



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO –
AUDITOR**

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA AMAZONAS
CÍA. LTDA.”**

ANDREA NATALY MOSQUERA COLLANTES

DIRECTOR: Dr. CÉSAR PASQUEL

CODIRECTOR: Dr. ANÍBAL ALTAMIRANO

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE del 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ANDREA NATALY MOSQUERA COLLANTES

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado titulada “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA AMAZONAS CÍA. LTDA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Septiembre 2009

Andrea Nataly Mosquera Collantes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Director: Dr. César Pasque

Codirector: Dr. Aníbal Altamirano

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA AMAZONAS CÍA. LTDA.” realizado por Andrea Nataly Mosquera Collantes, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizó, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **Andrea Nataly Mosquera Collantes**, que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera Valencia, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Septiembre del 2009

Dr. César Pasquel

DIRECTOR

Dr. Aníbal Altamirano

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Nataly Mosquera Collantes

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA AMAZONAS CÍA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 2009

Andrea Nataly Mosquera Collantes

DEDICATORIA

Al ser más sublime DIOS, por ser siempre mi guía en el camino.

A mis queridos padres (Aníbal y Magdita), por todo su amor y comprensión, porque ellos inculcaron en mí valores éticos y morales, los que me han servido para saber caer y levantarme, para saber luchar y lograr los objetivos propuestos.

A mis hermanos y amigos que han sabido apoyarme en todo momento y darme la fuerza para seguir siempre adelante.

A mi familia por darme cada día valor y ganas de vencer cualquier obstáculo, mil gracias.

Andrea.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, porque con su luz divina supo llenarme de sabiduría, salud y vida para concluir el siguiente paso.

A mi director y codirector, de la tesis que han sido la guía constante al compartir sus conocimientos, para realizar de la mejor manera y profesionalmente la tesis.

A mis padres que me han brindado su apoyo incondicional en todo momento.

A la institución ESPE que me ha permitido crecer profesionalmente y ha brindado el apoyo de sus profesores para el aprendizaje continuo.

Andrea.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	3
CAPÍTULO I	5
1 ASPECTOS GENERALES	5
1.1 ANTECEDENTES	5
1.1.1. Base legal	6
1.1.2. Objetivos de la empresa	9
1.1.2.1. Objetivo General	9
1.1.2.2. Objetivos Específicos	9
1.2 LA EMPRESA	9
1.2.1. Reseña histórica de la Empresa Amazonas Cía. Ltda.	10
1.2.2. Organigramas	10
1.2.2.1. Organigrama Estructural	11
1.2.2.2. Organigrama Funcional	13
1.2.2.3. Organigrama De personal	18
CAPÍTULO II	20
2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	20
2.1 VISIÓN	20
2.2 MISIÓN	20
2.3 OBJETIVOS	21
2.4 POLÍTICAS	23
2.5 ESTRATEGIAS	25
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES	26
CAPÍTULO IIL	28
3 ANÁLISIS SITUACIONAL	28
3.1 ANÁLISIS INTERNO	28
3.1.1 Descripción de los procesos administrativos	29
3.1.1.1 Área de compras	29
3.1.1.2 Área de Ventas	32
3.1.1.3 Área de Comercialización y Marketing	34

3.2	ANÁLISIS EXTERNO	34
3.2.1	<i>Influencias macroeconómicas</i>	34
3.2.1.1	Factor político	35
3.2.1.2	Factor económico	35
3.2.1.3	Factor social	40
3.2.1.4	Factor tecnológico	42
3.2.1.5	Factor legal	42
3.2.2	<i>Influencias Microambientales</i>	43
3.2.2.1	Clientes	43
3.2.2.2	Proveedores	44
3.2.2.3	Competencia	46
3.2.2.4	Precios	47
CAPÍTULO IV		48
4	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO	48
4.1	DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO	48
4.2	ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	51
4.1.1	<i>Ambiente de control</i>	52
4.1.2	<i>Evaluación de Riesgos</i>	54
4.1.3	<i>Actividades de Control</i>	57
4.1.4	<i>Información y Comunicación</i>	60
4.3	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO	67
4.3.1	<i>De Acuerdo al Momento</i>	67
4.3.2	<i>De Acuerdo al Enfoque</i>	68
4.4	MÉTODOS DE EVALUACIÓN.	70
4.4.1	<i>Coso</i>	72
4.4.2	<i>Coso II</i>	75
4.4.3	<i>Micil</i>	85
4.4.4	<i>Corre</i>	89
4.5	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	89
4.5.1	<i>Narrativas</i>	89
4.5.2	<i>Cuestionarios</i>	92
4.5.3	<i>Flujogramas</i>	101
4.5.4	<i>Matriz foda</i>	105
4.5.5	<i>Diagrama de Causa y Efecto</i>	107
4.6	INFORME DE CONTROL INTERNO	109

CAPÍTULO V	116
5 DISEÑO DE CONTROL INTERNO COSO LL	116
5.1 ÁREA DE COMPRAS	116
5.1.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA	116
5.1.1.1 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMPRAS	117
5.1.1.2 CALIFICACIÓN Y MATRIZ DEL RIESGO	128
5.1.2 NATURALEZA Y FUNCIONES DEL ÁREA	129
5.1.3 PERSONAL DEL ÁREA	133
5.1.4 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA	134
5.1.5 DEBILIDADES DETECTADAS DEL ÁREA	135
5.1.6 PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS.	140
5.2 . ÁREA DE VENTAS	145
5.2.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA	145
5.2.1.1 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE VENTAS	146
5.2.1.2 CALIFICACIÓN Y MATRIZ DEL RIESGO	157
5.2.2 NATURALEZA Y FUNCIONES DEL ÁREA	158
5.2.3 PERSONAL DEL ÁREA	163
5.2.4 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA	163
5.2.5 DEBILIDADES DETECTADAS DEL ÁREA	165
5.2.6 PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE VENTAS	168
CAPÍTULO VI	175
6 . INFORME DE CONTROL INTERNO	175
CAPÍTULO VII	190
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
7.1 . CONCLUSIONES	190
7.2 . RECOMENDACIONES	191
BIBLIOGRAFÍA	193

TABLAS

Tabla N° 1: Resumen de los principales clientes Amazonas Cía. Ltda.	44
Tabla N° 2: Resumen de los principales proveedores Amazonas Cía. Ltda.	45
Tabla N°3: Precios de los principales productos Amazonas Cía. Ltda.	47
Tabla N°4: Matriz de riesgo del área de Compras	128
Tabla N°5: Matriz de riesgo del área de Ventas	157

GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural	12
Gráfico N° 2: Organigrama Funcional	17
Gráfico N° 3: Organigrama de Personal	19
Gráfico N° 4: Inflación anual	36
Gráfico N° 5: Tasa activa	37
Gráfico N° 6: Tasa Pasiva	38
Gráfico N° 7: Importaciones	39
Gráfico N° 8: Exportaciones	39
Gráfico N° 9: Empleo	41
Gráfico N° 10: Salario Mínimo Vital	42
Gráfico N° 11: Competencia	46
Gráfico N° 12: Elementos Control Interno	51
Gráfico N° 13: Ambiente de control	52
Gráfico N°14 Evaluación de riesgos	54
Gráfico N°15: Actividades de control	57
Gráfico N16: Inf. y Comunicación	60
Gráfico N°17: Supervisión	64
Gráfico N° 18: Elementos Clave en el nuevo marco del COSO.	78
Gráfico N°19: Matriz FODA	106
Gráfico N° 20: Flujograma del Proceso actual del área de Compras	130
Gráfico N° 21: Flujograma del Proceso propuesto del área de Compras.	132
Gráfico N° 22: Flujograma del Proceso actual del área de Ventas	160
Gráfico N° 23: Flujograma del Proceso Propuesto del área de Ventas	162

CUADROS

Cuadro N°1: Resumen de los principales métodos para evaluar el control Interno 71

Cuadro N°2: Componentes COSO y MICIL _____ 88

Cuadro N°3: Componentes COSO II, COSO, MICIL _____ 88

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis tiene como propósito el diseño de un sistema de control interno administrativo de la Empresa Amazonas, utilizando como método de evaluación, COSO II.

La finalidad de esta investigación es corregir las falencias que presenta la empresa de servicios Amazonas en sus procesos administrativos en el área de: compras, ventas, comercialización y marketing. Por tal motivo, el enfoque de este trabajo investigativo permite tener una visión específica de lo que se quiere lograr para mejorar dichos procesos.

Desde esta perspectiva, el objeto de estudio permitió verificar los medios accionarios para las estrategias en función a la esquematización de la propuesta preestablecida en el proceso investigativo.

Consecuentemente, la metodología aplicada en este estudio hace referencia a un diseño operativo que ayude a solventar y mejorar las debilidades encontradas en el funcionamiento del servicio que brinda Amazonas Cía. Ltda., y las áreas evaluadas; para lo cual se utilizó varias herramientas, además de enfocarse en una investigación de campo descriptivo, permitiendo hacer más efectiva la evaluación de Control interno, ayudando así a mejorar, calidad, eficiencia y eficacia de las operaciones, protección de recursos y cumplimiento de disposiciones legales.

Los capítulos que se presenta en esta Tesis, a través del Coso II para la Empresa Amazonas Cía. Ltda., y sus áreas: compras y ventas, resume la evaluación del control interno Administrativo.

Esta tesis brinda herramientas útiles para resolver los problemas administrativos con los que habrían de enfrentarse los responsables de la administración de la Empresa Amazonas en sus áreas (compras y ventas); así como las condiciones, organizativas y legales en las que se desenvuelve el servicio.

El contenido de la tesis

El Capítulo I de la presente tesis narra los aspectos generales Empresa Amazonas Cía. Ltda. La base legal que enmarca a la institución, sus objetivos; también la reseña histórica y la estructura institucional ampliando las áreas: Compras, ventas, comercialización y marketing.

El Capítulo II hace referencia al direccionamiento estratégico de la institución, su Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias, Principios y Valores, establecidos por la empresa para el mejor desarrollo de sus actividades.

El Capítulo III hace mención del análisis situacional Empresa Amazonas Cía. Ltda. tomando en cuenta los factores internos que influyen en las áreas: Compras, ventas, comercialización y marketing, donde se describe como afectan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que son variables macroeconómicas; y las variables microambientales también son analizadas y descritas, incluyendo a los clientes, proveedores, la competencia y los precios afines al sector comercial.

El capítulo IV los fundamentos teóricos del control interno administrativo, métodos de evaluación de control interno como también técnicas de control interno, que son guía para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo V está el propósito básico que incentivó al desarrollo de esta tesis, es el Diseño del sistema de control interno administrativo, por el método coso II.

En el capítulo VI se encuentran las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a las autoridades administrativas a comprender cuál fue el resultado de la evaluación del control interno administrativo y cuáles son las opciones para tomar decisiones en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales a fin de construir condiciones óptimas que den a la gestión administrativa el poder para el cambio y el cumplimiento de los principios básicos de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis aims to design a system of internal administrative control of the Company Amazon, utilizing the method of evaluation, COSO II.

The purpose of this research is to correct the flaws that the company introduced Amazon service in its administrative processes in the area of procurement, sales, merchandising and marketing. For this reason, the focus of this research work can have a specific vision of what is to be achieved to improve these processes.

From this perspective, the object of study allowed to verify stock media strategies based on a proposal outlining the preset in the investigative process.

Consequently, the methodology applied in this study refers to an operational design to help fund and improve the weaknesses found in the operation of the service provided by Amazon Cia. Ltd., and the areas evaluated, for which use various tools, in addition to focusing on a descriptive field research, enabling more effective internal control assessment, helping to improve quality, efficiency and effectiveness of operations, resource protection and enforcement of laws.

The chapters presented in this thesis through the Coso II for Amazon Enterprise Co. Ltd., and its areas: purchases and sales, summarizes the evaluation of internal control Administrative.

This thesis provides useful tools to solve the administrative problems that would confront those responsible for the administration of the Enterprise Amazonas in their areas (sales and purchases), and the conditions, organizational and legal where the service evolves.

The contents of the thesis

Chapter I of this thesis narrates the general aspects Amazon Enterprise Co. Ltd. The legal base that frames the institution, its objectives, and also the historical background and institutional structure to expand the areas: purchasing, sales, merchandising and marketing.

Chapter II refers to the strategic direction of the institution, its Mission, Vision, Objectives, Policies, Strategies, Principles and Values, established by the company for the better development of their activities.

Chapter III mention of Amazon Enterprise Co. situational analysis. Ltda. taking into account the internal factors that inferred in the areas: purchasing, sales, merchandising and marketing, which describes how to affect political, economic, social, technological and legal issues that are macroeconomic and micro-environmental variables are also analyzed and described, including customers, suppliers, competition and pricing related to the commercial sector.

Chapter IV the theoretical foundations of internal administrative control, evaluation methods, internal control as well as internal control techniques, which are guide for the development of the proposal.

Chapter V is the basic purpose that spurred the development of this thesis is the design of internal administrative control system using method II arena.

In Chapter VI, are the conclusions and recommendations that will help the administrative authorities to understand what was the outcome of the evaluation of internal administrative control and what are the options for making decisions in pursuit of fulfillment of institutional objectives to build optimum conditions to give the administrative power to change and meeting the basic principles of economy, efficiency, effectiveness, ecology and ethics.

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

En 1987 Magdalena Collantes, Marcelo Collantes, Noemí Mosquera, quienes con gran visión comercial, abrieron en el centro de Machachi cantón Mejía provincia de Pichincha, una pequeña tienda de víveres en general el mismo que se le conocía como Víveres Amazonas, lleva ese nombre precisamente por su calle principal más tarde con el crecimiento de la población; de gran acogida al público y su clientela ya establecida, se amplía con el traslado de dicha tienda a un lugar estratégico en la principal vía concurrida de quienes habitan en dicho cantón.

Por los años de trabajo, experiencia, al ofrecer la diversidad de los productos para inicio de los años 90 ya se convierte en Bodega Amazonas, la misma que brinda servicio y distribución de productos de primera necesidad.

Para el nuevo milenio, la bodega toma una estructura similar a grandes supermercados del país, el benchmarking efectuado contribuyó de manera grata siendo los pioneros en autoservicios, mismo que optan por convertirse en megacentros del consumo y diversificar su oferta de productos, donde llega a niveles socioeconómicos medios y bajos de diferentes barrios del Cantón Mejía, como también de sus parroquias aledañas.

La empresa ha desarrollado un crecimiento significativo, lo que ha originado que sus procesos sean cada día más complejos y que necesiten ser controlados por procedimientos más rigurosos que garanticen el adecuado manejo de los recursos de la empresa, por esta razón es necesario diseñar un Sistema de Control Interno que contribuya al cumplimiento de los objetivos.

1.1.1. Base legal

Las Empresas o Instituciones están reguladas por leyes, reglamentos y normas de carácter legal que disciplinan su funcionamiento interno y externo. Desarrollar actividades empresariales apegadas al cumplimiento de estas regulaciones legales es indispensable y debe cumplirse a cabalidad.

Por esta razón la empresa Amazonas Cía. Ltda. desarrolla su actividad en estricto apego a las siguientes disposiciones legales:

La empresa Amazonas Cía. Ltda. fue constituida en la ciudad de Quito, el dieciocho de abril del año dos mil cinco, ante el notario trigésimo séptimo del cantón Quito, mediante la suscripción de la escritura pública de constitución de la compañía limitada Amazonas, cuyos accionistas son los señores; María Magdalena Collantes Calvache, Carlos Marcelo Collantes Calvache y Noemí Elizabeth Mosquera Collantes.

El capital suscrito de la compañía es de cuatrocientos 00/100 dólares de los Estados Unidos de América (USD 400,00), dividido en cuatrocientas (400) participaciones iguales acumulativas e indivisibles de un dólar (USD 1,00) cada una.

El capital pagado de la compañía es de doscientos dólares 00/100 pagado mediante numerario en la siguiente forma:

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL POR PAGAR	PARTICIPACIONES	%
MARÍA MAGDALENA COLLANTES CALVACHE	\$ 360 USD	\$180 USD	\$180USD	360	90%
CARLOS MARCELO COLLANTES CALVACHE	\$ 20 USD	\$ 10 USD	\$ 10 USD	20	5%
NOEMÍ ELIZABETH MOSQUERA COLLANTES	\$ 20 USD	\$ 10 USD	\$ 10 USD	20	5%
TOTAL	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	400	100

Además en la escritura mencionada anteriormente se establece los siguientes puntos más importantes:

- ✦ Las participaciones constarán en certificados de aportación no negociables, que serán suscritos por el Presidente y Gerente General de la compañía.
- ✦ La compañía estará gobernada por la Junta General de socios y administrada por el Gerente General y Presidente.
- ✦ La Junta General, formada por socios de la compañía legalmente convocados y reunidos, es la máxima autoridad y órgano supremo de la misma.

Una de las debilidades de la empresa Amazonas Cía. Ltda. es la falta de normatividad interna, como por ejemplo: Manuales, Reglamentos e Instructivos.

Sin embargo para poder desarrollar su actividad económica, observa los siguientes cuerpos legales:

Ley de Régimen Tributario Interno: Como toda institución Amazonas Cía. Ltda. también participa activamente en el campo tributario, por lo que debe cumplir con las normas y disposiciones legales que dispone esta ley. Debe realizar declaraciones mensuales de las ventas, compras realizadas, así como la declaración del impuesto a la renta anual, anexos transaccionales.

Código de Trabajo: Todo trabajador está protegido por el Código de Trabajo. Los empleados tienen un contrato de trabajo donde consta el sueldo o salario a recibir, además de obligaciones y responsabilidades tanto del empleador como el empleado.

Ley de Seguridad Social: Todos los empleados que trabajan en Amazonas Cía. Ltda. deben estar asegurados en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). Así el empleador y el empleado aportan una cantidad para su seguridad social y jubilación.

Ley de Compañías: Regula la forma de constitución, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

1.1.2 Objetivos de la empresa

1.1.2.1 Objetivo General

- ✦ Comercializar, distribuir, productos de consumo humano, de insumos y materias primas permitidas por la ley, por cuenta propia o a través de terceros, manteniendo el buen servicio y la satisfacción de nuestros clientes.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- ✦ Garantizar un adecuado equipo de trabajo y recursos de apoyo.
- ✦ Coadyuvar a la excelencia en la relación laboral con nuestros clientes.
- ✦ Crear una cultura de ahorro a lo largo de la organización dentro de cada departamento y del personal.

1.2 La Empresa

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, definen a la empresa como: "Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado." ¹

Amazonas Cía. Ltda. es una empresa privada cuyo propósito es brindar el servicio de atención al cliente para contribuir con la satisfacción de sus necesidades y cubrir estos requerimientos de manera oportuna eficiente y eficaz, a la población en general.

