en equipo.**

Unir los esfuerzos y capacidades en una misma dirección, aprovechando la sinergia para el logro de una meta común.

➤ **Responsabilidad.**

Responder las expectativas que demandan a la organización los clientes internos y externos, los proveedores y la comunidad.

1.7.2. PRINCIPIOS.

➤ **Integridad y Justicia.**

Un principio fundamental es brindar un trato justo a todas las personas, así mismo el actuar con integridad ante todas las situaciones para evitar daños que afecten a su reputación.

➤ **Servicio.**

Lograr que cada quien trabaje enfocando sus energías, su intención y entusiasmo en busca de satisfacer las necesidades del cliente.

➤ **Eficiencia.**

Hacer las cosas correctamente, en el momento indicado y sin desperdicios, de esta manera optimizamos los recursos.

➤ **Excelencia.**

Es el compromiso de hacer siempre mejor nuestras actividades, manteniendo una superación permanente.

➤ **No Discriminación.**

Es preciso ser objetivo al relacionarse con otras personas, tratando siempre con justicia a todo aquel con el que estemos en contacto (clientes, colegas, etc.)

1.8. NORMAS GENERAL DE LA EMPRESA PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA.

1.8.1. Del nombre e imagen de la empresa.

Toda persona que sea aceptada en la empresa deberá respetar y hacer respetar el nombre de la misma y cumplir con todas las obligaciones que esto conlleva, como son la observación constante de las buenas costumbres comerciales, los reglamentos del negocio, etc.

1.8.2. De la canasta y calidad de productos.

La empresa ofrece productos altamente calificados que satisfacen las necesidades del consumidor es así que tiene dos divisiones claramente definidas:

- Distribuidores exclusivos de la marca “CASTROL” (líder en tecnología mundial en lubricantes), productos dirigidos al sector automotriz, equipo camionero, maquinaria agrícola y al segmento industrial.
- Distribuidores al por mayor de todo tipo de materiales de construcción y artículos de ferretería en general, tanto de productor nacionales como importados, con los más altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades en el mercado de la construcción.
- Mantener un stock adecuado de los productos de la canasta para garantizar el abastecimiento de su zona de influencia y el servicio oportuno a los clientes finales.

1.8.3. De la venta de productos y su promoción.

- Velar por la correcta y pulcra exhibición de los productos y marcas que comercializa la empresa.

- Mantener actualizada la exhibición de precios de los principales productos ofrecidos al público y además contar con listados impresos de todos los productos ofrecidos en la canasta, y que éstas estén a disposición siempre del cliente.
- Tener siempre stock mínimos de productos, que permitan atender las demandas de los consumidores de su zona.

1.8.4. De los deberes formales de la empresa.

- Es responsabilidad del gerente velar por que se maneje una contabilidad ordenada y al día, conforme con lo que establecen las normas ecuatorianas de contabilidad y los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Será responsabilidad de la empresa presentar declaraciones al SRI de: IVA, retenciones en la fuente e impuesto a la renta.
- La empresa al ser una compañía limitada deberá anualmente reportar sus estados financieros a la Superintendencia de Compañías.
- Será un deber de la empresa mantener su RUC actualizado y manejar los documentos legales debidamente autorizados por el Servicio de Rentas Interna:
 - Facturas
 - Guías de remisión
 - Notas de débito y crédito
 - Comprobantes de retención
 - Recibos
 - Órdenes de compra

1.8.5. Servicio al cliente – directo.

- El vendedor debe estar uniformado y lucir impecable para atender al cliente.
- Los vendedores deben tener un conocimiento, no sólo de las características técnicas de los productos; sino también de sus usos y aplicaciones.
- Toda llamada entrante no debería replicar más de 3 veces.
- La recepción de llamadas debe ser cordial y agradable. Se debe establecer con claridad el nombre del interlocutor y el motivo de la llamada. Con esta información se deberá contactar directamente con la persona que atenderá el requerimiento del cliente.

- Es obligación de la empresa tener un correo electrónico disponible, para recibir requerimientos de clientes.
- Es importante contestar todos los correos electrónicos en un plazo no mayor a 24 horas. Si en este plazo no se puede resolver el requerimiento, se deberá enviar un mensaje comunicando al cliente que se está trabajando en su solicitud, indicando la nueva fecha de compromiso.
- El uso del correo electrónico es una herramienta valiosa para el marketing de la empresa, y puede ser utilizada para enviar información a clientes actuales y potenciales, por ejemplo promociones, nuevos productos, encuestas, etc.”

1.9.BASE LEGAL.

1.9.1.Obligación de llevar contabilidad.⁴

- Están obligados a llevar contabilidad quienes:
- Operen con un capital propio superior a los USD 60.000 (al inicio de sus actividades económicas o al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo).
- Tengan ingresos brutos anuales de su actividad económica (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 100.000
- Tengan costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80.000.

1.9.2. Registro Único de Contribuyentes (RUC).

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias.

La Empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., posee RUC 0691722155001 de una sociedad, cuyo representante legal es el Ing. Giovanni Puebla y de cuya actividad se desprende:

- Venta al por mayor de lubricantes CASTROL.
- Venta al por mayor de materiales de construcción.
- Venta al por mayor de artículos de ferretería.

⁴Gilberto Sánchez Carrión, (2011).La Tablita Tributaria, página 9.

1.9.3. LEY ORGÁNICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

1.9.3.1. Impuesto a la Renta.

Impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

1.9.3.2. Sujetos del Impuesto.

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, existen dos sujetos vinculados al impuesto, el sujeto activo y el sujeto pasivo.

- Sujeto activo, o conocido también como ente acreedor es el Estado Ecuatoriano.
- Sujeto pasivo, contribuyentes obligados a pagar el impuesto, personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas o no en el país.

1.9.3.3. Base Imponible.

Monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

1.9.3.4. Monto a pagar.⁵

El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 24%, y las personas naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar la tabla progresiva que se detalla a continuación:

Tabla N° 2: Impuesto a la renta año 2011			
Facción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	% Imp. Fracción Excedente
-	9.210	-	0%
9.210	11.730	0	5%
11.730	14.670	126	10%

⁵Gilberto Sánchez Carrión, (2011). La tablita Tributaria y Laboral pág. 8

14.670	17.610	420	12%
17.610	35.210	773	15%
35.210	52.810	3.413	20%
52.810	70.420	6.933	25%
70.420	93.890	11.335	30%
93.890	En adelante	18.376	35%

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

1.9.3.5. Formalidad y Fecha de pago.⁶

“Puede realizar el pago de sus impuestos en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, Notas de Crédito y/o Compensaciones, a través de:

- Ventanillas instituciones financieras.
- Convenio de débito en las declaraciones presentadas a través de Internet o en las ventanillas del SRI.
- Otras formas de pago; en las declaraciones presentadas a través de internet.

La declaración y pago del impuesto a la renta se debe realizar una vez al año siguiente, hasta las fechas que se detallan a continuación:

Tabla N° 3: Plazos para presentar declaración de impuesto a la renta.

Noveno Dígito del RUC. (Formulario 101).

1	10 de abril
2	12 de abril
3	14 de abril
4	16 de abril
5	18 de abril
6	20 de abril
7	22 de abril
8	24 de abril

⁶ Gilberto Sánchez Carrión (2011). La tablita tributaria y laboral pág. 13.

9	26 de abril
0	28 de abril

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

1.9.3.6. Declaración de impuesto a la renta anual.⁷

Las sociedades, deberán presentar su declaración en el formulario 101, utilizando las siguientes alternativas:

- En las Instituciones del sistema financiero utilizando los formularios pre impresos.
- En las oficinas del SRI cuando se trata de declaraciones sin valor a pagar, utilizando los formularios pre impresos.
- En las oficinas del SRI en medio magnético, solo en el caso de contribuyentes especiales.
- A través de Internet, utilizando el DIMM formularios multiplataforma (Declaración de impuestos por medio magnético) para elaborar la declaración.

1.9.3.7. RETENCIÓN EN LA FUENTE.

La Retención en la Fuente no es un Impuesto sino más bien constituye un mecanismo que permite facilitar, acelerar y asegurar el recaudo de los impuestos, el cual consiste en retener parte del valor de la venta, según el porcentaje y el concepto sujeto a retención.

1.9.4. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).

Concepto.

“El IVA conforme a nuestra legislación, es un impuesto cuyo objeto es el valor de las transferencias de dominio, la importación de bienes muebles de naturaleza corporal y el de los servicios prestados.”⁸

Sujetos del Impuesto.

“De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, existen dos sujetos vinculados al impuesto, el sujeto activo y el sujeto pasivo.

- El sujeto activo del impuesto es el Estado Ecuatoriano.

⁷Ley de Régimen Tributario Interno. Art. 36, (2008)

⁸Ley de Régimen Tributario Interno. Art. 52, (2008)

- El sujeto pasivo a su vez se divide de acuerdo a su calidad en agentes de percepción y de retención.

a) En calidad de agentes de percepción:

1. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa;
2. Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa, ya sea por cuenta propia o ajena; y,
3. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa.

b) En calidad de agentes de retención:

1. Las entidades y organismos del sector público; las empresas públicas y las privadas consideradas como contribuyentes especiales por el Servicio de Rentas Internas; por el IVA que deben pagar por sus adquisiciones a sus proveedores de bienes y servicios cuya transferencia o prestación se encuentra gravada;
2. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito por los pagos que efectúen por concepto del IVA a sus establecimientos afiliados, en las mismas condiciones en que se realizan las retenciones en la fuente a proveedores;
3. Las empresas de seguros y reaseguros por los pagos que realicen por compras y servicios gravados con IVA.
4. Los exportadores, sean personas naturales o sociedades, por la totalidad del IVA pagado en las adquisiciones locales o importaciones de bienes que se exporten, así como aquellos bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos.”

Base Imponible.- “Corresponde al valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten, calculando en base a sus precios de venta o de prestación de servicios.”

Monto a pagar.- El valor a pagar depende del monto de ventas de bienes y de servicios gravados, realizados en un mes determinado, suma total sobre la cual se aplicará el 12%, y

del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere.

Tarifa cero.- Esta tarifa se aplicará a las transferencias e importaciones de bienes y prestación de servicios, que están libres del pago de este tributo. No existen rebajas en este impuesto.

Formalidad y fecha de pago.- Puede realizar el pago de sus impuestos en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, notas de crédito y/o compensaciones, a través de:

- Ventanillas instituciones financieras.
- Convenio de débito en las declaraciones presentadas a través de internet o en las Ventanillas del SRI.
- Otras formas de pago; en las declaraciones presentadas a través de internet.

La declaración y pago del IVA se debe realizar desde el primer día hábil del mes siguiente al que corresponde la información hasta las fechas que se detallan a continuación:

Tabla N°4:Plazos para declarar y pagar IVA.

9no. Dígito del RUC.	IVA		
	MENSUAL	SEMESTRAL	
		1er. SEM.	2do. SEM.
1	Mes siguiente	Julio	Enero
2	Mes siguiente	Julio	Enero
3	Mes siguiente	Julio	Enero
4	Mes siguiente	Julio	Enero
5	Mes siguiente	Julio	Enero
6	Mes siguiente	Julio	Enero
7	Mes siguiente	Julio	Enero
8	Mes siguiente	Julio	Enero
9	Mes siguiente	Julio	Enero
0	Mes siguiente	Julio	Enero

FUENTE:La tablita tributaria y laboral pág. 13

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

Declaración.- Se la realizará en el formulario 104 y 104A. Para la declaración podrán utilizar las siguientes alternativas:

- En las Instituciones del Sistema Financiero utilizando los formularios pre impresos.
- En las oficinas del SRI cuando se trata de declaraciones sin valor a pagar, utilizando los formularios pre impresos.
- En las oficinas del SRI en medio magnético, solo en el caso de Contribuyentes Especiales.
- A través de Internet, utilizando el DIMM multiplataforma (declaración de impuestos por medio magnético) para elaborar la declaración.

1.9.5. CÓDIGO DE TRABAJO.

La empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., cumple con el Código de Trabajo, los trabajadores y personal administrativo de la Empresa tienen sus sueldos de acuerdo a lo previsto en el código referido al igual que todos sus beneficios de ley, teniendo en cuenta que los derechos del trabajador son irrenunciables e intransferibles.

Todo aumento de salario en cualquier forma que se verifique será ordenado por el representante legal de la empresa.

Descripción.- Los preceptos del código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

1.9.5.1. CLASES DE CONTRATOS.⁹

- **A sueldo.-** Contrato en el cual se pacta la remuneración, es decir el salario para el trabajador por meses, sin suprimir los días no laborables.
- **En participación.-** Aquel contrato en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.
- **Mixto.-** Contrato en el que el trabajador además del sueldo o salario fijo participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.
- **Por tiempo fijo.-** Contrato que no podrá exceder de un plazo máximo de 5 años de duración, siendo su vencimiento el fijado en el contrato.

⁹Código de Trabajo, artículo 11

- **Por tiempo indefinido.-** Es todo contrato de trabajo, salvo que en forma expresa y por escrito de determine su duración.
- **Eventual.-** Contrato que se realizan para satisfacer exigencias del empleador, tales como reemplazo del personal por vacaciones, licencia, enfermedad, etc.
- **Ocasional.-** Su objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador y cuya duración no será mayo de 30 días en el año.
- **Temporada.-** Aquel contrato que se ha venido celebrando entre la empresa y un trabajador o un grupo de ellos para realizar trabajos cíclicos o periódicos, gozando de una estabilidad a ser llamados en cada temporada que se requieran.
- **Por horas.-** Aquel en el que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo, podrá celebrarse por cualquier actividad.
- **A prueba.-** Contrato que se celebra por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días, este contrato se celebrará una sola vez entre las mismas partes.
- **Por obra cierta.-** Cuando el trabajador toma a cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.
- **Por tarea.-** El trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de trabajo en la jornada.
- **A destajo.-** El trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y en general por unidades de obra y la remuneración es por cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido.
- **Individual.-** Cuando una sola persona se compromete para con otra a prestar sus servicios bajo su dependencia.
- **Por Equipo.-** Contrato por grupo de trabajadores, organizado o no jurídicamente, los derechos y pago son grupales no se reconocerá deberes ni derechos por cada uno de ellos.

1.9.5.2. OBLIGACIONES DE LAS PARTES.

1.9.5.2.1. Obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.
2. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales,
3. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
4. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
5. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
6. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
7. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
8. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
9. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
10. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
11. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

12. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social

13. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,

14. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos.

1.9.5.2.2. Obligaciones del empleado: ¹⁰

1. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

2. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

3. Observar buena conducta durante el trabajo;

4. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

5. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

6. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.”

¹⁰Código de Trabajo, artículo 42

1.9.6. LEY DEL SEGURO SOCIAL.

El Seguro General Obligatorio protege a los afiliados obligados, contra las contingencias que afecten su trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual en casos de:

- Enfermedad,
- Maternidad,
- Riesgos del trabajo,
- Vejez, muerte e invalidez, que incluye discapacidad, y;
- Cesantía.

1.9.6.1. Obligaciones del empleador:¹¹

- Inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro Social, desde el primer de sus labores dentro de la empresa.
- Remitir al IESS el aviso de entrada del trabajador dentro de los primeros 15 días de labores del mismo.
- Dar aviso de las modificaciones del sueldo o salario, enfermedad, separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del trabajador, dentro de los 3 días subsiguientes del hecho.
- Pagar las aportaciones del seguro general obligatorio dentro de 15 días posteriores al mes que correspondan.

1.9.6.2. Montos de aportación:

El empleador está obligado, sin necesidad de reconvención previa a pagar las aportaciones que bajo los siguientes porcentajes ha realizado:

- Aportación personal: 9.35%
- Aportación patronal: 12.15%

¹¹Ley de Seguridad Social, artículo 73

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS TEÓRICOS.

2.1. Control Interno.¹²

2.1.1. Definición.

Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de:

- 1) eficacia y eficiencia de las operaciones,
- 2) confiabilidad de los informes financieros,
- 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

2.1. 2. Importancia.

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

2.2. Ambiente y estructura del control interno.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye la plataforma para

¹²Estupiñan Gaitán Rodrigo, (2006).Administración de riesgos E.R.M* y la auditoría interna, 2ª ed. pág. 1-9. ECOE ediciones.

el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional. El ambiente de control dominante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, además organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

"El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo". El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

2.2.1. Competencia profesional.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

2.2.2. Características.¹³

Para que un control interno cumpla su cometido debe cumplir las siguientes características:

- **Oportuno;** Que se lo realice en el momento apropiado y conveniente,
- **Claro;** Que sea evidente y no deje lugar a dudas,
- **Sencillo;** Que no posea complicaciones, fácil,
- **Ágil;** Ligero, des complicado,
- **Flexible;** Es susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.

¹³Cepeda Gustavo, (2002). Auditoría y control interno. Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 9

- **Adaptable;** Que cumpla con distintas funciones a aquellas para la que fue realizado.
- **Eficaz;** Que sea capaz de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Realista;** Que actúe con sentido práctico que trate de ajustarse a la realidad.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

2.2.3. Objetivos.¹⁴

- Los objetivos del control interno pueden ser los siguientes:
- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

2.2.4. Ventajas del control interno.

El control interno puede identificar las siguientes ventajas:

- Existirá una mayor coordinación del personal que se desempeña en las diferentes áreas.
- Se establecerá y delimitará las funciones y responsabilidades del personal.
- Evitará desviaciones en las actividades y procurará eficiencia.
- Procura un buen servicio y una buena calidad del mismo.
- Existirá una mayor organización en las actividades que se realiza dentro de la empresa.

¹⁴Cepeda Gustavo, (2002). Auditoría y control interno. Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 7

2.2.5. Limitaciones de un sistema de control interno.¹⁵

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio.
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

2.3. TIPOS DE CONTROL INTERNO.¹⁶

Tomando en cuenta las áreas de funcionamientos, aunque no existe una separación radical de los controles internos, porque como se dijo antes, el control interno es un todo integrado, y más bien desde un punto de vista didáctico, se ha establecido la siguiente clasificación:

2.3.1. Por la función.

- **Control Administrativo.**

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

¹⁵Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág. 23

¹⁶ Huamani Galindo Emilio, (2012, Abril 18). Control interno administrativo y control interno contable <http://www.monografias.com/trabajo63/control-interno-auditoria/controlinterno-auditoria.shtml>

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el control administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera: El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS, 1]

➤ **Control contable.**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

El control contable está descrito también el SAS Número 1 de la así:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS, 1]

2.3.2. Por la ubicación.

➤ Control interno.

Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.

➤ Control externo.

Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira

desviaciones que la propia administración no puede detectarlas dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que él formula resultan beneficiosas para la organización.

2.3.3. Por la acción.

➤ Control interno previo

En cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.

➤ Control concurrente.

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.

Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

1. Lograr los resultados previstos
2. Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
3. Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
4. Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
5. Proteger al medio ambiente.
6. Adoptar las medidas correctivas.

➤ **Control posterior.**

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la dirección de auditoría interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente.

2.4. OTRAS CLASIFICACIONES.¹⁷

Como un aspecto correlativo a estas tres clases del control, es oportuno hacer mención a

Una clasificación más:

➤ **Control preventivo.**

Es aquel que se da específicamente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.

➤ **Control detective.**

Es el que se realiza para detectar oportunamente cualquier error.

Esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responde al sistema o programa previamente diseñados.

¹⁷Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág. 12-17

➤ **Control correctivo.**

Es aquel que se practica tomando una medida correctiva, Por ejemplo rectificar un rol de pagos, cambiar los estados detectados como error en los controles detective o reparar un vehículo que se ha dañado.

2.5. Documentación del control interno.

El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones y funciones, por tanto, debe estar respaldado por toda la legislación, sistemas, documentación de soporte, información y demás criterios utilizados en las operaciones, creando los archivos que las necesidades ameriten, de acuerdo a la tecnología existente.

Las funciones de los empleados y todos los procedimientos operativos, deben constar en documentos que sirva de partida para evaluar y documentar las acciones llevadas a cabo por cada persona.

Tabla N°5: Comparación del control interno financiero con el control interno administrativo.

Control interno financiero o contable	Control interno administrativo
PASOS GENERALES	PASOS GENERALES
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
Ejemplo de área	Ejemplo de área
PLAN DE ORGANIZACIÓN	PLAN DE ORGANIZACIÓN

1. Método y procedimientos relacionales	1, Método y procedimientos relacionales
1,1, Protección de activos	1,1, Con eficiencia de operación
1,2, Confiabilidad de los registros contables	1,2, Adhesión a políticas
2, Controles	2, Controles
2,1, Sistemas de autorización	2,1, Análisis estadísticos
2,2, Sistemas de aprobación	2,2, Estudio de tiempos y movimientos
2,3, Segregación de tareas	2,3, Informes de actuación
2,4, Controles físicos	2,4, Programas de selección
	2,5, Programas de adiestramiento
	2,6, Programas de capacitación
	2,7, Control de calidad
3, Aseguran	3, Aseguran
3,1 Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica	3,1, Eficiencia, Eficacia y Efectividad de operaciones
3,2, Registro de transacciones	
3,3, Estados financieros con NIC	

3,4, Acceso activos con autorización	
--------------------------------------	--

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

2.6. Sistema de control interno.

Gómez Geovanny. (2009), en su obra denominada introducción a la evaluación del sistema de control interno nos indica lo siguiente:

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

2.7. Principios y normas de control interno.¹⁸

2.7.1 Principios de control interno.

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional; estos se dividen en tres grandes grupos, por su aplicación:

2.7.1.1 Aplicables a la estructura orgánica.

La estructura orgánica necesita ser definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidades y autoridad a cada puesto o persona, para lo cual son aplicables los siguientes principios de control interno:

2.7.1.1.1 Responsabilidad delimitada.

Permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere responsabilidad una unidad administrativa o una persona en particular; es decir, a nivel de unidad administrativa y dentro de esta, el campo de acción de cada empleado o servidor público; definiéndole

¹⁸<http://www.emagister.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno> (2012) en línea

además, el nivel de autoridad correspondiente, para que se desenvuelva y cumpla con su responsabilidad en el campo de su competencia.

2.7.1.1.2. Separación de funciones de carácter incompatible.¹⁹

Evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso, para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción. La separación de funciones sustenta incluso la organización física de la empresa, ya que las actividades afines se concentran y se asignan a una unidad administrativa, llámese gerencia, dirección, departamento, sección, etc. que en el futuro será la única responsable de ejecutar esas operaciones asignadas, controlar e informar de sus resultados.

2.7.1.1.3. Instrucciones por escrito.

Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de la organización que se reflejan en las políticas generales y específicas, así como en los procedimientos para ponerlos en funcionamiento, garantizan que sean entendidas y cumplidas esas instrucciones, por todo empleado, ejecutivo o servidor público, conforme fueron diseñados.

2.7.1.2. Aplicables a los procesos y sistemas.

Todos los sistemas integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones; por tanto son aplicables los siguientes principios de control interno:

2.7.1.2.1. Aplicación de pruebas continuas de exactitud.

La aplicación de pruebas continuas de exactitud, independientemente de que estén incorporadas a los sistemas integrados o no, permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.

Existen muchos ejemplos de pruebas de exactitud que el auditor debe estar en condiciones de evaluar, para verificar si las mismas son beneficiosas para el proceso o si contribuyen a

¹⁹O. Ray Whittington & Kurt Pany, (2006). Auditoría un enfoque integral. 12ª ed. Bogotá: Irwin McGraw-Hill. Pág. 273

complicar el mismo; un ejemplo de ellas es que el sistema arroje la suma de un lote de transacciones ingresadas, que los valores ingresados cuadren con un documento de autorización o solicitud de proceso, dependiendo, por supuesto, de cómo está estructurado el control.

2.7.1.2.2. Uso de numeración en los documentos.²⁰

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, sea o no generados por el propio sistema, permite el control necesario sobre la emisión y uso de los mismos; además, sirve de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de lo ejecutado.

La numeración de un documento es fundamental porque permite que se relacione con otros datos que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados; por ejemplo: en un sistema integrado donde existen fondos rotativos, cuya forma de reposición exige que cada fondo detalle sus gastos y luego en la unidad financiera se consolidan los datos para pedir la reposición, existe la posibilidad de que se paguen las mismas facturas con el fondo rotativo pero también que se paguen en la forma normal, sin que el sistema como tal, detecte el número de factura para indicar que esa factura ya fue pagada.

2.7.1.2.3. Uso de dinero en efectivo.

Muchas organizaciones aún manejan dinero en efectivo por el uso de fondos de caja chica, lo cual si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa.

La alta tecnología actual del mercado aplicable a los sistemas integrados, permite que los pagos se realicen sin el uso de dinero en efectivo ni chequeras, utilizando los servicios bancarios de redes computacionales que ayudan a ordenar el pago a través de transferencias bancarias, directamente a las cuentas de los beneficiarios, según las necesidades y facilidades del mercado, esto es para empleados y proveedores.

2.7.1.2.4. Uso de cuentas de control.

La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, debe ser lo suficientemente amplia para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de aquellos datos que, por sus características, no formen parte del sistema en sí; por ejemplo: control

²⁰Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág. 57

de existencias, control de consumo de gasolina, control de mantenimiento y otras operaciones.

Se deben diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e informar al nivel de detalle que la operación requiera; por esto, el contador público debe hacer un análisis de las necesidades de control para armar los procesos, de tal manera que le permita agrupar datos, integrar y consolidar la información según las necesidades de los ejecutivos y demás personas instituciones que necesitan de dicha información.

2.7.1.2.5. Depósitos inmediatos e intactos.

Probablemente es el punto donde mayor esfuerzo se ha dedicado, por lo que se ha escrito mucho al respecto, y es de lo que más se preocupan los auditores internos que pierden su tiempo realizando arqueos del efectivo recibido, sea por la venta de productos, o por el cobro a sus clientes.

Según la tecnología utilizada actualmente, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quienes informan de la gestión realizada, así como de las transferencias que se han realizado a la cuenta principal de la organización.

2.7.1.2.6 Uso mínimo de cuentas bancarias.

La aplicación del concepto de cuenta principal, cuenta única o cualquier otra denominación, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias, sin que se cuente con una chequera.

Sin embargo, en los casos necesarios, su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos asignados para las operaciones; el concepto de mínimo, no necesariamente se refiere a una o dos cuentas bancarias; por ejemplo: si se trata de un ente público, que maneja o administra proyectos, el mínimo de cuentas bancarias será tantas cuentas como proyectos existan. Por supuesto que lo recomendable es que sea un número razonable que ayude a que el control sobre el movimiento y disponibilidad de recursos, sea fácil y efectivo.

2.7.1.2.7. Uso de dispositivos de seguridad.

En las organizaciones que disponen de equipos informáticos, mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas de información, deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

Los dispositivos de seguridad dependerán de los sistemas, si son de última tecnología, los mismos paquetes traen incorporados dispositivos que ayudan a darle seguridad a los procesos; por ejemplo: una bitácora que registra las operaciones del día; además puede producir un informe que salga en la pantalla de un supervisor, para que este vea que una clave no autorizada está ingresando a un sector del sistema.

2.7.1.2.8. Uso de indicadores de gestión.

Este debe formar parte de los sistemas, para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, de tal manera que se puedan hacer análisis de la gestión en los distintos sectores y proyectar de mejor manera a la organización, ayudando a reorientar las acciones, en los casos específicos.

Los auditores internos pueden ser una gran ayuda en el establecimiento de estos indicadores, ya que ellos son los que más conocen de las operaciones de todos los sectores, bien podrían aportar con la identificación de los sectores o temas donde se pueden diseñar indicadores para controlar y medir la gestión.

2.7.1.3. Aplicables a la administración de personal.

La administración del personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicaran los siguientes Principios de Control Interno:

2.7.1.3.1. Selección de personal hábil y capacitado.

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.

Las unidades administrativas encargadas de esta actividad, deberán coordinar con las unidades solicitantes, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tengan las operaciones.

2.7.1.3.2. Capacitación continua.

La aplicación de este principio permitirá que una organización o ente público, disponga de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual la organización deberá programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

2.7.1.3.3. Vacaciones y rotación de personal.

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan con armonía.

Las vacaciones y rotación de personal, generan la especialización de otros y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos.