¹PALLARES Zoilo, ROMERO Diego y HERRERA Manuel, Del libro: Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005

1.2.1 Reseña histórica de la Empresa Amazonas Cía. Ltda.

La empresa Amazonas Cía. Ltda. fue constituida en el año 2005, por la familia Collantes y Mosquera, teniendo como objeto principal el brindar un autoservicio, este modelo de negocio permite tocar el producto sin la obligación de comprar, contribuyendo a la comunidad del sector y su alrededor la prestación diferenciada de un servicio, así cubrir las necesidades del mercado de la alimentación, ofreciendo al público la compra venta de productos de primera necesidad.

La empresa tiene como su principal actividad la venta al detalle que significa vender productos al consumidor final. Así como también, la venta al por mayor que consiste en vender varios productos iguales, con un descuento adicional para que puedan ser comercializados por pequeñas tiendas y micromercados aledaños.

En la actualidad la empresa cuenta con dos autoservicios modernos y versátiles ubicados estratégicamente que brindan un servicio personalizado.

1.2.2 Organigramas

El autor Terry George, puntualiza el concepto de organigrama como:

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”²

² TERRY George, Libro Principios de Administración, Sexta edición México, 1961.

1.2.2.1 Organigrama Estructural

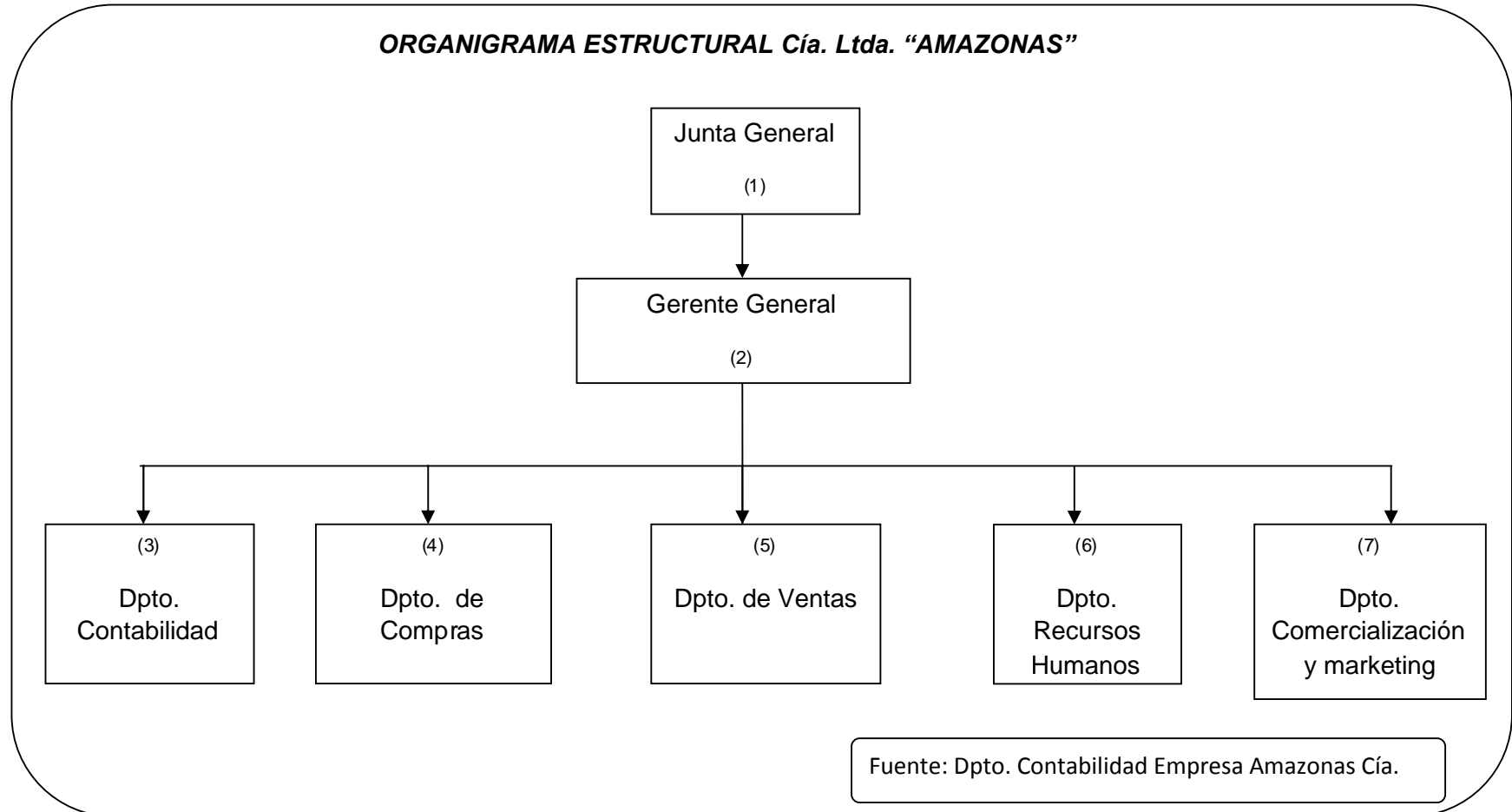
Según el autor Jack Fleitman, Organigrama Estructural se define así:

“Esta clase de organigrama nos permite conocer la distribución jerárquica de los departamentos y áreas de la empresa de una manera gráfica de fácil comprensión.”³

La empresa Amazonas Cía. Ltda. ha establecido el siguiente Organigrama Estructural, que fue aprobado por la Junta General de Accionistas el día 20 de julio del año 05.

³FLEITMAN Jack, Editorial McGraw-Hill, 2000 Negocios Exitosos.

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural



1.2.2.2 Organigrama Funcional

- ✓ A mi criterio el Organigrama Funcional, nos permite saber las funciones y roles que cumplen las distintas áreas descritas anteriormente en la empresa.

A continuación cito el Organigrama Funcional de la empresa Amazonas Cía. Ltda. que fue aprobado por la Junta General de Accionistas, en fecha 04 de Octubre del año 2005.

Junta General

Funciones:

- ⊕ Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios.
- ⊕ Tomar las decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución de capital suscrito o autorizado de la Cía. Ltda.
- ⊕ Convocar a juntas ordinarias o extraordinarias.

Gerente General

Funciones:

- ⊕ Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas.
- ⊕ Participar en los comités de adquisiciones, contrataciones y cualquier otro que se conforme para fines administrativos, financieros y servicios judiciales.
- ⊕ Evaluar el desempeño continuo de cada uno de los departamentos.
- ⊕ Determinar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Departamento de Contabilidad

Funciones:

- ⊕ Llevar todos los registros contables y financieros de la empresa.
- ⊕ Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
- ⊕ Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros.
- ⊕ Realizar la certificación de planillas para pago de impuestos.
- ⊕ Desarrollar la aplicación de beneficios y reportes de dividendos.

- ✦ Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.

Departamento de Compras

Funciones:

- ✦ Registrar el ingreso de mercadería en el sistema.
- ✦ Realizar la administración del inventario controlando el stock.
- ✦ Mejorar las políticas con el proveedor y buscar la mejor opción para la compra de mercadería,
- ✦ Acatar las exigencias y gustos del cliente.
- ✦ Realizar la recepción y despacho de mercadería. Colocar cada producto en su lugar.

Departamento de Ventas

Funciones:

- ✦ Atender al pedido y exigencia del cliente.
- ✦ Efectuar las transacciones y convenios de pago (contado / crédito).
- ✦ Recaudar el dinero de la venta, y respaldos del crédito.

- ⊕ Otorgar el respectivo comprobante de venta al cliente.
- ⊕ Realizar el respectivo empaquetamiento de la mercadería.

Departamento de Recursos Humanos

Funciones:

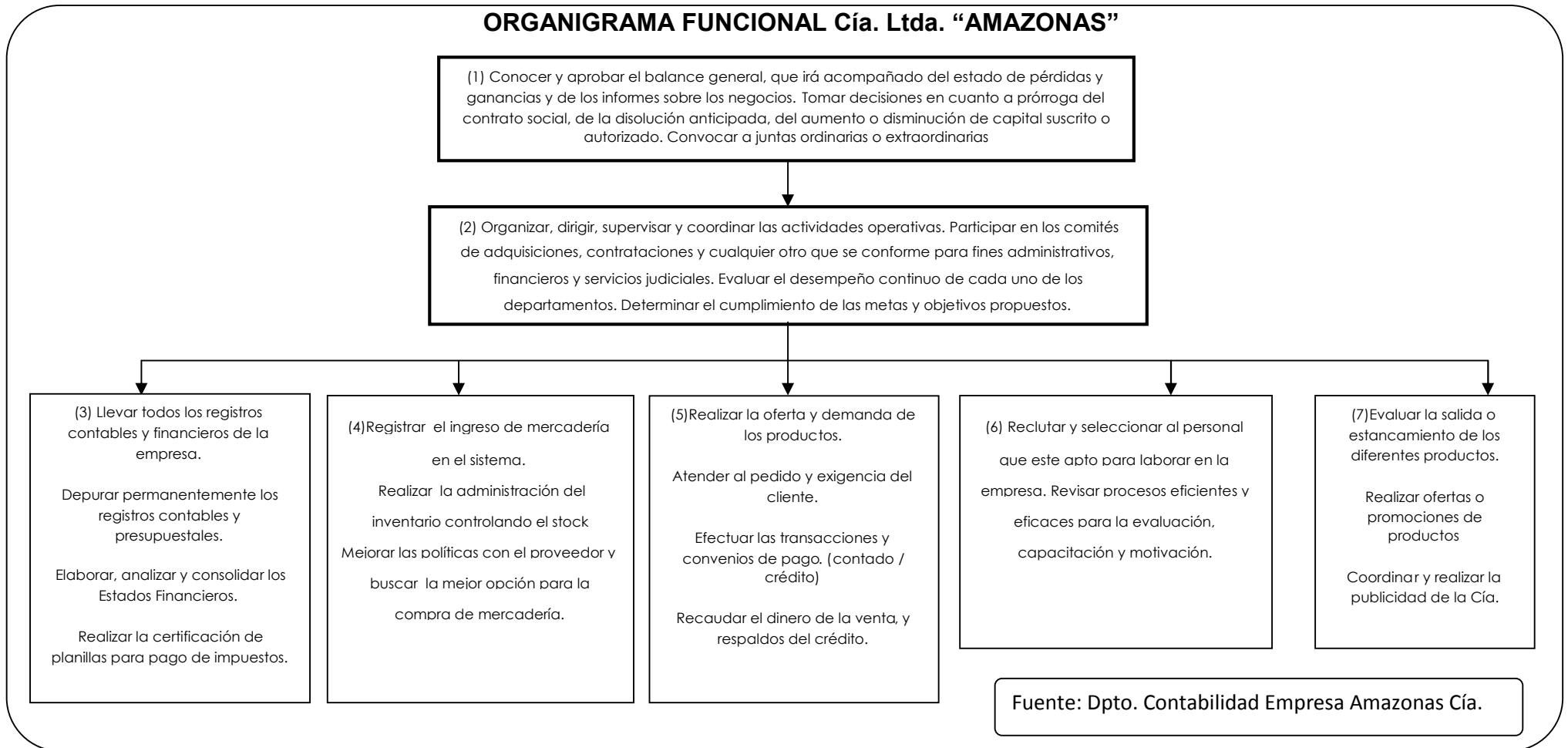
- ⊕ Reclutar y seleccionar al personal que este apto para laborar en la empresa.
- ⊕ Revisar procesos eficientes y eficaces para la evaluación, capacitación y motivación.

Departamento de Comercialización y Marketing

Funciones:

- ⊕ Evaluar la salida o estancamiento de los diferentes productos.
- ⊕ Realizar ofertas o promociones de productos.
- ⊕ Determinar mediante estudios los gustos y preferencias del cliente.
- ⊕ Coordinar y realizar la publicidad de la Cía.
- ⊕ Enfocarse en la atención personalizada.

Gráfico N° 2: Organigrama Funcional



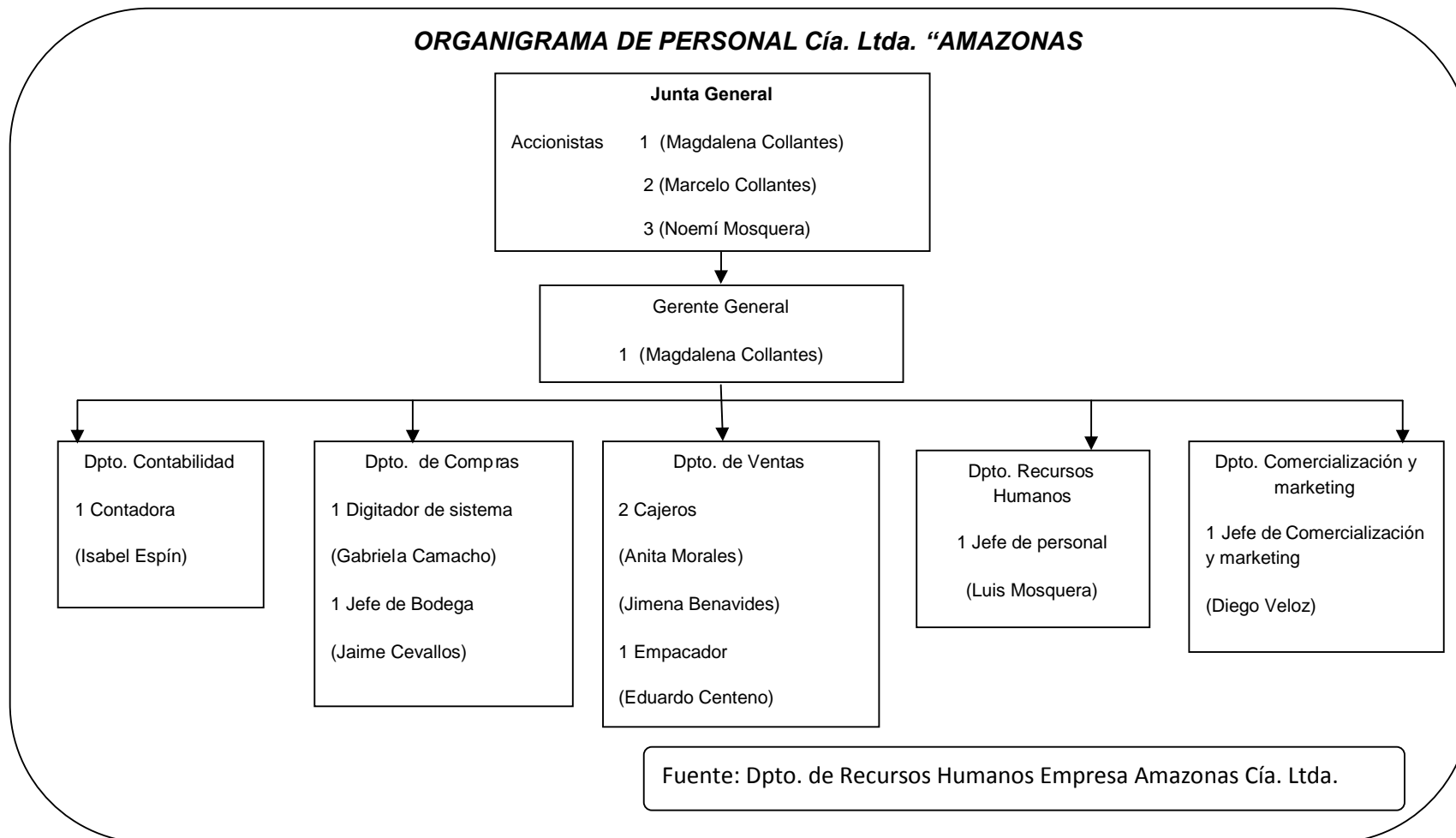
1.2.2.3 Organigrama De personal

- ✓ A mi criterio el organigrama de personal, permite conocer los cargos, y el número de personas que se encuentran dentro de un área o departamento.

Por la Junta General de Accionistas de la empresa Amazonas Cía Ltda., se aprobó el día 07 de Febrero del año 2006, el siguiente Organigrama De personal:

(Ver gráfico en página siguiente)

Gráfico N° 3: Organigrama de Personal



CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Visión

Define el autor Fleitman Jack visión:

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁴

- La empresa Amazonas Cía. Ltda. en su direccionamiento estratégico ha establecido la siguiente visión:

“Ser líder en la atención al cliente, crecimiento económico y administrativo, a través de la innovación, el mejoramiento continuo, enmarcada en los principios legales de seguridad social y el desarrollo humano al 2012.”

2.2 Misión

Según los autores Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, Misión es:

⁴ FLEITMAN Jack, Editorial McGraw-Hill, 2000 Negocios Exitosos.

“Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.”⁵

- La empresa Amazonas Cía. Ltda. en su direccionamiento estratégico ha establecido la siguiente misión:

“Ser un servicio de compra y venta de bienes de primera necesidad, líder en atención al cliente, con la suficiente infraestructura física, capacidad técnica de gestión y administrativa, que garantice de manera eficaz de un servicio de calidad a sus clientes, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.”

2.3 Objetivos

Para el autor Koontz Harold, objetivos se define como:

“La exteriorización del compromiso gerencial de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.”⁶

2.3.1. Objetivo General

- Es la expresión de lo que quiere llegar a cumplir la empresa, a mi criterio.

⁵ DÍEZ de Castro Emilio Pablo, GARCÍA del Junco Julio, Martín JIMENEZ Francisca y PERIÁÑEZ Cristóbal Rafael, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2001, Administración y Dirección,

⁶ KOONTZ Harold Sexta edición, Editorial McGraw-Hill 1975.

Contribuir al beneficio y bienestar de la familia, realizando un servicio con eficiencia, calidad y calidez; con un equipo de personas comprometido, solidario y ético, abierto a los cambios; siendo un servicio de excelencia, financieramente equilibrado, con infraestructura y presto a la satisfacción constante de nuestros clientes.

2.3.2. Objetivos Específicos

A mi criterio estos objetivos contribuyen al logro del objetivo general, tienen un enfoque más puntual.

La empresa Amazonas Cía. Ltda. ha establecido los siguientes:

- ⊕ Conformer un adecuado sistema de comunicación organizacional.
- ⊕ Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- ⊕ Lograr efectivizar la gestión de crédito durante el 2009 para mantener un nivel alto, de ventas al contado para mantener estabilidad en las actividades de comercialización y ventas de la empresa, logrando en los empleados una concientización sobre la cultura de ahorro, para contribuir a que la empresa siga adelante y cumpla con las expectativas de los proveedores y clientes.
- ⊕ Invertir en la capacitación del personal, para que nuestro cliente se sienta satisfecho y siga solicitando nuestro servicio.