2.7.1.3.4. Cauciones (pólizas de seguro).

La aplicación de este principio, generalmente está en directa relación al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente promover el uso de cauciones o pólizas de seguros contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

Actualmente existen muchas posibilidades, ya que las compañías de seguros ofrecen paquetes que hacen más baratas las posibilidades de asegurar los riesgos existentes; por otro lado, no olvidemos que las organizaciones, al momento, casi no manejan dinero en efectivo, lo cual reduce los riesgos de pérdida en este espacio.

2.7. 2. Control interno y su relación con normas de auditoría.²¹

El control interno se relaciona con las normas de ejecución del trabajo, referente a establecer un estudio y evaluación de la efectividad del control interno contable existente, para planificar la auditoría y definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas.

Dichos objetivos son los siguientes:

- Garantizar información financiera confiable y oportuna.
- Salvaguarda de activos.
- Promover la eficiencia operativa de la entidad.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

2.7.3. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.²²

Las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, manifiestan lo siguiente:

2120-Control. La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2.7.4. Informe COSO.

El Informe COSO (Committee of Sponsoring Organization), al cual se le conoce también como "La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway", donde a través del mismo Control Interno fue sometido a un riguroso estudio. Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad), cuyas instituciones mencionadas anteriormente gozan de reconocido prestigio y tienen relación directa con el Control Interno.

²¹Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág. 94

²² <http://www.emagister.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno> (2010), en línea

El informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. El informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, *de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo*. Las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, se ponen en vigor en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Por lo expuesto anteriormente se considera de vital necesidad abordar el Control Interno desde su punto de vista conceptual, su importancia, objetivos, principios y normativas, componentes y limitaciones.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Control Interno, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos "grupos de interés". Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, como

esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos "grupos de interés". Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre procede de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras. El valor puede ser erosionado cuando estos objetivos no son alcanzados debido a una pobre estrategia o a su débil ejecución.

El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad. La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

La gestión integral de riesgos permite:

- Alinear la estrategia con el apetito al riesgo.
- Incrementar las respuestas al riesgo.
- Reducir las pérdidas y sorpresas operacionales.
- Identificar y administrar riesgos que cruzan la organización.

- Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- Identificar oportunidades.
- Mejorar la distribución de capital.

2.7.4.1. Objetivos de COSO.²³

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

2.7.4.2. ¿Qué se puede obtener a través de COSO?

- La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la alta dirección hasta el último empleado.

2.8. Componentes del control interno.

El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas. Incluye cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) proceso de evaluación del riesgo, 3) sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación (en lo sucesivo, sistema de información contable), 4) actividades de control y 5) monitoreo de los controles.

2.8.1. Ambiente de control.

Crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de componentes. Entre sus factores figuran los siguientes: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional,

²³ Mantilla Samuel Alberto, (2009). Control interno y fraudes, 2ª ed. Bogotá: ECOE ediciones. Pág.69-70

asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos.

La eficiencia del control interno depende directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles. Deben establecerse normas conductuales y éticas que desalienten la realización de actos deshonestos, inmorales o ilegales. No serán eficaces si no se comunican a través de los medios apropiados: políticas oficiales, códigos de conducta.

2.8.2. Proceso de evaluación del riesgo.

Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos.

2.8.3. El sistema de información contable.

Se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Así pues un sistema debería:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
- Determinar el período en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el período contable correspondiente.
- Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.

2.8.4. Actividades de control.

Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría de estados financieros:

- Evaluaciones del desempeño.
- Controles del procesamiento de la información.
- Controles físicos.
- División de obligaciones.

2.8.4.1. Evaluaciones del desempeño.

Consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de períodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño. Estas últimas ofrecen a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

2.8.4.2. Controles del procesamiento de la información.²⁴

Un aspecto importante a estos controles se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la alta dirección establece criterios para aceptar cierta clase de transacciones. Por ejemplo, puede determinar las listas de precios y las políticas de crédito para nuevos clientes. La autorización específica ocurre cuando las transacciones se autorizan de modo individual. Por ejemplo, la alta dirección podría estudiar individualmente y autorizar las operaciones de ventas mayores a determinada cantidad.

²⁴<http://www.normasdecontrolinterno.ec> (2011) en línea

2.8.4.3. Controles físicos.

A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos pre numerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos.

2.8.4.4. División de obligaciones.

Un concepto fundamental del control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la medida de lo posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones.

2.8.5. Monitoreo de los controles.

Es un proceso que consiste en evaluar la calidad con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos.

La función de la auditoría interna es un aspecto importante del sistema de monitoreo. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

Ilustraremos de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.

Componentes de control interno.



Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

2.9.Evaluación del control interno.²⁵

2.9.1. Definición.

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin

²⁵ Control como función de evaluación, (2011), <http://www.monografias.com>>administracion y finanzas

de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Evaluar un sistema de control interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del control interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente.

Dependiendo de la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros.

2.9.2. MÉTODOS DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.²⁶

2.9.2.1. Método descriptivo.

También llamado "narrativo", consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

En este método se describe con lujo de detalles los principales procesos a ser evaluados en cada una de las áreas relevantes de la entidad, identificando procedimientos, personal a cargo, formularios utilizados, registros, niveles de aprobación, etc.

Dentro de lo cual se toma como base la información que se obtiene del personal de la empresa poniendo especial cuidado en aquellos individuos implicados en el desarrollo del ciclo que se está analizando y efectuando un recorrido por cada una de las etapas del ciclo hasta su finalización. En este método de evaluación se pondrá mucho énfasis en los

²⁶Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág. 83

distintos documentos que se generan, autorizan y supervisan, los cuales ayudan a detectar todos los controles existentes y establecidos por en la entidad en cada ciclo.

El objetivo de este método es detectar y detallar por áreas:

- Los procedimientos y criterios de contabilidad empleados.
- Las medidas de control interno existentes.
- Los puntos efectivos y debilidades encontradas en el análisis de procedimientos.

Las preguntas se forman en los siguientes términos:

¿Qué informes se producen?

¿Quién los prepara?

¿A base de qué registros se preparan los informes?

¿Con qué frecuencia se preparan estos informes?

¿Qué utilidad se da a los informes preparados?

¿Qué tipo de controles se han implantado?

¿Quién realiza funciones de control?

¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los controles?

El cuestionario descriptivo permite realizar preguntas abiertas, a fin de producir una respuesta amplia de los procedimientos existentes más que respuestas afirmativas o negativas, que no necesariamente describen procedimientos.

2.9.2.2. Método de cuestionario.

En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.

Es la herramienta más común para la evaluación del control interno de una empresa. Resulta efectivo si su utilización se adapta a las características y procesos particulares de la entidad.

Se confecciona a la medida de las necesidades que requiera el profesional independiente o analista para la evaluación de todos los controles. Su utilización será válida siempre y cuando se determinen y contemplen todas las normas, procedimientos y objetivos de control de cada uno de los ciclos o áreas adaptadas a cada tipo de entidad.

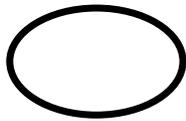
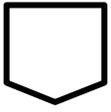
2.9.2.3. Diagrama de flujo.

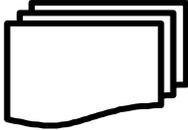
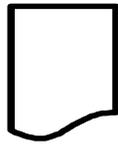
El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras.

Las principales ventajas que tiene la utilización de flujo gramas son las siguientes:

- La diagramación de todos los procesos, paso a paso, de las transacciones de cada ciclo, facilitando así su comprensión y conocimiento del circuito administrativo y contable.
- Esquematización de la documentación física que se tiene en los sistemas de información administrativa de cada flujo operacional.
- Identificación de los controles establecidos y de cualquier deficiencia en el entendimiento del sistema.

SIMBOLOS A UTILIZARSE

	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	FUNCIONARIO RESPONSABLE-DEPENDENCIA	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión.
	ARCHIVO	Archivo del documento.
	CONECTOR DE ACTIVIDADES	DE Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (lleva en el interior la letra de la actividad).
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.

	DOCUMENTO	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	BLOQUE DOCUMENTOS	Para indicar copias múltiples.
	REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	CINTA MAGNÉTICA	Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
	TIRA DE SUMADORA	Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

2.10.3. Proceso de evaluación del control interno.²⁷

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del Auditor Interno, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes estratégicos, las leyes, políticas, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

²⁷Santillana Juan Ramón, (2001). Establecimiento de sistemas de control interno. México: Thomson editores. Pág. 78

El auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización.

En la figura 1. Se muestra el proceso que debe seguir la evaluación del control interno.

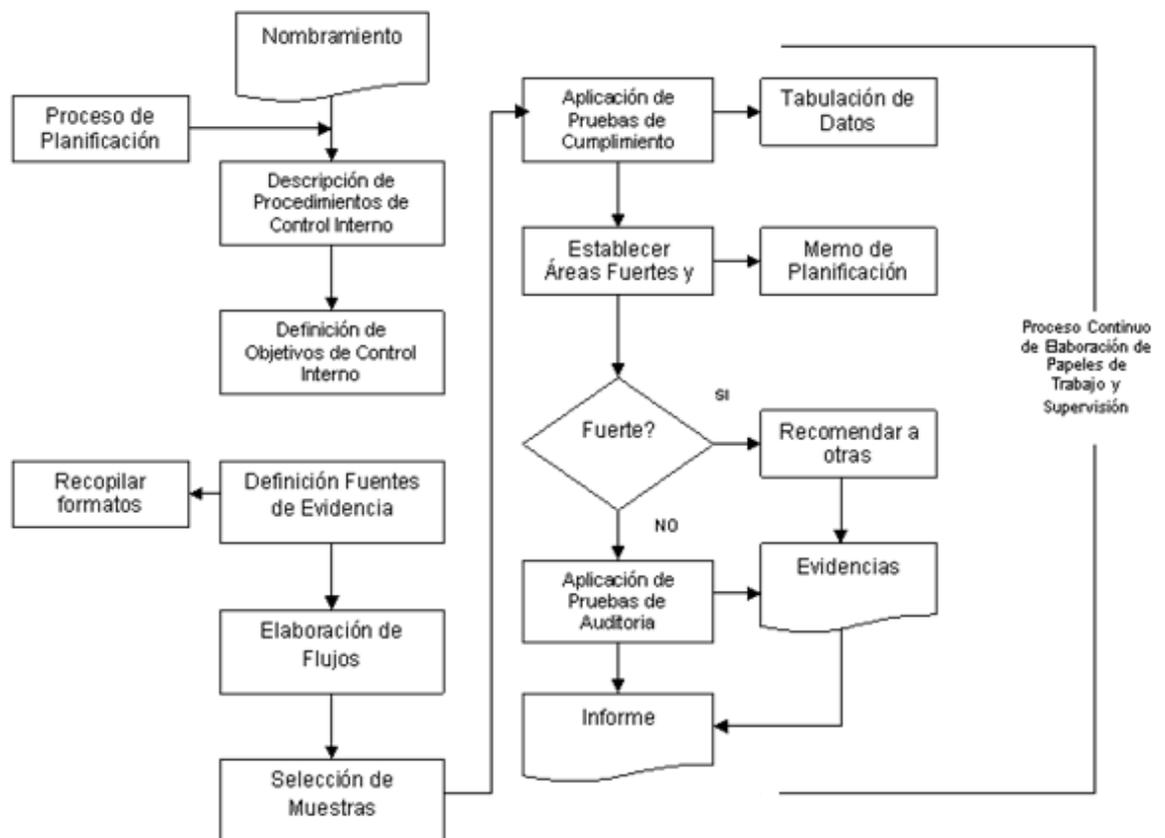


Figura 2. Proceso de evaluación de control interno

2.10. Identificación de los riesgos.²⁸

La mayor parte del trabajo del auditor independiente, para formarse una opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y evaluar la evidencia comprobatoria relativa a las aseveraciones de la gerencia, contenidas en los estados financieros.

²⁸ Randal J. Elder & Marks Beasley, (2007). Auditoria un enfoque integral. 11ªed. México: Pearson educación. Pág. 241-250

Al planificar y realizar una auditoría, el auditor considera tales aseveraciones dentro del contexto de su relación con el saldo de una cuenta o clase de transacción.

El riesgo de declaración incorrecta importante en las aseveraciones de los estados financieros consiste:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

2.10.1. Riesgo inherente.

Consiste en la posibilidad de que en el proceso contable (registro de las operaciones y preparación de estados financieros) ocurran errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. Por ejemplo: áreas como la de costos, que incluyen cálculos complicados, tiene más posibilidad de ser mal expresado que las que contiene cálculos sencillos; el efectivo y los títulos valores al portador son más susceptibles a pérdida o manipulación que los títulos nominativos. Las áreas que resultan de criterio subjetivos gerenciales tales como: obsolescencias de existencias de inventarios, provisión para cuentas incobrables, etc. Son de mayor riesgo que las que resultan de determinaciones más objetivas.

2.10.2. Riesgo de control.

Refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales de la empresa.

Para que un sistema de control sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiada de funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe, independientemente de la auditoría y esto es gran medida fuera del control del auditor.

Los sistemas de control bien diseñados reducen el riesgo de sufrir una pérdida significativa a causa de errores o irregularidades, especialmente por parte de empleados de baja jerarquía. Los sistemas de control tienen menos posibilidades de evitar las irregularidades cometidas por la gerencia superior quien está en posición de sobrepasarlos o

ignorarlos. En consecuencia, el auditor debe interesarse particularmente en el ambiente de control, los controles gerenciales, y en el papel de la auditoría interna, ya que estos pueden proporcionar una seguridad razonable de que la gerencia no está involucrada en ellos.

2.10.3. Riesgo de detección.

Consiste en la posibilidad que hayan ocurrido errores importantes en el proceso administrativo-contable, que no sean detectados por el control interno y tampoco por las pruebas y procedimientos diseñados y realizados por el auditor.

2.10.4. Medios de evaluación del riesgo de control.²⁹

Para fines del tema que se trata como es el riesgo y el control interno se debe agregar que el grado de riesgo de control interno se puede evaluar en ALTO, MODERADO O BAJO, dependiendo de los resultados del análisis realizado por el auditor.

Un riesgo alto de control interno implica realizar más pruebas sustantivas y se determina así, cuando se percibe la existencia de debilidades importantes en los controles establecidos o ausencia de controles básicos en áreas importantes. Lógicamente, un alto riesgo de control, implica mayor probabilidad de que existan errores o irregularidades no detectados por los controles internos establecidos, que afectan significativamente el contenido de los estados financieros.

El riesgo bajo de control interno, implica realizar menos pruebas sustantivas, y se determina en base al resultado de las pruebas de cumplimiento realizadas.

Conforme disminuye el valor evaluado del riesgo de control, se aumenta el nivel aceptable de riesgo de detección. Por consiguiente, el auditor podrá alterar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas planificadas.

Generalmente existe mayor riesgo de auditoría en el primer examen realizado a un nuevo cliente, debido al hecho de que no se está muy familiarizado con las operaciones del mismo. En el caso de auditorías recurrentes, la experiencia de los años anteriores generalmente da una indicación de los riesgos de auditoría involucrados. La auditoría de una organización donde, año tras año, no se encuentra errores de significación involucra

²⁹Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág. 56

menor riesgo de auditoría que la auditoría en una organización donde frecuentemente se cometen grandes errores.

La evaluación del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los procedimientos y políticas de la estructura de control interno de una entidad para evitar o detectar las declaraciones incorrectas importantes en los estados financieros. Después de obtener el conocimiento de la estructura de control interno, el auditor puede evaluar el riesgo de control al nivel máximo para algunas o todas las aseveraciones, porque considera que los procedimientos y políticas probablemente no sean adecuados o porque no resulta práctico evaluar su efectividad.

Evaluar el riesgo de control por debajo del nivel máximo implica:

- Identificar los procedimientos y políticas de la estructura de control interno, dirigidos a evitar o detectar declaraciones incorrectas importantes en aseveraciones específicas de los estados financieros.
- Realizar pruebas de los controles para evaluar la efectividad de tales procedimientos y políticas.

Al identificar los procedimientos y políticas de la estructura de control interno relevantes a las aseveraciones específicas de los estados financieros, el auditor debe considerar que los procedimientos y políticas pueden tener un efecto extensivo a muchas aseveraciones, o un efecto específico sobre una aseveración individual, dependiendo de la naturaleza del elemento de estructura de control interno en particular.

El ambiente de control y el sistema contable, suelen tener un efecto extensivo sobre varios saldos de cuentas o clases de transacciones y por lo tanto, afectan muchas aseveraciones.

Por el contrario, algunos procedimientos de control, suelen tener un efecto específico sobre una aseveración individual incluida en un saldo de cuenta o clase de transacción en particular.

Los procedimientos dirigidos a comprobar la efectividad del diseño y operación de un procedimiento o políticas de estructuras de control interno, se dirigen a establecer que éstos estén debidamente diseñados, para evitar o detectar las declaraciones incorrectas importantes en las aseveraciones de los estados financieros.

Las pruebas de controles dirigidos a comprobar tanto la efectividad del diseño, como la operación de un procedimiento o política, suelen incluir procedimientos tales como informes, observación de la aplicación de los procedimientos o políticas y la ejecución de éstos, por parte del mismo auditor.

La conclusión a que se llega como resultado de la evaluación del riesgo de control, se denomina "Nivel Evaluado del Riesgo de Control". Al determinar el material de evidencia necesario para amparar un nivel evaluado específico del riesgo de control, por debajo del nivel máximo, el auditor debe considerar las características de la evidencia comprobatoria. El auditor emplea el nivel evaluado de riesgo de control para determinar el nivel aceptable de riesgo de detección, para las aseveraciones de los estados financieros, el auditor emplea el nivel aceptable de riesgo de detección, para determinar la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría que se emplearán para detectar las declaraciones incorrectas.

Mientras más bajo sea el nivel aceptable de riesgo de detección, debe aumentar la seguridad derivada de las pruebas sustantivas. En consecuencia, el auditor puede tomar una o más de las siguientes medidas:

- Cambiar la naturaleza de las pruebas sustantivas de un procedimiento menos efectivo a uno más efectivo.
- Cambiar la oportunidad de las pruebas sustantivas.
- Cambiar el alcance de las pruebas sustantivas.

2.11. PROCEDIMIENTOS.³⁰

2.11.1. Concepto.

Es la descripción narrativa y cronológica de los trámites del proceso y el flujograma de la información, los cuales se formulan para indicar cómo hacer el trabajo, qué proceso usar y otra información general respecto al trabajo, señala una serie de etapas a seguir, es decir constituyen una guía para la acción, no para pensar.

“Es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la Administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes

³⁰Cepeda Gustavo, (2002). Auditoría y control interno. Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 27-39

o habilidades personales, desempeñen las actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”.

2.11.2. Características.

- Permisible
- Flexible
- Claro y preciso
- Adaptable, y;
- Realista

2.11.3. Objetivo.

Los procedimientos se han considerado la base para que una empresa por más pequeña que esta sea, presente un normal desenvolvimiento de acuerdo a las actividades cotidianas. El objetivo del desarrollo de los procedimientos es para determinar los pasos que deben desarrollarse dentro de las actividades de la empresa, lo que contendrá a los responsables y la parte documental que debe actuar en cada uno de los procesos. La aplicación y difusión de los procedimientos tiene como objetivo el dar a conocer a todo el personal de la Empresa, las actividades que de acuerdo a sus funciones deben desempeñar, en qué momento aplicar los procedimientos así como también los documentos necesarios para llevarlo a cabo, para que de esta manera no exista ninguna excusa en la aplicación de los Procedimientos y se evita el incurrir en errores posteriores. Se hace indispensable establecer Procedimientos dentro de una Empresa puesto que permite conocer de manera clara y detallada las tareas pertinentes, indicando los responsables y la limitación de sus funciones.

2.11.4. Clasificación.³¹

Los procedimientos para facilitar su estudio y análisis se dividen en: procedimientos administrativos, contables y financieros que habrán de utilizarse de acuerdo a las necesidades y exigencias propias de la empresa.

2.11.4.1 Procedimientos administrativos.

El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta dicha actuación para la realización de un fin. Este procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

³¹ [Hppt://www.normasdecontrolinterno.ec](http://www.normasdecontrolinterno.ec) (2010) en línea

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el empleado de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

2.11.4.2.Procedimientos contables.

Son aquellos controles que permiten determinar los movimientos de la parte contable de la Empresa, parte esencial en el desenvolvimiento de las actividades de la misma, en estos procedimientos estarán inmersos únicamente aquellos referentes a la contabilidad de las cuentas. Los controles contables variarán siempre de unos a otros en función de la naturaleza, tamaño y características propias del sistema en cuestión. No obstante determinados controles serán comunes en la mayoría de veces. La implantación de controles y procedimientos contables se ejecutará con el objeto de asegurar principalmente:

- Adecuado registro de los activos y apropiada custodia y salvaguardia de los mismos.
- Adecuado registro de los pasivos, con el reconocimiento de todas las provisiones y pérdidas previstas y reales.
- Autorización de todos los gastos incurridos en el período, así como también las rentas.

2.11.4.3.Procedimientos financieros.

Estos controles son la base del sistema de control interno puesto que constituyen uno de los procedimientos destinados a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y de otro tipo de información financiera. Estos procedimientos forman parte de un modelo de control interno financiero integrado que le permitirán a las empresas medir y elaborar informes, tomar decisiones y obtener una relación confiable con el mercado financiero.

2.11.5.Contenido de los procedimientos.

Dentro de este se detallarán las especificaciones implícitas en cada procedimiento, lo cual conlleva a la descripción de lo que contiene cada uno de los procedimientos.

2.11.6.Concepto de procedimientos.

Es el pensamiento expresado en palabras de lo que significa cada procedimiento, en algunos de los casos contendrá las estipulaciones de la normativa legal sea cual fuere para de esta manera saber el motivo de su aplicación.

2.11.7.Objetivo de los procedimientos.

Motivo por el cual se está realizando dicho procedimiento, en el que se detallará las razones objetivas para su aplicación y evitar la tergiversación de información así como la aplicación equívoca de medidas correctivas, que podrían afectar cualquier procedimiento. En este punto se detallará los objetivos que se desean alcanzar en dicha área con la implementación de estos estudios.

2.11.8.Alcance de los procedimientos.

Es el ámbito de estudio y aplicación que tendrá dicho procedimiento dentro de la Empresa, el cual permitirá saber cuál es el campo de acción de las medidas que se tomarán para de esta manera evitar que personas ajenas a la situación se inmiscuyan en dicho procedimiento y que las actividades dentro del mismo sean realizadas de manera rápida y eficiente evitando la pérdida de tiempo, la generación de un doble trabajo y en algunos casos el desperdicio de recursos.

2.11.9.Responsables de los procedimientos.

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural. En este punto se detallará los responsables de la aplicación de los procedimientos dentro de la empresa, los cuales deberán ser responsables de que todo el proceso antes detallado sea aplicado de manera eficiente para obtener los resultados ya esperados, dentro de los responsables no se podrá delegar funciones a terceras personas, debido a que la falta de conocimientos no permitiría conseguir los objetivos esperados. Los responsables de cada procedimiento deberán tener en cuenta las funciones que deben desempeñar puesto que si una de las partes falla el procedimiento podría verse afectado y esto impediría la entrega de resultados.

2.11.10.Documentos de los procedimientos.

La utilización adecuada de documentos es indispensable para describir las actividades que se llevan a cabo dentro de un sistema de control interno, su autorización y la ejecución de las transacciones deben registrarse en documentos originales.

Los documentos deben estar numerados en serie, de antemano, para un mejor control. El registro de transacciones que indica transferencias de responsabilidad debe estar acompañado de documentos que indiquen el reconocimiento de las transferencias y la aceptación de responsabilidades por parte de las personas implicadas. Después de la ejecución de muchos procedimientos de control interno, los documentos son la única evidencia de que han realizado tales procedimientos.

2.11.11. Políticas de los procedimientos.

Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y; sirviendo como base para los procedimientos y llevar a cabo la política. La política por ejemplo, puede solicitar una revisión de las actividades de comercio con los clientes mediante valores negociados con el administrador de una sucursal. Muchas veces las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a una práctica de largo tiempo de establecida y bien entendida así como también en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación implican limitados estratos administrativos, una interacción y supervisión cerradas del personal. Pero analizando el asunto cuando la política está escrita, ella debe implementarse completa, consciente y consistentemente.

2.11.12. Proceso descriptivo de los procedimientos.

Es el punto en el cual se detallará de manera muy concreta y de fácil entendimiento, los pasos que se debe seguir en los procedimientos antes de elaborar un diagrama de flujo, este nos permitirá la fácil representación del flujograma, debido a que en este proceso el detalle es completo, mientras que en el diagrama se omite ciertos enunciados por la falta de espacio físico en muchas de las veces.

2.11.12.1. Representación gráfica.

Flujogramas de los procedimientos.- El paso final de un procedimiento es la elaboración del flujo grama, este método es la herramienta más eficiente para llevar a cabo el análisis de los procedimientos. Las gráficas muestran claramente el proceso existente, proveen un método fácil de localizar zonas deficientes o pasos en que se podrían introducir mejoras. Este método es de gran ayuda para la comprensión del procedimiento antes detallado, ya que le permitirá a él o los usuarios descartar cualquier incomprensión en cuanto a la redacción de los procedimientos, los responsables de la ejecución de las tareas así como los

documentos que deberán ser utilizados. Las ventajas de desarrollar un flujograma son las siguientes:

- Ser la manera más idónea y concreta para registrar la revisión de un sistema.
- Reduce la cantidad de explicaciones narrativas y condensa su presentación.
- Suministra algo parecido a una fotografía del flujo de operaciones.
- Constituye un documento eficiente del testimonio del analista.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL.

3.1. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO.

DEBILIDADES VS FORTALEZAS

DEBILIDADES.- Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.

FORTALEZAS.- Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

TABLA N°6:ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS		
CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
F1	Calidad de los productos.	Los productos cuentan con el respaldo de marcas reconocidas garantizando su calidad.
F2	Diversidad en la cartera de productos.	Buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes.
F3	Estabilidad laboral.	Contratos directos con el personal.
F4	Confianza por parte de los proveedores.	La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus obligaciones a tiempo.
F5	Personal altamente calificado.	Proporcionando asesoramiento directo al cliente durante la adquisición de sus productos.
F6	Precios competitivos.	Accesibles para sus consumidores
F7	Empleo de Sistema contable.	Agilidad en las operaciones comerciales, permitiéndole a la empresa obtener resultados confiables.
F8	Distribuidor exclusivo de lubricantes Castrol.	Cumplir con las normas establecidas por el proveedor de la marca.

DEBILIDADES		
D1	Sistema de control interno deficiente.	Carencias de procedimientos administrativos y financieros.
D2	Falta de motivación al personal.	No se realizan eventos que motiven al personal, y permitan su mejor desempeño
D3	Carencia de evaluación del desempeño.	Inexistencia de indicadores de gestión para evaluar el desempeño lo que impide conocer el avance de los mismos
D4	No cuenta con infraestructura propia.	Imposibilitando un control eficiente del inventario y generando gastos a la empresa.
D5	Falta de rotación del personal.	Ocasiona que se cometan fraudes.

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

TABLA N°7:MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		F1, F2, F3, F4 ,F7	F6, F8	
MEDIA		D1 ,D5	D4	
BAJA		D2	D3	

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

TABLA N°8:PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Calidad de los productos					★
F2	Diversidad en la cartera de productos.					★
F3	Estabilidad laboral.			★		
F4	Confianza por parte de los proveedores.				★	
F5	Personal altamente calificado.				★	
F6	Precios competitivos.					★
F7	Sistema contable.				★	
F8	Distribuidor exclusivo de lubricantes castrol					★
D1	Sistema de Control interno deficiente.	★				
D2	Falta de motivación al personal.		★			
D3	Carencia de evaluación del desempeño.	★				
D4	No cuenta con infraestructura propia.		★			
D5	Falta de rotación del personal.	★				
TOTAL		3	2	1	3	4
PORCENTAJE		23.08%	15.38%	7.69%	23.08%	30.77%

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

Para la evaluación del desenvolvimiento de la empresa la ponderación será la siguiente. Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 y 1 por lo que la suma será igual a 1, la calificación fluctuara de 1 a 5.