2.4 Políticas

Definición según Enciclopedia Del Empresario:

“Las políticas guían e indican el camino a seguir para las acciones que se van a realizar y ayudan en cada uno de los obstáculos que puedan presentarse.”⁷

- La empresa Amazonas Cía. Ltda., definió las siguientes políticas:

Política de Comercialización y seguridad

- ⊕ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- ⊕ Mantener planes de contingencia social alternativa en caso de irregularidades en la empresa por la seguridad.
- ⊕ Definir por escrito, el tiempo máximo de emprendimiento de promoción y ventas.

Política de Comunicación

- ⊕ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

⁷ ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO / CD-ROM Curso de Planificación del Trabajo, Océano / Centrum.

Política de Recursos Humanos

Esta política vela por el desarrollo del Recurso Humano, con el propósito de que este alcance los niveles de eficacia y eficiencia requeridos por la empresa Amazonas Cía. Ltda.

- ⊕ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

Política de Personal

Esta política se aplica a todas las personas que reciben retribución económica y que participen como parte del organigrama estructural de la empresa.

Debe aplicarse a todas aquellas personas que ingresen a la empresa y que mantengan una relación de dependencia con la misma.

- ⊕ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ⊕ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

2.5 Estrategias

Según el autor Koontz, Harold, define a la estrategia como:

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”⁸

- Amazonas Cía. Ltda. estableció las siguientes estrategias:

- ⊕ *Disponer de un sistema de comunicación interna y externa.*
- ⊕ *Optimizar procesos de atención al cliente.*
- ⊕ *Crear y mejorar la infraestructura para atención al cliente.*
- ⊕ *Negociar y diversificar los proveedores por línea de productos.*
- ⊕ *Implantar políticas de crédito hacia nuestros clientes.*
- ⊕ *Implantar políticas de cobranza; de descuento por pronto pago y por volumen de compras.*
- ⊕ *Capacitar mensualmente al personal sobre temas de atención al cliente, cultura de ahorro y optimización de Recursos.*

⁸ KOONTZ, Harold Sexta edición Mc Graw Hill, libro Estrategia, planificación y control.

2.6 Principios y valores

2.6.1. PRINCIPIOS

Según el autor J. Ramsey y L. Bittel, principios es:

“Normas o ideas fundamentales que rigen nuestro pensamiento y la manera de comportarnos.”⁹

- En la empresa Amazonas Cía. Ltda. encontramos a continuación los siguientes principios:

⊕ **TRABAJO EN EQUIPO** impulsando la puntualidad y el apoyo entre los trabajadores.

⊕ **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD** para ser competitivos en el mercado.

⊕ **COMPAÑERISMO** para crear un ambiente propicio y agradable dentro de la empresa.

⊕ **EFICIENCIA Y EFICACIA** en la posventa de nuestros productos.

⊕ **RESPECTO** entre todos los trabajadores y principalmente con el cliente.

⁹ J. Ramsey / L. Bittel; Enciclopedia del Management.

2.6.2. VALORES

El autor J. Ramsey y L. Bittel, define valores como:

“Cualidades de las personas para enfrentar exitosamente las actividades cotidianas.”¹⁰

- Los valores principales dentro de la empresa Amazonas Cía. Ltda. son:

- ✦ **PUNTUALIDAD** en la entrega del producto a nuestro cliente.
- ✦ **RESPONSABILIDAD** al realizar cada uno de los trabajos.
- ✦ **HONESTIDAD** para crear una buena imagen en nuestro mercado y para salvaguardar los intereses de la empresa.
- ✦ **LEALTAD** comenzando con nuestros trabajadores y proveedores obteniendo una mayor seguridad y satisfacción dentro de la organización.
- ✦ **APOYO** a nuestros trabajadores y entre ellos para que se desarrollen como personas y profesionalmente.

¹⁰ J. Ramsey / L. Bittel; Enciclopedia del Management.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno

La empresa Amazonas Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la compra y venta de productos alimenticios de consumo masivo así como también artículos para el hogar.

El servicio que brinda la empresa Amazonas Cía. Ltda. está enfocado a cubrir necesidades de la comunidad del Cantón Mejía, tanto a personas naturales, empresas públicas y privadas.

Para la gestión empresarial cuenta con un sistema computarizado (INFOX. 09) punto de venta, el mismo que permite la optimización del tiempo y recursos, además que la estructura del local principal de negociaciones es adecuado para una mejor distribución y canalización del servicio.

Dentro de la empresa su estructura cuenta con las áreas de contabilidad, recursos humanos, compras, ventas, comercialización y marketing, mismas que en conjunto contribuyen a la dirección y manejo de los objetivos generales, dando como lugar la prestación acorde de un servicio y encaminado a la trayectoria seria y ética de arduo trabajo, a través del esfuerzo social y económico.

En dichas áreas antes mencionadas, al no contar con un cronograma de trabajo obstaculiza en la optimización de sistema de Control de existencias, rotación de productos, facturación y ventas.

3.1.1 Descripción de los procesos administrativos

3.1.1.1 Área de compras

Compras tiene una importancia sustantiva en la empresa, porque es el área que articula las necesidades de servicio al proveerla de los productos que necesita para cumplir su función y porque es el área en la que se genera el proceso de pagos, por lo tanto tiene gran incidencia en la operatoria de la empresa.

Selección de Proveedores

Procedimientos:

- Se presentan diferentes proveedores quienes se acercan a la empresa Amazonas Cía. Ltda. a ofrecer sus diferentes líneas de productos.
- El gerente de la empresa, hace un breve análisis de los precios que ofrecen, y se comparan con los diferentes distribuidores o empresa que vende el mismo producto.
- Si está acorde el precio, cantidad y producto apto para el consumo, se concreta y pasa a ser cliente de dicha empresa y un proveedor permanente para la empresa Amazonas Cía. Ltda.
- La empresa x, se asegura que como clientes se tenga un carácter fiable de pago, hace su respectivo análisis investigativo y da el siguiente paso, crear un vínculo de negociación continua.
- En el caso que no se llegue a un acuerdo que favorezca a la empresa se rechaza.
- Después se coordina los días de visita para el pedido, hora, fecha de entrega, y forma de pago.

Detección de Compra

Procedimientos:

- El vendedor de cierta empresa x, se acerca en los días pactados a ofrecer sus productos.
- A continuación, va acompañado del jefe de bodega en ciertas ocasiones verifica la cantidad del producto, toma nota de los productos que no hay mucha existencia.
- Se realiza el pedido si la existencia de los productos ya son mínimas.
- Si el vendedor ofrece por volumen de compra de ciertos productos es conveniente en el precio, se acepta de lo contrario se rechaza.
- El gerente de la empresa es quien llega a un acuerdo con el proveedor y se encarga de los detalles, como forma de pago (contado o crédito, días de plazo) condición en caso de caducidad del producto, daño o devolución.
- En el caso de devolución o daño, como también descuento por pronto pago, pide que se envíe la respectiva nota de crédito.

Seguimiento y recepción de pedidos.

Procedimientos:

- Los transportistas se acercan a la de entregar el pedido a la empresa Amazonas Cía. Ltda.
- Recibe primero el cajero la factura, a veces no se lee bien y después de receptada la mercadería, consta que es de otra persona.
- El jefe de bodega revisara mercadería de acuerdo a los ítems de la factura.
- Debe asegurar que la mercadería este completa, saca una muestra de cada producto y lo lleva donde la digitadora de compras.

- Si no está completo el pedido tacha en la factura y hace recalcar dicha observación a la cajera, digitadora o gerente.

Pago de mercadería.

Procedimientos:

- El encargado, deja la factura donde la cajera y esta realiza el respectivo comprobante de retención en la fuente, cuando está desocupada sino lo realiza la digitadora, o en último de los casos también lo hacen los responsables de entregar la mercadería a la empresa.
- La factura es firmada por la cajera, digitadora o rara vez por la gerente de la empresa, si es a crédito, la original con la copia de del comprobante de retención, se retiene y entrega original del comprobante de retención y copia de factura.
- Si la factura es al contado, la cajera o gerente de la empresa, es quien descuenta el valor de la retención realizada y cancela dicha factura.

Almacenamiento y registro de compras

Procedimientos:

- Es Ingresada y registrada la factura y comprobante de retención, en el sistema (Infox. 09).por la digitadora del sistema.
- Debe sacar el costo de cada producto, como el precio de venta al público, al por mayor y en cajas si existe el caso.
- Después entregar el producto con el respectivo precio al jefe de bodega para que este ponga el respectivo precio (PVP) (Etiquete).
- El jefe de bodega y a veces empacador coloca el producto en el lugar y sitio adecuado para su venta y almacena el restante stock de mercadería recibida, en bodega.

3.1.1.2 Área de Ventas

Atención y registro de ventas

Procedimientos:

- Las dos cajeras dan la bienvenida al posible cliente, prestan la atención, así contestan las inquietudes que estos tengan, principalmente referencia de precios, también son responsables de no permitir el acceso con fundas o maletas al cliente.
- Posteriormente el empacador atiende el pedido y exigencia del cliente.
- Una vez escogido los productos por el cliente se dirigen a la caja, puede ser la principal o la express y se procede a facturar mediante el sistema de punto de venta.
- En consecuencia, el cliente comunica al cajero. si la compra es a crédito personal o institucional.
- El empacador se encarga de guardar los productos que se están facturando.

Facturación y Recaudación

Procedimientos:

- Una vez concluida la compra, la cajera le indica el valor de la compra, se establece las condiciones de pago (contado, crédito personal o institucional.)

- En cualquiera de los tres casos, pregunta al cliente si desea el comprobante de venta (factura o nota de venta), y llena los datos necesarios. Donde:
- El cajero firma el comprobante de venta, después que sea cancelado (contado) cuenta el dinero que recibe da el vuelto si es necesario finalmente entrega al cliente su factura o nota de venta (original), antes lo hace firmar y lo despacha, archivando la copia del comprobante.

Documentación y respaldo

Procedimientos:

- El cajero firma el comprobante de venta, después que sea registrado como (crédito personal o institucional) entrega al cliente su factura o nota de venta. (original), antes lo hace firmar y lo despacha, archivando la copia del comprobante en la carpeta de clientes.
- Al concluir el trabajo las cajeras, realizan el cierre de caja cuentan el dinero de la venta, y se comparan con respaldos de los comprobantes de venta como también el sistema tiene el registro diario, la gerente se cerciora y recauda el dinero.
- Después la gerente verifica el dinero, (Cheque) y documentación, comprobantes de venta emitidos según respaldos y entrega al departamento contable.

3.1.1.3 Área de Comercialización y Marketing

Organización comercial

- El encargado del área realiza contratos con la emisora radial de la localidad.
- Determina el convenio con la emisora para difundir la publicidad de la empresa, indica que se desea publicitar.
- Realiza los acuerdos en cuanto a días de publicidad, el horario y pago respectivo.
- Finalmente, busca el respaldo de empresas que puedan publicitar gratuitamente, con afiches u hojas volantes, donde aparezca la empresa Amazonas Cía. Ltda. ofreciendo su variedad de artículos.

3.2 Análisis Externo

3.2.1 Influencias macroeconómicas

Las variables macroeconómicas se resumen en los factores político, económico, social, tecnológico y legal que influyen de manera global al país y todas las empresas públicas y privadas dentro del territorio ecuatoriano, estos factores se miden a través de variables que miden el desempeño del país, que son una radiografía de la situación actual del Ecuador.

3.2.1.1 Factor político

Este factor evalúa las directrices que rigen la actuación de la empresa Amazonas Cía. Ltda., conforme a las leyes o reglas que ha impuesto el estado, constituido por el grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones.

Las decisiones que se tomen por parte del gobierno son de gran importancia puesto que la política general del país se aplica teniendo en consideración que el centro es el ser humano y como base una constitución que prolonga el bienestar acatamiento y responsabilidad.

Donde se ve inmerso *las políticas de educación, salud, seguridad social, vivienda* y el estado como soberano con poder ilimitado origina el llamado contrato social, en el cual se ve comprometido con la población. Los gobernantes del estado son por tanto administradores de la soberanía., cuya representación política se aplica al sistema en el que los encargados de llevar a cabo las funciones ejecutivas, legislativas y judiciales.

3.2.1.2 Factor económico

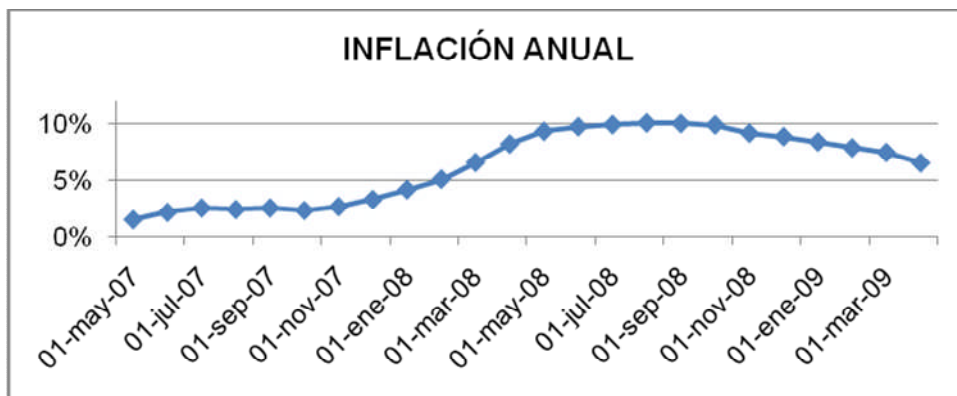
Este factor repercute directamente a la empresa Amazonas Cía. Ltda. ya que en gran escala se ve afectado el bolsillo de los ecuatorianos directamente, donde el Gobierno está en la responsabilidad de llevar a cabo las medidas que representen confianza del consumidor y empresarial, como tal se ha reflejado una serie de contracciones en serie como efecto de la crisis global; es así que, si bien es cierto que en el Ecuador la desaceleración no ha sido del todo evidente, puede empezar a evidenciarse en su trayectoria anual.

En este sentido, tanto el gobierno como el sector privado han venido implementando sus estrategias; para definir el comportamiento de la economía ecuatoriana. A continuación se analiza: la inflación, tasas de interés activa / pasiva, exportaciones e importaciones:

a) **LA INFLACIÓN** se define como un proceso de elevación continuada y sostenida del nivel general de precios en una economía, o lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero.

Realizando una comparación desde el año 2007 hasta el 2009, sobre el comportamiento de la inflación se presenta la siguiente tendencia en el gráfico N°4:

Gráfico N° 4: Inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

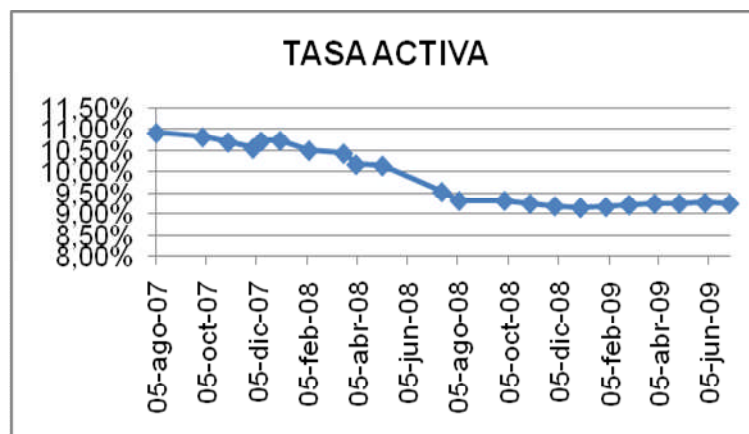
La inflación inquieta a la empresa directamente, porque implica una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes crecen a una tasa superior a la de los salarios, y de manera parcial el cliente buscará alternativas de compra, como sustitución de los productos por otros más baratos, y existe preocupación para poder satisfacer necesidades desde el propio productor y comercializador.

b) TASA DE INTERÉS ACTIVA es el precio que una persona natural o jurídica paga por un crédito o por el uso del dinero.

A partir de ese año no se observan variaciones de trascendencia y más bien se establecen porcentajes fijos sobre estas y por lo tanto si la empresa Amazonas Cía. Ltda. requiere de un crédito, podrá acceder ya que las mismas han sido modificadas y reguladas, donde se beneficia y proyecta su rentabilidad.

En el gráfico N°5 se observa La Tasa Activa, su variación desde Agosto 2007 a Junio 2009.

Gráfico N° 5: Tasa activa



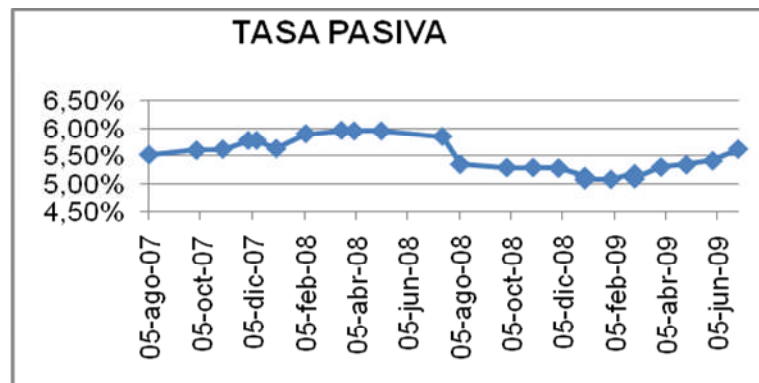
Fuente: Banco Central del Ecuador

c) TASAS DE INTERÉS PASIVA es aquella, que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Para la empresa Amazonas Cía. Ltda. representa una alternativa, que puede ser analizada por los socios y determinar su beneficio principalmente.

A continuación se presenta el Gráfico N°6 de la Tasa Pasiva comparando los años (Agosto) 2007 /(Junio) 2009.

Gráfico N° 6: Tasa Pasiva



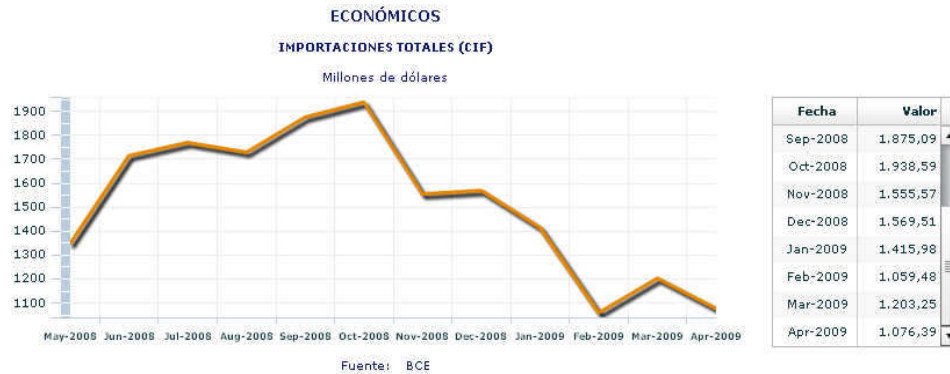
Fuente: Banco Central del Ecuador

d) **IMPORTACIÓN** son los bienes o servicios recibidos desde un país extranjero para su intercambio, venta o incremento de servicios locales.