La calificación que se usara en los parámetros son:

1= Debilidad importante.

2 = Debilidad menor.

3 = Equilibrio.

4 = Fortaleza menor.

5 = Fortaleza importante.

TABLA N°9:MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Calidad de los productos	0.0769	5	0.38
2	Diversidad en la cartera de productos.	0.0769	4	0.31
3	Estabilidad laboral.	0.0769	4	0.31
4	Confianza por parte de los proveedores.	0.0769	4	0.31
5	Personal altamente calificado.	0.0769	5	0.38
6	Precios competitivos	0.0769	4	0.31
7	Sistema contable	0.0769	5	0.38
8	Distribuidor exclusivo de lubricantes Castrol	0.0769	5	0.38
DEBILIDADES				
9	Sistema de Control interno deficiente.	0.0769	1	0.08
10	Falta de motivación al personal.	0.0769	2	0.15
11	Carencia de evaluación del desempeño.	0.0769	1	0.08
12	No cuenta con infraestructura propia.	0.0769	2	0.15
13	Falta de rotación del personal.	0.0769	1	0.08
TOTAL		1	43	3.30

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

En base al resultado obtenido de 3.30 nos indica que la empresa en la actualidad posee más Fortalezas que Debilidades por lo que se requiere aprovechar las mismas, sin dejar de un lado la realización de cambios urgentes especialmente en el control del área financiera y en la capacitación del personal, ya que estos son ejes principales para el correcto funcionamiento de la empresa.

3.2. ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO.

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

Definiciones.

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.
- **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

COMPORTAMIENTO DEL MEDIO EXTERNO



ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

TABLA N°10:ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES		
CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
O1	Crecimiento del sector comercial.	Asegura un mayor consumo de los productos que ofrece la empresa.
O2	Poder adquisitivo.	Facilidades de pago a sus clientes
O3	Productos no perecible.	Los productos comercializados al no ser perecible evitan una pérdida del inventario de mercaderías.
O4	Alianza con otras empresas, relacionadas a la comercialización de materiales para la construcción.	Contribuye al crecimiento de la empresa.
O5	Mercado mal atendido por los competidores	Mayor oportunidad para comercializar sus productos.
AMENAZAS.		
A1	Constante aparición de competidores	Dificulta el crecimiento de la empresa y la apertura a nuevos mercados.
A2	Inflación en aumento	Reducción del poder adquisitivo
A3	Productos Sustitutos	Afecta a los ingresos d la empresa

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

TABLA N°11:MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		O1,O3,A1		
MEDIA		O2, O5	O4,A2	
BAJA		A3		

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

TABLA N°12: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO.				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Crecimiento del sector comercial.					
O2	Poder adquisitivo.					
O3	Bajo grado de obsolescencia					
O4	Alianza con otras empresas					
O5	Mercado mal atendido por los competidores					
A1	Constante aparición de competidores lo que disminuye el mercado comercial.					
A2	Inflación en aumento lo que reduce el poder adquisitivo.					
A3	Posibilidad de entrada de productos sustituto					
	TOTAL	2	1	0	3	2
	PORCENTAJE	25%	12.5%		37.5%	25%

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

Para medir las influencias sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimenta, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 y 1, por lo que la suma será igual a 1. La calificación fluctuara de 1 a 5 respectivamente.

La calificación que se usara en los parámetros son:

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

TABLA N°13: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento del sector comercial.	0.1250	5	0,63
2	Poder adquisitivo.	0.1250	4	0,50
3	Bajo grado de obsolescencia	0.1250	5	0,63
4	Alianza con otras empresas	0.1250	4	0,50
5	Mercado mal atendido por los competidores	0.1250	4	0,50
AMENAZAS				
6	Constante aparición de competidores lo que disminuye el mercado comercial.	0.1250	1	0,13
7	Inflación en aumento lo que reduce el poder adquisitivo.	0.1250	2	0,25
8	Posibilidad de entrada de productos sustituto	0.1250	1	0,13
TOTAL		1	26	3.27

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

Como resultado del análisis se obtuvo un resultado de 3.27 lo cual podemos interpretar que la empresa tiene mayores oportunidades que amenazas, pero también se debe analizar y tomar medidas correctivas urgentes con el fin de reducir dichas amenazas para que en un futuro se conviertan en oportunidades para la empresa.

3.3. RESUMEN ANÁLISIS FODA.

“El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

3.3.1.FORTALEZAS.

- Calidad y garantía de los productos que ofrece.
- Diversidad en la cartera de productos para la satisfacción de los clientes.
- Estabilidad laboral con contratos directos con el personal.
- Confianza por parte de los proveedores ya que la empresa cumple con sus obligaciones a tiempo dentro de las políticas pactadas.
- Cuenta con personal altamente calificado, con experiencia en asesoría y comercialización de productos de tal manera que el cliente se sienta con la suficiente confianza al momento de realizar su compra.
- Precios competitivos accesibles para sus consumidores.

La empresa posee un sistema contable que le permite agilizar las operaciones comerciales que diariamente se realizan dentro de la misma.

Distribuidor exclusivo de lubricantes CASTROL para la provincia de Chimborazo y Bolívar.

3.3.2. DEBILIDADES.

- Sistema de control interno deficiente, existen carencias de procedimientos administrativos y financieros.
- La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encuentre pendiente de las necesidades del personal que labora en la misma.
- Inexistencia de indicadores de gestión para evaluar el desempeño lo que impide conocer el avance de los mismos.
- Actualmente la empresa no cuenta con una infraestructura propia para el almacenamiento de la mercadería.
- Falta de rotación del personal lo que puede llevar a que se cometan fraudes.

3.3.3. AMENAZAS.

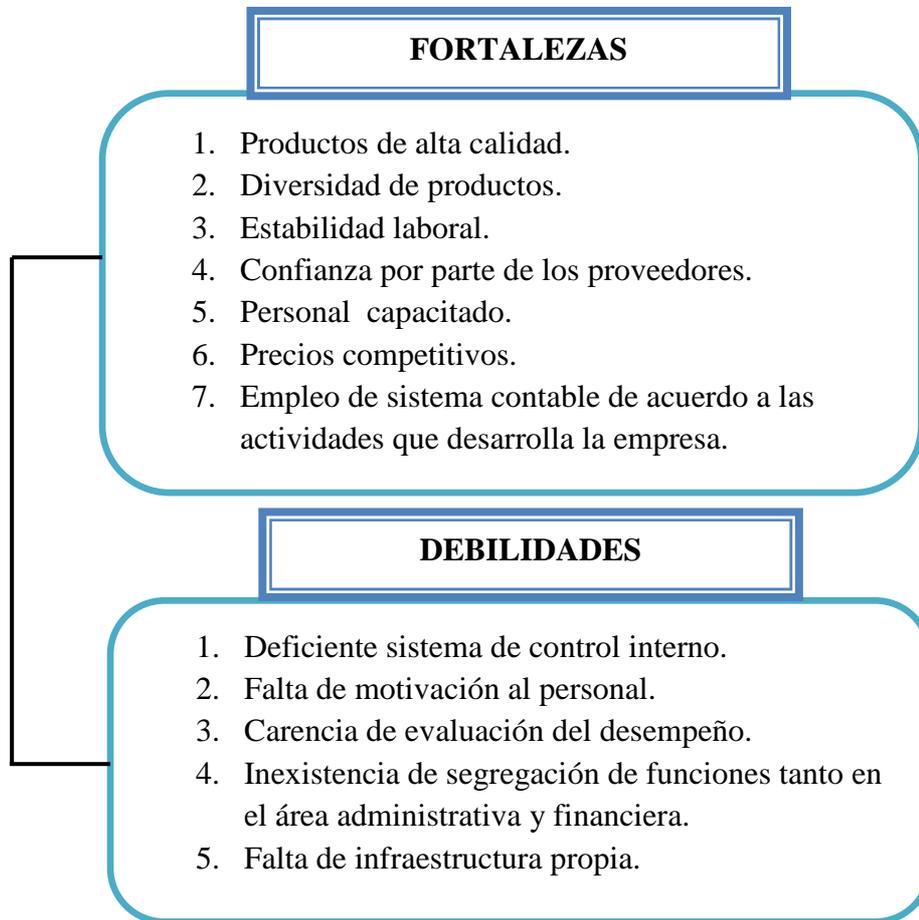
- Constante aparición de competidores lo que disminuye el mercado comercial.
- Inflación en aumento lo que reduce el poder adquisitivo.
- Posibilidad de entrada de productos sustituto.
- Cambio de leyes tributarias.

3.3.4.OPORTUNIDADES.

- Alto índice de crecimiento en el mercado de la construcción y vehicular en la ciudad y provincia lo que garantiza el consumo de los productos.
- Permite facilidad de pago a sus clientes en las adquisiciones que estos realizan.
- Bajo grado de obsolescencia de los productos que comercializa la empresa por lo que no corre riesgo de pérdida del inventario.
- Alianza con otras empresas lo que ayuda al crecimiento de la empresa.
- Mercado mal atendido por los competidores lo que le da oportunidad a la empresa de incrementar su nivel de ventas.

3.4. FACTORES PRIORIZADOS SEGÚN ANÁLISIS FODA.

3.4.1. FACTORES INTERNOS.



Elaborado por: **Inés Cabrera, Cecibel Jiménez.**

3.4.2. FACTORES EXTERNOS.



Elaborado por: **Inés Cabrera, Cecibel Jiménez.**

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1.DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.

El contar con procedimientos en el área administrativa le permitirá a la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., mejorar su rendimiento en las actividades diarias de la entidad, convirtiéndose en un apoyo al normal desenvolvimiento de las actividades que realiza tanto la parte operativa así como también el personal administrativo. Debido a que la falta de dichos procedimientos provoca una confusión en las acciones que se deben llevar a cabo. A continuación se detalla los procedimientos que forman parte del área administrativa:

- Selección y contratación del personal.
- Control de asistencia y permanencia del personal.
- Capacitación de personal.
- Vacaciones.
- Pago de Remuneraciones.
- Compras.

4.1.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

CONCEPTO.

La selección es una herramienta que le permitirá a la empresa escoger o elegir a él o los candidatos aspirantes a un cargo para después de cumplir con ciertos parámetros llegar a la contratación del personal, la misma que se sintetiza en pactar o convenir mediante un contrato la prestación de servicios de los empleados en la empresa.

OBJETIVO.

Este procedimiento tiene como objetivo seleccionar y contratar al personal idóneo, con el fin de llenar vacantes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento está destinado a todos los candidatos a ocupar los puestos disponibles en las diferentes áreas de la empresa.

RESPONSABLES.

- Junta de accionistas
- Gerente general
- Contador
- Secretaria

DOCUMENTOS.

- Publicación de aviso de trabajo en la prensa
- Solicitud de trabajo
- Hojas de vida
- Contrato de trabajo

POLÍTICAS.

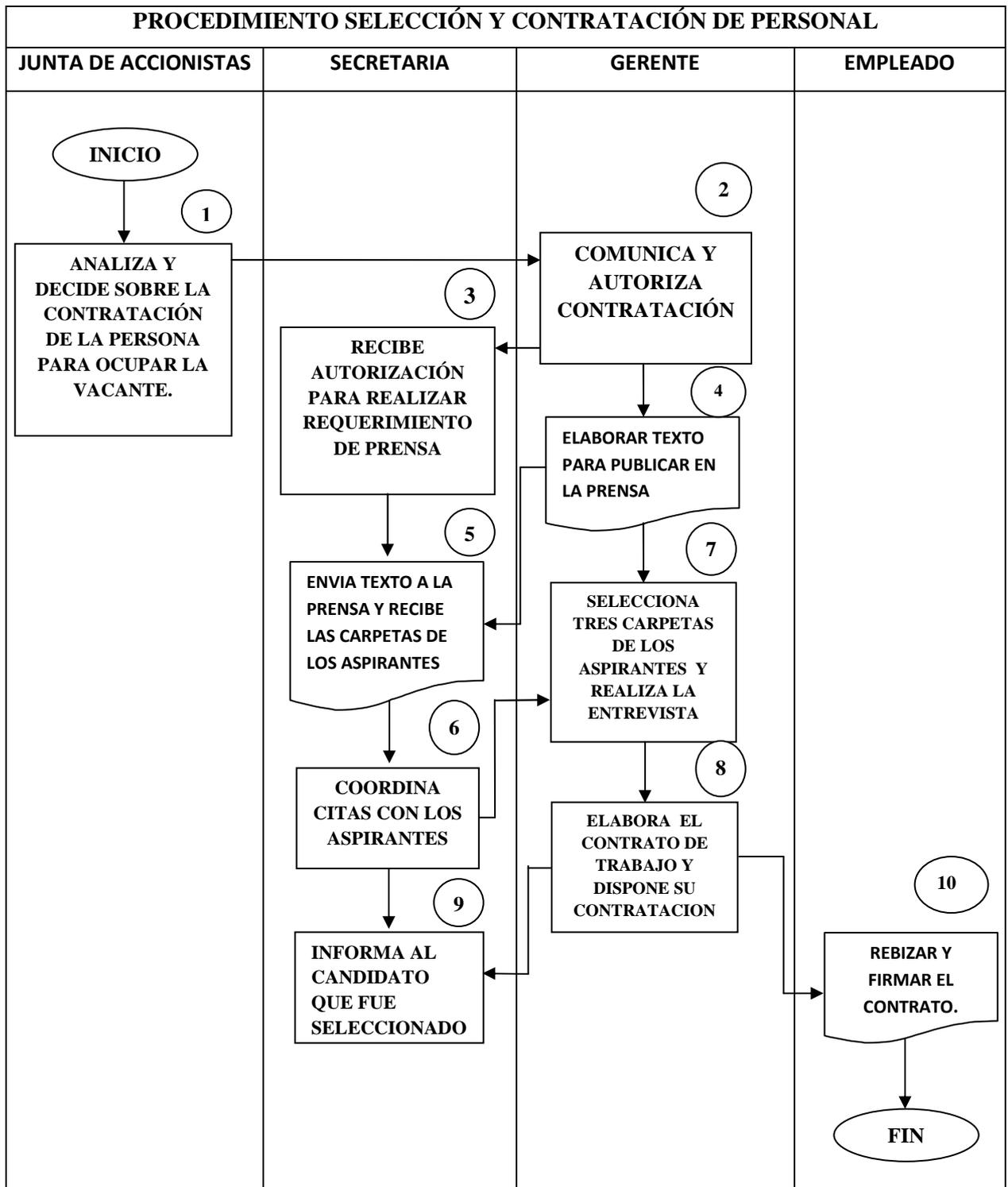
- La selección del personal será función única y exclusiva de la Junta General de Accionistas.
- Para la selección y posterior contratación de nuevo personal dentro de la empresa no deberá existir nepotismo, el cual interferirá en el desarrollo de las actividades de la entidad.
- Se deberán seguir todos y cada uno de los pasos detallados en el procedimiento descrito en este documento para realizar las contrataciones, quedará estrictamente prohibido eludir dicho proceso.
- El empleado al firmar su contrato se obliga a la prestación de sus servicios en la empresa, buscando cumplir con los objetivos y metas de la misma.
- Es obligación del empleador, proveer de instrucciones explícitas de los procedimientos a seguir en cada actividad. Además deberá proporcionar el equipo necesario para desarrollar dichas actividades sin riesgo.

PROCEDIMIENTO:

- 1) La junta general de accionistas una vez que analiza y decide sobre la contratación de personal para llenar la vacante solicita al Gerente General que realice la contratación de una persona con el perfil idóneo para ocupar el cargo disponible.
- 2) El gerente general autoriza la contratación de una persona para ocupar dicho cargo.
- 3) La secretaria debe recibir la autorización de gerencia para elaborar un requerimiento preliminar a ser publicado en la prensa.

- 4) El gerente general debe elaborar el requerimiento preliminar en el mismo que se solicitará: conocimientos, experiencia, aptitudes y destrezas.
- 5) La secretaria enviará el requerimiento al medio escrito seleccionado y después del plazo asignado al anuncio deberá receptor las carpetas con sus respectivas hojas de vida y fotografía actualizada.
- 6) La secretaria coordinará citas con los aspirantes al cargo por medio de llamadas telefónicas.
- 7) El gerente general entrevistará a tres candidatos que han sido seleccionados previamente, luego seleccionará al candidato más idóneo.
- 8) La secretaria informará al candidato idóneo que fue seleccionado.
- 9) El gerente general dispondrá su contratación e informará al candidato escogido sobre horarios, sueldo y funciones, elaborará el contrato de trabajo con 2 copias, las mismas que se serán repartidas de la siguiente manera: una para el empleado, otra para la gerencia y la última para el Ministerio de Relaciones Laborales.
- 10) El trabajador debe revisar el contrato y firmarlo cuando se encuentre de acuerdo a lo acordado.

FLUJOGRAMAN°1:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

FORMULARIO:

MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

PUEBLA CHAVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA.

SOLICITUD DE EMPLEO

Datos del Solicitante:

Nombres y Apellidos: _____

Edad: _____

No. Cédula Identidad: _____

No. Libreta Militar: _____

Estado Civil: _____ **No. de Hijos:** _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

Estudios realizados:

Títulos obtenidos:

Primaria: _____

Secundaria: _____

Superior: _____

Indique que cursos ha realizado:

1) _____

2) _____

3) _____

Experiencia:

Indique los 3 últimos trabajos en los que ha laborado:

1) _____ **Tiempo:** _____

2) _____ **Tiempo:** _____

3) _____ **Tiempo:** _____

Referencias personales:

Indique 3 nombres de personas que Usted conozca y que no sean sus familiares con sus respectivos teléfonos:

- 1) _____ Telf: _____
2) _____ Telf: _____
3) _____ Telf: _____

Observaciones:

ff) Solicitante

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

4.1.2.CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL.

CONCEPTO.

Es un método que utiliza un registro mediante el cual la empresa inspecciona y regula la asistencia del personal al desarrollo de sus labores, con el fin de mejorar y efectivizar el desarrollo de las actividades, buscando de esta manera el logro de los objetivos Institucionales.

OBJETIVO.

Este procedimiento tiene como objetivo, describir la manera en que se llevará a cabo el control de asistencia del personal de la empresa para medir su eficacia dentro del trabajo, permitiendo así formular planes de desarrollo.

ALCANCE.

Este procedimiento está destinado para todos los empleados que laboran en las diferentes áreas de la empresa.

RESPONSABLES.

- Secretaria
- Gerente general
- Trabajadores
- Contador

DOCUMENTOS.

- Registro de asistencia
- Justificativos (certificado médico)
- Rol de pagos

POLÍTICAS.

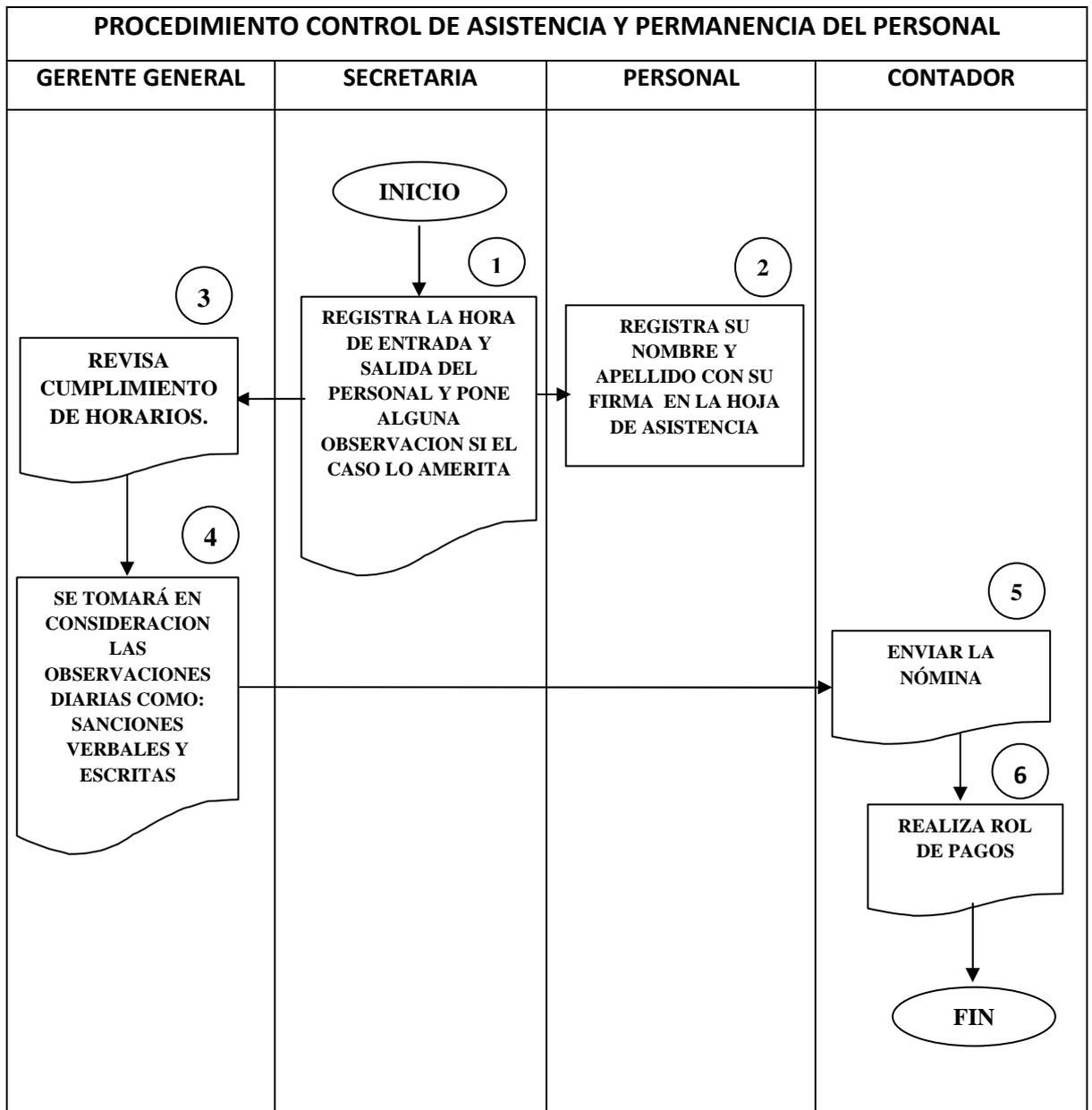
- Cada empleado será responsable del registro diario de asistencia en la tarjeta de control.
- El uso inadecuado de las tarjetas de asistencia diaria provocará una sanción al empleado o empleados que se inmiscuyan en dicho hecho.
- Si se registra un atraso se realizará una llamada de atención verbal, si se registran varios atrasos dentro de una misma semana la llamada de atención será escrita, en el caso que el empleado insista en esta falta la sanción será económica y si el empleado persiste en la impuntualidad se procederá a la cancelación.

- Si falta un día sin justificación será sancionado según la Ley de Sueldos y Salarios establecidos, si falta 2 días sin justificación previa será descontado de su rol de pagos el monto establecido según la Ley de Sueldos y Salarios y si faltare sin justificación por un lapso de 3 días, se procederá a realizar el Acta de Finiquito.

PROCEDIMIENTO:

- 1) La secretaria tiene a su cargo el control de entrada y salida de los empleados de la empresa por medio de registro de asistencia.
- 2) El personal al iniciar la jornada de trabajo debe registrar su nombre y apellido incluyendo su firma para tener una constancia.
- 3) El gerente general debe revisar todos los días las tarjetas o registros de ingreso y salida para verificar el cumplimiento de los horarios establecidos, luego de realizar el control individual de cada trabajador tomará en consideración las observaciones que puedan suceder como faltas injustificadas, sanciones verbales, económicas y escritas por atrasos.
- 4) El gerente general enviará los datos al contador para elaborar el rol de pagos así como el resumen de las tarjetas de control diario de los trabajadores.

FLUJOGRAMAN° 2:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

FORMULARIOS:

FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL.

PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA.

CONTROL DE INGRESO Y EGRESO DEL PERSONAL

Ubicación: _____

Fecha: _____

No.	NOMBRE	CARGO	MAÑANA		TARDE		FIRMA
			H.E	H.S	H.E	H.S	

OBSERVACIONES:

FF. GERENTE GENERAL: _____

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

EMPRESA PUEBLA CHÁVEZ Y ASO. CIA.LTDA.

CONTROL INDIVIDUAL DE ASISTENCIA

Nombre: _____

Cargo: _____

Mes: _____

DIA	HORAS			EXTRAS		OBSERVACIONES
	MAÑANA	TARDE	TOTAL	50%	100%	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Visto Bueno: _____

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

4.1.3. CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

CONCEPTO.

La capacitación de personal es adquirir conocimientos nuevos para que los empleados se encuentren actualizados dentro de su campo laboral acorde a la realidad del país y de esta manera prestar servicios de alta calidad a la colectividad.

En el caso de la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA., los proveedores se encargan de capacitar al personal una vez a la semana lo que resulta ventajoso para la entidad ya que no tiene que incurrir en gastos adicionales.

OBJETIVO.

Este procedimiento describe la manera en que se identificará la competencia necesaria del personal de la empresa, se realizará la capacitación, se evaluará su eficacia y se asegurará que el personal sea consciente de la importancia de sus actividades para el logro de los objetivos dentro de la institución.

ALCANCE.

Este procedimiento estará destinado a todos los empleados que laboren en las diferentes áreas de la empresa.

RESPONSABLES.

- Gerente general
- Jefes departamentales
- Trabajadores

DOCUMENTOS.

- Plan de Capacitación

POLÍTICAS.

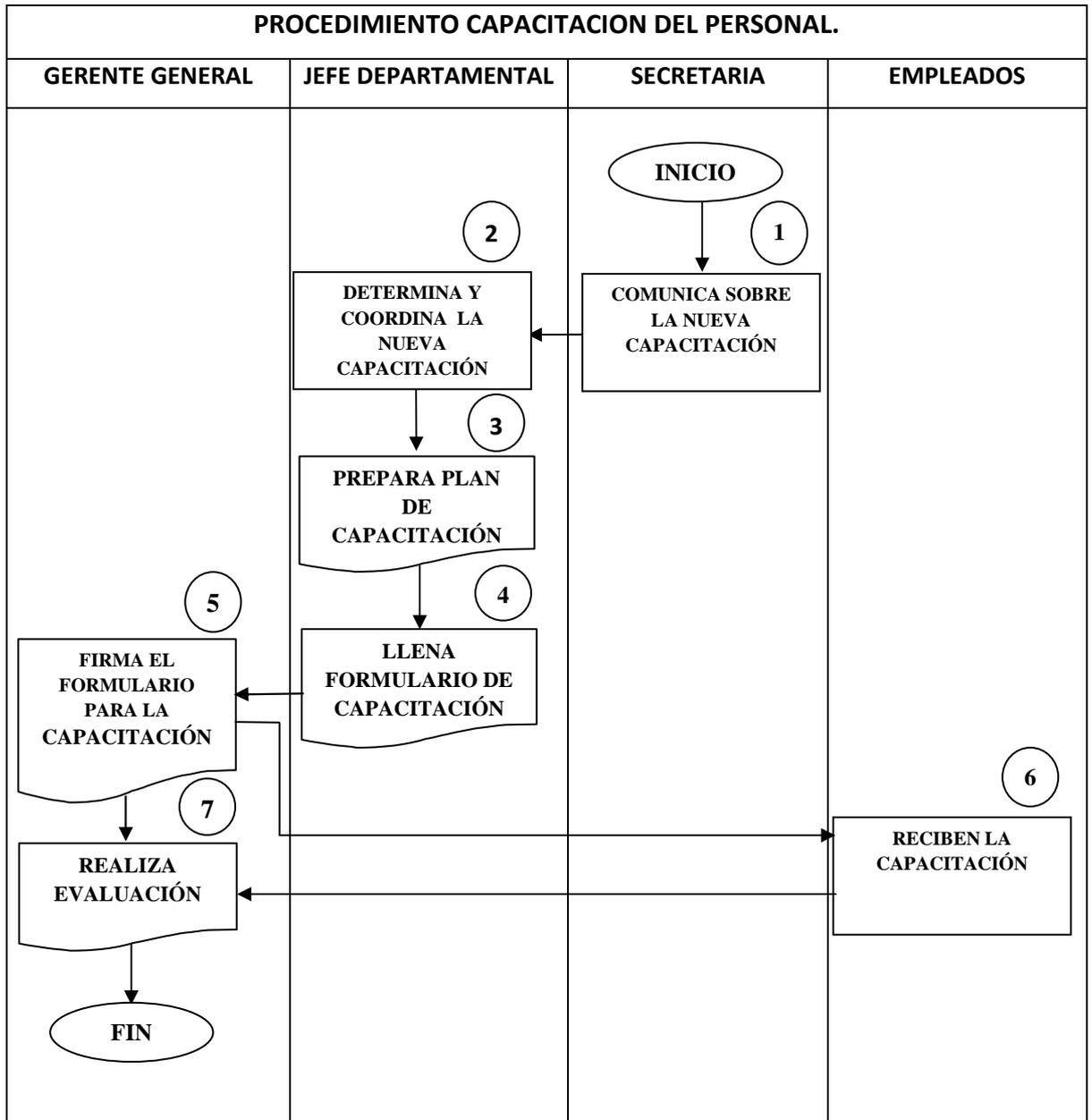
- Las capacitaciones se las realizarán una vez a la semana, salvo casos excepcionales o a petición expresa de cada jefe departamental, dependiendo de las necesidades de cada área.
- El empleado después de la capacitación recibida deberá integrarse inmediatamente a sus labores en la empresa.
- El jefe de cada área entregará reportes del avance de la capacitación al Gerente General, para su control.