Existe para la empresa Amazonas Cía. Ltda. un efecto en base a decisiones que sean tomadas por el gobierno en cuanto a los aranceles, ya que se ven afectados los precios de ciertos productos que son comercializados donde el proveedor entrega a la empresa y por ende es transmitido al consumidor final, generando disminución en el volumen de venta.

Muestra el gráfico N° 7 las Importaciones totales desde Mayo 2008 hasta Abril 2009.

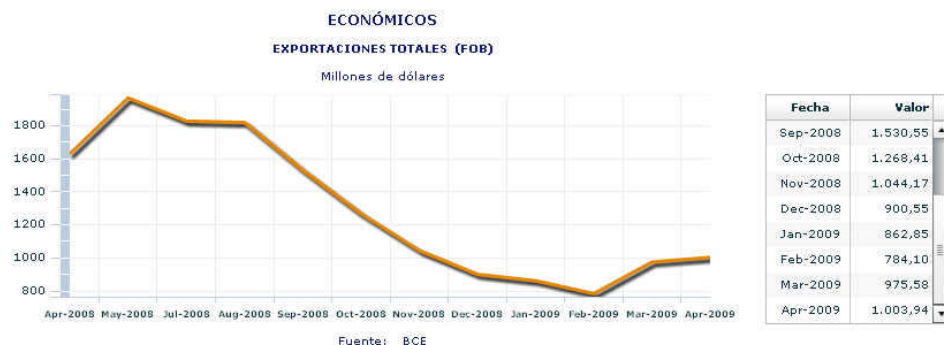
Gráfico N° 7: Importaciones



Fuente: www.ecuadorencifras.com

e) **EXPORTACIÓN** es un total de bienes y servicios desde Ecuador hacia el resto del mundo. Afecta a la empresa Amazonas Cía. Ltda. cuando ciertos productos quedan escasos para la comercialización nacional, rara vez se ha presentado ya que se coordina por parte de los proveedores. En el siguiente gráfico N°8 nos indica la variación de las exportaciones Septiembre 2008 /Abril 2009.

Gráfico N° 8: Exportaciones



Fuente: www.ecuadorencifras.com

3.2.1.3 Factor social

Este es un factor muy significativo para el análisis de la empresa Amazonas Cía. Ltda. donde se ve involucrado al bienestar social. La proyección poblacional para el 2015 es de aproximadamente 15`936.000 ecuatorianos, con una tasa bruta de mortalidad de 6,2% y un promedio de vida para hombres de 66,4 años y para mujeres de 71,4 años; un Ecuador, cuyo régimen político es bajo democracia representativa y cuya economía depende del petróleo, remesas de emigrantes, banano, camarón, y turismo dentro de los rubros más representativos.

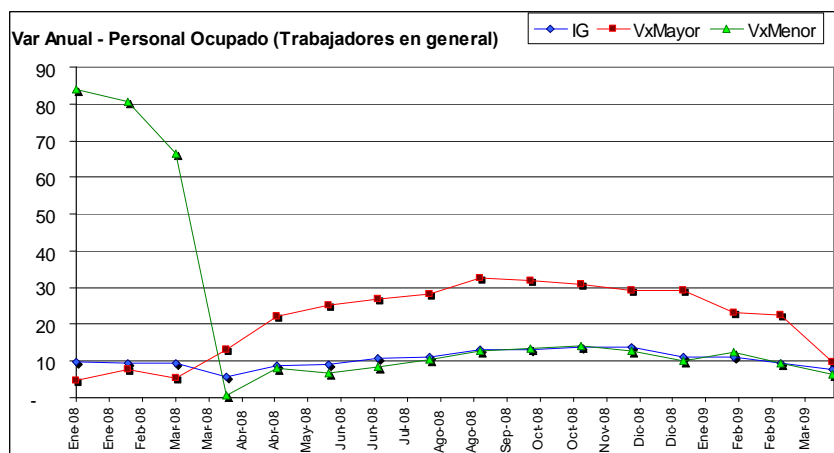
Dentro de este factor a continuación se considera: al empleo y salario mínimo vital:

- a) **EMPLEO** puede entenderse como la ocupación u oficio, que desempeña una persona en una unidad de trabajo, que le confiere la calidad de empleado o desde el punto de vista del empleador, como aquel que ocupa a alguien en un puesto laboral, sinónimo de trabajo.

Como se apreciará en el gráfico N°9, a nivel Global y en el sector de venta al por mayor y menor de alimentos, bebidas y bienes de consumo humano, durante el 2008 se apreció un ligero incremento del empleo; sin embargo la crisis financiera mundial del último trimestre del 2008, las nuevas políticas implantadas por el gobierno y factores propios de la región, impactaron en la industria y redujeron el empleo notablemente.

Para la empresa Amazonas Cía. Ltda. afecta este factor ya que son los empleados el motor de funcionamiento de la misma su contribución da el aporte al desarrollo productivo como también social, además debe acatar con las leyes(Código de Trabajo), que protegen al empleado bajo el Ministerio de Trabajo.

Gráfico N° 9: Empleo



Fuente: www.inec.gov.ec Empleo Variaciones Anual.

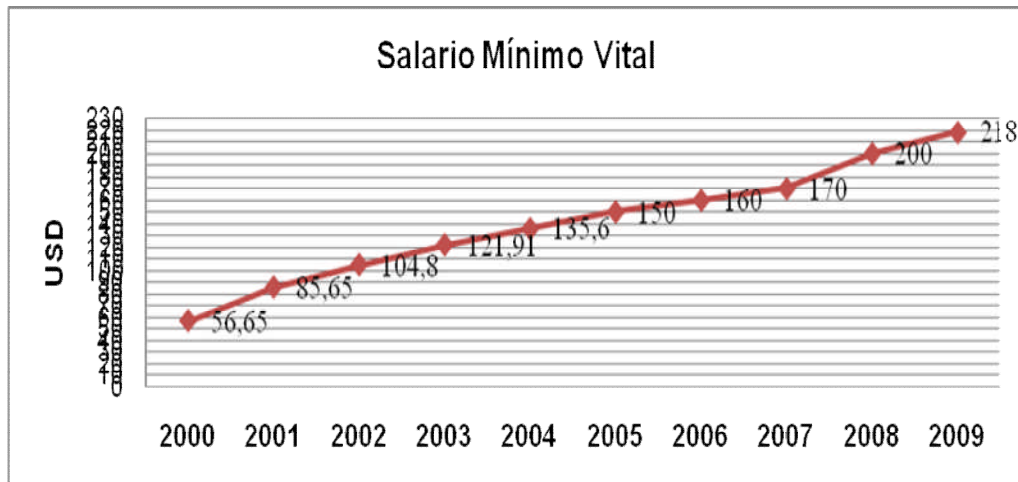
SALARIO MÍNIMO VITAL se denomina salario a la remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

Salario mínimo vital: Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Amazonas Cía. Ltda. es elemental cumplir con las disposiciones de acuerdo al Ministerio de trabajo, IESS, vigente a partir del 1 de enero del 2009 de acuerdo al Ministerio de trabajo es de 218 USD \$, sin embargo por las actividades que se realizan el sueldo, varía de acuerdo a cada función y cargo.

Como muestra el gráfico N°10 la variación de salario desde al año 2000 al 2009 a continuación:

Gráfico N° 10: Salario Mínimo Vital



Fuente: Banco Central del Ecuador.

3.2.1.4 Factor tecnológico

El sistema informático que utiliza la empresa Amazonas Cía. Ltda. es el software (INFOX O.9) que es un sistema de punto de venta, lo que proporciona generar reportes con información real y sirve como una base para la toma de decisiones.

3.2.1.5 Factor legal

El cumplimiento de las leyes y reglamentos por la empresa Amazonas Cía. Ltda. se cumplen a cabalidad, apegándose a las leyes que son la base para brindar la atención y servicio como:

- Ley del Consumidor
- Reforma Tributaria

3.2.2 Influencias Microambientales

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, clientes y precios. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

3.2.2.1 Clientes

Los clientes con los cuales tiene relación directa la empresa Amazonas Cía. Ltda. en lo referente a la atención de su servicio son tanto internos como externos.

El grupo de clientes internos está conformado por el personal de la empresa del área administrativa. Los clientes externos, así la comunidad de la urbe, como también de parroquias aledañas. Además las empresas públicas y privadas del cantón.

A continuación se detalla en la Tabla N°1 los clientes más frecuentes que tiene la empresa Amazonas Cía. Ltda.

Tabla N° 1: Resumen de los principales clientes Amazonas Cía. Ltda.

Ciente	Monto Mensual (\$)
Colegio "Británico Los Andes"	1200\$
Asociación de empleados del Municipio del Cantón Mejía	1400\$
Iglesia Santiago de Machachi	500
Sra. Miriam Echeverría (Bar empresa Flor Machachi)	1000
Hacienda "San Esteban"	800
Hacienda " El Jordan"	450
Sociedad Agrícola MM.	300
Biogensa S.A	220
Fundación Natura	200
Hostería Tampopaxi	150

Elaborado por: Andrea Mosquera.

3.2.2.2 Proveedores

Existen varios proveedores para la empresa Amazonas Cía. Ltda., todo proveedor se ve sujeto al mismo proceso de selección; los proveedores son de variedad de alimentos (delicatesen, lácteos, snacks, bebidas, especias, enlatados); limpieza (higiene del hogar, personal); farmacias; además de varios víveres y su dependencia, tanto al nivel administrativo.

En la Tabla N°2 muestra los principales proveedores de la empresa.



Tabla Nº 2: Resumen de los principales proveedores Amazonas Cía. Ltda.

Proveedores	Monto semanal	Forma de Pago	Proveedores	Monto semanal	Forma de Pago
<u>La Fabril S.A</u> 	3000	Contado	<u>Industrial Danec S.A</u> 	1500	Contado
<u>Ales S.A</u> 	1900	Crédito 20 días	<u>Levapan del Ecuador S.A</u> 	250	Crédito 30 días
<u>Fábrica Juris Cía Ltda</u> 	140	Crédito 30 días	<u>Disproal</u> 	200	Crédito 6 días
<u>Confiteca C.A.</u> 	562	Crédito 15 días	<u>Distribuidora Colombina del Ecuador S.A</u>	360	Crédito 15 días
<u>Equaquímica</u> 	320	Crédito 8 días	<u>QUIFATEX</u> 	2000	Crédito 8 días
<u>Ecuador Bottling Copany</u> 	290	Contado	<u>Alpiecuador S.A</u> 	120	Contado

Elaborado por: Andrea Mosquera.

3.2.2.3 Competencia

Dentro de los principales competidores para Amazonas Cía Ltda. en lo referente al servicio similar podemos destacar:

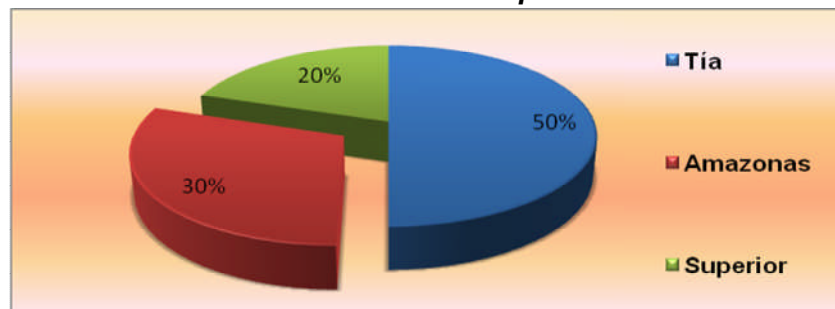
- Bodega Superior 
- Almacenes TÍA 

Actualmente las dos empresas, representan una competencia para Amazonas Cía. Ltda. ya que están situadas en el cantón, así Almacenes Tía y Bodega Superior, cada una cuenta con el autoservicio, e infraestructura por lo tanto existe una puja constante por el cliente, y la diferenciación en la atención del servicio y la variedad de los productos, pero la fortaleza de Amazonas Cía. Ltda. radica en alianzas estratégicas y exclusividad con los clientes.

En el siguiente gráfico se muestra la participación del mercado que posee la empresa Amazonas Cía. Ltda. frente a la competencia.

Competencia	% Participación
Tía	50%
Amazonas	30%
Superior	20%
Total	100%

Gráfico N° 11: Competencia



Elaborado por: Andrea Mosquera.

3.2.2.4 Precios

Los precios de los servicios de bienes que brinda la empresa Amazonas Cía. Ltda., se encuentran regulados por Comisaría del Cantón Mejía lo que respecta a los productos de primera necesidad (canasta básica) regulados por el Estado. El margen porcentual de utilidad es del 15% hasta 30% dependiendo de los artículos a ser comercializados, y para fin de poder competir, la gran mayoría de bienes de consumo masivo tienen una utilidad no menor al 12%.

La tabla N°3 indica los precios de productos de más movimiento, en la empresa Amazonas Cía. Ltda.

Tabla N°3: Precios de los principales productos Amazonas Cía. Ltda.

Producto	Unidad de medida	Precio
Arroz Mil Uno	QQ 100lb	40.00
Azúcar Valdez	QQ 110lb	29.50
Aceite Favorita 1lt	Caja 15 unid	27.50
Aceite Palma de Oro 800cc	Caja 15 unid	17.25
Harina Falimensa	QQ 45kg	36.00
Sal cris sal 2k	QQ 25 unid	14.50
Fideo Paca 400	Bulto 50unid	24.50
Manteca Especial C	Caja 15kg	23.00
Avena Quaker	Bulto 25 unid	18.00
Huevos	30 unid	2.60
Leche en funda Avelina	1 lt	0.60
Atún Real	480gr	1.00
Mr. Pollo	Libra	1.25
Gelatina Ghelhada	500gr	1.80
Ricacao Nestlé	1500gr	1.85

Elaborado por: Andrea Mosquera.

CAPÍTULO IV

4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO

4.1 Definición del Control Interno

Según: Samuel Alberto Mantilla en su libro CONTROL INTERNO INFORME COSO, señala que Control Interno es:

“Es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”

El sistema de Control Interno, está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican y se adoptan en cada entidad y organismo en cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales.

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) define al Control interno como: “El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.

- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Objetivos

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Objetivos del Control Interno.

Los objetivos del control interno son los siguientes:

- 1) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- 2) Confiabilidad de la información financiera. (y de gestión)
- 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- 4) Salvaguarda de activos.

4.2 Elementos del Control Interno

El Control Interno consta de 5 elementos relacionados entre sí:

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

Gráfico N° 12: Elementos Control Interno



Fuente: www.auditoria.uady.mx/arts.pdf

4.1.1 Ambiente de control

Gráfico N° 13: Ambiente de control



Fuente: <http://intosai.connexcc-sting.net>

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa a la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

Factores del ambiente de control

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 auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante 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.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes:

- Grado de importancia que la Junta Directiva, el Presidente, los Vicepresidentes, los Gerentes y los demás miembros de la alta gerencia de la empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.

- Dirección y revisión de la alta gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del área financiera.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a las auditorías externas, al Departamento de Auditoría Interna, a los informes de auditoría y a la implementación de las recomendaciones.
- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

4.1.2 Evaluación de Riesgos

Gráfico N°14 Evaluación de riesgos



Fuente: <http://intosai.connexcc-sting.net>

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos integrados en las actividades de ventas, comercialización etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Implica:

1. Identificación del riesgo:

- Relacionado con los objetivos de la entidad.
- Comprensión.
- Incluye riesgos debidos a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus actividades.

2. Valoración del riesgo

- Estimación de la importancia del riesgo.
- Valoración de la probabilidad de que el riesgo ocurra.

3. Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización.

4. Desarrollo de respuestas.

- Cuatro tipos de respuesta al riesgo deben ser considerados: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. Entre ellos, el tratamiento del riesgo es el más relevante para esta guía porque un control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo.
- Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos. Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

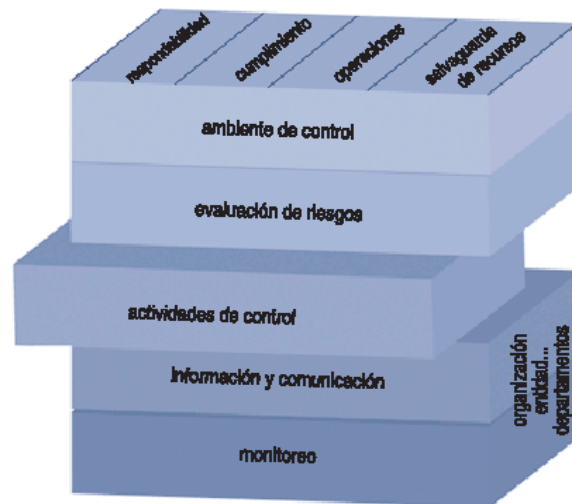
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Una vez definidos los factores de riesgo la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos.

4.1.3 Actividades de Control

Gráfico N°15: Actividades de control



Fuente: <http://intosai.connexcc-sting.net>

Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se lleven a cabo de forma eficaz, las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las entidades deben alcanzar un balance adecuado entre la detección y la prevención en las actividades de control.

Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control en la búsqueda del logro de los objetivos.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos y ejecutados en dirección a los riesgos y para lograr los objetivos de la entidad.

Para ser efectivas las actividades de control necesitan:

- Ser apropiadas (esto significa el control correcto en el lugar correcto y proporcional al riesgo involucrado);
- Funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período (esto significa que deben haber sido cumplidas cuidadosamente por todos los empleados involucrados en el proceso y no hechas apresuradamente cuando el personal clave esté ausente o esté con sobrecarga de trabajo);
- Tener un costo adecuado (es decir, el costo de la implantación del control no debe exceder los beneficios que del proceso puedan derivarse);
- Ser entendibles y razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control.

A continuación se detalla una muestra de la amplitud que tiene las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

Análisis efectuados por la dirección.

- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.

- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada desde el control.

Constituyen las políticas, métodos y prácticas establecidas por el nivel directivo con el propósito de lograr los objetivos de las unidades operativas y comprenden entre otros:

- Autorización de las actividades financieras, administrativas y académicas.
- Métodos observados por la administración para comparar los resultados reales con los presupuestados o planificados.
- Procedimientos utilizados en el área financiera para la preparación de las conciliaciones entre los registros de especies valoradas, existencias de materiales y activos fijos con las cuentas de control del mayor general.
- Delimitación de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.
- Utilización de la información financiera por parte de la alta gerencia, para el control y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa.
- Control del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- Eficacia y oportunidad en las acciones adoptadas por la alta gerencia, en las áreas administrativas y financiera.