- Los temas discutidos en las capacitaciones serán reforzados mediante pruebas aplicadas a los empleados para verificar lo acertado y aprendido en dicha capacitación.

PROCEDIMIENTO:

- 1) La secretaria comunica a la gerencia sobre la nueva capacitación, la hora, el día y la duración.
- 2) El jefe departamental debe determinar y coordinar la capacitación a impartir.
- 3) Cada jefe departamental preparará el plan de capacitación para su área conjuntamente con el gerente general.
- 4) El jefe departamental llenará el formulario de capacitación con la información requerida y la enviará al gerente general para su revisión y aprobación.
- 5) Si el gerente general aprueba la capacitación debe firmar el formulario.
- 6) Los empleados reciben la capacitación.
- 7) El gerente general una vez que se haya impartido la capacitación realizara una evaluación al personal.

FLUJOGRAMAN° 3:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

FORMULARIO DE CAPACITACIÓN.

PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA		
FORMULARIO DE CAPACITACIÓN		
Seminario: _____	Curso: _____	Otro: _____
<u>Información personal:</u>		
Nombre: _____		
Departamento: _____		
Jefe inmediato: _____		
Cargo: _____		
<u>Información del curso:</u>		
Tema: _____		
Institución: _____		
Duración: _____		
Horario: _____		
Costo: _____		
Forma de pago: _____		
Aprobado: Gerente General		
Solicitado: Jefe Departamental		

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

4.1.4. VACACIONES.

CONCEPTO.

“El trabajador que haya completado un año de servicios con el mismo empleador, tendrá derecho a vacaciones remuneradas, por un período ininterrumpido de quince días. Cuando el trabajador labore para el mismo empleador por más de cinco años, a partir del sexto tendrá derecho a un día adicional de vacaciones por cada año adicional, hasta completar un máximo de treinta días, o podrá recibir en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.”

En el caso de las vacaciones dentro de la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda. Toman un giro diferente ya que debido a que un empleado no puede ausentarse por los 15 días que le confiere la ley para sus vacaciones, ya que no existe una persona que lo reemplace este tomara sus vacaciones en el transcurso del año, a través de permisos que se le concederán por 2 0 3 días y estos a su vez serán cargados a sus vacaciones.

OBJETIVO.

El principal objetivo que persigue este procedimiento es determinar las vacaciones a las cuales tiene derecho el personal de la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todo el personal que labora en la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

RESPONSABLES.

- Empleados
- Gerente

DOCUMENTOS.

- Solicitud de permiso
- Autorización de solicitud

POLÍTICAS.

- El empleado no podrá bajo ningún concepto renunciar o ceder sus vacaciones a terceros.
- El empleado deberá antes de salir de vacaciones entregar toda la documentación que puede ser necesitada por otras personas o departamentos dentro de la empresa

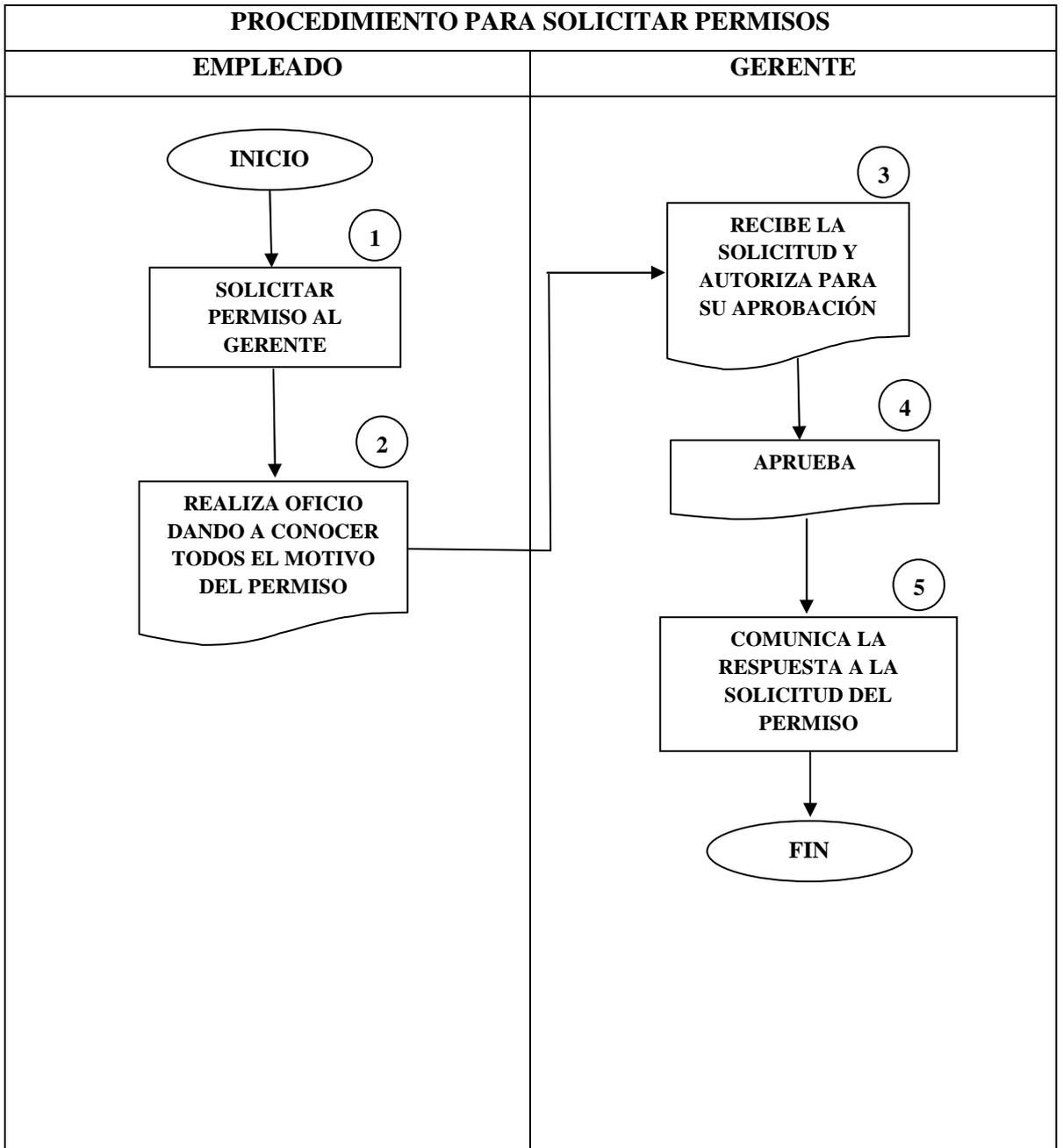
para no presentar ningún inconveniente al momento en que el trabajador se encuentre haciendo uso de su derecho.

- Los trabajadores menores de 16 años tendrán derecho a veinte días de vacaciones, y los mayores de 16 y menores de 18, a dieciocho días de vacaciones.
- Los días correspondientes al período de vacaciones incluyen los sábados, domingos y días de fiesta que existieren dentro de dicho período.
- Los días de vacaciones adicionales por efectos de la antigüedad no excederán de 15 días, salvo estipulación en contrario, constante en contrato individual.

PROCEDIMIENTO:

1. El empleado solicita el permiso al gerente.
2. El empleado realiza un oficio al gerente haciéndole conocer el motivo por el cual pide permiso.
3. El gerente recibe y analiza la solicitud.
4. El gerente aprueba la solicitud de permiso.
5. Comunica la respuesta a la solicitud.

FLUJOGRAMAN° 4:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

SOLICITUD DE PERMISO

**EMPRESA PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA.
SOLICITUD DE PERMISO**

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Código: _____

Fecha: _____

Número de horas diarias: _____

Desde (fecha): _____ **Hasta (fecha):** _____

Motivo del permiso: _____

Muy atentamente,

Solicitante

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

4.1.5. PAGO DE REMUNERACIONES.

CONCEPTO.

El pago de remuneraciones es toda contraprestación en dinero más todos los beneficios sociales declarados de acuerdo al Código de Trabajo.

OBJETIVO.

Este procedimiento tiene como objetivo llevar a cabo los diferentes pagos a realizarse tomando en cuenta el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras que requiera la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a la cancelación de sueldos y beneficios sociales que realiza la empresa.

RESPONSABLES.

- Contador
- Jefe administrativo financiero
- Gerente general
- Empleado

DOCUMENTOS.

- Nómina de empleados
- Rol de pagos

POLÍTICAS.

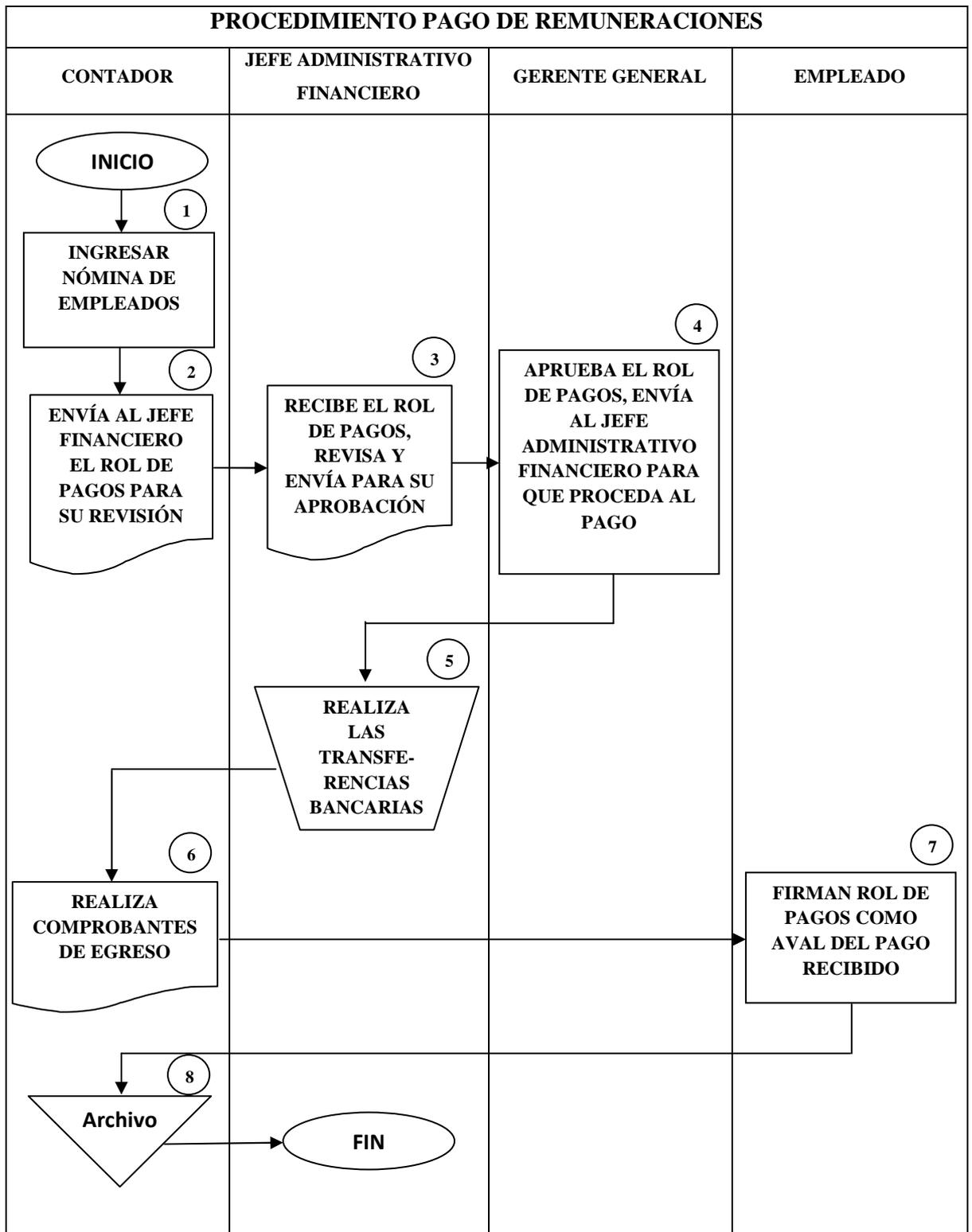
- El pago de haberes se lo realizará dentro de los primeros 5 días de cada mes, quedando impostergable para otras fechas.
- El cobro de sueldos lo podrá hacer únicamente el titular, es decir el empleado, no podrá ser delegado a terceras personas, así mismo la transferencia mediante el banco se la realizará a la cuenta del trabajador; entregándose dicho comprobante al empleado.

- El trabajador tiene la obligación de firmar la recepción de su salario si se encuentra conforme con el monto del mismo, caso contrario remitirá la inquietud al contador para que sea verificado el valor a cancelar al empleado.
- El pago de haberes se lo realizará por cuestiones de seguridad en cheque o transferencia electrónica, no se entregará dinero en efectivo.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El contador debe registrar en el sistema contable, la nómina de acuerdo a las novedades recibidas y demás beneficios establecidos por la Ley.
- 2) El contador debe enviar al jefe administrativo financiero para su revisión, el cálculo de los beneficios de ley y la descripción del empleado en la que detalla:
 - Nombre, cargo, sueldo, fecha de ingreso del empleado a la empresa
 - Horas extras del personal
 - Descuentos
 - Aumento de sueldo
 - Otros beneficios como bonos o premios
- 3) Una vez revisado el rol de pagos el jefe administrativo financiero, envía al gerente general para que apruebe el pago de las remuneraciones.
- 4) El gerente general después de aprobar los roles de pago envía al jefe administrativo financiero para que proceda al pago.
- 5) El jefe administrativo financiero realizar las transferencias bancarias.
- 6) El contador realiza los comprobantes del egreso y solicita a los empleados que mediante su firma abalicen la legalización de la nómina y el correcto pago de sus haberes.
- 7) Legalizada la nómina se procederá a archivar.

FLUJOGRAMAN° 5:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

EMPRESA PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA.LTDA.

ROL DE PAGOS

MES DE: _____

Ingresos:

NÓMINA	CARGO	SUELDO	BONOS	DÍAS TRABAJADOS	HORAS EXTRAS	SUB TOTAL INGRESOS

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

Egresos:

9,35% IESS	ANTICIPO SUELDO	PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO	DESCUENTOS	SUBTOTAL EGRESOS	NETO A RECIBIR	FIRMA

ELABORADO POR: Inés Cabrera, Cecibel Jiménez

4.1.6. COMPRAS.

CONCEPTO.

En términos generales por compra se llama a la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

El acto de comprar es una de las actividades humanas más antiguas y casi una de las primeras para alimentarse o enriquecerse que desplegaron los hombres para satisfacer las necesidades que correspondiese.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es precisar el desarrollo de las compras o adquisiciones a los diferentes proveedores con los cuales trabaja la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicado para la adquisición de todos los productos que la empresa oferta.

RESPONSABLES.

- Gerente general
- Jefe de ventas
- Encargado de facturación
- Bodeguero
- Proveedores

DOCUMENTOS.

- Reporte de stock de productos
- Pedido de compras
- Factura de compra
- Guía de remisión
- Retención de compras

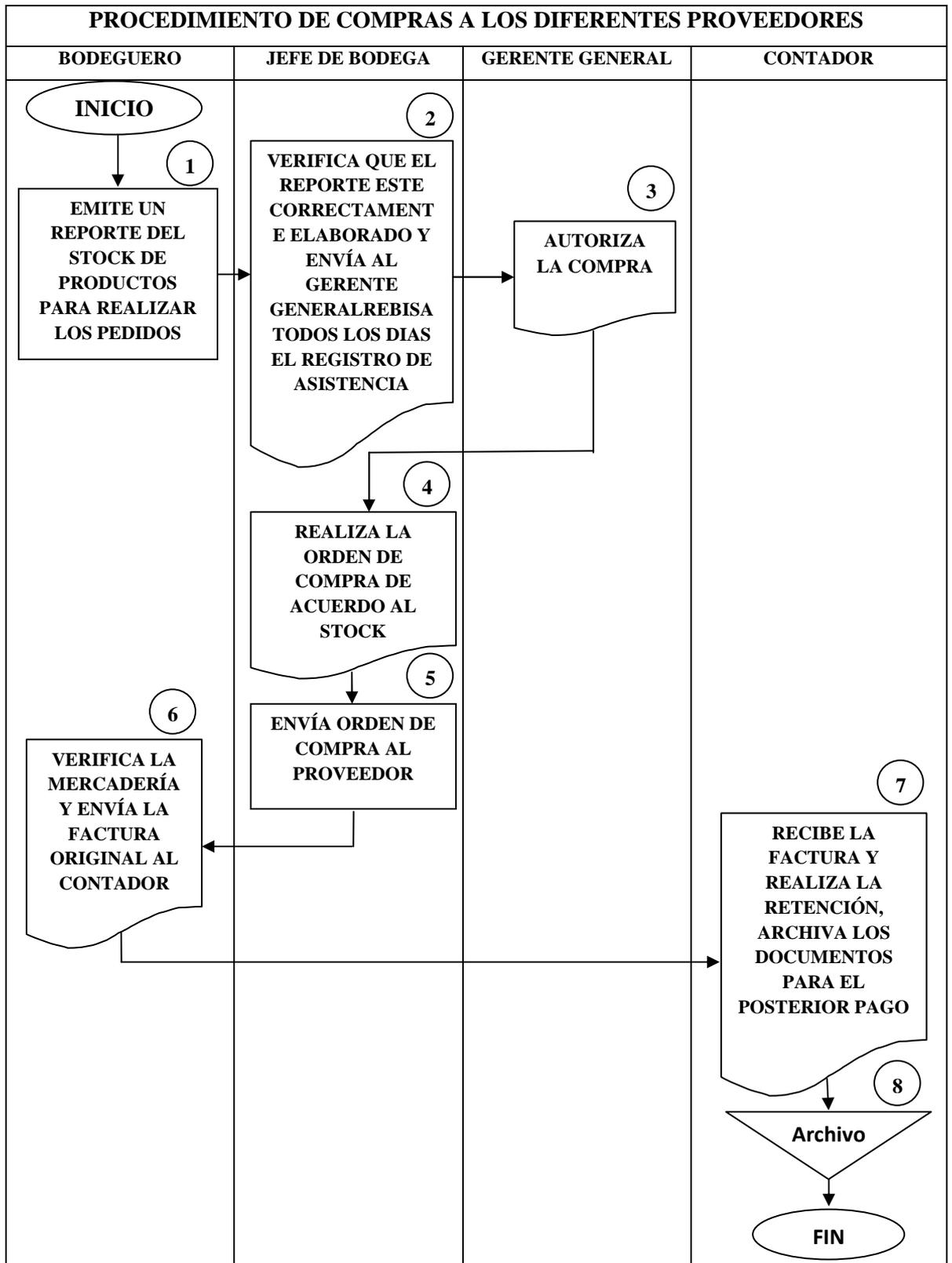
POLÍTICAS.

- El Distribuidor mantendrá informada a la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA. de la variedad de los productos y el cambio en los precios.
- La mercadería será entregada por los distintos proveedores en la empresa, a la persona indicada con su respectiva documentación.

- Cualquier reclamo sobre cantidad o calidad de los productos deberá ser reportado por la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda. Al proveedor correspondiente durante la recepción de la mercadería o 48 horas posteriores a este.
- Será responsabilidad del gerente conjuntamente con el encargado de bodega la revisión diaria de los productos que hayan llegado al nivel mínimo de inventario, para generar las órdenes de compra correspondientes que le garanticen el abastecimiento de productos en su bodega.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El bodeguero emite al jefe administrativo financiero un reporte de stock de productos luego de haber verificado físicamente las existencias, para constatar las existencias y realizar pedidos.
- 2) El jefe administrativo financiero verifica que el reporte es correcto y envía este informe al gerente general.
- 3) El gerente general autoriza la compra y la envía al jefe administrativo financiero.
- 4) El jefe administrativo financiero realiza una orden de compra de acuerdo a las necesidades de stock de la empresa.
- 5) El jefe administrativo financiero envía la orden de compra al distribuidor, el mismo que confirma el envío de los productos y con el cual se pacta la forma de pago.
- 6) El día que llega los productos el jefe de bodega verifica la mercadería y envía la factura original al contador para su respectivo registro.
- 7) El contador recibe la factura y realiza la respectiva retención, estos documentos son archivados en la carpeta de documentos por pagar para su posterior cancelación.



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.
 ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2. Diseño de Procedimientos de control interno en el área financiera.

El área financiera es muy importante dentro de la empresa motivo por el cual se hace indispensable desarrollar un documento que sirva de guía para dicha área que permita mantener y desarrollar un control interno a través de los procedimientos que a continuación se sugieren.

- Caja.
- Caja Chica (Manejo).
- Arqueo de caja.
- Bancos.
- Conciliación bancaria.
- Crédito y cobranzas.
- Cobranzas.
- Adquisiciones varios proveedores.
- Pagos.
- Inventarios.
- Ventas.
- Ventas con tarjetas de crédito.
- Activos fijos.
- Mantenimiento de activos fijos.
- Depreciación de activos fijos.
- Constatación física de activos fijos (control).
- Obligaciones tributarias y sociales.
- Determinación y pago de aportaciones al IESS.

4.2.1.CAJA.

4.2.1.1. CAJA GENERAL (MANEJO).

CONCEPTO.

Se aplica para referirse a la parte de la cuenta donde se registran las entradas de dinero en efectivo o por cheques o en valores representativos, y los egresos también de dinero efectivo o de cheques. Tiene por finalidad ordenar las entradas y salidas de dinero.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es determinar el manejo correcto de los fondos recaudados en caja.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable para el manejo de caja general.

RESPONSABLES.

- Encargado de facturación
- Gerente general
- Contador
- Secretaria

DOCUMENTOS.

- Papeleta de depósito
- Reporte de ingresos
- Reporte de recaudaciones por cuentas pendientes de cobro
- Comprobante de egreso

POLÍTICAS.

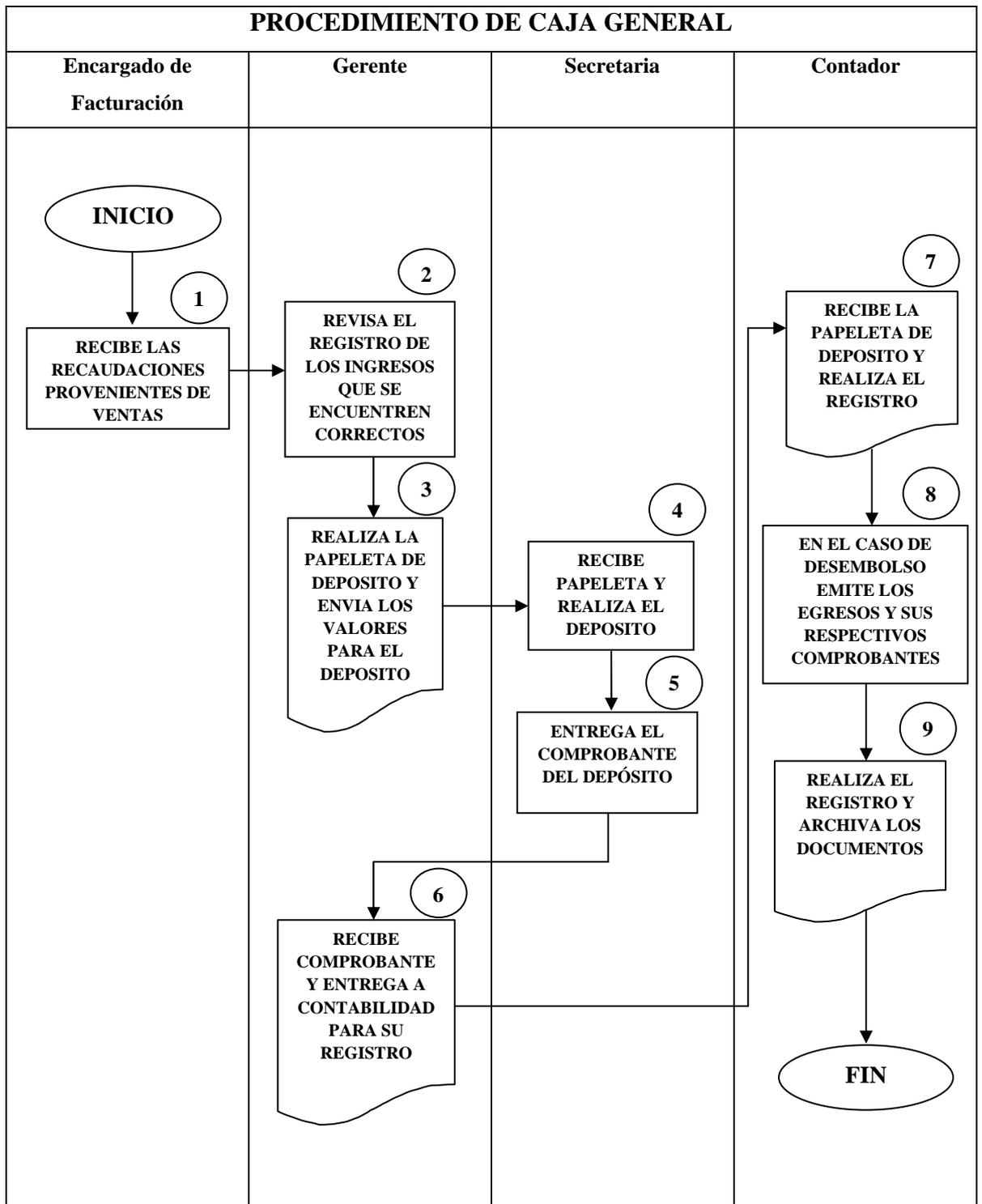
- Se debe verificar que todo el efectivo recibido se registró con precisión y se envió de inmediato al depósito.
- Comprobar que los desembolsos de efectivo se efectuaron sólo para los fines autorizados y se registraron correctamente.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El encargado de facturación recibe las recaudaciones por la venta de mercadería y envía el informe al gerente general.
- 2) El gerente revisa el registro de los ingresos enviado por el encargado de facturación.
- 3) Luego de haber verificado que el registro se encuentre correcto el gerente realiza la papeleta de depósito y envía a la secretaria todos los valores para que sean depositados en el banco.

- 4) La secretaria luego de haber realizado el depósito, entrega al gerente el comprobante del depósito realizado.
- 5) El gerente envía al contador el comprobante del depósito para su registro y archivo.
- 6) El contador emite los egresos y sus respectivos comprobantes.
- 7) El contador luego del pago realiza el registro y archiva los documentos.

FLUJOGRAMAN°7:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.2.CAJA CHICA (MANEJO).

CONCEPTO.

Cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna a un empleado, en caja o en depósitos, disponible para desembolsos menores, que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; el monto de los gastos que se realizan con este fondo son tan pequeños que no es conveniente pagarlos con cheques.

OBJETIVO.

El objetivo del manejo de caja chica es cubrir gastos pequeños, los mismos que se hacen necesarios en el desarrollo de la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicado para el manejo del fondo de caja chica.

RESPONSABLES.

- Gerente general
- Secretaria
- Contador
- Encargado de facturación

DOCUMENTOS.

- Solicitud de creación del fondo
- Reposición del fondo
- Vales de caja chica

POLÍTICAS.

- El fondo debe estar bajo la responsabilidad del encargado de facturación.
- Los vales de caja chica siempre deben estar numerados de forma secuencial y con su respectivo documento de respaldo.
- El monto máximo de caja chica será de \$80.00 (ochenta dólares 00/100).

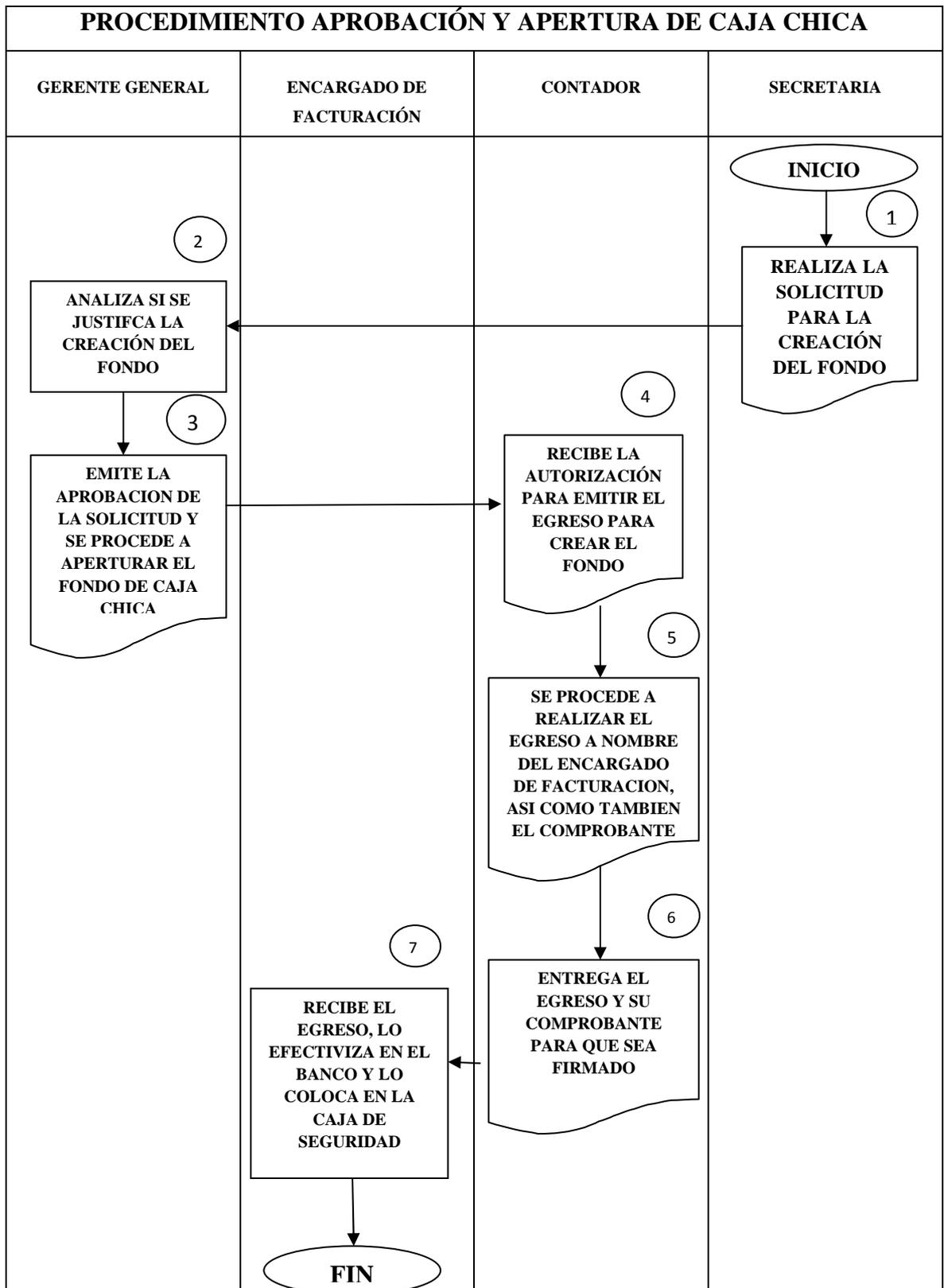
- Los pagos que no deben realizarse a través del fondo de caja chica son:
 - Anticipos
 - Préstamos
 - Compras continuas de mercadería
 - Gastos personales
- El encargado del fondo con la finalidad de cubrir los requerimientos en forma oportuna, deberá solicitar la reposición cuando su ejecución haya alcanzado el 75% del monto asignado.
- Los gastos que se realicen mediante caja chica tendrán un monto límite de 20 dólares, salvo casos especiales.

4.2.2.1.APROBACIÓN Y APERTURA.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El encargado de facturación realizará y dirigirá la solicitud al gerente general, justificando la creación del fondo.
- 2) El gerente general debe analizar si se justifica o no la apertura del fondo, así como la razonabilidad del monto solicitado.
- 3) El gerente general emite la aprobación formal y envía a contabilidad la orden para la creación de fondo.
- 4) El contador recibe la autorización para realizar el egreso para la creación del fondo.
- 5) El contador procede a realizar el egreso a nombre del encargado de facturación con su correspondiente comprobante.
- 6) El contador entrega el egreso y recibe la firma del encargado de facturación en el comprobante.
- 7) El encargado de facturación recibe el egreso, lo efectiviza en el banco y lo coloca en un lugar seguro para su utilización.

FLUJOGRAMAN°8:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

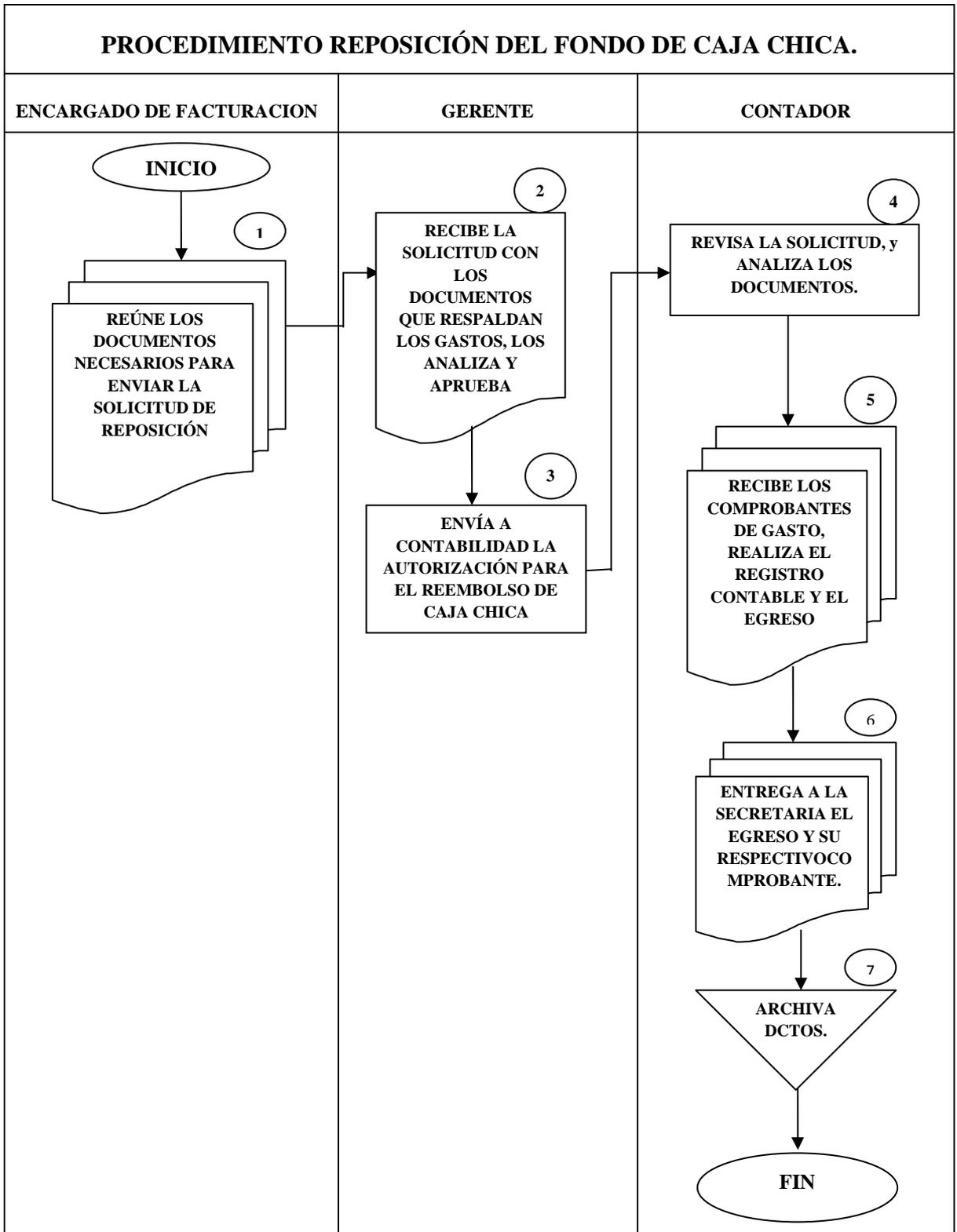
4.2.2.2. REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA.

La reposición del fondo de caja chica se realizará cuando los egresos hayan superado el 75% del monto asignado. La persona asignada para el manejo del fondo deberá presentar obligatoriamente el cuadro “Resumen de caja chica”, adjuntando todos los documentos de respaldo. Luego el departamento de contabilidad revisará la documentación, observando que no haya documentos con fecha anterior a la última reposición, ni posteriores a la solicitud de reposición del fondo.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El encargado de la facturación recibe los documentos (vales de caja chica, facturas, etc.) necesarios para respaldar la solicitud de reposición del fondo de caja chica y presenta al gerente general.
- 2) El gerente recibe la solicitud con los comprobantes de gastos realizados en los formatos establecidos, analiza, aprueba los gastos y envía la solicitud junto con los documentos a Contabilidad para su verificación.
- 3) El contador revisa la solicitud, verifica y analiza los documentos, envía al gerente.
- 4) El gerente envía al contador la autorización para realizar el reembolso de la caja chica.
- 5) El contador recibe los comprobantes de gastos, realiza el registro contable y emite el egreso.
- 6) El contador entrega al encargado de la facturación el egreso y su respectivo comprobante.
- 7) El contador archiva el comprobante de egreso con la documentación de respaldo.

FLUJOGRAMAN° 9:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.3. ARQUEO DE CAJA CHICA.

Es la verificación espontánea de los dineros recibidos por el cajero, es un examen especial que se hace con el fin de:

- Verificar la idoneidad de los registros contables.
- Constatar que los valores monetarios físicos en poder del encargado de la caja estén en la cantidad exacta.

Este examen puede ser realizado íntegramente para caja y caja chica; sin embargo, se puede particularizar el arqueo para cada rubro.

Para poder efectuar el arqueo, se deben observar las normas y procedimientos utilizados en prácticas de auditoría y, por lo tanto, será realizado por un funcionario contable o por otro con suficiente conocimiento de la materia.

Cualquier diferencia encontrada en este examen deberá ser justificada o cubierta de inmediato, sin perjuicio de aplicar sanciones administrativas y civiles.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es evitar el uso indebido de este fondo.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicable para la caja chica y sus movimientos.

RESPONSABLES.

- Gerente y/o delegado
- Encargado de facturación
- Contador

DOCUMENTOS.

- Comprobantes de egreso
- Acta de Arqueo de Caja
- Recibos por gastos varios

POLÍTICAS.

- Se efectuarán arqueos de caja chica sin previo aviso con el objeto de mantener una actualización y control continuo de los fondos.
- Los arqueos de caja se realizarán periódicamente (de manera mensual).

4.2.4.BANCOS.

4.2.4.1. MANEJO DE BANCOS.

CONCEPTO.

Los recursos económicos de la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda. Se manejan en tres cuentas bancarias diferentes clasificadas en pago a proveedores, pago a empleados y pago de impuestos para de esta manera mantener el control de los movimientos de los valores monetarios de la empresa.

OBJETIVO.

Mejorar el control en el manejo de los fondos depositados en las cuentas bancarias de la Empresa, para evitar la pérdida de recursos e información.

ALCANCE.

Este procedimiento se aplica a las cuentas bancarias que posee la empresa.

RESPONSABLES.

- Gerente general
- Encargado de facturación
- Contador
- Secretaria

DOCUMENTOS.

- Solicitud de apertura de cuenta bancaria
- Libro auxiliar de bancos
- Comprobantes de egreso
- Chequera
- Estados de cuenta bancaria

POLITICAS.

- Los cheques no emitidos deben guardarse adecuadamente para evitar mal uso, así como los anulados se perforarán para que no puedan usarse y archivarse en la secuencia regular de cheques pagados.
- Se debe realizar un depósito bancario al día con todo el dinero existente.
- El Contador elaborará periódicamente las conciliaciones bancarias. La periodicidad deberá ser como mínimo una vez al mes (cierre de mes).

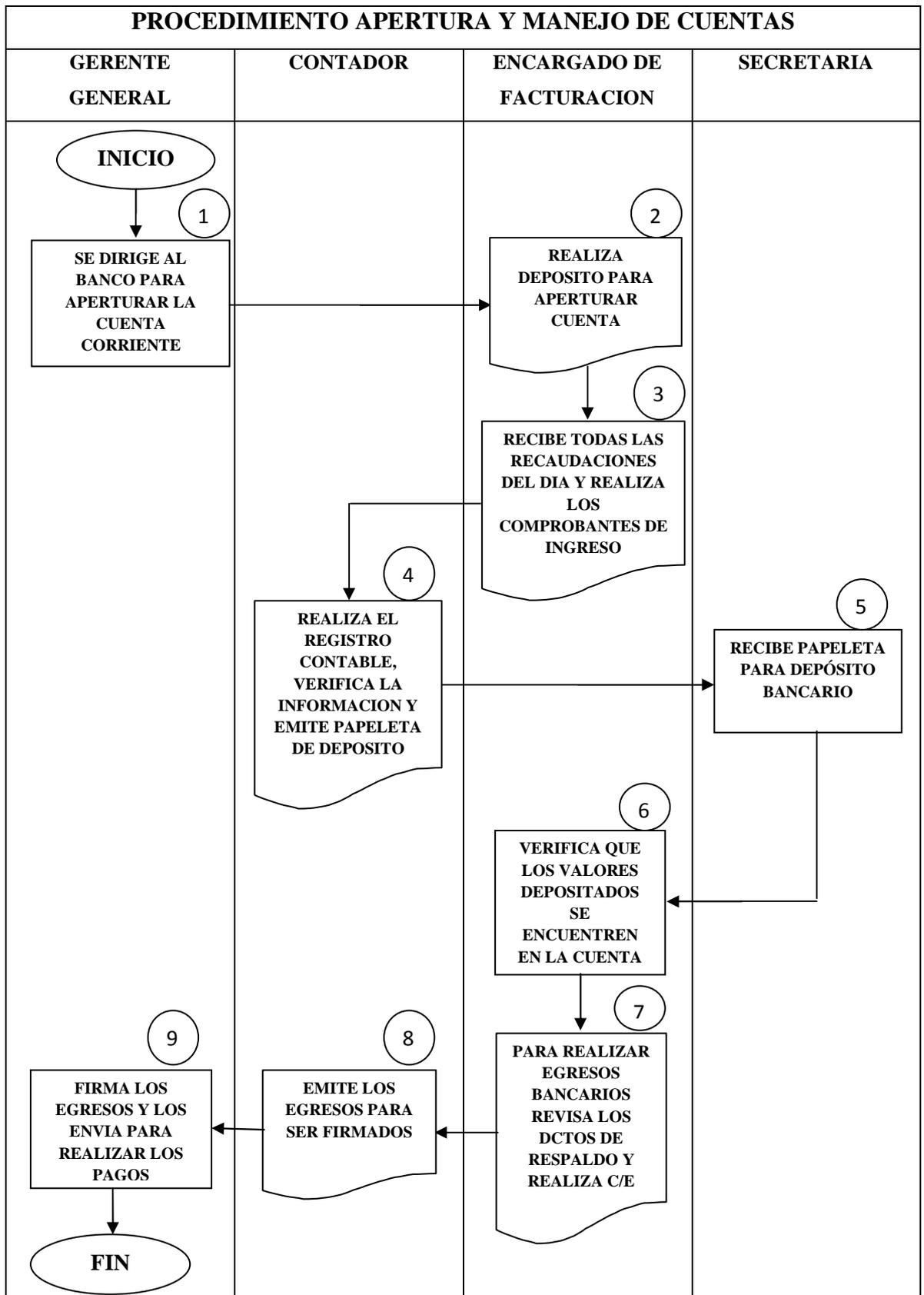
- Los cheques, transferencias y demás documentos relacionados con el manejo de Bancos deberán estar suficientemente custodiados y protegidos en el archivo de contabilidad, para así evitar su uso inadecuado.
- Las transacciones bancarias deberán registrarse en la fecha que correspondan.

4.2.4.1.1.APERTURA Y MANEJO DE CUENTAS.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El gerente general se dirige al banco para pedir la apertura de una cuenta bancaria.
- 2) La secretaria realiza el depósito para la apertura cuenta bancaria.
- 3) El encargado de la facturación recibe las recaudaciones con los comprobantes de ingreso, para enviar a depositar y posteriormente remite al contador para su registro.
- 4) El contador realiza el registro contable, coteja y verifica la documentación y emite la papeleta de depósito.
- 5) El contador entrega la papeleta de depósito conjuntamente con los ingresos (cheques, efectivo, Boucher) a la Secretaria para que realice el depósito al Banco.
- 6) El gerente verifica que los valores se encuentren depositados en la cuenta corriente.
- 7) Para realizar egresos de la cuenta bancaria el encargado de facturación revisa los documentos de respaldo y realiza los comprobantes respectivos, para que el contador realice los egresos.
- 8) Una vez emitido el egreso el gerente general firma los egresos y son enviados para realizar los pagos.

FLUJOGRAMAN° 10:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.5 CONCILIACIÓN BANCARIA.

CONCEPTO.

La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

Las empresas tiene un libro auxiliar de bancos en el cual registra cada uno de los movimientos hechos en una cuenta bancaria, como son el giro de cheques, notas débito, notas crédito, anulación de cheques y consignaciones, etc.

La entidad financiera donde se encuentra la respectiva cuenta, hace lo suyo llevando un registro completo de cada movimiento que el cliente (la empresa), hace en su cuenta.

Mensualmente, el banco envía a la empresa un extracto en el que se muestran todos esos movimientos que concluyen en un saldo de la cuenta al último día del respectivo mes.

OBJETIVO.

Este procedimiento tiene como objetivo conciliar los saldos de la cuenta de bancos con el estado de cuenta enviado por el banco.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a la conciliación de bancos.

RESPONSABLES.

- Gerente general
- Contador

DOCUMENTOS.

- Libro bancos.
- Estado de cuenta bancaria.
- Notas de crédito y débito.

POLÍTICAS.

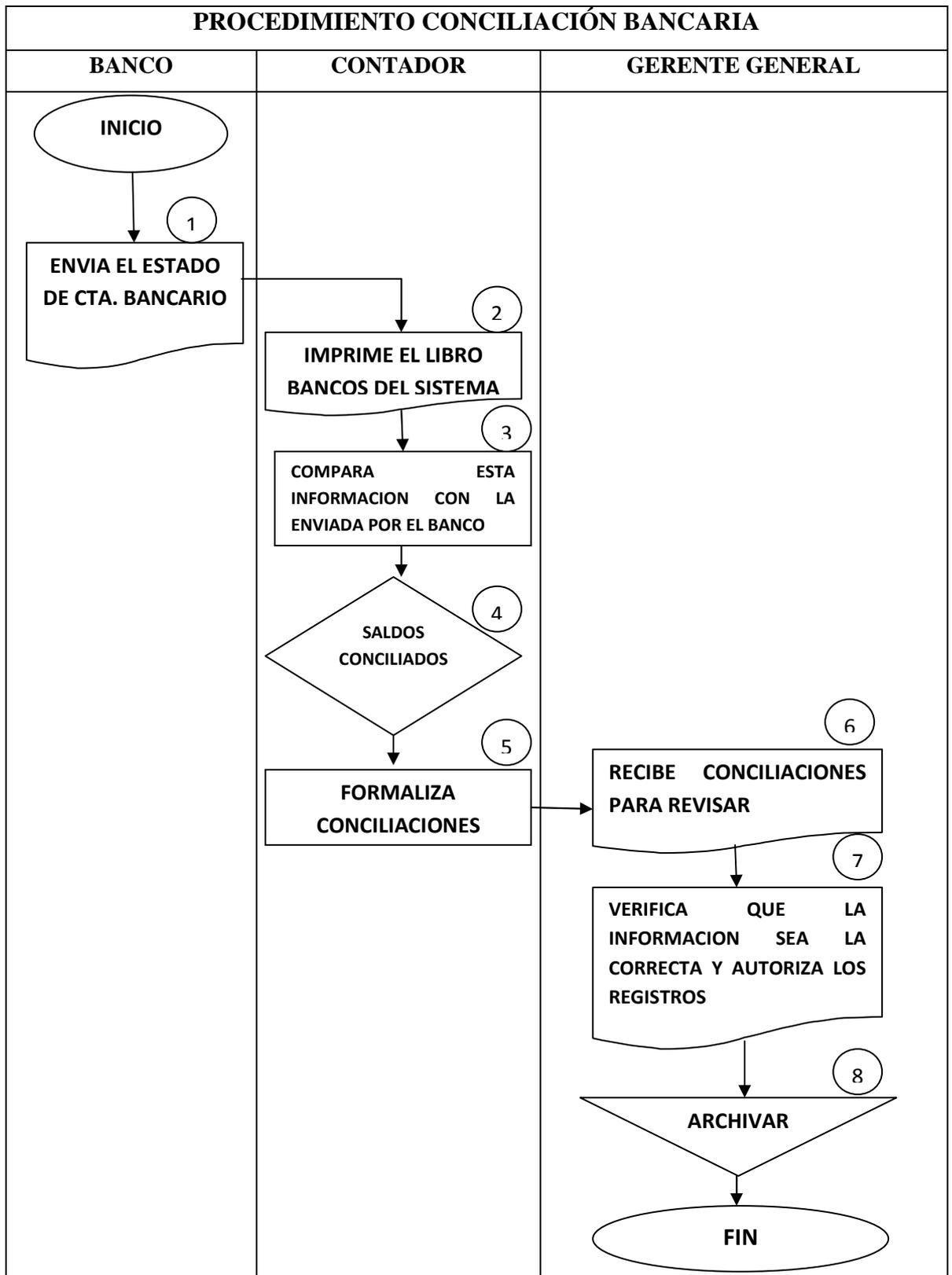
- Las conciliaciones bancarias serán realizadas únicamente por el contador y verificadas en su totalidad por el gerente.

- Los estados de cuenta corriente enviados por el banco deberán ser archivados por orden cronológico y de acuerdo a las cuentas bancarias o al banco respectivamente.
- La conciliación bancaria se realizará con documentos originales, no se admitirá dicho procedimiento con copia de los documentos.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El banco envía el estado de cuenta bancario a la empresa. Recibe el contador.
- 2) El contador imprime el libro auxiliar de bancos del sistema.
- 3) El contador compara la información obtenida del sistema con el estado de cuenta.
- 4) El contador concilia los saldos tanto del estado de cuenta corriente entregado por el Banco como el libro auxiliar de bancos preparado por la empresa.
- 5) Los saldos conciliados se procede a enviarlos al gerente para su posterior revisión.
- 6) El gerente verifica que la información contenida en la conciliación sea la correcta y autoriza sus registros de ser el caso y luego el archivo correspondiente.

FLUJOGRAMAN° 11:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.6 CRÉDITO Y COBRANZAS.

CRÉDITO CONCEPTO.

El conceder un crédito es permitir al cliente aplazar el pago de sus compras, y de esta manera se obliga a la cancelación de la deuda adquirida en el tiempo pactado.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es controlar los créditos que la empresa maneja, los montos a los que asciende la cuenta y los periodos en que se recupera dicha cartera.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a las cuentas pendientes de cobro.

RESPONSABLES.

- Encargado de facturación
- Contador
- Gerente General

DOCUMENTOS.

- Factura de Venta
- Solicitud de concesión de crédito
- Autorización escrita de concesión de crédito

POLÍTICAS.

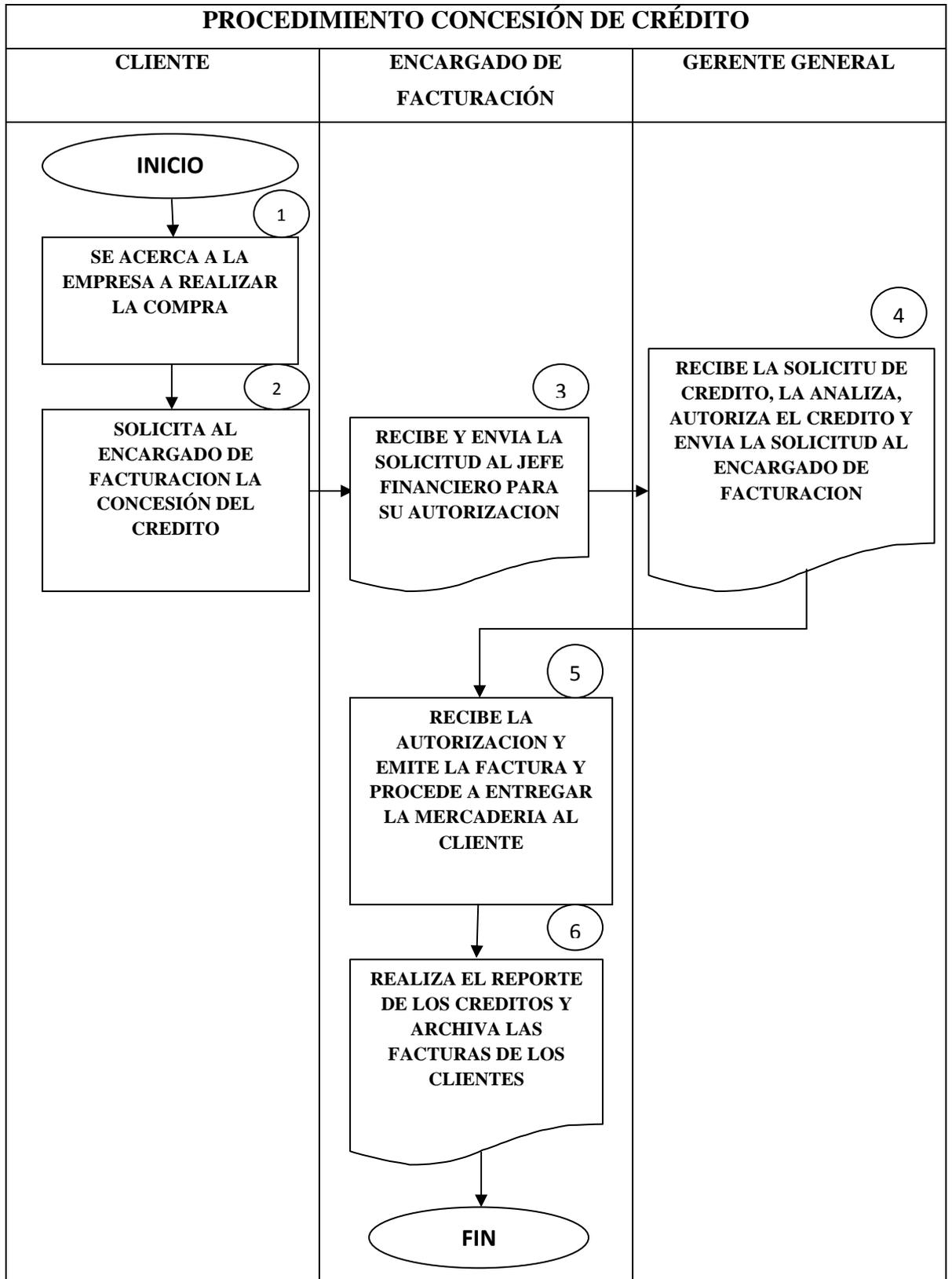
- Se considera como cuenta pendiente de cobro toda recaudación realizada con crédito directo otorgado por la empresa.
- Los requisitos para conceder un crédito son los siguientes:
- Tener relaciones comerciales con la empresa de por lo menos un año, tiempo durante el cual haya demostrado ser un cliente que cumple con sus obligaciones a tiempo.
- Realizar compras con un valor mínimo de \$50,00.
- La concesión de créditos serán autorizados únicamente por el gerente general, él es el Encargado de analizar la posibilidad de permitir al cliente que la cuenta generada

por una factura sea cancelada dentro de un plazo prudencial de acuerdo a las relaciones comerciales que haya mantenido con la empresa.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El cliente se acerca a la empresa a realizar la compra.
- 2) El cliente solicita al encargado de facturación la concesión de un crédito para el pago de la compra.
- 3) El encargado de facturación envía la solicitud de crédito al gerente.
- 4) El gerente analiza la solicitud enviada, autoriza el crédito y envía la autorización al encargado de facturación.
- 5) El encargado de facturación emite la factura, le hace firmar al cliente y proceden a entregar la mercadería.
- 6) El encargado de facturación al final del día realiza un reporte de cuentas por cobrar y archiva las facturas de acuerdo al orden alfabético del nombre de los clientes.