- Líneas de autoridad y responsabilidad definidas claramente en los manuales o reglamentos correspondientes.
- Adecuada segregación de funciones, a fin de fortalecer los sistemas de control interno en las diferentes áreas.
- Controles relacionados con la toma física de los activos y el cruce de información con los registros contenidos en los archivos del Sistema Computarizado.

Para la evaluación a los sistemas de control interno, se considerará en qué medida los controles implantados aseguran el eficiente y efectivo uso de los recursos.

4.1.4 Información y Comunicación

Gráfico N16: Inf. y Comunicación



Fuente: <http://intosai.connexcc-sting.net>

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

La habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas es afectada por la calidad de la información, lo que implica que ésta debería ser apropiada, puntual, actual, exacta y asequible.

Lo que implica que la información sea:

- Apropiada (¿está toda la información necesaria?)
- Oportuna (¿está ahí cuando se la necesita?)
- Actualizada (¿se tiene lo producido más recientemente?)
- Exacta (¿es correcta?)
- Accesible (¿puede ser obtenida fácilmente por las partes relevantes?)

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

4.2.5. Supervisión

Gráfico N°17: Supervisión



Fuente: <http://intosai.connexcc-sting.net>

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de

tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

- d) La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- e) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- f) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.
- g) Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

4.3 Clasificación del Control Interno

El control interno lo podemos clasificar de acuerdo al momento en que se ejecuta o de acuerdo al enfoque con que se la aplica, a continuación se expone estas clasificaciones.

4.3.1 De Acuerdo al Momento

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

Los procedimientos de control interno previo y concurrente se aplican en el proceso de las operaciones; el control posterior interno, se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador que es la auditoría, actividad ejercida por profesionales que no intervienen en las operaciones controladas.

Control por tanto, es una acepción genérica que comprende a la auditoría que es, en definitiva, una especie del mismo. Toda auditoría es control, pero no todo control es auditoría.

4.3.1.1 Control Interno Previo

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

4.3.1.2 Control Interno Concurrente

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

4.3.1.3 Control Interno Posterior

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realizará a través de la auditoría (interna o externa).

4.3.2 De Acuerdo al Enfoque

El control interno según el enfoque puede ser administrativo o financiero, este último es más conocido y facilita efectuar la auditoría financiera:

Control Interno administrativo y Control Interno financiero.

4.3.2.1 Control Interno Administrativo.-

Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades, para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los controles internos administrativos pueden abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

4.3.2.2 Control Interno Financiero.-

Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten: la custodia y salvaguarda de los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

Este tipo de control tiende a que las operaciones y las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica, de tal manera que:

- Las transacciones se registren para permitir la preparación de los estados financieros con sujeción a las disposiciones legales.
- Los recursos de la empresa, estén debidamente salvaguardados, en forma tal que su acceso o disposición sólo sea permitido previa autorización y para fines específicos de las actividades empresariales.
- Los asientos contables se efectúen contando con el respaldo de los documentos de soporte y sean de utilidad para la mayorización.

- Los registros, la información gerencial y los estados financieros presentados, sean producto de periódicas conciliaciones y comparaciones de la existencia de los documentos y los bienes.
- Los controles internos financieros incluyan aspectos sobre los sistemas de autorización, aprobación, segregación de funciones, registros e informes contables de las operaciones o custodia y controles físicos.

4.4 Métodos de evaluación

Es el camino o procedimiento hacia algo, implica hallar la verdad o la estrategia de desentrañar, descubrir y explicar la realidad, con un marcado fin, de ahí que tenga un sentido teleológico.

El método guarda un orden, una lógica o una estructura, usa multiplicidad de elementos, atendiendo a los mentales (razonamientos) y a los materiales (soportes).

Los sistemas de control interno son herramientas para desarrollar las actividades administrativas y financieras de acuerdo a las necesidades y características de las operaciones.

Existen diversos métodos para evaluar el control interno, dentro de ellos se encuentran COSO en Estados Unidos, VIENOT - para Francia, COCO para CANADÁ, KING para Australia y CADBURY en el REINO UNIDO; en el cuadro se muestra un resumen de los principales métodos que se aplican en Latinoamérica con sus componentes o factores.

Cuadro N°1: Resumen de los principales métodos para evaluar el control Interno

<p>COSO Committee of Sponsoring Organizations – of the Treadway Commission</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno o ambiente de control • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión.
<p>COSO II (COSO ERM). Committee of Sponsoring Organizations – Enterprise Risk Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Interno • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta al riesgo • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión
<p>MICIL Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control y trabajo. • Evaluación de Riesgos • Actividades de Control para minimizar los riesgos • Información y Comunicación • Supervisión

Fuente: Doc. Proporcionado C.P.A Dr. Aníbal Altamirano.

Es necesario diferenciar cada método de evaluación, puesto que con el pasar del tiempo existen mejoras que inducen a aplicar nuevas metodologías a ahondar en las técnicas usadas para la evaluación del Control Interno.

4.4.1 Coso

Es así que 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, evaluando el control interno de manera generalizada o a nivel global dentro de una organización.

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Definición y Objetivos

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Componentes

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

4.4.2 Coso II

El Enterprise Risk Management (ERM) Es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la Empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

COSO ERM o COSO II, dice que el control interno es una parte integral de la Administración del riesgo empresarial y está abarcado dentro de éste, enfoca su evaluación a los riesgos empresariales tomando como referencia COSO. Es importante destacar que en este método se agregan dos componentes a evaluar, Fijación de objetivos e Identificación de eventos

¿Quién lo hace?

Lo hace el Comité Ejecutivo, la Gerencia y el personal. Acá tenemos toda la pirámide de la empresa en la cual se soporta esto: el Comité Ejecutivo lo decide, lo aprueba, da los grandes lineamientos; la Gerencia da un paso más para aplicarlo, y, finalmente, todo el personal que está en la base de la pirámide, en las cosas diarias, lleva adelante esto, aplicado en un estratégico conjunto. No surge espontáneamente a través de toda la empresa. Debe estar diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad: el famoso mapeo o identificación de todo tipo de riesgos que ya teníamos mencionado en el Informe COSO de 1992.

Es importante definir qué riesgos quiero, qué apetito de riesgo estoy dispuesto a asumir y, por lo tanto, cómo lo voy a gerenciar para proveer un razonable aseguramiento o asegurarse acerca del cumplimiento de objetivos corporativos.

El ERM es corporate governance bajado al nivel de toda la empresa y como herramienta sobre la cual después se puede montar todo, desde sistemas de contabilidad a sistemas de información Gerencial y de toma de decisiones.

Beneficios:

- Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo.
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Minimiza sorpresas de y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos de toda la organización.

Imagen y continuidad organizacional

El gerenciamiento de riesgos no es nuevo, pero está disperso en la empresa, y hay que partir del material disponible.

Hay que establecer y comunicar los comportamientos deseados, es decir, cambiar comportamientos sobre la base de todas estas políticas de riesgo y no sencillamente dejar pasar, dejar hacer, sino que está orientado a cambiar el comportamiento.

Negociar, hacer negocios teniendo en cuenta los riesgos menos conocidos y más críticos. Los menos conocidos se refieren a la visibilidad del riesgo que nunca está tan expresa; si estuviera tan expresa, la veríamos inmediatamente, sobre todo los más críticos. ¿Y todo esto para qué? Para la acción de la Gerencia. La Gerencia tiene que moverse en pos de todos sus objetivos de continuidad, lo que la lleva a tomar conciencia de ERM.

Cultura corporativa

ERM es un concepto orientado al valor de los accionistas, sobre todo en la filosofía estadounidense, es decir, está totalmente orientado al accionista. ERM es también un concepto orientado a la permanencia de la empresa y la imagen en el largo plazo. Aquí estamos hablando de que esto no es para hoy ni para mañana sino que se trata de que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores.

Es para manejar la competencia en los negocios, para asignar capital, para prevenir fraudes, y para mantener la reputación corporativa. O sea, todos los conceptos orientados al valor de la compañía.

Componentes:

Gráfico N° 18: Elementos Clave en el nuevo marco del COSO.



Fuente: Doc. Proporcionado C.P.A Dr. Anibal Altamirano.

4.4.2.1 Ambiente de control:

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

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.

Constituye el andamiaje para 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.

4.4.2.2 Establecimiento de Objetivos:

La Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo es por medio del establecimiento de objetivos, los cuales se dividen en:

Objetivos estratégicos:

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión y reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

Objetivos relacionados:

Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado. Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento, cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

Tolerancia al Riesgo: La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia) Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

4.4.2.3 Identificación de Eventos:

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos distinguiendo riesgos y oportunidades.

Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son re canalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

Factores a considerar

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

Existen técnicas para identificar eventos ya sean focalizadas en el pasado y otras en el futuro.

Ejemplos:

- Inventarios
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

4.4.2.4 Evaluación De Riesgos:

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad. Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas:

- Probabilidad de ocurrencia e impacto: Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.

- La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

4.4.2.5 Respuesta al Riesgo:

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad evaluando posibles respuestas.

Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido. En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos.

Categorías de respuesta al riesgo:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad. Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.

Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

Integración con Respuesta al Riesgo:

Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna. La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

4.4.2.6 Actividades De Control:

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior:

Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: Las operaciones, La confiabilidad de la información financiera, El cumplimiento de leyes y reglamentos.

4.4.2.7 Información y Comunicación:

Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

4.4.2.8 Supervisión:

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

4.4.3 Micil

MICIL, toma la base de COSO para su funcionamiento pero la diferencia principal entre estos dos métodos de evaluación de control interno es que COSO evalúa el control interno de manera global o generalizada mientras MICIL realiza la evaluación a través de actividades especializadas, ahondando más profundamente en la evaluación, permitiendo obtener resultados más realistas y oportunos para la toma de decisiones.

En una primera etapa, el marco integrado de Control Interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Componentes y factores básicos del Micil

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales, éstos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que

son de aplicación general de manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COCO (Criteria of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del sistema de control interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar un análisis del diseño del Control Interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo incluso el control interno puede calificar en forma cualitativa y cuantitativa, y disponer de una base que justifique la necesidad de introducir mejoras y realizar el análisis comparado más profundo en el futuro.

Lo importante es iniciar el proceso de diseño, aplicación y evaluación externa para obtener el resultado que permitirá en un futuro validar las mejoras introducidas para el funcionamiento de la

entidad, para cada componente del control interno y las actividades importantes consideradas en el proceso.

¿Qué son los componentes del marco integrado de Control Interno?

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

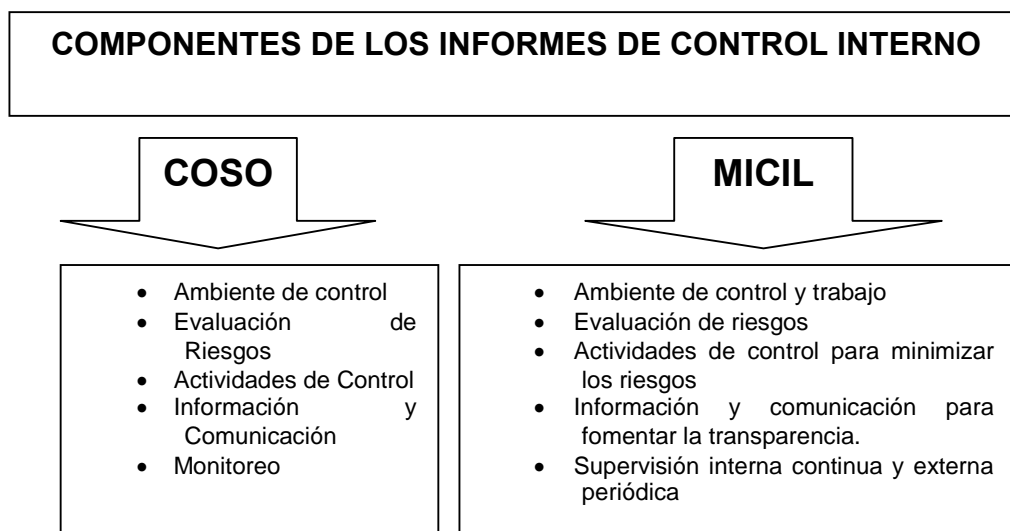
- Ambiente de control y trabajo, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y, Supervisión.

En el Cuadro N°2 se muestran los componentes del COSO y del MICIL de manera gráfica y detallada; si bien es cierto; los criterios entre son los mismos pero los enfoques son diferentes.

En el informe COSO se analizan los componentes y las actividades de manera generalizada o global, mientras que; en el MICIL se realiza una evaluación del control interno a través de cada componente con un enfoque más especializado y detallado, lo que permite obtener resultados más certeros y útiles para tomar decisiones gerenciales en la búsqueda

del cumplimiento de los objetivos institucionales, se presenta a continuación en el cuadro N°3, los cuatro métodos.

Cuadro N°2: Componentes COSO y MICIL



Elaborado por: Andrea Mosquera.

Cuadro N°3: Componentes COSO II, COSO, MICIL, CORRE

COSO II	COSO	MICIL	CORRE
Ambiente Interno	Igual	Igual	Ambiente Interno.
Establecimiento de Objetivos	-----	-----	Establecimiento de Objetivos.
Identificación de Eventos	-----	-----	Identificación de Eventos.
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual	Evaluación de Riesgos.
Respuesta a los riesgos	-----	-----	Respuesta a los Riesgos.
Actividades de Control	Igual	Igual	Actividades de Control.
Información y Comunicación	Igual	Igual	Información y comunicación
Supervisión	Igual	Igual	Control

Fuente: Doc. Proporcionado C.P.A Dr. Aníbal Altamirano.

4.4.4 Corre

Para el caso de Ecuador se ha diseñado el CORRE “Control de los recursos y los riesgos; Ecuador 2004” que es mismo método MICIL adaptado al Ecuador. Marco Integrado - CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR – (CORRE), publicado por el Proyecto Anticorrupción “SÍ SE PUEDE”, en el año 2006.

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al control interno se lo define como:

Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos y
- Cumplimiento de las leyes y normas.

4.5 Técnicas de evaluación del Control Interno

4.5.1 Narrativas

Este método consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para

las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

- A. Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- B. Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

Ejemplo de Narrativa de Control Interno relacionada con la compra de materia prima, a la empresa Muebles Eucalipto

- Los ingenieros forestales salen a comprar bosques con un fondo rotativo de \$5000 que no se maneja en cuenta corriente abierta expresamente para el efecto.

- La empresa no cuenta con formatos, tipos de contratos para la compra de bosques y los ingenieros reportan los anticipos para la explotación de bosques en simples recibos. Hubo un caso en el que el recibo se firmaba en una funda de papel.
- Cuando llegan los trozos de madera a la planta, éstos son medios o cubicadas y se firma una guía de recepción por parte de: bodegas, transportistas y visto bueno del ingeniero forestal.
- El bodeguero maneja un control computarizado en cantidades de las materias primas compradas.
- El kárdex que se lleva por cada tipo de material no es conciliado con el kárdex contable, ni cruza la información con los contratos de compra.
- La empresa no conoce ni realiza liquidaciones entre contratos de explotación y la madera ingresada.

4.5.2 Cuestionarios

Son documentos orientados a obtener información a través de preguntas enfocadas hacia el tema de investigación, este documento se aplicará a las personas relacionadas directamente con la empresa Amazonas Cía. Ltda.

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Radica en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Se asienta en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Utilización de cuestionarios

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno.

Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas.

La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones.

Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

Existe cuestionario tradicional y de acuerdo a COSO, COSO II, Corre, Micil.

Ejemplo de Cuestionario tradicional: Departamento de Sistemas empresa Martinizing

EMPRESA MARTINIZING CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO ÁREA DE SISTEMAS

NOMBRE.....ÁREA.....

CARGO.....PERÍODO EXAMINADO.....

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Están controladas las contraseñas para asegurar que son confidenciales, únicas?		X	10	0	No existen políticas
2	¿Tiene la empresa políticas y procedimientos documentados para la seguridad del computador?	X		10	9	
3	¿Existen políticas para la obtención de respaldos de información almacenada?	X		10	8	
4	¿Existe un documento formal que se establezca las características, técnicas para la selección y adquisición de equipos requeridos?	X		10	6	
5	¿Se expresan claramente las necesidades de información en discos y cintas magnéticas correctamente etiquetados y ordenados?	X		10	7	
6	¿Se expresan claramente los distintos niveles de responsabilidad?		X	10	4	No hay Responsabilidad

7	¿Se expresan claramente las necesidades de información de acuerdo a los objetivos de la empresa?	X		10	8	
8	¿El personal de este departamento ha sido entrenado en el uso de los diferentes programas?	X		10	8	
9	¿Existe una estructura formal para la administración del desarrollo de sistemas?		X	10	5	No existe una estructura formal
10	¿Se retienen copias de la información en un tiempo necesario para satisfacer requerimientos operacionales y legales?	X		10	6	
11	¿Existe una planificación estratégica para el área de sistemas?		X	10	7	
12	¿El Jefe del Departamento realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo del personal?	X		10	9	
13	¿Están los discos, cintas y cualquier medio magnético convenientemente almacenados en salas o armarios especiales?	X		10	5	

14	¿La información que se recibe a través de los procesos de información es exacta?		X	10	8	
15	¿Se ha efectuado la evaluación del cumplimiento de los contratos por parte de los proveedores de los equipos?		X	10	4	No existen políticas
TOTAL				150	100	

A continuación se presentan definiciones concisas de los diferentes riesgos:

Riesgo Inherente -RI- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, Administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente fundamentalmente se califica en función de: significatividad monetaria de la cuenta, volumen de transacciones, cantidad de ítems que conforman la cuenta, dispersión geográfica de áreas relacionadas con la cuenta, número de personas involucradas en las transaccionalidad, complejidad del proceso vinculado con la cuenta.

Riesgo de Control -RC- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta.

Riesgo de Detección -RD- Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de lo aplicación de los procedimientos necesarios.

Riesgo de Auditoría -RA- Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

$$RA = RI * RC * RD$$

El Riesgo de Auditoría se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

Escala de tres escenarios de calificación de riesgo.

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95 %

Existen otros auditores que trabajan con una escala de calificación de riesgos con cinco escenarios con la finalidad de tener mayor precisión:

Escala de cinco escenarios de calificación de riesgo.

Riesgo Alto	Riesgo Moderado alto	Riesgo Moderado	Riesgo Moderado Bajo	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95%

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

- El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).
- El riesgo de control es el que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

Uso de colorimetría para la calificación de riesgos.

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral (Balanced Score Card - BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM), o la aplicación de Indicadores de Gestión, se está utilizando la técnica de colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

Sistema de Semáforo - 3 Niveles

- 1- Verde
- 2 - Amarillo
- 3-Rojo

Sistema de Alertas - 4 Niveles

- 1 -Verde
- 2 - Amarillo
- 3 –Naranja
- 4 – Rojo

Sistema de Escala 5 Colores 5 Niveles

- 1-Azul
- 2-Verde
- 3 - Amarillo
- 4 –Naranja
- 5.- Rojo

La colorimetría es también aplicable en Auditoría Financiera, fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación de Control Interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica) por cada cuenta (o componente auditado en otros tipos de auditoría).

4.5.3 Flujogramas

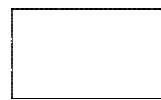
Los flujogramas son la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

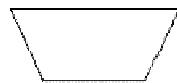
- Generalmente, se puede representar a través de los flujogramas los procesos de: abastecimientos, que integran compras y bodega; recaudaciones; tesorería; remuneraciones, que integran sueldos, jornales y beneficios a empleados, etc.
- Facilita la comprensión del proceso. Al mismo tiempo, promueve el acuerdo, entre los miembros del equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso analizado, supone una herramienta fundamental para obtener mejoras mediante el rediseño del proceso, o el diseño de uno alternativo.
- Identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso.
- Pone de manifiesto las relaciones proveedor - cliente, sean éstos internos o externos.

Los símbolos gráficos para dibujar un diagrama de flujo están más o menos normalizados o estandarizados.

Existen otros símbolos que se pueden utilizar. Lo importante es que su significado se entienda claramente a primera vista; los principales símbolos que se usan son:



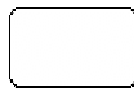
Símbolo de operación, dentro del cual se hace una breve descripción de la misma



Símbolo de operación manual



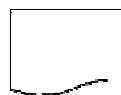
Símbolo de decisión, a partir del cual el proceso se bifurca en dos caminos



Símbolo utilizado para marcar el comienzo o el fin de un proceso



Líneas de flujo, que indican el camino que une los elementos del diagrama



Símbolo de documento

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.

Describir los documentos que tengan incidencia contable.

Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.

Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.

Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.

Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.

Para actualizar los flujogramas se obtendrá la información normalmente, entrevistándose con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en el caso que existieren.

Los flujogramas permiten al auditor:

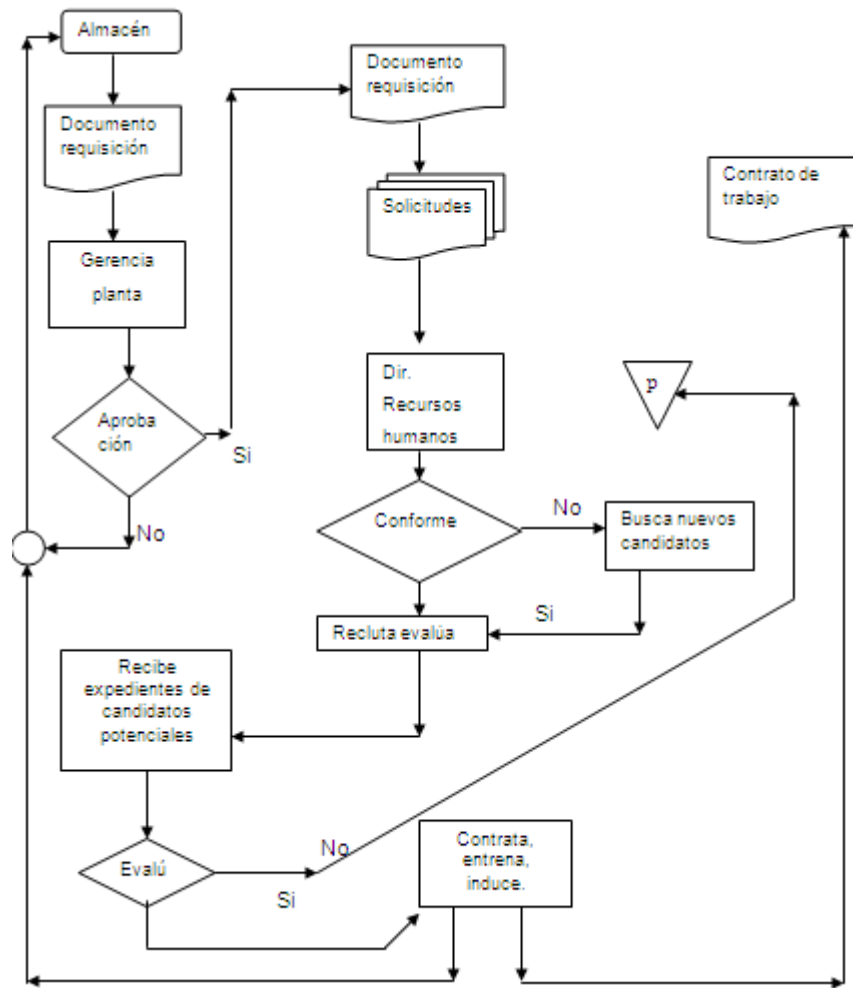
- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las siguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades financieras las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

Ejemplo de Flujograma ingreso de personal Cía. Olmedo.

Dpto. Producción

Dpto. RR HH

Dpto. Contabilidad



4.5.4 Matriz foda

¿Que significa FODA?

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso,

puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

El grafico N°19, muestra una matriz didáctica de FODA.

Gráfico N°19: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: www.gestiopolis analisisfoda.com.ec

En síntesis:

Las fortalezas deben utilizarse

Las oportunidades deben aprovecharse

Las debilidades deben eliminarse y

Las amenazas deben sortearse

Ejemplo de la matriz FODA del servicio Hematológico del HCAM.

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto Fijo. - Clientela cautiva y creciente - Personal Profesional calificado y especializado. - Ventaja competitiva en precios respecto de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización interna - Falta de controles - Desmotivación del personal - Desactualización de equipos y software. - Desabastecimiento de fármacos e insumos - Inestabilidad Institucional.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Único servicio de Hematología del IESS. - Fortalecimiento de la infraestructura institucional. - Hospital referente regional en la Sierra y parte de la Costa Ecuatoriana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad Política. - Intento de privatización - Imagen del IESS reducida a menos - Estructura burocrática.

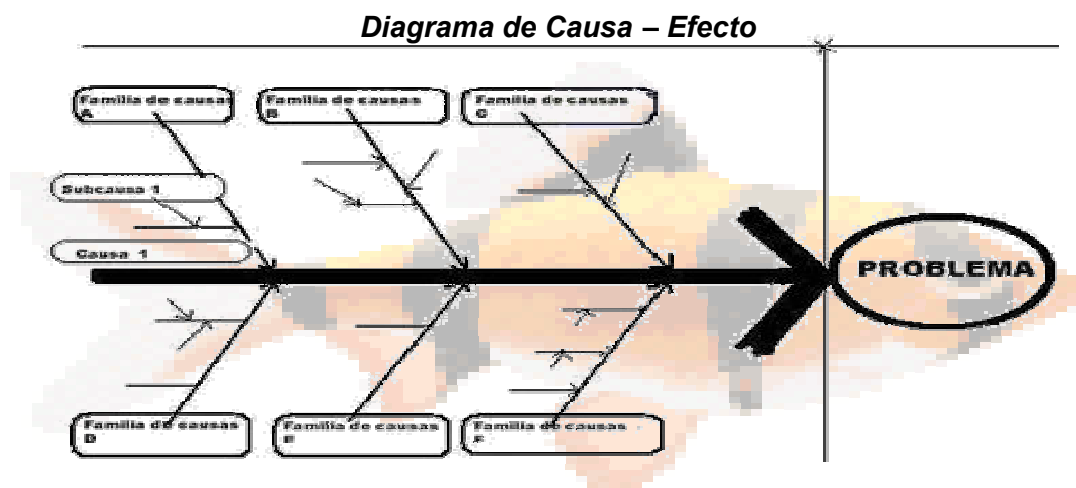
4.5.5 Diagrama de Causa y Efecto

El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado. Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.

Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado. Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso. Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso. Es muy útil para identificar las causas-raíz, o causas principales, de un problema o efecto, clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

Un diagrama de Causa-Efecto es de por si educativo, sirve para que la gente conozca a fondo el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve también para ordenar las diferencias, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

Ejemplo:



Elaborado por: Andrea Mosquera.

4.6 Informe de control interno

La gerencia recibe el reporte de calificaciones y evaluaciones, el cual constituye la base para el intercambio de ideas entre la gerencia y el departamento de auditoría interna, que incluye cualquier asunto de interés precisado para su posterior negociación sobre las acciones a tomar para su atención.

La gerencia del departamento evaluado recibe un informe consolidado de la Autoevaluación de Control que proporciona una visión general de los controles formales e informales y también recibe un reporte del Perfil de Confianza, que compara la evaluación de los controles de cada componente con el nivel general de toda la organización.

Con la participación del departamento de auditoría interna en el proceso de Autoevaluación de Control se obtiene información valiosa respecto a controles potenciales, por la especialización que tiene en esta materia.

La auditoría adquiere un conocimiento integral de las operaciones y para efectos de revisiones subsecuentes, ayuda a identificar las prioridades en el proceso de planeación de sus actividades.

Ejemplo de un informe de Control Interno a TAME LINEA AÉREA DEL ECUADOR

A los señores miembros del Directorio de

TAME Línea Aérea del Ecuador

Quito, xx de junio del 2007

Con relación al examen de los estados financieros de TAME Línea Aérea del Ecuador al 31 de diciembre del 2006, efectuamos un estudio y evaluación del sistema de control interno contable de la Empresa, en la extensión que consideramos necesaria para evaluar dicho sistema como lo requieren las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Dichos estudio y evaluación tuvieron como propósito establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre los estados financieros de la Empresa. Nuestro estudio y evaluación fueron más limitados que lo necesario para expresar una opinión sobre el sistema de control interno contable en su conjunto.

La Administración de TAME Línea Aérea del Ecuador es la única responsable por el diseño y operación del sistema de control interno contable.

En cumplimiento de esa responsabilidad, la Administración realiza estimaciones y formula juicios para determinar los beneficios esperados de los procedimientos de control interno y los costos correspondientes.

El objetivo del sistema de control interno contable es proporcionar a la Administración una razonable (no absoluta) seguridad de que los activos están salvaguardados contra pérdidas por uso o disposición no autorizados, y que las transacciones hayan sido efectuadas de acuerdo con las autorizaciones de la Administración y registradas adecuadamente para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador.

En vista de las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno contable, es posible que existan errores e irregularidades no detectados. Igualmente, la proyección de cualquier evaluación del sistema hacia períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se tornen inadecuados por cambios en condiciones o que el grado de cumplimiento de los mismos se deteriore.

Nuestro estudio y evaluación realizados con el exclusivo propósito descrito en el primer párrafo, no necesariamente tienen que haber revelado todas las debilidades significativas en el sistema. Consecuentemente, no expresamos una opinión sobre el sistema de control interno contable de TAME Línea Aérea del Ecuador tomado en su conjunto.

Basados en nuestra revisión de ciertas áreas seleccionadas, hemos redactado algunas recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno contable, incluido en el Anexos adjunto.

Dichas recomendaciones no incluyen todas las posibles mejoras que un examen pormenorizado podría haber revelado, sino las de aquellas áreas que requieren mejoramiento potencial y que llamaron nuestra atención durante nuestras visitas.

Para facilitar la lectura del presente informe, hemos ordenado nuestras recomendaciones en el anexo I:

- ANEXO I** - Recomendaciones destinadas a fortalecer el sistema contable y de control interno a través de la modificación y/o la implantación de nuevos sistemas y procedimientos.

Bancos

1. Cheques con una antigüedad mayor a los trece meses

Situación:

Observamos que existen cheques emitidos a favor de Seguros Rocafuerte por US\$15,021 que al 31 de diciembre del 2006 tienen una antigüedad superior a los 13 de meses desde su emisión.

Problema:

El no contar con un control periódico de la antigüedad de los cheques emitidos incrementa el riesgo de acumulación de partidas antiguas.

Recomendación:

Recomendamos actualizar el procedimiento de conciliaciones bancarias, considerando la revisión periódica de cheques con una antigüedad superior a los trece meses.

2. Firmas Autorizadas(*)

Situación:

En la revisión de las confirmaciones bancarias, observamos que existen personas que en la actualidad no laboran en TAME y se mantienen como firmas autorizadas en algunos bancos, así por ejemplo:

Banco del Pichincha:

Cando Luis B.

López Vladimir.

Juan Rodríguez.

Problema:

El no contar con un control actualizado de los funcionarios que constan como firmas autorizadas en los bancos incrementa el riesgo de posible ocurrencia de errores e incluso, eventualmente, podría generar una situación de apropiación inadecuada de activos.

Recomendación:

Recomendamos i) actualizar los nombres de las personas cuyas firmas deben mantenerse como autorizadas en los bancos con los que opera la Empresa y, ii) evaluar la posibilidad de implementar un proceso de actualización/control de los nombres de los funcionarios que constan como firmas autorizadas.

Cuentas por cobrar

3. Antigüedad de cuentas por cobrar (*)

Situación:

La empresa mantiene, cuentas por cobrar con una antigüedad mayor a 180 días por aproximadamente US\$1,394,000 al 31 de diciembre del 2006.

Problema:

La Administración no ha registrado una provisión por las cuentas por cobrar que presentan una antigüedad mayor a 180 días, de acuerdo a un

análisis de incobrabilidad, que permita una adecuada presentación de dichas cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2006.

Recomendación:

Evaluar la recuperabilidad de las cuentas por cobrar que tienen una antigüedad que excede los 180 días, para determinar una provisión por concepto de cuentas de difícil recuperación.

4. Pagos aplicados por antigüedad de las cuentas por cobrar (*)

Situación:

Observamos que la Empresa tiene como práctica habitual afectar los pagos de clientes en forma indistinta a las facturas de cartera, esto es sin considerar un orden cronológico por antigüedad.

Problema:

Al descargar los pagos de clientes en forma indistinta se incrementa el riesgo de ocurrencia de errores en la administración de la cartera generando, eventualmente, acumulación de cartera antigua que distorsiona el análisis de recuperabilidad de los saldos, así como el cálculo del nivel de rotación de la misma.

Recomendación:

Evaluar la posibilidad de implementar un procedimiento que permita una afectación directa de los pagos de clientes en la cartera, o en su defecto que establezca un descargo por orden cronológico de antigüedad.

Comentario de la administración:

Estamos procediendo a implementar programas automatizados para afectación directa de los pagos de clientes en la Sección Cartera y Cobranzas creada en el Dpto. de Tesorería.

Cuentas por cobrar empleados

5. Incumplimiento al reglamento interno de préstamos (*)

Situación:

Observamos que ciertos créditos concedidos a empleados no cumplen con todos los requerimientos estipulados en el “reglamento para el otorgamiento de préstamos a empleados”. Los principales incumplimientos están relacionados con el valor mínimo del sueldo líquido y con las firmas de autorización requeridas.

Problema:

La ausencia de un análisis que garantice la disponibilidad de recursos del empleado para cubrir las cuotas de pago de los préstamos a otorgársele, así como falta de control en la aprobación de los préstamos concedidos, incrementa el riesgo de recuperabilidad de los montos entregados.

Recomendación:

Para el caso de los créditos vigentes, evaluar la posibilidad de efectuar una revisión de cumplimiento de todos los requerimientos estipulados en el “reglamento para el otorgamiento de préstamos a empleados”.

CAPÍTULO V

5 DISEÑO DE CONTROL INTERNO COSO II

En este capítulo se encuentra el diseño y aplicación del Coso II, a la empresa Amazonas Cía. Ltda. en las áreas de: Compras y Ventas, donde al implementar controles se busca que las actividades se realicen de manera eficaz y eficiente, finalmente permitiendo tener conocimiento de todo lo que sucede en las diversas áreas.

5.1 ÁREA DE COMPRAS

El propósito de la administración de compras se lo obtiene a través del personal que contribuye con las estrategias de la empresa, para mejorar la eficacia y eficiencia de la misma.

La administración de compras constituye el proceso administrativo esencial para realizar la solicitud y abastecimiento a la empresa por ende su funcionamiento, aplicado al desempeño, esfuerzo, experiencia, conocimiento de los trabajadores y facilidad para brindar un buen servicio al cliente.

5.1.1 Diagnóstico y evaluación del Control Interno del área

El área de compras de la empresa es una de las de mayor importancia y preocupación para la administración de Amazonas Cía. Ltda. por lo que; corregir las debilidades que se presentan dentro del área servirá para alcanzar el logro de los objetivos.

5.1.1.1 Cuestionario de evaluación del Control Interno Compras

EMPRESA AMAZONAS CÍA LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO ÁREA DE COMPRAS

NOMBRE.....ÁREA.....

CARGO.....PERÍODO EXAMINADO.....