FLUJOGRAMAN° 12:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.7 COBRANZAS.

CONCEPTO.

La gestión de Cobranzas consiste en recuperar la cartera de cuentas por cobrar de la empresa PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CÍA. LTDA., por la venta de mercadería.

OBJETIVO.

Ejecutar la gestión de cobranzas bajo normas establecidas por la gerencia, para lograr eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera general de la empresa.

ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las cuentas pendientes de cobro por concesión de un crédito.

RESPONSABLES.

- Encargado de cobranzas.
- Gerente general.
- Contador.

DOCUMENTOS.

- Factura de venta.
- Comprobantes de ingreso.
- Reporte de cuentas por cobrar clientes.
- Cuadro de vencimiento de cuentas por cobrar.

POLÍTICAS.

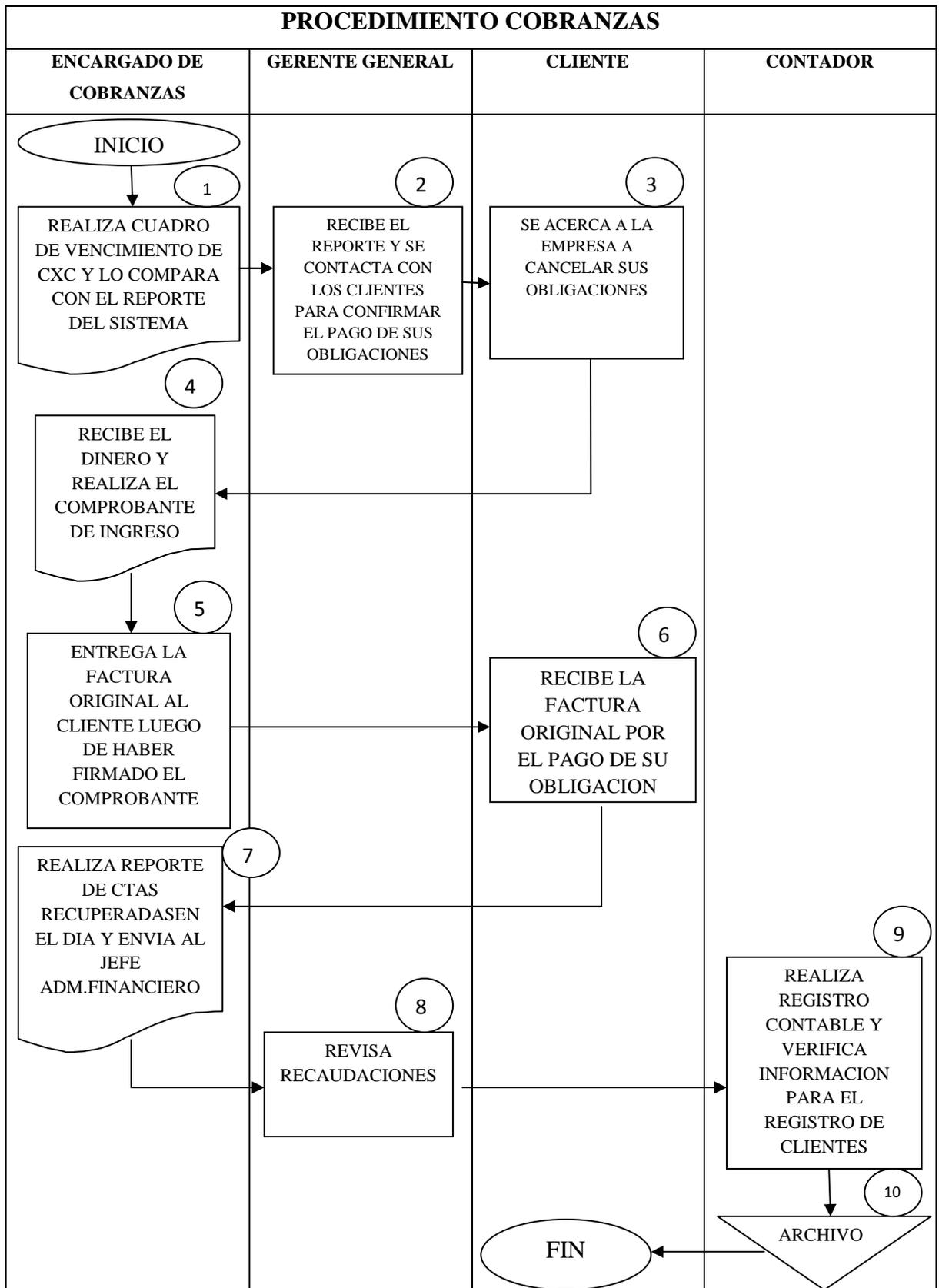
- El plazo que ofrece la empresa a los clientes para realizar la cancelación de las cuentas por cobrar es de 30, 45 y 60 días dependiendo el monto de la compra y generalmente están respaldadas por la aceptación de una factura por parte del cliente.
- Se conciliará, con carácter mensual, el total de la relación de los saldos individuales de clientes (auxiliares) con el saldo de la cuenta de clientes del mayor.
- Los saldos existentes en las cuentas de clientes deberán ser confirmados periódicamente mediante una llamada telefónica o a su vez enviando un correo electrónico al cliente.
- El encargado de cobranzas debe realizar un cuadro de vencimiento del plazo de cuentas por cobrar, el mismo que deberá contener:
- fecha de venta de la mercadería,

- número de días plazo que se le concedió al cliente para el pago de la deuda,
- monto al que asciende la factura,
- interés por mora en el caso de que el cliente se haya extendido en el plazo de pago, y;
- el valor total por pagar de la cuenta.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El encargado de cobranzas realiza un cuadro de vencimiento del plazo de cuentas por cobrar, lo compara con el reporte de cuentas por cobrar emitido por el sistema automatizado que maneja la empresa y lo envía al gerente general.
- 2) El gerente general recibe el reporte y se contacta con los clientes para confirmar el pago de sus obligaciones.
- 3) El cliente se acerca a la empresa para cancelar su deuda.
- 4) El encargado de cobranzas recibe el dinero y realiza el comprobante de ingreso.
- 5) El encargado de cobranzas hace firmar al cliente el comprobante y le entrega la factura original de la compra.
- 6) Al finalizar el día el encargado de cobranzas realiza un reporte de las cuentas recuperadas durante el día, con sus respectivos comprobantes detallando las formas de cobro y envía al gerente general para su revisión.
- 7) El gerente general revisa las recaudaciones y envía al contador.
- 8) El contador coteja y verifica la documentación, realiza el ingreso en el registro de clientes y procede al registro contable.
- 9) El contador realiza el archivo.

FLUJOGRAMAN° 13:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.8 ADQUISICIONES PROVEEDORES VARIOS.

4.2.8.1 MERCADERÍAS.

CONCEPTO.

Son todas las adquisiciones de mercadería de aquellos productos necesarios para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa, esto le permite contar con un amplio stock de artículos y a su vez ofertar gran variedad.

OBJETIVO.

El objetivo principal de este procedimiento es controlar las adquisiciones que realiza la empresa a los proveedores de mercadería.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a la adquisición de mercadería.

RESPONSABLES.

- Bodeguero.
- Contador.
- Gerente general.

DOCUMENTOS.

- Orden de pedido.
- Cotización.
- Cuadro comparativo de precios.
- Factura de compra.
- Comprobante de egreso.
- Comprobante de retención.

POLÍTICAS.

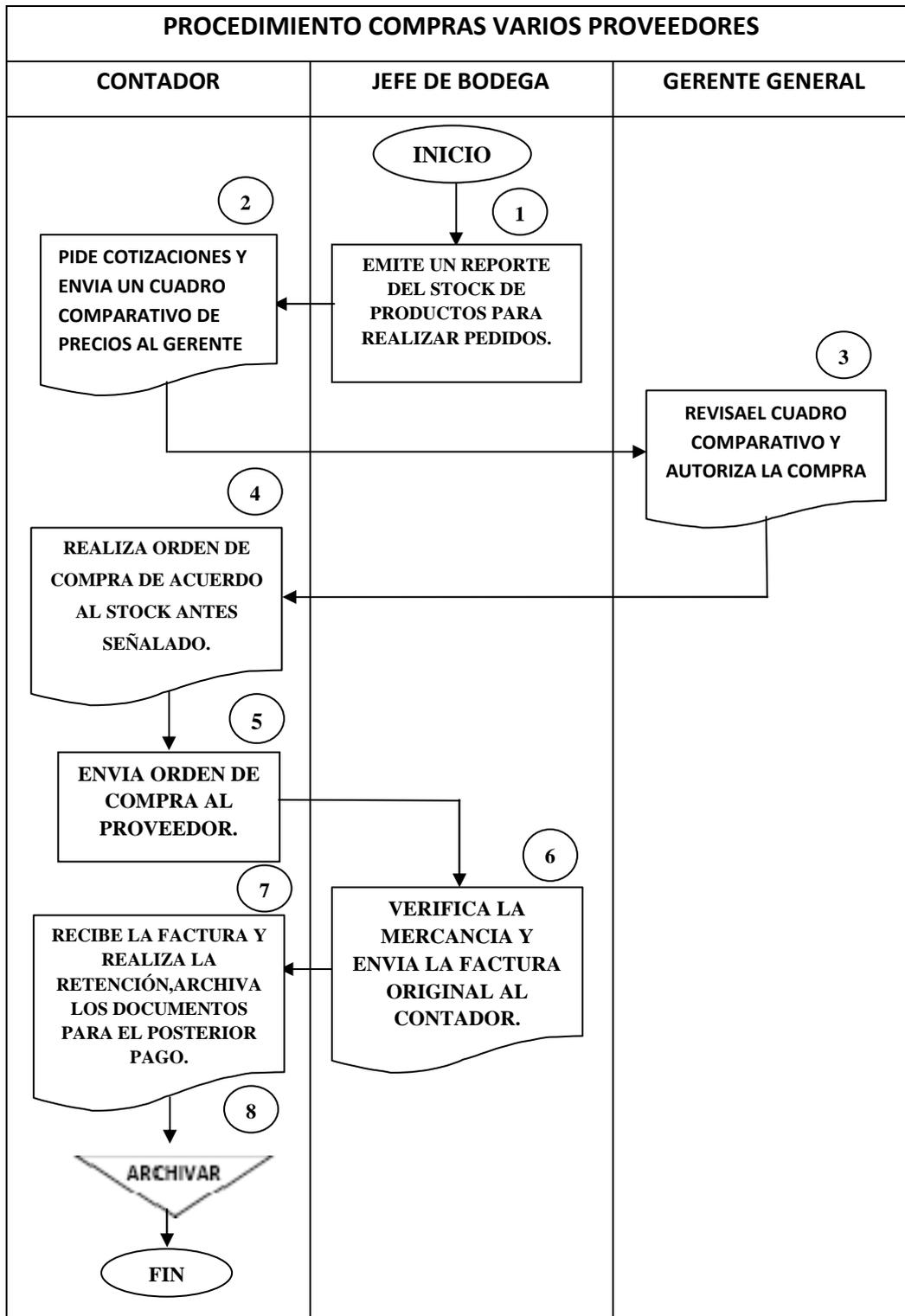
- La empresa puede comercializar productos con distintas marcas siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad requeridos.

- Para la comercialización de nuevos productos se realizara un análisis previo en cuanto a la calidad, precios y variedad, decisión que será tomada por el gerente general.
- El encargado de autorizar las cotizaciones es el gerente junto con el contador.
- Los parámetros a tomar en cuenta al momento de realizar las adquisiciones son:
 - Forma y facilidades de pago.
 - Precios de compra.
 - Descuentos y promociones.
 - Stock variado.
 - Calidad de productos.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El jefe de bodega emitirá al contador un reporte de stock de productos luego de haber verificado físicamente las existencias con el fin de constatar y realizar pedidos.
- 2) El contador pide cotizaciones a los proveedores y las autoriza enviando un cuadro comparativo de precios al gerente general.
- 3) El gerente general revisa el cuadro comparativo y autoriza la compra con el proveedor seleccionado y la envía al contador.
- 4) El contador realiza una orden de compra de acuerdo a las necesidades de stock de la empresa.
- 5) El contador envía la orden de compra al proveedor, el mismo que confirma el envío de los productos y con el cual se pacta la forma de pago.
- 6) El día que llegan los productos el jefe de bodega verifica la mercadería y envía la factura original al contador para su registro.
- 7) El contador recibe la factura y genera la respectiva retención, estos documentos son archivados en la carpeta de documentos por pagar para la posterior cancelación.

FLUJOGRAMAN° 14:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.9. PAGOS.

4.2.9.1. PAGO A PROVEEDORES VARIOS.

CONCEPTO.

El pago a los proveedores es una obligación adquirida por la Empresa en el momento de realizar una compra, razón por la cual dicho convenio debe ser cancelado en los plazos acordados, con el fin de mantenerse al día con los proveedores.

OBJETIVO.

El objetivo principal de este procedimiento es regular el pago de las obligaciones con los proveedores, dentro de las fechas pactadas.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable para el pago de todas las facturas de los proveedores.

RESPONSABLES.

- Gerente general.
- Contador.

DOCUMENTOS.

- Factura de compra.
- Reporte de cuentas por pagar.
- Comprobante de egreso.
- Comprobante de retención.

POLÍTICAS.

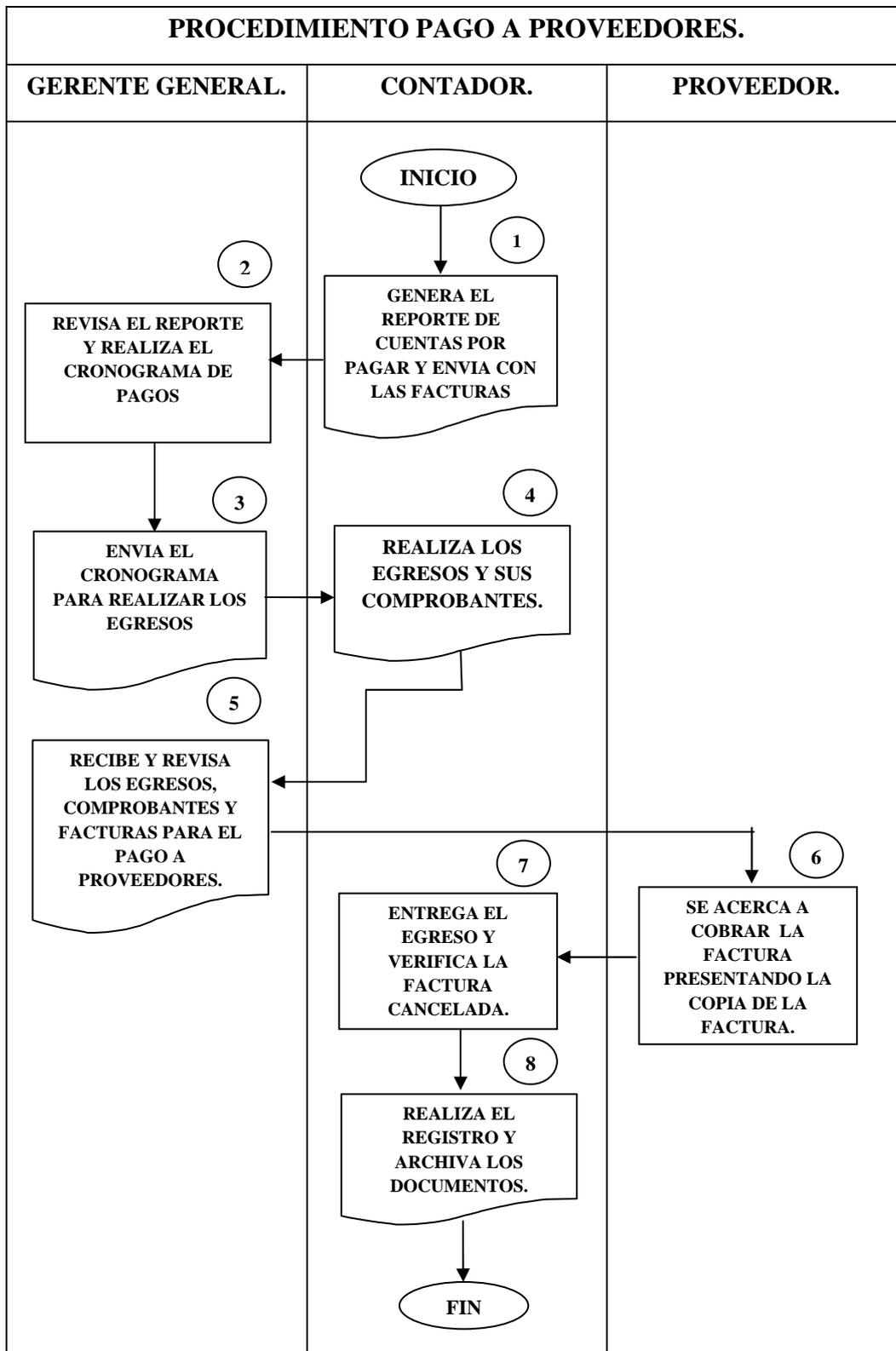
- El pago a proveedores se lo realiza únicamente los días martes.
- El único documento habilitante para el pago de facturas a proveedores es la presentación de la copia de la factura original.
- El o los comprobantes de retención deberán ser entregados dentro de los 3 días hábiles subsiguientes a la fecha de la factura original.

- Tanto la factura original como la copia deben contener la firma de responsabilidad de la recepción de mercadería, caso contrario no deben ser canceladas.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El contador genera el reporte de cuentas por pagar y envía conjuntamente con las facturas al gerente general.
- 2) El gerente general revisa el reporte, las facturas y realiza el cronograma de pago.
- 3) El gerente general envía el cronograma al contador para que realice el respectivo comprobante con el egreso, los mismos que son enviados nuevamente al gerente para su revisión y firma.
- 4) El gerente envía la autorización junto con los egresos, comprobantes y facturas al contador para realizar el pago a los proveedores.
- 5) El proveedor se acerca a la Empresa para realizará el cobro y presenta la copia de la factura.
- 6) El contador entrega el cheque o a su vez el comprobante de transferencia bancaria al proveedor, el cual contiene el valor de la factura descontado la retención y se cerciora que este coloque el sello de cancelado en la factura.
- 7) El contador realiza el registro y archiva los documentos.

FLUJOGRAMAN° 15:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.10. INVENTARIOS.

4.2.10.1. INGRESO Y EGRESO DE MERCADERÍA.

CONCEPTO.

Se entiende como el proceso de registro de ingresos y egresos de bodega, que se hace de forma permanente sobre la mercadería adquirida desde una unidad administrativa, razón por la cual se hace necesario un manejo adecuado del inventario, esto permitirá mejorar los ingresos y contribuirá al desarrollo de la empresa.

OBJETIVO.

Definir los pasos para registrar el ingreso y egreso de mercadería adquirida por la empresa y establecer la forma de organización y almacenamiento de la misma.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable para el personal de bodega encargados de la recepción, registro y almacenamiento de mercadería.

RESPONSABLES.

- Jefe de Bodega (bodeguero).
- Gerente General.
- Contador.
- Proveedor.

DOCUMENTOS.

- Factura de compra de mercadería.
- Guía de remisión.
- Copia de factura de venta (para uso en bodega).

POLÍTICAS.

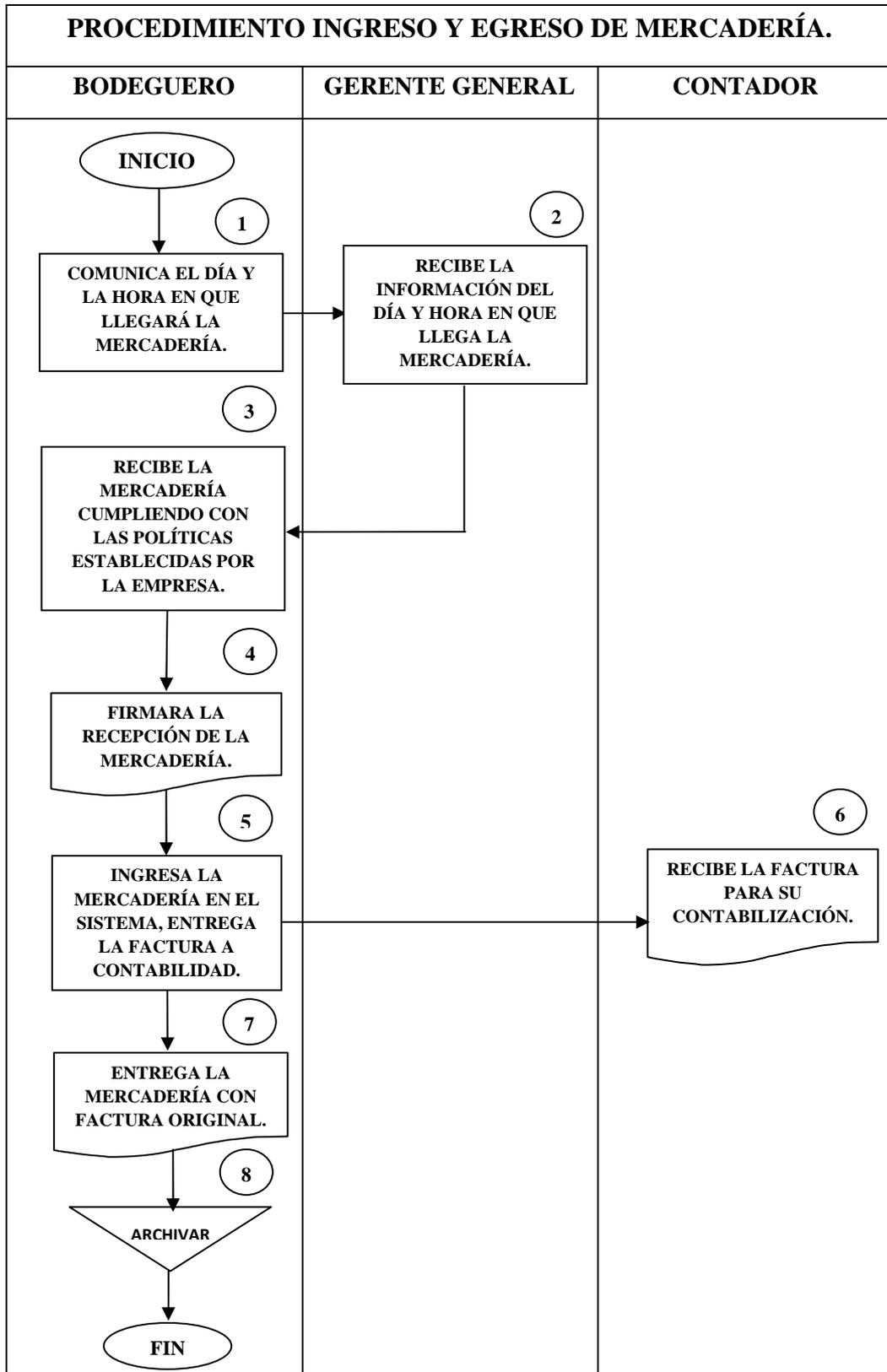
- La mercadería será ingresada en el sistema contable con la factura original de compra, no se admitirá para el caso la copia de dicho documento.

- La mercadería recibida será ingresada el mismo día de su recepción, no deberá acumularse para ser ingresada con otras facturas.
- El método que será utilizado para la valoración del inventario será el Promedio Ponderado.
- El bodeguero no deberá firmar las facturas si la mercadería recibida no está de acuerdo a las especificaciones solicitadas. Deberá informara de inmediato al gerente general.
- El bodeguero debe recibir la mercadería realizando el conteo de los productos de acuerdo a las unidades de medida y el detalle de la factura; tomando en cuenta que se cumpla con las especificaciones del pedido y que se encuentre en perfectas condiciones.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El bodeguero comunicara al gerente general el día y la hora en la que llegara la mercadería.
- 2) El bodeguero recibe la mercadería cumpliendo con las políticas establecidas por la Empresa para el caso de los inventarios.
- 3) Si no existen novedades el bodeguero debe firmara la recepción.
- 4) El bodeguero una vez que ha recibido la mercadería y se encuentra conforme procede a realizar el ingreso de productos en el sistema, antes de entregar la factura de compra al contador para su registro.
- 5) El contador recibe la factura para realizar el respectivo registro.
- 6) En el caso de egresos el Bodeguero entrega la mercadería al cliente únicamente con la factura original de venta y verificando que la mercadería se encuentre de acuerdo al pedido.
- 7) Al momento de despachar la mercadería el bodeguero archiva la copia de la factura del cliente para respaldar la entrega y procede a dar de baja en el inventario del sistema que maneja la empresa.

FLUJOGRAMAN° 16:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.11. VENTAS.

4.2.11.1. VENTAS AL CONTADO.

CONCEPTO.

Son ventas donde los clientes cancelan el valor de la factura en el momento que se concreta la transacción.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es controlara las ventas de mercadería al contado que se realizan en la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable para el área de ventas de la empresa.

RESPONSABLES.

- Jefe de ventas.
- Encargado de facturación.
- Bodeguero.

DOCUMENTOS.

- Factura de venta.
- Comprobante de retención.

POLÍTICAS.