N°	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN			RESPUESTA		MATRIZ DE CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	
	AMBIENTE DE CONTROL								
1	¿La estructura organizacional define en forma clara la distribución de funciones del área?	X		10	9	4	2	3	

2	¿Existe un manual de funciones donde se especifica las actividades a realizarse en cada puesto?	X	10	0	0	0	0	No existe un manual de funciones
3	¿Existen filosofía, valores y principios claramente establecidos?	X	10	9	4	3	2	
4	¿Se establece un plan de capacitación para el personal que interviene en el proceso de compras?	X	10	6	2	2	2	
5	¿El personal del área es contratado, tomando en cuenta profesionalismo y experiencia?	X	10	7	4	0	3	
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
6	¿Conoce las políticas y objetivos establecidos por la entidad?	X	10	5	4	1	0	

7	¿Se han establecido objetivos a largo y corto plazo?		X	10	5	4	1	0	
8	¿Existen objetivos establecidos para el área de compras?	X		10	3	0	1	2	Existen objetivos generales de la empresa
9	¿Se analiza que las actividades que se realizan colaboren con la consecución de objetivos?		X	10	6	2	2	2	
10	¿Se efectúa la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento?		X	10	5	2	3	0	
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
11	¿Se establece un procedimiento por parte de la gerencia para la selección de proveedores?	X		10	5	3	0	2	

12	¿Existe un procedimiento, donde se defina la ubicación de los productos dentro del almacén?		X	10	5	2	1	2	
13	¿Existen controles adecuados para el manejo de existencias de inventario?		X	10	0	0	0	0	
14	¿La contabilización de las compras, registro y actualización del kárdex; es supervisado por la gerencia?		X	10	5	3	0	2	
15	¿El conocimiento y las destrezas del personal son adecuados para el nivel de responsabilidad asignado?		X	10	9	4	2	3	

	EVALUACIÓN DE RIESGOS								
16	¿La capacidad de los proveedores para cumplir con sus obligaciones es controlada por la gerencia?	X		10	9	4	2	3	
17	¿Existe supervisión sobre el proceso de ingreso de las mercaderías al inventario?	X		10	5	2	1	2	La supervisión no es permanente
18	¿Dentro de los inventarios se revisa físicamente la mercadería para identificar productos caducados, dañados o defectuosos?		X	10	5	3	0	2	
19	¿La cantidad de mercadería en stock es suficiente?	X		10	9	4	2	3	

20	¿Se verifica el ingreso del PVP al sistema, para compararlo con el etiquetado en los productos?	X		10	9	4	2	3	
	RESPUESTA AL RIESGO								
21	¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?	X		10	5	1	1	3	
22	¿Se rota el personal de acuerdo a las necesidades de cada área para agilizar y simplificar el trabajo?	X		10	8	4	1	3	
23	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir mayor control de su trabajo?	X		10	4	2	1	1	

24	¿Existen métodos para validar las facturas recibidas por el proveedor contra la mercadería ingresada al inventario?	X		10	7	4	0	3	
25	¿Existen procesos para el control de pagos y controlar plazos vencidos?	X		10	4	2	0	2	
	ACTIVIDADES DE CONTROL								
26	¿Se evalúa el desempeño del personal periódicamente?	X		10	6	3	0	3	
27	¿Existe supervisión en el ingreso de mercaderías?	X		10	4	2	1	1	

28	¿Existen controles en el ingreso de las compras al sistema?	X		10	6	3	1	2	
29	¿Se controla que exista una adecuada selección de proveedores, evaluando costo - beneficio?	X		10	4	2	1	1	
30	Existen definidos procedimientos para el manejo de las cuentas por pagar antiguas. (mayor <u>90</u> días)	X		10	7	4	0	3	
	INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	Y							
31	¿Existe un canal de comunicación adecuado de acuerdo a las funciones y responsabilidades del personal dentro del área?	X		10	4	2	0	2	

32	¿El personal del área conoce los objetivos de la empresa y como contribuye para alcanzarlos?	X	10	5	2	1	1	
33	¿Existen reuniones periódicas con el personal para evaluar su desempeño y comunicar el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos?	X	10	5	2	2	1	
34	¿Existe un plan de capacitación para el personal del área, para actualización de conocimientos, procedimientos para control de inventarios?	X	10	4	0	2	2	
35	¿Existe una adecuada comunicación con los proveedores, hay una actualización periódica de la base de datos de proveedores?	X	10	9	3	3	3	

SUPERVISIÓN									
36	¿Existe control sobre la recepción de mercaderías por una persona de nivel superior al personal que recibe los productos?	X		10	5	1	2	2	
37	¿Se realizan conciliaciones periódicas del monto cancelado a proveedores contra el monto pendiente de pago?	X		10	8	4	1	3	
38	¿Existen procedimientos para validar la existencia de la documentación que soporte las compras, la recepción de los inventarios, y el pago de las facturas?		X	10	7	4	1	2	
39	¿Se ejecutan controles físicos a las existencias en el área?	X		10	5	2	2	1	

40	¿Se han implementado dispositivos de seguridad para controlar y restringir el acceso a los inventarios del área?	X	10	0	0	0	0	
TOTAL			400	229	102	48	79	

Por lo tanto en la evaluación realizada, mediante el cuestionario, indica la matriz de calificación que los controles existen dando como resultado 102, pero que en no se aplican, debido a falta responsabilidad y compromiso de la empresa y sus colaboradores para que se lleve a cabo, además el resultado de actualización es bajo, por lo tanto más adelante se realiza los correctivos, a las debilidades encontradas en la empresa.

5.1.1.2 Calificación y matriz del riesgo

NC = NIVEL DE CONFIANZA

CT = CALIFICACIÓN TOTAL

PT = PONDERACIÓN TOTAL

NC = CT x 100

PT

NC = 229 x 100

400

NC = 57.25%

NR = 100% - NC

NR = 100% - 57,25%

NR = 42,75%

Tabla N°4: Matriz de riesgo del área de Compras

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
60 – 99%	33 – 60%	1 – 33%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

Elaborado por: Andrea Mosquera.

Dentro del área de compras de acuerdo a la evaluación realizada, se detecto un riesgo de control moderado (42,75%) al igual que el nivel de confianza, debido a que existen varios controles pero en su mayoría no están escritos, falta definir responsabilidades y funciones claramente a través de un manual y también no existe un código de conducta que rijan el comportamiento de los empleados. Adicionalmente los empleados no se encuentran comprometidos con el logro de objetivos empresariales ya que hace falta también definir objetivos propios del área.

5.1.2 Naturaleza y funciones del área

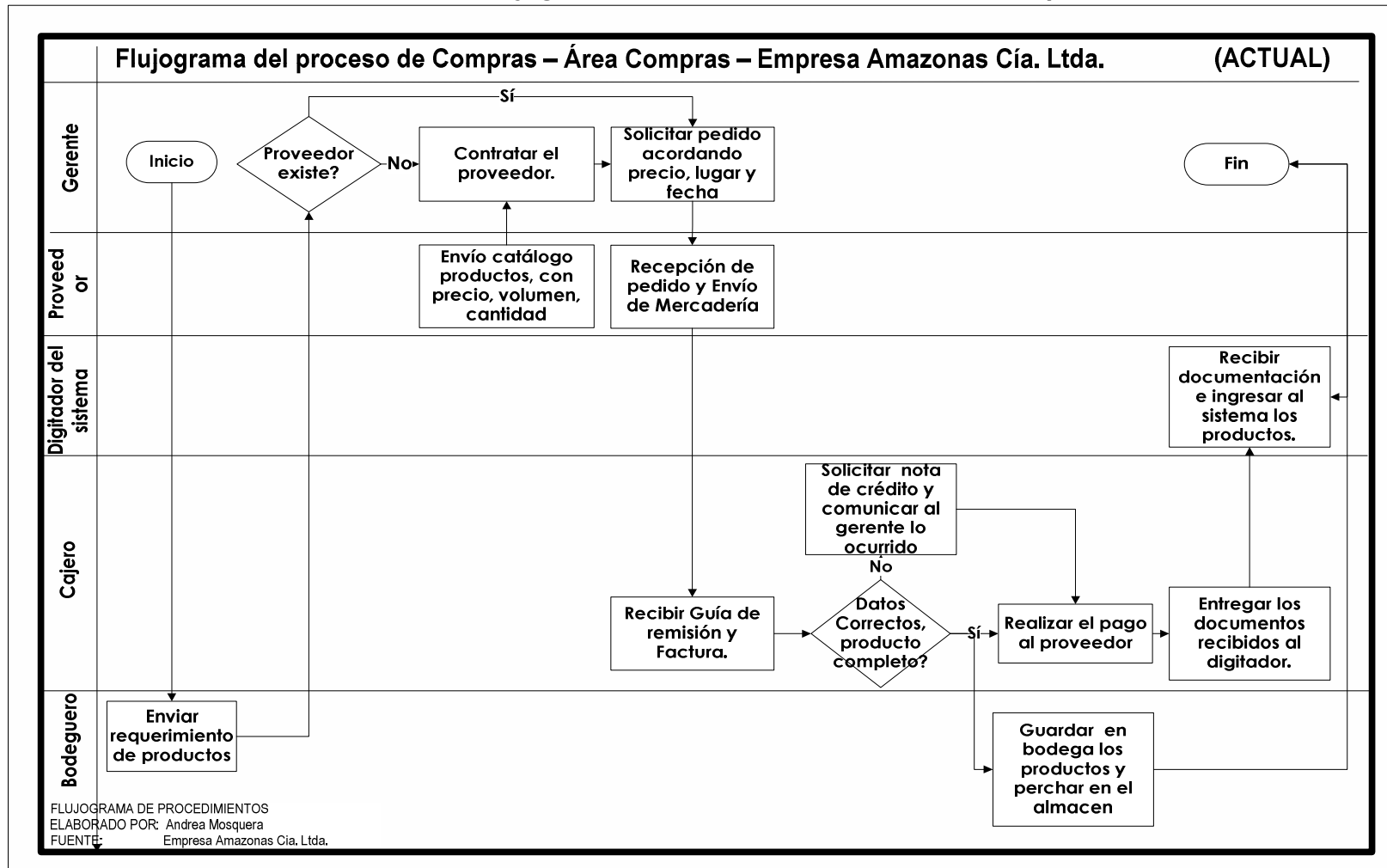
El área de compras cumple la misión de administrar el inventario de mercadería, así revisando y procesando el correcto almacenamiento y despacho, de tal forma satisfacer las demandas del servicio comercial en la empresa Amazonas Cía. Ltda.

Las funciones del área de Compras dentro de la empresa Amazonas Cía. Ltda. permiten:

- Planear y programar las adquisiciones de bienes, de acuerdo a las necesidades y asignación de presupuesto. Respalda la negociación que beneficie a las partes involucradas. Cliente- Comprador-proveedor.
- Permite evaluar y controlar los registros de ingreso y salida del inventario. Proporcionar información confiable sobre el stock de mercadería, a través del sistema informático y físico.

A continuación en el gráfico N° 20, se presenta el Flujograma del proceso actual de compras de la empresa Amazonas Cía. Ltda.

Gráfico N° 20: Flujograma del Proceso actual del área de Compras

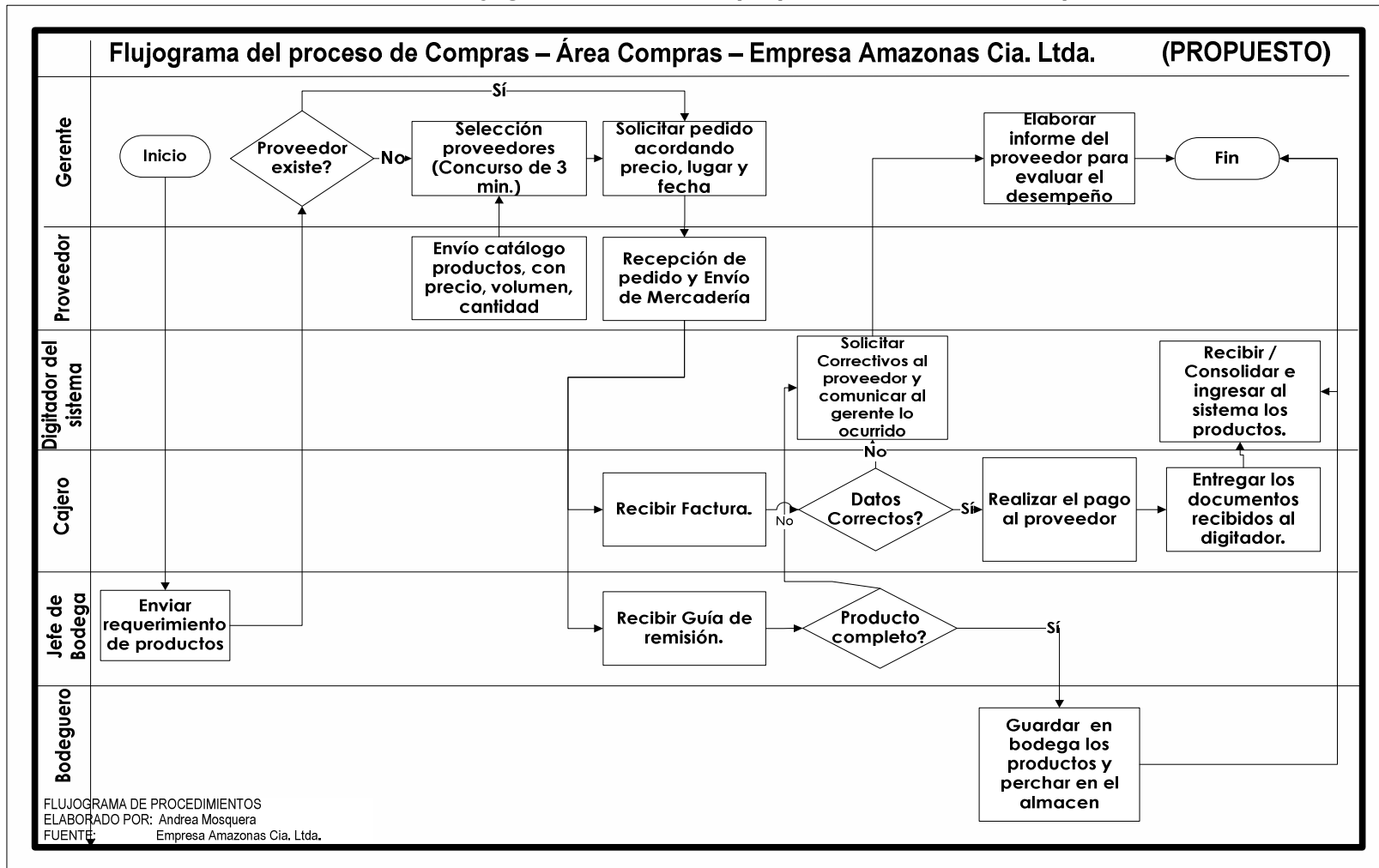


De acuerdo a la evaluación de control interno realizada al proceso de compras, se identificaron debilidades que deben corregirse para un mejor desempeño del área.

Se propone un nuevo proceso para el área de compras en el gráfico N°21:

(Ver propuesta en página siguiente)

Gráfico N° 21: Flujograma del Proceso propuesto del área de Compras.



5.1.3 Personal del área

El personal del área de compras se encuentra integrado por 2 personas; 1 desempeña el papel de digitador y el segundo es jefe de bodega, sus funciones no se encuentran definidas claramente, la rotación es alta, no existen trabajadores permanentes por ser difícil encontrar personal experimentado y que se acople al giro del negocio de la empresa Amazonas Cía. Ltda.

El personal no tiene la capacitación adecuada, puesto que la gerencia no cuenta con un plan de acción que permita la actualización de conocimiento.

No existe la supervisión permanente en el área, falta intensificar el control por el personal de la gerencia.

Basándonos en los resultados de la evaluación de control interno del área, se identifico que se requiere un puesto adicional para que se segreguen funciones del jefe de bodega y de las cuales se haga cargo el bodeguero que debe contar con el siguiente perfil:

- Nivel mínimo de educación: primaria.
- Experiencia mínima de 3 meses en un trabajo afín.
- Record Policial limpio.
- Edad entre 18 y 35 años.

Las funciones del bodeguero se definen a continuación:

- Encargarse de la entrada y salida de mercadería en la bodega.
- Llevar un control actualizado del inventario.
- Distribuir la mercadería en los stands del almacén.

5.1.4 Objetivos de Control Interno del área

Los objetivos de control interno dentro del área de Compras es tener:

- Mercadería de calidad
- Mercadería en stock
- Precios competentes

Para la obtención de estos objetivos se requiere los siguientes procedimientos:

Autorización.

Verificar que todos los documentos, procesos y trámites se autoricen por medio de la aprobación del Gerente del local, responsable de firmar todo documento de la gestión que se realiza dentro del área, asumiendo la responsabilidad de establecer las políticas y manuales para el desenvolvimiento del área de compras, así como del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Selección.

Solicitar Cotizaciones a más de un proveedor, analizando el costo beneficio.

Verificación y evaluación.

Todo documento que se maneja dentro del área de compras debe ser revisado y aprobado por el Gerente del local, quien verifica su correcta elaboración y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, controlando y supervisando las operaciones.

Stock de existencias

Mantener en stock suficiente las existencias de la mercadería para preservar la existencia del negocio y continuar con la operación. Y de esta manera satisfacer a la colectividad y conservarla a la misma.

Segregación de funciones para pago.

Asegurar que la persona encargada del procedimiento de pagos a los proveedores no sea la que apruebe los mismos.

5.1.5 Debilidades detectadas del área

a) **No se ha definido un manual o un código de conducta para la empresa.**

No se ha regulado el comportamiento del personal dentro del área.

El departamento de recursos humanos debería proporcionar al empleado un código de conducta que rija su comportamiento dentro de la empresa.

La falta de responsabilidad y conocimiento del jefe de recursos humanos no provee de herramientas empresariales, como código de conducta, ética, funciones entre otros.

No existe el ambiente adecuado para que los trabajadores realicen sus actividades.

Conclusión

Existe dentro del personal comportamientos distintos, no uniformes y muchas veces inadecuados frente a los clientes, esto se debe a que no existe un código de conducta que regule y norme las actitudes de los empleados formándoles; esto no permite que mejore el servicio y brinde una imagen de calidad en atención al cliente.

b) Falta elaborar un manual de procedimientos, donde se especifique las funciones y responsabilidades del personal de cada área en la empresa.

No existe un manual de funciones donde se detallen las actividades a realizar en cada puesto, y se defina las responsabilidades de los trabajadores.

El departamento de recursos humanos debería proporcionar al empleado un manual de funciones donde se detallen las actividades a realizar y la responsabilidad de su cargo.

El desconocimiento de la gerencia sobre control interno no ha permitido que se desarrolle un manual de funciones.

Falta trabajo en equipo, se desperdicia el tiempo con tareas repetitivas, las tareas no son coordinadas, existe incertidumbre frente a la responsabilidad sobre el trabajo.

Conclusión

Actividades y funciones del personal no se encuentran segregadas, falta delegación, existe repetición de actividades en los diferentes cargos; por ello es necesario que se elabore un manual de

procedimientos por cargo donde se especifiquen funciones y responsabilidades; esta situación origina retrasos, conflictos internos, falta de coordinación, lo que genera incertidumbre y desconocimiento de responsabilidad dentro del personal.

c) Falta difundir las políticas, metas y objetivos de la empresa y establecer los objetivos propios de las áreas de compras y ventas.

No se transmite hacia los empleados las políticas, metas, y objetivos de la empresa.

Si existieran medios de comunicación eficientes, como folletos, afiches, cuadros públicos, que transmitan la cultura organizacional dentro del personal existiría compromiso con la empresa.

El área de compras y ventas no han definido objetivos propios que contribuyan de manera individual hacia el logro del objetivo general de la empresa.

Falta de identidad con la empresa por parte del personal al no ser involucrado con los aspectos antes en mención.

Conclusión

Existen políticas, y parámetros generales de la empresa que no se han comunicado oportunamente al personal, por lo que es importante informar los mismos y crear objetivos propios dentro de las áreas, logrando una cultura organizacional hacia el cumplimiento de un mismo propósito, esto causa falta de una identidad organizativa y se refleja en la falta de compromiso con la empresa y el trabajo que realizan los empleados.

d) **No existe un plan de capacitación para el personal de la empresa.**

Desactualización de conocimientos y destrezas del personal de la empresa.

Se debe promover la actualización de conocimientos, destrezas, habilidades y la motivación al personal; a través de un plan de capacitación anual.

La gerencia conjuntamente con el departamento de recurso humanos no se preocupan por agregar valor a las personas que son pilar fundamental en el desarrollo de la empresa.

Afectación directa al desempeño del personal al realizar sus actividades y pérdida de competitividad.

Conclusión

El conocimiento y destrezas del personal se ha desactualizado con el tiempo; por la falta de capacitación continua, lo que genera que el personal no crezca profesionalmente, disminuya su eficiencia, y se desmotive; afectando directamente en el desempeño de sus actividades profesionales.

e) **Faltan procedimientos para controlar las existencias de inventario en la bodega.**

Existe falta de control sobre el inventario.