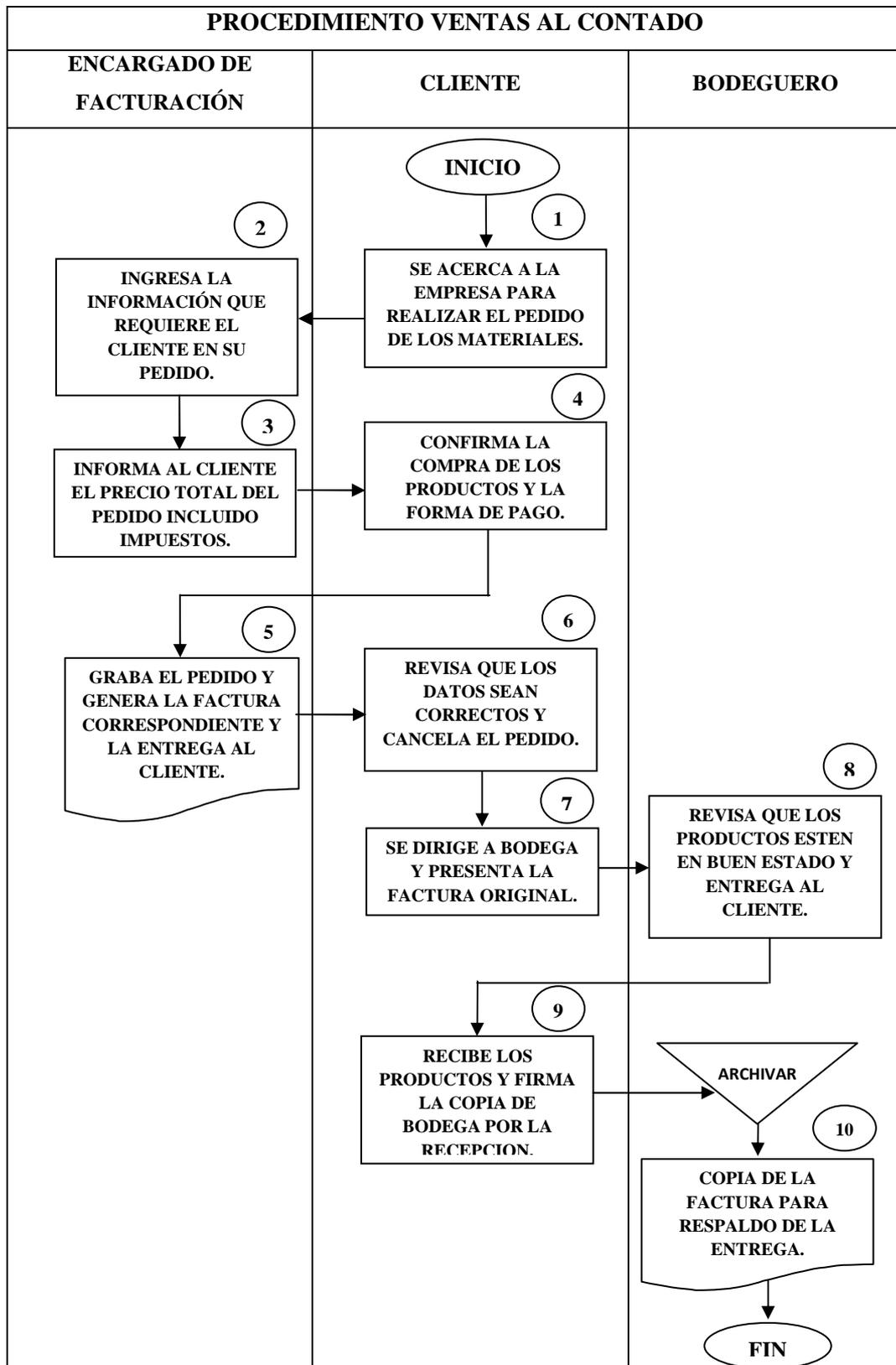
- Se considera venta de contado las que se realizan con efectivo, cheque o depósito a la cuenta de la empresa.
- Se deberá respetar siempre el orden de llegada de los clientes sin privilegios de ningún tipo.
- Todo cheque será aceptado por el encargado de facturación solo con aprobación del gerente general.
- Ningún vendedor deberá atender llamadas o visitas personales mientras se encuentra atendiendo a un cliente.

- Es responsabilidad total del encargado de facturación el cuadro de caja ventas al final del día.
- Es responsabilidad del bodeguero revisar el producto antes de entregarlo al cliente y demostrar que se entrega un producto en buen estado.
- Todas las ventas de mercadería en el caso que lo amerite incluyen transporte sin recargo alguno.
- Siempre que se realicen ventas al contado la empresa ofrece un descuento del 3%.

PORCEDIMIENTO:

- 1) El cliente se acerca a la empresa para solicitar los materiales.
- 2) El encargado de facturación ingresa la información que requiere el cliente y le informa el precio del producto más el IVA.
- 3) El cliente confirma la compra del material y el pago.
- 4) El encargado de facturación graba el pedido e ingresa la forma de pago, generando de este modo la factura y entregándole al cliente.
- 5) El cliente revisa que los datos contenidos en la factura sean correctos y procede a cancelar el valor respectivo.
- 6) El cliente se dirige a la bodega y presenta la factura original.
- 7) El bodeguero revisa que los materiales estén en perfecto estado y hace la entrega de los mismos.
- 8) Al término de la entrega, el bodeguero y el cliente firma la copia de guía de remisión.
- 9) El bodeguero archiva la copia de la factura del cliente como respaldo de la entrega realizada.

FLUJOGRAMA N° 17:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.11.2. VENTAS CON TARJETA DE CRÉDITO.

CONCEPTO.

Son ventas donde el cliente cancela la compra con tarjeta de crédito y las cuales no son consideradas como efectivo hasta que se acredite dicho valor a la cuenta de la empresa.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es mejorar el manejo de las ventas con tarjeta de crédito en la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable para todas las ventas con tarjeta de crédito que realice la empresa.

RESPONSABLES.

- Encargado de facturación.
- Gerente General.
- Cliente.

DOCUMENTOS.

- Factura de venta.
- Boucher.
- Recap de tarjeta de crédito.

POLÍTICAS.

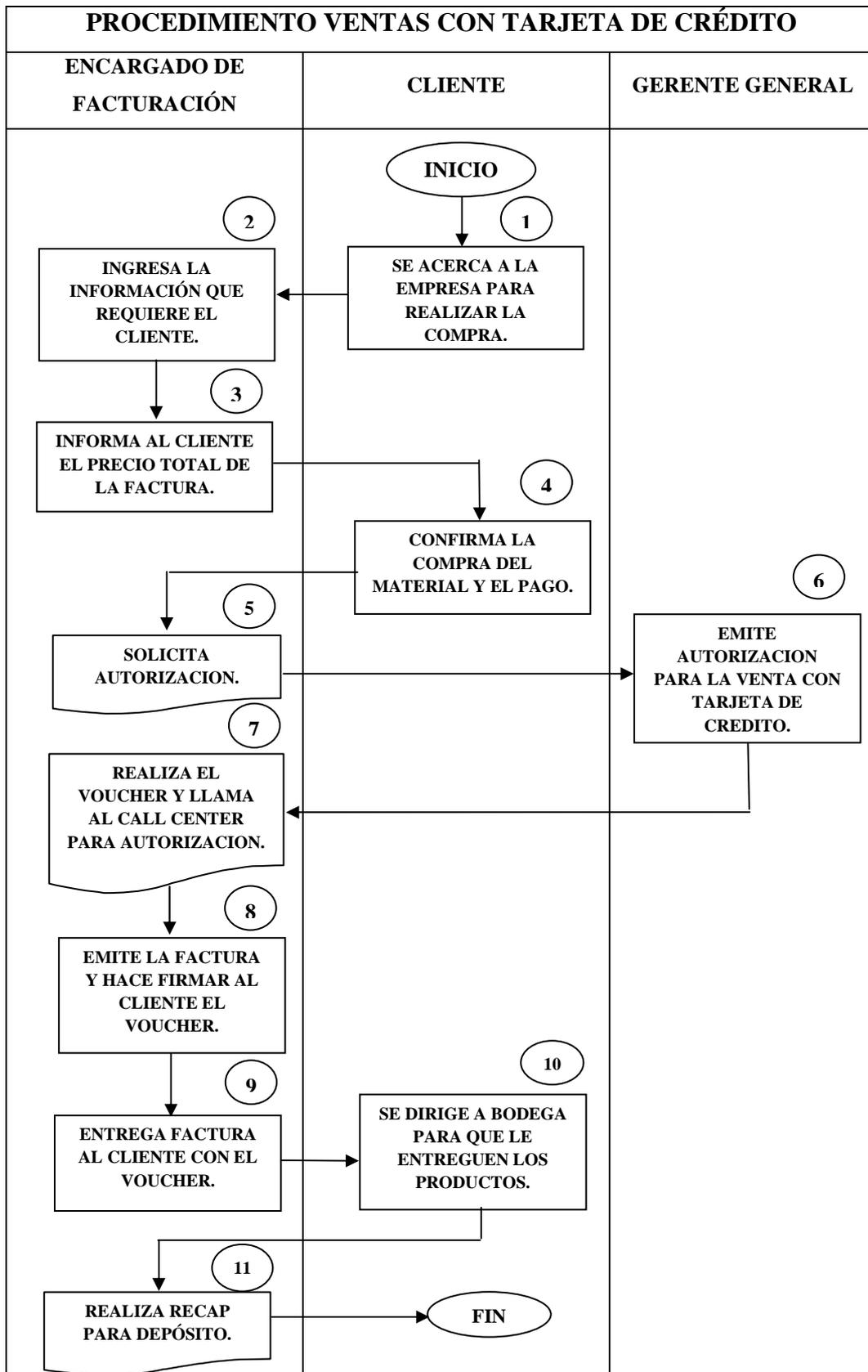
- La autorización de ventas con tarjeta de crédito las hará únicamente el gerente general.
- Las ventas con tarjeta de crédito contendrá un recargo adicional del 5%, el mismo que deberá ser informado al cliente el momento de concretar la venta.
- Si el cliente no cumple con el pago oportuno se cobrará el 1% por concepto de interés.
- El plazo para cancelar las ventas a crédito es de 30 días para lubricantes y de 45 y 60 para ferretería y materiales de construcción.

- El uso de la tarjeta de crédito será personal, bajo ningún motivo se facturara a otra persona que no sea el titular de la tarjeta de crédito salvo expresa autorización del gerente general.

PROCEDIMIENTO.

- 1) El cliente se acerca a la empresa a realizar la compra y solicita los materiales.
- 2) El encargado de facturación ingresa la información que requiere el cliente e informa el precio del producto más IVA.
- 3) El cliente confirma la compra del material y decide que sea con tarjeta de crédito.
- 4) El encargado de facturación solicita autorización al gerente general para la venta y al cliente los datos para concretar la venta, es decir el uso de la tarjeta de crédito será en corriente o diferido.
- 5) El encargado de facturación procede a realizar el Boucher y comunicarse con el call center encargado de la tarjeta de crédito para pedir la debida autorización del documento.
- 6) Una vez obtenida la autorización el encargado de facturación emite la factura y hace firmar al cliente el boucher.
- 7) El encargado de facturación entrega la factura junto con el boucher al cliente.
- 8) El cliente se dirige a bodega para que le entreguen sus productos.
- 9) El encargado de facturación realiza el recap para enviarlo al contador y al posterior depósito.

FLUJOGRAMAN° 18:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.12.ACTIVOS FIJOS.

4.2.12.1. ADQUISICIÓN.

CONCEPTO.

Los activos fijos constituyen todos los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la empresa para uso de la misma, que le permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada y oportuna en sus diferentes áreas.

OBJETIVO.

El objetivo principal es controlar y verificar las adquisiciones de activos fijos que realiza la empresa con el fin de evitar compras innecesarias.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicable a los activos fijos adquiridos por la empresa.

RESPONSABLES.

- Junta general de accionistas.
- Contador.
- Gerente general.
- Asesor jurídico.

DOCUMENTOS.

- Factura de compra del activo.
- Comprobante de egreso.
- Retención.

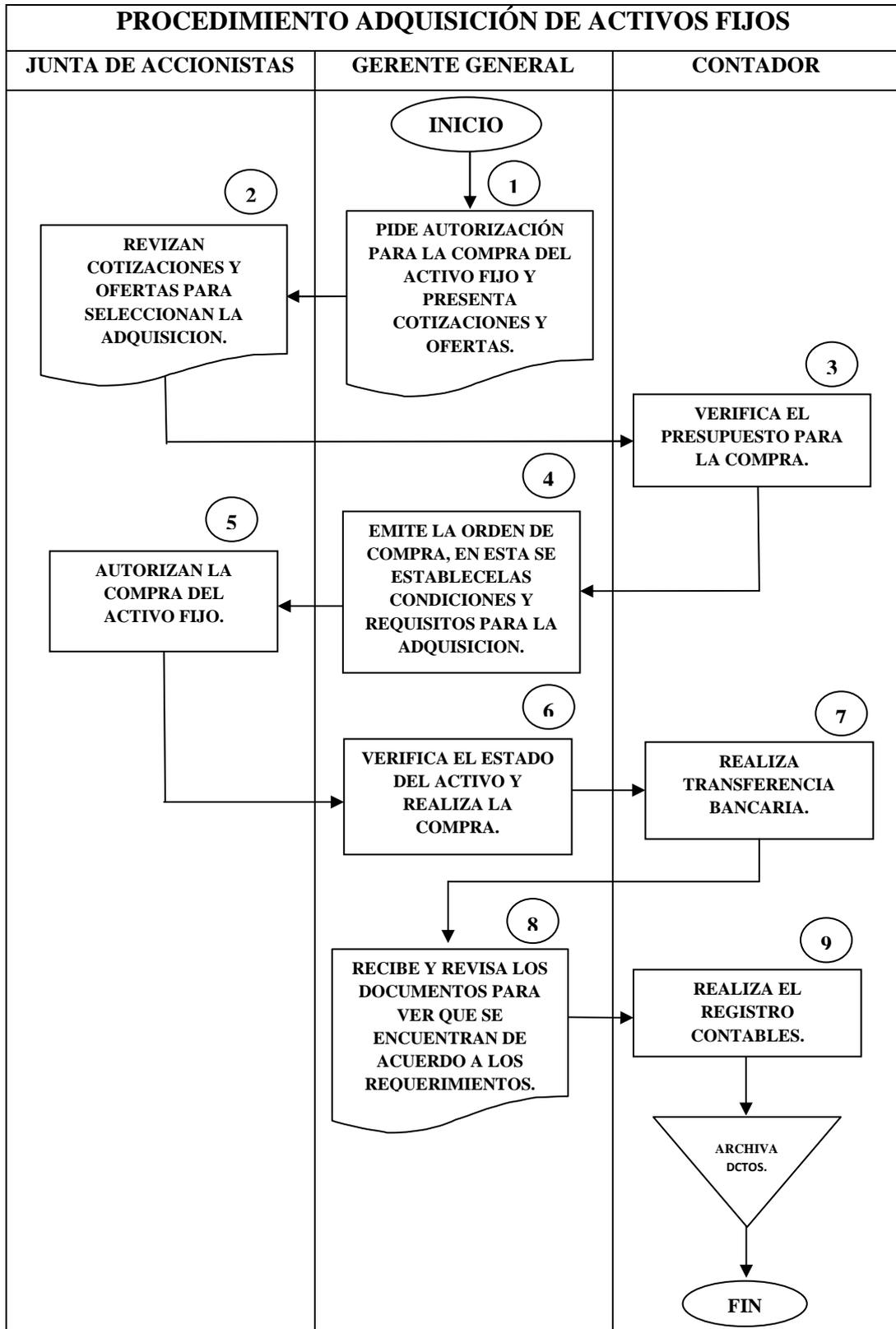
POLÍTICAS.

- El gerente junto con el contador deberán inspeccionar físicamente las principales adquisiciones de activos fijos, para constatar que se hayan estado de acuerdo a las especificaciones de la compra.
- Se deberá examinar los documentos de la posesión legal de los activos.
- Antes de adquirir el activo fijo se verifica su estado físicamente.

PROCEDIMIENTOS:

- 1) El gerente general pide autorización para la compra de activos fijos a la junta general de accionistas para ello adjunta cotizaciones, ofertas y la selección del activo más idóneo para la compra y la envía al contador.
- 2) El gerente general pide al contador la verificación del presupuesto para realizar la adquisición.
- 3) El contador emite la orden de compra, en esta se establecen las condiciones y requisitos para esta adquisición.
- 4) La junta general de accionistas autoriza la adquisición de activos fijos.
- 5) El gerente general verifica el estado del activo, las condiciones y requisitos descritos en la orden de compra y realiza la adquisición del activo fijo de acuerdo a los lineamientos establecidos en la orden de compra.
- 6) El contador realiza la transferencia bancaria y los tramites de compra y venta.
- 7) El contador envía una copia de la factura o título de propiedad al gerente general para que revise si cumple con los requisitos.
- 8) El contador realiza el registro contable y archiva la documentación.

FLUJOGRAMAN° 19:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.13.MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO.

Se refiere al proceso que realiza la empresa con el fin de conservar sus activos fijos en condiciones adecuadas para el desarrollo normal de sus actividades.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es controlar y mejorar el mantenimiento que se da a los activos fijos.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicable al mantenimiento de todos los activos fijos de la empresa.

RESPONSABLES.

- Gerente general.
- Contador.
- Bodeguero.

DOCUMENTOS.

- Listado de activos fijos.
- Cotizaciones y cuadro de ofertas para realizar el mantenimiento.
- Comprobante de egreso.

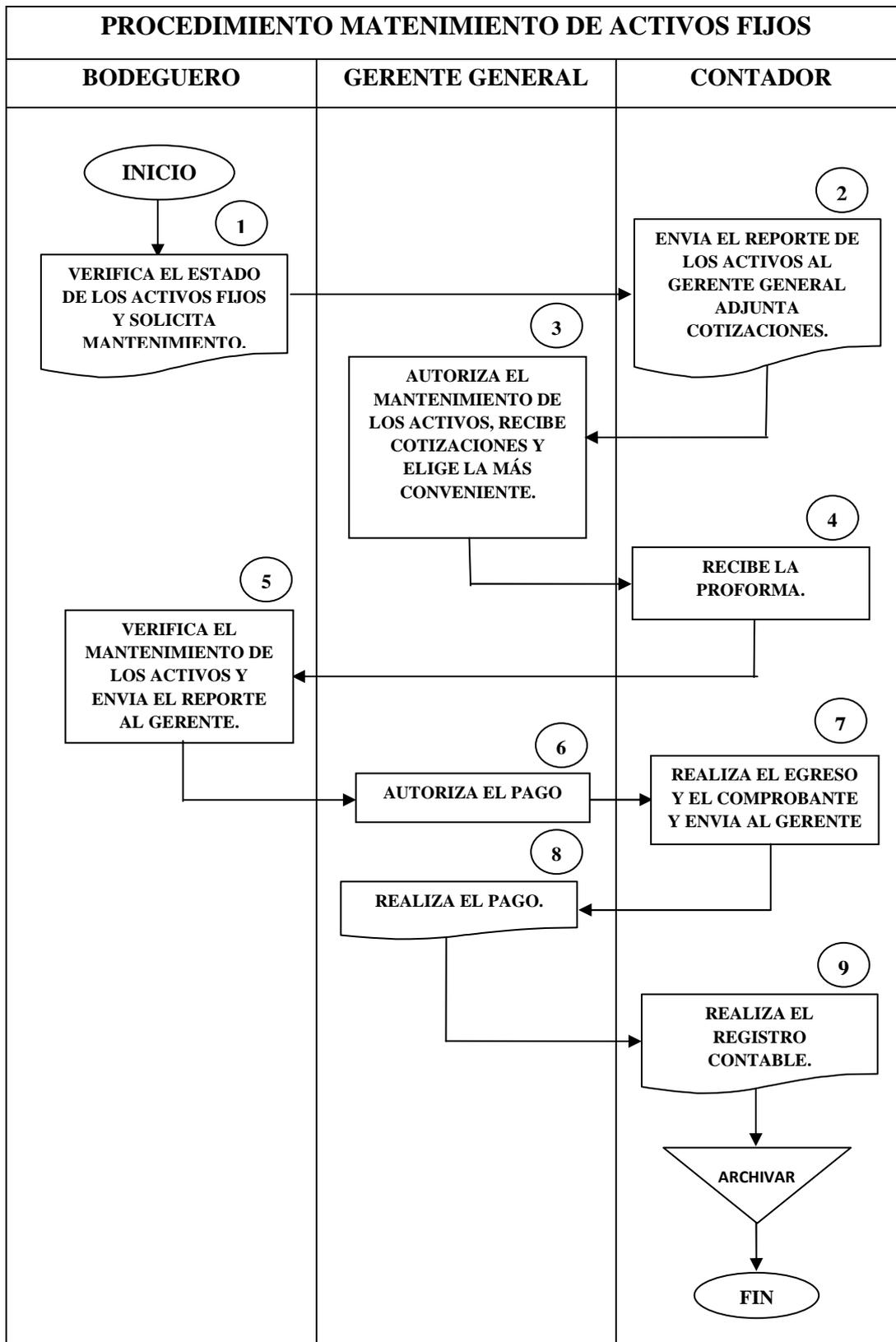
POLÍTICAS.

- El mantenimiento de activos fijos se lo realizará anualmente, salvo casos de fuerza mayor, es decir de aquellos activos que por situaciones fortuitas necesiten ser mantenidos antes de este lapso de tiempo.
- El mantenimiento será inspeccionado por el contador y el gerente general.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El bodeguero realiza la inspección y verifica el estado de los activos fijos y envía el reporte al contador solicitando el mantenimiento.
- 2) El contador envía el reporte de las novedades del estado en que se encuentran los activos al gerente general, adjuntando cotizaciones.
- 3) El gerente general autoriza el mantenimiento de los activos, recibe cotizaciones y elige la más conveniente.
- 4) El contador recibe la proforma.
- 5) El bodeguero verifica el mantenimiento que se realizó a los activos fijos y envía el reporte al gerente general para que autorice el pago.
- 6) El gerente general autoriza el pago por el mantenimiento.
- 7) El contador realiza el egreso con su respectivo comprobante para el pago y lo envía al gerente general.
- 8) El gerente general realiza el pago por el servicio obtenido.
- 9) El contador realiza el registro contable y archiva los documentos.

FLUJOGRAMAN° 20:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.14.DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO.

Es la disminución del valor de costo debido al desgaste que sufren los activos fijos por el tiempo y el uso que se les da a los mismos.

OBJETIVO.

El objetivo de este procedimiento es el de representar valores reales de los activos fijos en el balance general y aplicar las depreciaciones de acuerdo a los porcentajes establecidos en la Ley.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicable a todos los activos fijos depreciables que posee la empresa.

RESPONSABLES.

- Gerente general.
- Contador.

DOCUMENTOS.

- Listado de activos fijos.

POLÍTICAS.

- El cálculo de la depreciación se lo realizará en base a los porcentajes establecidos en el Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Todos los activos fijos depreciables de la empresa deberán pasar por este procedimiento, ningún activo fijo depreciable será excluido por motivo alguno de realizarse dicho cálculo.
- El método de depreciación que aplicará la empresa será el método legal o de coeficientes. Para el cálculo de los coeficientes de depreciación se aplica la siguiente formula.

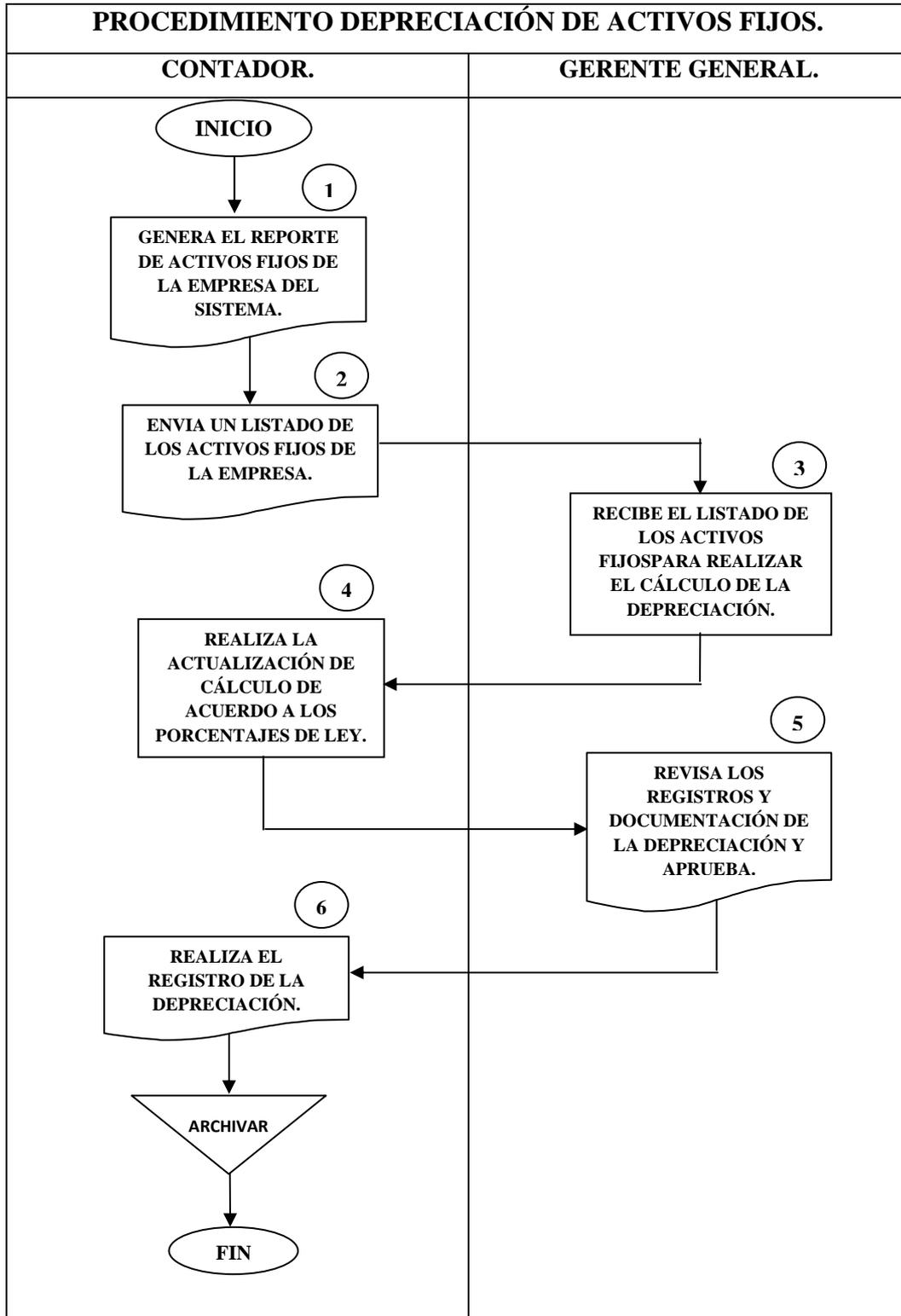
$$D.P. = (V.A. - V.R.) \%$$

- Los activos fijos (Edificio, Maquinaria, Muebles, Equipos, etc.) pierden su valor por el uso o por la obsolescencia para compensar esta pérdida contablemente se utiliza las depreciaciones de conformidad con los porcentajes dispuestos en el Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
 - Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
 - Instalaciones, maquinaria, equipos y muebles 10% anual.
 - Vehículos, equipos de transporte y equipo camionero móvil 20% anual.
 - Equipo de cómputo y software 33% anual.

PROCEDIMIENTO.

- 1) El contador genera el listado de los activos fijos que posee la empresa para realizar el cálculo respectivo.
- 2) El contador envía el listado de los activos fijos de la empresa al gerente general para pedir autorización de realizar el cálculo de la depreciación.
- 3) El contador recibe la autorización para proceder al cálculo y actualización de la depreciación de acuerdo a los porcentajes establecidos por la ley y envía al gerente general.
- 4) El gerente general aprueba los cálculos de la depreciación y los envía al contador para su registro.
- 5) El contador realiza el registro y archiva los documentos.

FLUJOGRAMAN° 21:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.15.CONSTATACIÓN FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS (CONTROL).

CONCEPTO.

Consiste en la verificación ocular de los activos de la empresa, considerando su codificación y ubicación.

OBJETIVO.

Verificar el estado de los activos fijos y su función dentro de la empresa.

ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los activos fijos que posee la empresa.

RESPONSABLES.

- Contador.
- Gerente general.
- Bodeguero.

DOCUMENTOS.

- Listado de activos fijos codificados indicando su ubicación.

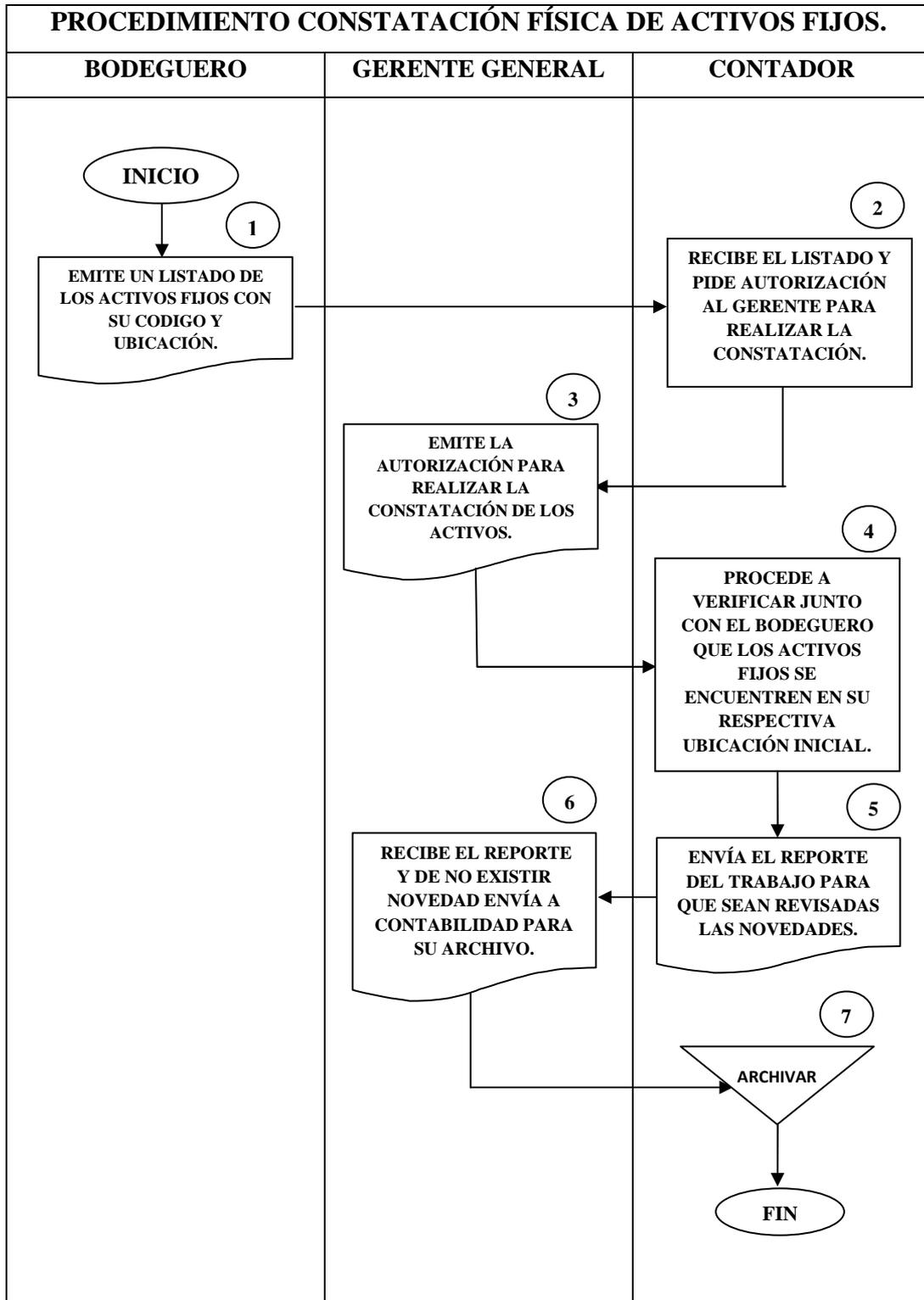
POLÍTICAS.

- Se realizarán inventarios físicos semestrales con el fin de verificar la existencia, ubicación y estado de los activos registrados.
- Investigar el estado de los activos, custodia por usuario y verificación física.
- Los activos deben permanecer en el lugar inicial de asignación en la compra, y podrán ser removidos únicamente por disposiciones gerenciales a otros departamentos.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El bodeguero emite al contador un listado que contiene la descripción de los activos fijos que posee la empresa con el código y ubicación respectivamente.
- 2) El contador recibe el listado y procede a pedir autorización al gerente general para realizar las constataciones físicas de los activos.
- 3) El gerente general emite la autorización al contador para realizar las constataciones físicas.
- 4) El contador junto con el bodeguero procede a verificar que los activos contenidos en el listado se encuentren en las dependencias ahí señaladas de acuerdo a su asignación inicial.
- 5) De no existir novedad el contador envía el reporte al gerente general de las constataciones físicas realizadas.
- 6) El gerente general revisa el reporte y envía al contador para su archivo.

FLUJOGRAMAN° 22:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.16.OBLIGACIONES TRIBUTARIAS Y SOCIALES.

4.2.16.1.DETERMINACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS.

CONCEPTO.

La empresa debe de forma obligatoria declarar y pagar sus impuestos causados y retenidos en las fechas previstas por la administración tributaria es decir, de acuerdo a su noveno dígito del RUC.

OBJETIVO.

Controlar la efectividad en el cálculo de los impuestos que deben ser declarados.

ALCANCE.

Este procedimiento será aplicable a todos los impuestos que sean realizados por la empresa.

RESPONSABLES.

- Gerente general.
- Contador.

DOCUMENTOS.

- Comprobante de retención de facturas.
- Formulario de declaración de impuestos.
- Comprobante de transferencia bancaria.

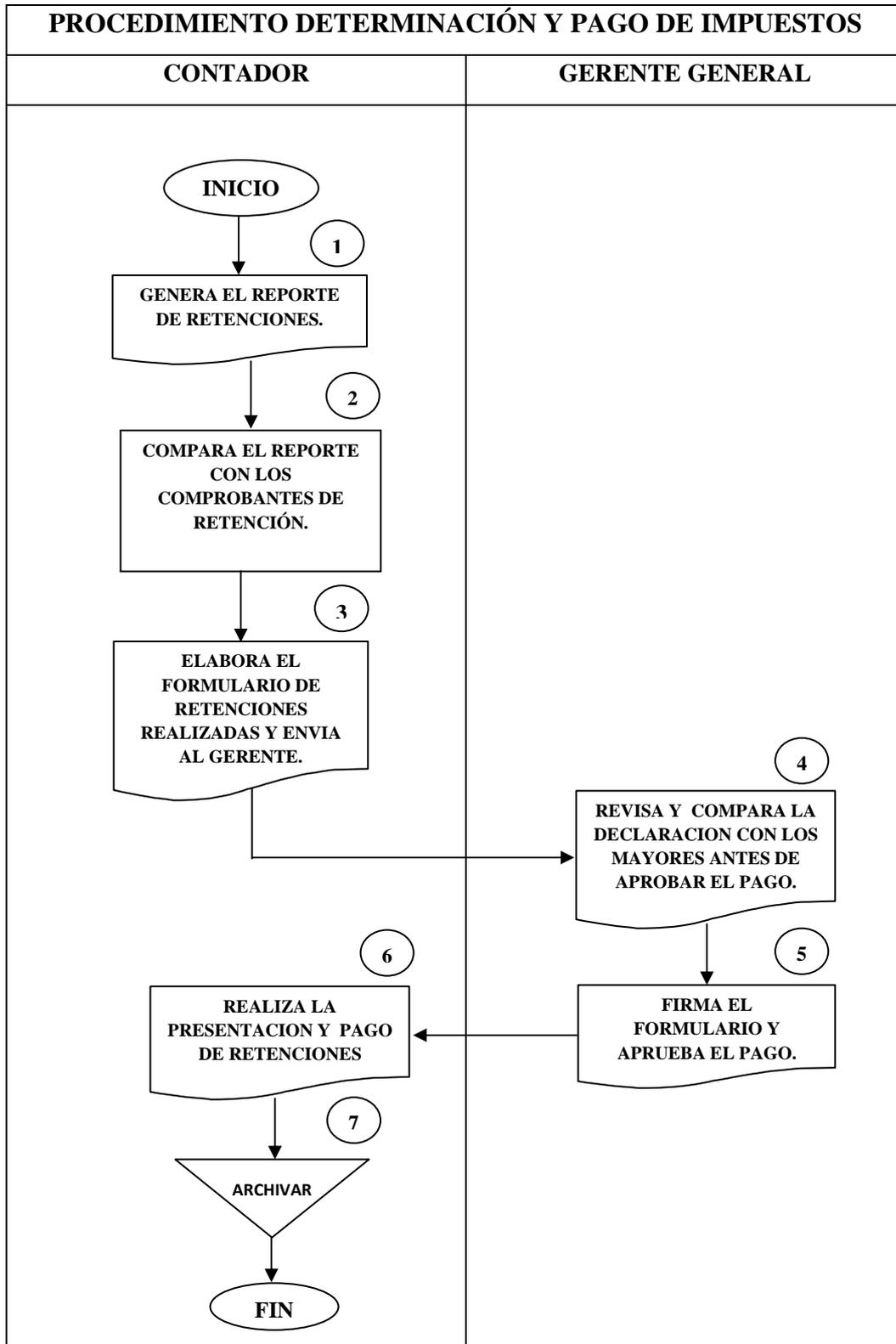
POLÍTICAS.

- El contador es el único encargado de realizar las declaraciones de los impuestos.
- En el caso de existir multa por no declarar a tiempo los impuestos, este valor deberá ser asumido por el contador.
- Los documentos que respalden las declaraciones deben ser archivados para su posterior revisión.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El contador genera el reporte de retenciones mensuales que obtendrá del sistema automatizado de la empresa.
- 2) El contador compara el reporte de las retenciones obtenidas anteriormente con los comprobantes de retención emitidos por las ventas.
- 3) El contador elabora las declaraciones mensuales de las retenciones realizadas en el mes, para esto llenara el formulario respectivo y enviara al gerente.
- 4) El gerente general revisara y comparará la declaración con los mayores antes de aprobar el pago.
- 5) El gerente general aprobara el pago y firmará el formulario de declaración de los impuestos.
- 6) El contador realiza la presentación y pago de retenciones.
- 7) El contador archiva los documentos de respaldo y retenciones.

FLUJOGRAMAN° 23:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.

ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

4.2.16.2.DETERMINACIÓN Y PAGO DE APORTACIONES AL IESS.

CONCEPTO.

La empresa tiene la obligación de calcular y pagar a sus empleados las aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

OBJETIVO.

Controlar y velar por el cumplimiento de las aportaciones a ser pagadas dentro del plazo establecido por la Ley al (IESS).

ALCANCE.

Este procedimiento se aplicará a todas las aportaciones que realice la empresa a favor de sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

RESPONSABLES.

- Gerente general.
- Contador.

DOCUMENTOS.

- Planilla de aportes al IESS.
- Rol de pagos.
- Comprobante de transferencia bancaria.

POLÍTICAS.

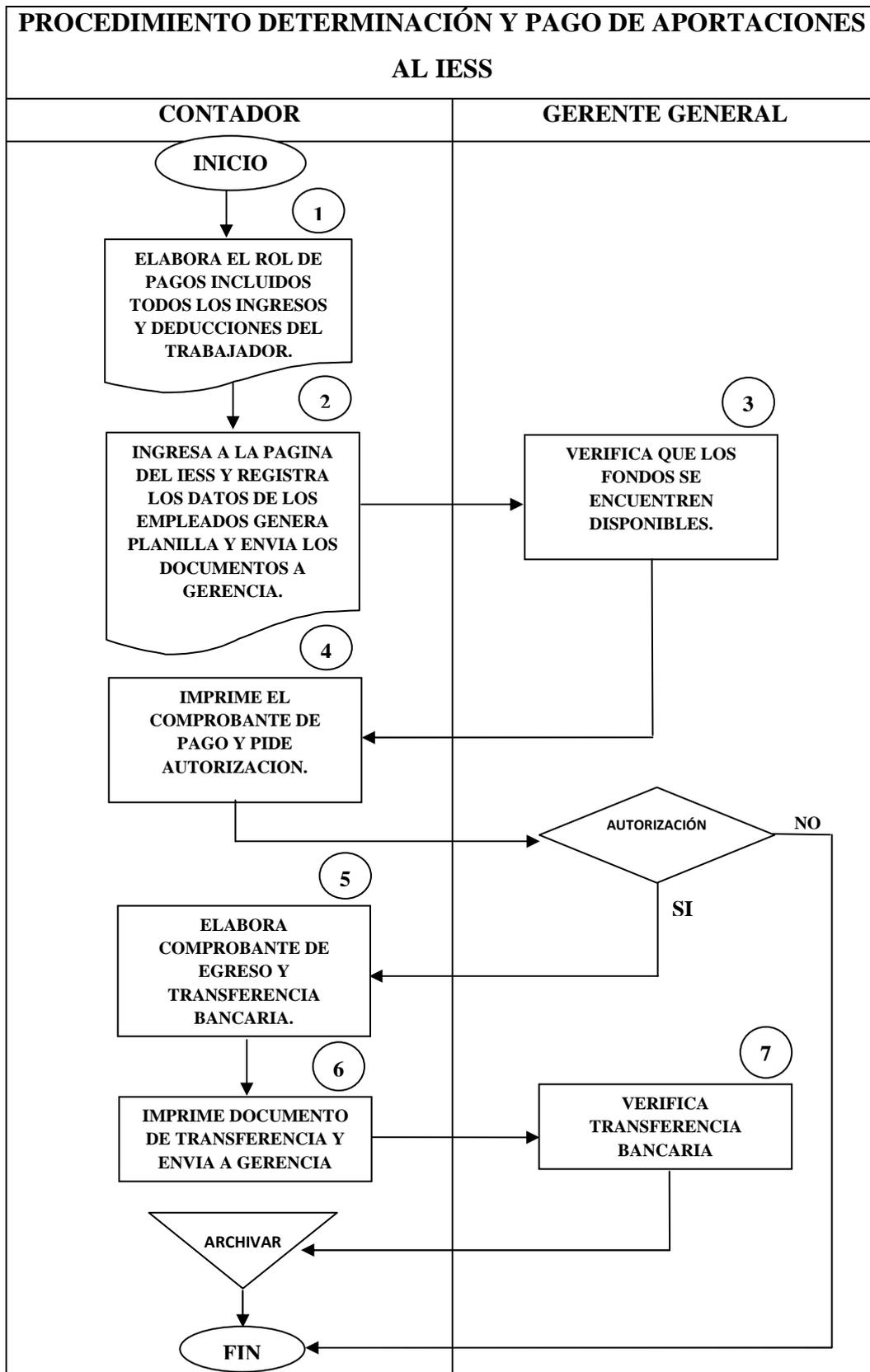
- Es derecho irrenunciable de los trabajadores contar con la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Todos y cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa tienen la obligación de realizar sus aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- El pago de las aportaciones deberá ser en el tiempo previsto por la ley, debiéndose cancelar mes a mes dichas aportaciones para evitar perjudicar a los empleados e incurrir en sanciones.

- Los documentos que respaldan las aportaciones deben ser archivados para su posterior revisión.

PROCEDIMIENTO:

- 1) El contador debe elaborar el rol de pagos de los trabajadores en el que se incluye los sueldos, bonos, horas extras, descuentos, anticipos, multas, etc., mismo que servirá para realizar las aportaciones al IESS.
- 2) El contador ingresa a la página www.iess.gob.ec y registra los datos de todos y cada uno de los empleados, antes de generar la planilla de aportaciones envía los documentos a gerencia para que verifique si existen los fondos necesarios.
- 3) El contador imprime el comprobante de pago generado y lo envía a gerencia para su revisión.
- 4) El gerente verifica que se encuentren disponibles los fondos y autoriza al contador para que elabore el comprobante de egreso y la transferencia bancaria a nombre del IESS, si no autoriza entonces el contador debe verificar los cálculos y esperar nuevamente la autorización del pago.
- 5) El contador imprime el comprobante de transferencia bancaria y lo envía al gerente general para su conocimiento.
- 6) El contador archiva los documentos de respaldo y las planillas.

FLUJOGRAMAN° 24:



FUENTE: Empresa Puebla Chávez y Asociados.
ELABORADO POR: Inés Cabrera y Cecibel Jiménez

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.1. CONCLUSIONES.

- Se registra la falta de procedimientos de control interno que impiden alcanzar sus objetivos y obtener un notable crecimiento dentro del comercio.
- Al no existir un manual de funciones ni un reglamento de trabajo, dificulta el desarrollo normal de las actividades, dando duplicidad de funciones y centralización de tareas, lo que conlleva a que el talento humano no tenga un claro conocimiento de las delimitaciones de sus obligaciones y responsabilidades.
- El control es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre las áreas administrativas y financieras de la empresa.
- El establecimiento de responsabilidades a los encargados de las diferentes áreas de la entidad es una de las deficiencias notables, lo que trae consigo la desconfianza en el manejo de la información y la desorganización institucional.
- El personal que labora en la empresa no desempeña sus funciones de acuerdo a lo que debería ser en cada uno de sus puestos de trabajo, es decir estas tareas se las hace por costumbre, no existe iniciativa en el desarrollo del trabajo.
- El análisis de conceptos y definiciones emitidos por diferentes autores sobre aspectos relacionados con el tema ayudaron a un mejor entendimiento en el desarrollo del diseño de control interno.

5.1.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda implantar procedimientos de control interno diseñados para la empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda., con el fin de mejorar su organización y desarrollo como también el desempeño institucional, estos procedimientos se constituirán en herramientas de apoyo que le permitirán modernizarse, cambiar y producir mejores resultados para convertirse en una empresa competitiva y optimizar su desempeño laboral.
- Es de vital importancia que la empresa una vez que cuente con el sistema de control interno difunda y aplique estos procedimientos a través de charlas que incentiven la participación activa del talento humano, elevando el nivel de competitividad.
- La gerencia con la aplicación de los procedimientos deberá monitorear el desenvolvimiento de los empleados en base a la obtención de resultados lo que le permitirá observar el cumplimiento de las tareas a ellos asignadas y que se corrijan las desviaciones.
- Aplicar la estructura orgánica diseñada para la empresa la cual contiene la descripción clara de las funciones y responsabilidades del personal de la entidad que le permita manejar las competencias de los trabajadores y mejorar la organización empresarial.
- Mantener una actualización adecuada de todos los procedimientos y cambios que se vayan efectuando con el fin de proporcionar información que sirva de guía para el normal desempeño de las funciones.
- El diseño de procedimientos de control interno permitirá salvaguardar los recursos tanto administrativos como financieros de la empresa contribuyendo al desarrollo eficiente y eficaz de las actividades que realiza.

BIBLIOGRAFÍA.

- Gómez Geovanny, (2009). Evaluación de Control Interno. Bogotá.
- Quirós César Enrique, (2000). Administración y Riesgo de la Auditoría Interna. Bogotá.
- Estupiñan Gaitán Rodrigo, (2006). Control Interno y Fraudes, 2ª ed. Bogotá: Digiprint, editores.
- Mantilla Samuel Alberto, (2009). Control Interno Informe COSO,4ª ed. Bogotá: Litoperta Impresiones.
- Catágora F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cooper & Lybrant, (2002). Control Interno Estructura Conceptual Integrada. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Grupo Cultura S.A, (2006). Auditoría y Control Interno. Bogotá: McGraw-Hill.
- Greco,(2000). Diccionario Contable, 2ª ed. Buenos Aires: EditorialValletta.
- Cepeda Gustavo, (2002) Auditoría y Control Interno, Bogotá: McGraw-Hill.
- Koontz Harold & Weihrich Heinz, (2004).Administración una Perspectiva Global, 12ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Santillana Juan, (2005). Establecimiento de sistemas de control interno. México: Printed Ediciones.

LEYES

- Ley de Régimen Tributaria Interna. (2009) Quito.
- Código de Trabajo. (2011) Quito.
- Ley del Seguro Social. (2011) Quito.
- Ley de Compañías. (2010) Quito.

FOLLETOS.

- Esparza Mosquera Fernando, (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, noveno semestre. Riobamba.

PÁGINAS WEB.

- <http://www.normas de controlinterno.ec>.(10-nov.2010).Normasde Control Interno. Componentes de control interno. En línea.
- <http://www.monografias.com>. (12-dic-2010).Tipos de evaluación de control interno. En línea.
- <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>. Control interno y su evaluación, (2011). En línea.
- <http://www.monografias.com> >. Control como función de evaluación, administración y finanzas. En línea.
- <http://www.emagister.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno>. Concepto y evaluación de diseños de control interno. En línea.

RESUMEN.

La presente tesis es un “Diseño de procedimientos de control interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el área administrativa y financiera en la empresa Puebla Chávez y Aso. Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el año 2012”.

Esta investigación permitirá dotar de herramientas necesarias para mejorar el control interno dentro de la entidad y de esta manera contribuir al desarrollo eficiente de sus operaciones permitiéndole a la gerencia obtener información confiable para la toma de decisiones contribuyendo al logro de los objetivos.

El diseño para el procedimiento de control interno en el área administrativa y financiera se realizó mediante la representación gráfica a través de flujogramas que permiten identificar claramente las diferentes actividades que deben ser ejecutadas por las áreas antes mencionadas y de esta manera se puede determinar medidas para salvaguardar los recursos. Durante el estudio de las actividades que realiza la empresa, se obtuvo como resultado que la misma no cuenta con un reglamento interno, no dispone de un manual de funciones, estructura organizativa que desconoce el personal, no existe claridad en la misión, visión, objetivos, metas y políticas, sus departamentos trabajan aisladamente, de esta manera podemos afirmar que al no aplicar los controles internos adecuados en sus operaciones, las decisiones tomadas no serán las más oportunas para su gestión lo que perjudica los resultados de sus actividades.

Se propone a la junta de accionistas de la empresa, implementar el diseño de control interno esto proporcionará una optimización adecuada de los recursos administrativos y financieros, generando un ambiente de confianza mutua de tal manera que la entidad pueda desarrollarse a largo plazo.

SUMMARY

This research work is a “Design of internal control procedures oriented to minimize risks and optimize resources in the management and financial area in the enterprise Puebla Chavez and Associates Cia. Ltd., in Riobamba, for 2012”

This research will provide necessary tools to improve internal control in the enterprise to contribute to the efficient performance of their operations allowing management to have information to make decisions for achieving the objectives.

The design for the internal control procedure on the management and financial area was performed by plotting through flow diagrams to clearly identify different activities to be executed by the above mentioned areas to determine measures which will safeguard resources. During the study of the activities carried out by company, was obtained as a result it does not have a internal rules, it has no manual functions and organizational structure the staff is not known, it is not clear in the mission, vision, goals, objectives and policies, its departments work in isolation, to affirm that decisions not be the most appropriate because it does not apply adequate internal controls which hurts the results of its activities.

It is proposed to the enterprise shareholders to implement an internal control design for optimizing suitable financial administrative resources and, generating an environment of mutual confidence, so that, the enterprise will be developed in a long term.

ANEXOS.

AnexoN° 1:Aprobación Constitución Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda. Por la Superintendencia de compañías.

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS



RESOLUCION No. **08.A.DIC. 379**

Dra. Leonor Holguín Bucheli
INTENDENTA DE COMPAÑÍAS DE AMBATO

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Cuarto** del Cantón RIOBAMBA el **08/Septiembre/2008**, que contienen la constitución de la compañía **PUEBLA CHAVEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.**.

Que la Unidad Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.ICA.DJ.RR.08.291 de 16/Septiembre/2008, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resoluciones ADM-06028 del 17 de enero del 2006; y, ADM-08241 del 14 de julio del 2008 ;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **PUEBLA CHAVEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en Ambato, a

Dra. Leonor Holguín Bucheli
INTENDENTA DE COMPAÑÍAS DE AMBATO

Exp. Reserva 7207671
Nro. Trámite 5.2008.231
RR/

RAZON: En cumplimiento a lo dispuesto, procedo a tomar nota al margen de la matriz de la escritura de constitución de la Compañía PUEBLA CHAVEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA, celebrada el ocho de Septiembre del dos mil ocho, respecto de la Resolución No. 08.A.DIC.00379, Dada y firmada en Ambato, a 16 de Septiembre del 2.008, por la Doctora LEONOR HOLGUIN BUCHELL, INJENIERA DE COMPAÑIAS SEDE EN AMBATO, por la que resuelve Aprobar su constitución. Doy fe.-
Riobamba, a 18 de Septiembre del 2.008.-



DR. CARLOS MARCELO AULLA ERAZO.
NOTARIO PÚBLICO.



Anexo N° 2: RUC Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda.



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0691722155001
RAZON SOCIAL: PUEBLA CHAVEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PUEBLA CHAVEZ GIOVANNI GUILLERMO
CONTADOR: ACOSTA FONSECA SEGUNDO CAMILO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 08/09/2008 **FEC. CONSTITUCION:** 08/09/2008
FEC. INSCRIPCION: 17/10/2008 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE TODA CLASE DE LUBRICANTES Y SUS DERIVADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: VENEZUELA Intersección: MARIANA DE JESUS Referencia ubicación: EN LA GASOLINERA SAN ALFONSO Telefono Trabajo: 032951393 Email: pchas012001@yahoo.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO II\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: RARE020608

Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA

Fecha y hora: 23/11/2010



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0691722155001
RAZON SOCIAL: PUEBLA CHAVEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 08/09/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE TODA CLASE DE LUBRICANTES Y SUS DERIVADOS.
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE INSUMOS AGRICOLAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: VENEZUELA Intersección: MARIANA DE JESUS
Referencia: EN LA GASOLINERA SAN ALFONSO Telefono Trabajo: 032851393 Email: pchas012001@yahoo.com

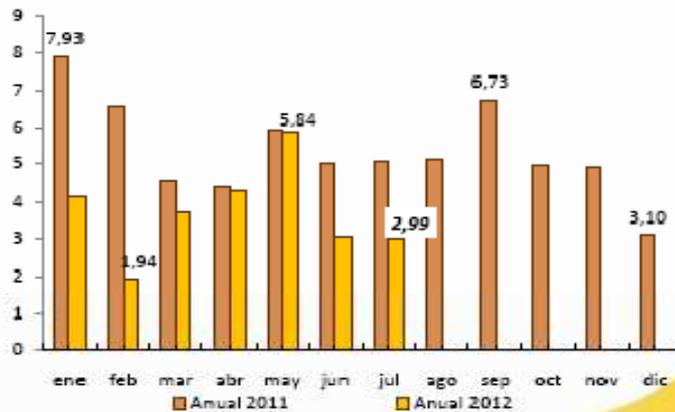


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**
Usuario: RARE020608 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 23/11/2010

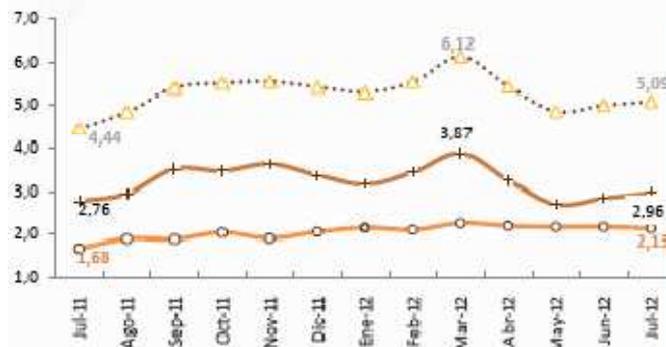
Anexo N° 3: Inflación año 2012 según el Banco Central del Ecuador.

En julio de 2012, la inflación anual del IPP nacional registra un ritmo de crecimiento de precios similar al del mes anterior; los mayores incrementos se ubicaron en las secciones: *Agrícola, Silvicultura y pesca (4.26%), Alimentos, bebidas y textiles (3.77%)* y *Metálicos, maquinaria y equipo (2.19%)*.

INFLACIÓN ANUAL DEL IPP NACIONAL
(Porcentajes, 2011 - 2012)



(Porcentajes, Jul. .)



En la serie observada y específicamente en julio de 2012, la *contribución a la inflación anual de bienes transables (2.96%)* vuelve a incrementarse y se mantiene por sobre el aporte de los bienes no transables, la primera serie representa en promedio un 61% del resultado general.

Anexo N° 4: Formato para realizar Conciliación Bancaria.

EMPRESA PUEBLA CHÁVEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.		
CONCILIACIÓN BANCARIA.		
Saldo según libro Auxiliar de Bancos		
(-) Notas de Débito no Registrados		XXXXXX
-----	XXXXX	
(+) Notas de Crédito no Registradas		
-----	XXXXX	
Saldo conciliado en Libros		XXXXXX
Saldo según Estado de Cuenta Corriente		XXXXXX
(+) Notas de Deposito no Registrados		
-----	XXXXX	
(-) Cheques en circulación		
-----	XXXXX	
Saldo Conciliado en Bancos		XXXXXX
Contador Responsable.		

Anexo N° 5: Fotos Área Administrativa y Financiera de la Empresa.



SECRETARIA



CONTABILIDAD



FACTURACION



Jefe de Bodega

Anexo N°6: Fotos bodegas de la mercadería.



FERRETERIA.



FERRETERIA.



FERRETERIA.



Material de Construcción.



Material de Construcción.