Deben existir procedimientos como: recuentos de inventario periódicos, incremento de la seguridad física de la bodega, supervisión del jefe de bodega al bodeguero, reportes de entrada y salida de mercaderías, revisar la documentación con las

existencias en bodega, identificación de productos de lento movimiento-caducados-dañados.

Falta de supervisión por parte de la gerencia y el jefe de bodega sobre las actividades en la bodega, y existe desconocimiento de técnicas de control para el inventario.

Causa perdida de mercadería, descuadre del inventario, perdida monetaria para la empresa.

Conclusión

El inventario no es controlado eficientemente por parte del personal, hacen falta mecanismos de control sobre las existencias que son parte fundamental del giro del negocio, lo mencionado ha provocado que muchas veces se descuadre el inventario, se extravié productos, no se identifiquen ítems caducados, ítems de lento movimiento, entre otros. Todo esto genera perdida monetaria para la empresa.

f) No existe definido un procedimiento para la selección de proveedores.

No existe un proceso para la selección de proveedores.

Debe definirse un procedimiento escrito que ayude a seleccionar un proveedor con el mínimo margen de error para que cumpla sus obligaciones frente a la empresa.

La gerencia se acostumbro a manejar la selección de los proveedores con un método simplificado, sin relacionar el costo que implica la mala selección de un proveedor y el beneficio de tomar una decisión acertada al evaluar varios proveedores.

El efecto de lo antes mencionado se evidencia en el incumplimiento en los tiempos de entrega, la baja calidad de ciertos productos, escasez de productos, mala imagen para la empresa.

Conclusión

La selección de proveedores es realizada sin analizar detalladamente los pro y contras de cada uno, esto se debe a la falta de un procedimiento escrito que norme el método de selección de un proveedor, causando incremento de precios en ciertos productos, reducción de calidad, incumplimiento en las entregas, cuyo efecto es la escasez de productos, mala imagen para la empresa y rotación constante de proveedor.

5.1.6 Propuesta del Sistema de Control Interno para el área de compras.

A continuación propongo controles internos que permitan eliminar, minimizar, combatir las áreas críticas detectadas en el punto anterior:

a) No se ha definido un manual o un código de conducta

Medida Correctiva

El Jefe de Recursos Humanos deberá elaborar un código de ética y de conducta para todas las áreas de la empresa, que regule el comportamiento de los empleados, procurando salvaguardar la integridad del equipo de trabajo para lo cual se deberá tomar en cuenta:

- *Incluir los principios y valores de la organización.*
- *Salvaguardar la integridad mental y física del personal.*

- *Guardar el respeto hacia los clientes y los bienes de la empresa.*
- *Actuar de manera justa y equitativa hacia todas las personas que están involucradas para la aplicación del código.*

b) Falta elaborar un manual de procedimientos, donde se especifique las funciones y responsabilidades del personal del área.

Medida Correctiva

El Gerente General deberá conjuntamente con un equipo de sus trabajadores, elaborar un manual de procedimientos donde se especifique claramente las funciones y actividades que deben cumplirse en las áreas, de manera que la responsabilidad y ejecución de las diferentes actividades no se concentren en ciertos cargos, permitiendo que los procesos se realicen de manera más rápida, ágil y eficiente para la cual se debe tomar en cuenta:

- *Establecer una estructura simplificada;*
- *Elaborar perfiles ocupacionales en función del rol institucional;*
- *Evaluar las funciones y responsabilidades del personal en relación a la carga de trabajo, nivel de conocimientos, procurando que exista una adecuada segregación de las funciones.*

- c) **Falta difundir las políticas, metas y objetivos de la empresa y establecer los objetivos propios del área.**

Medida Correctiva

El Gerente General conjuntamente con el jefe de recursos humanos deberán elaborar un plan de acción para difundir las políticas, metas y objetivos empresariales hacia todos los miembros de la organización; el Gerente General que es el encargado del área de compras y ventas deberá definir objetivos propios del área, orientados a cumplir los empresariales.

Es recomendable que se elaboren para publicar los aspectos antes mencionados hacia el personal de la empresa:

- *Folletos o revistas donde conste la cultura de la empresa.*
- *Cuadros o banners con la misión, visión, políticas, valores, organigramas.*
- *Charlas para difundir e involucrar al personal con los objetivos y los otros temas que son compromiso de la empresa.*

- d) **No existe un plan de capacitación para el personal del área de compras.**

Medida Correctiva

El jefe de recursos humanos deberá elaborar un plan de capacitación para el personal del área de compras que incluya temas como:

- *Técnicas de compras efectivas que involucren la evaluación del precio, producto, calidad, variedad, logística con los proveedores.*
- *Manejo de inventarios;*

- *Planificación de la demanda;*
- *Estrategias de negociación para obtener ventajas competitivas frente a precios, volumen, beneficios adicionales con proveedores, planes de financiamiento, descuentos, promociones;*
- *Relaciones Interinstitucionales.*

e) Faltan procedimientos para controlar las existencias de inventario en la bodega.

Medida Correctiva

Elaborar un manual de procedimientos para manejo del inventario, donde se incluyan temas relacionados con:

- *Custodia de Mercaderías.*
- *Manejo del Stock en inventarios.*

Automatizar el proceso de recuentos físicos.

Recuentos físicos aleatorios y periódicos para control de la salida y entrada de existencias.

Contratar una persona adicional en el área de compras para que se encargue de la bodega y ayude a una adecuada segregación de funciones puesto que el bodeguero actual despacha, recibe y controla los inventarios.

Implementar sistemas de seguridad en las bodegas que eviten hurtos y mejoren el control.

f) **No existe definido un procedimiento para la selección de proveedores.**

Medida Correctiva

El Gerente General deberá elaborar un procedimiento escrito, detallado, conciso y específico, para establecer el método de selección de proveedores; incluir temas como:

- *Requisitos para el proveedor de bienes de la empresa:*
 - *Experiencia.*
 - *Capacidad financiera.*
 - *Calidad en productos.*
 - *Diversidad de productos.*
- *Evaluación y selección de proveedores;*
- *Negociaciones contractuales;*
- *Seguimiento de pedidos; y,*
- *Continuidad del servicio.*

5.2. ÁREA DE VENTAS

El propósito de la administración de ventas se lo obtiene a través del personal que contribuye con las estrategias de la empresa, suficientemente flexible para poder cambiar de comportamiento las veces que sean necesarias hasta lograr el adecuado en función de conseguir lo que se quiere vender.

La administración de ventas constituye un enfoque donde depende que se genere básicamente la venta, más aun sobre la responsabilidad para brindar un buen servicio al cliente.

5.2.1 Diagnóstico y evaluación del Control Interno del área

El área de ventas de la empresa representa la manera de continuidad, trabajo y existencia de la misma. Detectar las debilidades conseguirá alcanzar el logro de los objetivos empresariales.

5.2.1.1 Cuestionario de evaluación del Control Interno para el área de Ventas

EMPRESA AMAZONAS CÍA LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO ÁREA DE VENTAS

NOMBRE.....ÁREA.....

CARGO.....PERÍODO EXAMINADO.....

Nº	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN	RESPUESTA		MATRIZ DE CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES		
		SÍ	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EXISTENCIA (4)		ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)
	AMBIENTE DE CONTROL								
1	¿La estructura organizacional define en forma clara la distribución de funciones del área?	X		10	9	4	2	3	

2	¿Existe un manual de funciones donde se especifica las actividades a realizarse en cada puesto?		X	10	0	0	0	0	No existe un manual de funciones
3	¿Existen filosofía, valores y principios claramente establecidos?		X	10	9	4	3	2	
4	¿Se establece un plan de capacitación para el personal que interviene en el proceso de ventas?		X	10	6	2	2	2	
5	¿El personal del área es contratado, tomando en cuenta profesionalismo y experiencia?		X	10	7	4	0	3	

	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
6	¿Conoce las políticas y objetivos establecidos por la entidad para su área?		X	10	5	4	1	0	
7	¿Se han establecido objetivos a largo y corto plazo?		X	10	5	4	1	0	
8	¿Existen objetivos establecidos para el área de ventas?	X		10	3	0	1	2	Existen objetivos generales de la empresa
9	¿Se efectúa la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento?		X	10	6	2	2	2	
10	¿Se analiza que las actividades que se realizan colaboren con la consecución de objetivos?		X	10	5	2	3	0	

	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
11	¿Se establece un procedimiento por parte de la gerencia para la entrega de créditos a clientes?	X		10	4	1	0	3	
12	¿Existe un catálogo de ventas con lista de precios?		X	10	7	3	1	3	
13	¿Existen controles adecuados para el manejo de las existencias que salen del inventario?		X	10	5	1	2	2	
14	¿Existe un procedimiento para la recuperabilidad de la cartera?		X	10	7	4	1	2	

15	¿Existe un procedimiento escrito para la custodia del efectivo en caja?		X	10	5	1	1	3	
EVALUACIÓN DE RIESGOS									
16	¿Se evalúa la capacidad de pago del cliente previo la entrega de venta a crédito?		X	10	5	3	0	2	
17	¿Existe evaluación del proceso de salida de las mercaderías del inventario?		X	10	5	1	1	3	
18	¿Se han definido un programa de cobro de cartera?		X	10	5	1	1	3	

19	¿El personal que recibe el dinero tiene un grado adecuado de responsabilidad, y sus funciones están segregadas?	X		10	7	4	0	3	
20	¿Se realizan procedimientos para controlar las existencias de inventario vs el dinero recibido por las ventas?	X		10	9	3	3	3	
RESPUESTA AL RIESGO									
21	¿Se realizan conciliaciones periódicas de la recaudación por ventas?	X		10	8	4	0	4	

22	¿Se soporta los créditos entregados a clientes con un documento válido por la legislación vigente?	X		10	7	4	1	3	
23	¿Se ha motivado y capacitado periódicamente, al personal para asumir mayor control y compromiso con su trabajo?		X	10	4	2	1	1	
24	¿Existen métodos para validar las facturas emitidas por la empresa contra la mercadería que salió del inventario?	X		10	7	3	1	3	
25	¿Existen procesos para el control de cobros y controlar plazos vencidos de clientes, planes para recuperabilidad de la cartera?		X	10	6	2	2	2	

	ACTIVIDADES DE CONTROL								
26	¿Se evalúa el desempeño del personal periódicamente?	X		10	6	3	0	3	
27	¿Existen indicadores de rotación para determinar que productos son los más vendidos?		X	10	0	0	0	0	
28	¿Existe supervisión sobre la salida de mercaderías desde la bodega?		X	10	5	2	1	2	
29	¿Se controla que exista una adecuada selección de los clientes a crédito, evaluando costo - beneficio?	X		10	6	2	2	2	

30	Existen definidos procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar antiguas. (mayor <u>60</u> días)	X		10	6	2	1	3	
	INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	Y							
31	¿Existe un canal de comunicación adecuado de acuerdo a las funciones y responsabilidades del personal dentro del área?	X		10	6	2	2	2	
32	¿El personal del área conoce los objetivos del área y como contribuye para alcanzarlos?	X		10	0	0	0	0	
33	¿Existen reuniones periódicas con el personal para evaluar su desempeño y comunicar el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos?	X		10	6	1	2	3	

34	¿Existe un plan de capacitación para el personal del área, para actualización de conocimientos, procedimientos para control de tesorería?	X		10	5	1	2	2	
35	¿Existe una adecuada comunicación con los Clientes, hay una actualización periódica de la base de datos de clientes?	X		10	9	4	2	3	
SUPERVISIÓN									
36	¿Existe control sobre la salida de mercaderías por una persona de nivel superior al personal que despacha los productos?	X		10	5	2	1	2	
37	¿Se realizan conciliaciones periódicas del monto recibido de clientes contra el monto pendiente de cobro?	X		10	6	3	0	3	

38	¿Existen procedimientos para validar la existencia de la documentación que soporte las ventas, la salida de los inventarios, y el cobro de las facturas?		X	10	6	4	0	2	
39	¿Se ejecutan controles físicos a las existencias de dinero en el área?		X	10	8	4	0	4	
40	¿Se han implementado dispositivos de seguridad para controlar y restringir el acceso a la caja?		X	10	7	4	0	3	
TOTAL				400	223	97	38	88	

La evaluación realizada, mediante el cuestionario, indica la matriz de calificación que los controles existen dando como resultado 97, pero que en no se aplican, debido a falta responsabilidad y compromiso de la empresa y sus colaboradores para que se lleve a cabo, además el resultado de actualización es bajo, por lo tanto más adelante se realiza los correctivos, a las debilidades encontradas en la empresa.

5.2.1.2 Calificación y matriz del riesgo

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

NC = NIVEL DE CONFIANZA

CT = CALIFICACIÓN TOTAL

PT = PONDERACIÓN TOTAL

NC = CT x 100

PT

NC = 223 x 100

400

NC = 55.75%

NR = 100% - NC

NR = 100% - 55,75%

NR = 44,25%

Tabla N°5: Matriz de riesgo del área de Ventas

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
60 – 99%	33 – 60%	1 – 33%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

Elaborado por: Andrea Mosquera.

Dentro del área de ventas de acuerdo a la evaluación realizada, se detecto un riesgo de control moderado (44,25%) al igual que el nivel de confianza, debido a que existen varios controles pero en su mayoría no están escritos, falta definir responsabilidades y funciones claramente a través de un manual y también no existe un código de conducta que rijan el comportamiento de los empleados, la comunicación es deficiente entre el personal incluso dentro del área, y el proceso de facturación tiene retrasos que generan ineficiencia en el servicio. Adicionalmente los empleados no se encuentran comprometidos con el logro de objetivos empresariales ya que hace falta también definir objetivos propios del área.

5.2.2 Naturaleza y funciones del área

El área de ventas cumple la gestión de administrar caja y la salida del mercadería, así desarrolla el rol del servicio de tal manera satisfacer las demandas del servicio comercial en la empresa Amazonas Cía. Ltda. con el propósito de contribuir con la fuerza de ventas que permite mantener implementar y hacer seguimiento de los clientes.

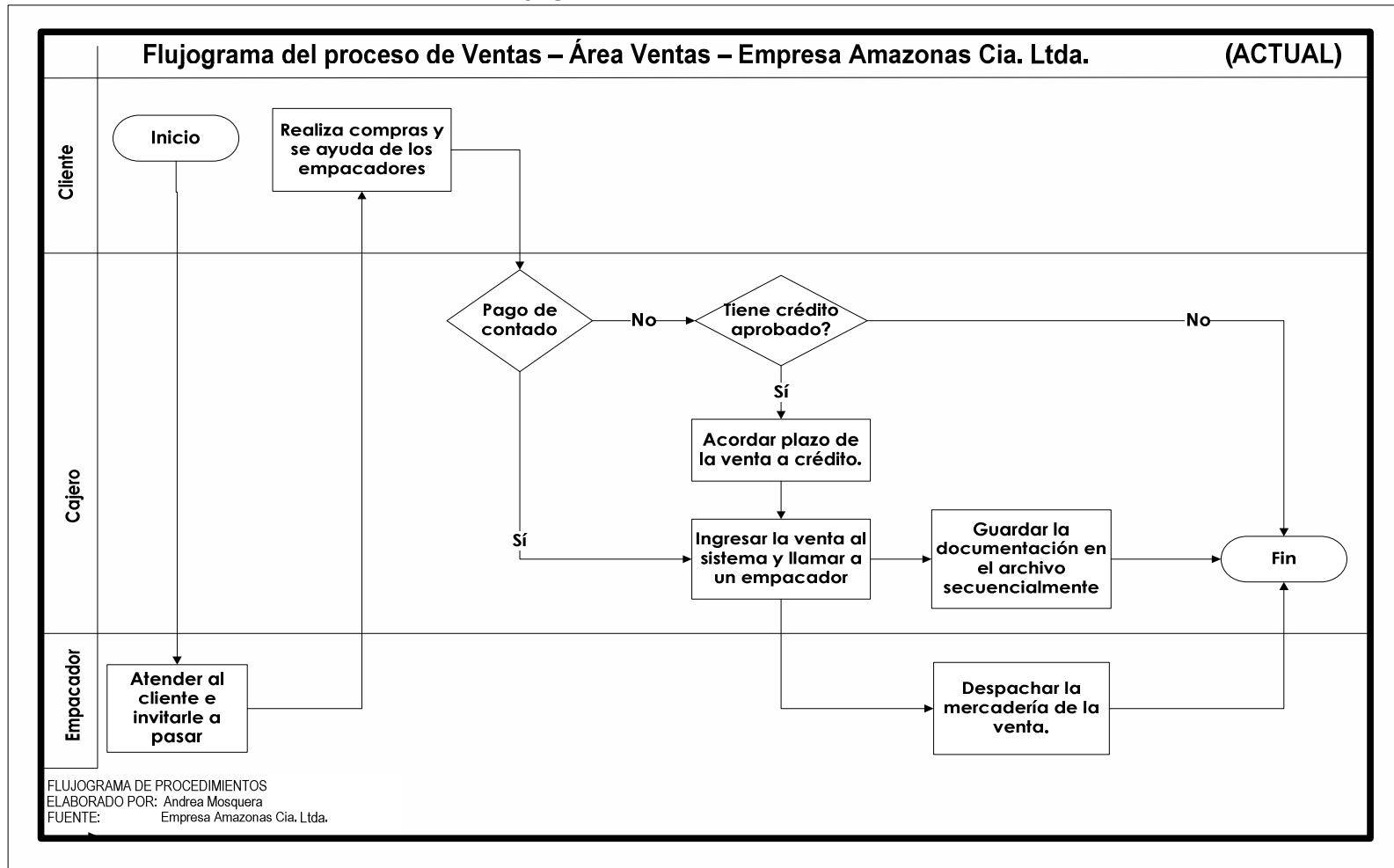
Para lograr el logro de objetivos, el departamento área de Ventas debe tener claro que las funciones permiten:

- Planear, programar presupuestos y proyecciones de ventas, a un nivel que exista rentabilidad al final del proceso de ventas.
- Respaldar la negociación que beneficie a las partes involucradas. Cliente- Empresa.
- Permite evaluar y controlar los registros de ingreso y salida del inventario.

- Proporcionar información confiable sobre el stock de mercadería, a través del sistema informático y físico.
- Obtener y mantener la documentación que soporte las transacciones para su posterior análisis contable.
- Gestionar la recuperabilidad de la cartera vencida por los créditos otorgados a los clientes.

A continuación en el gráfico N° 22, se presenta el Flujograma del proceso actual de ventas, de la empresa Amazonas Cía. Ltda.

Gráfico N° 22: Flujograma del Proceso actual del área de Ventas

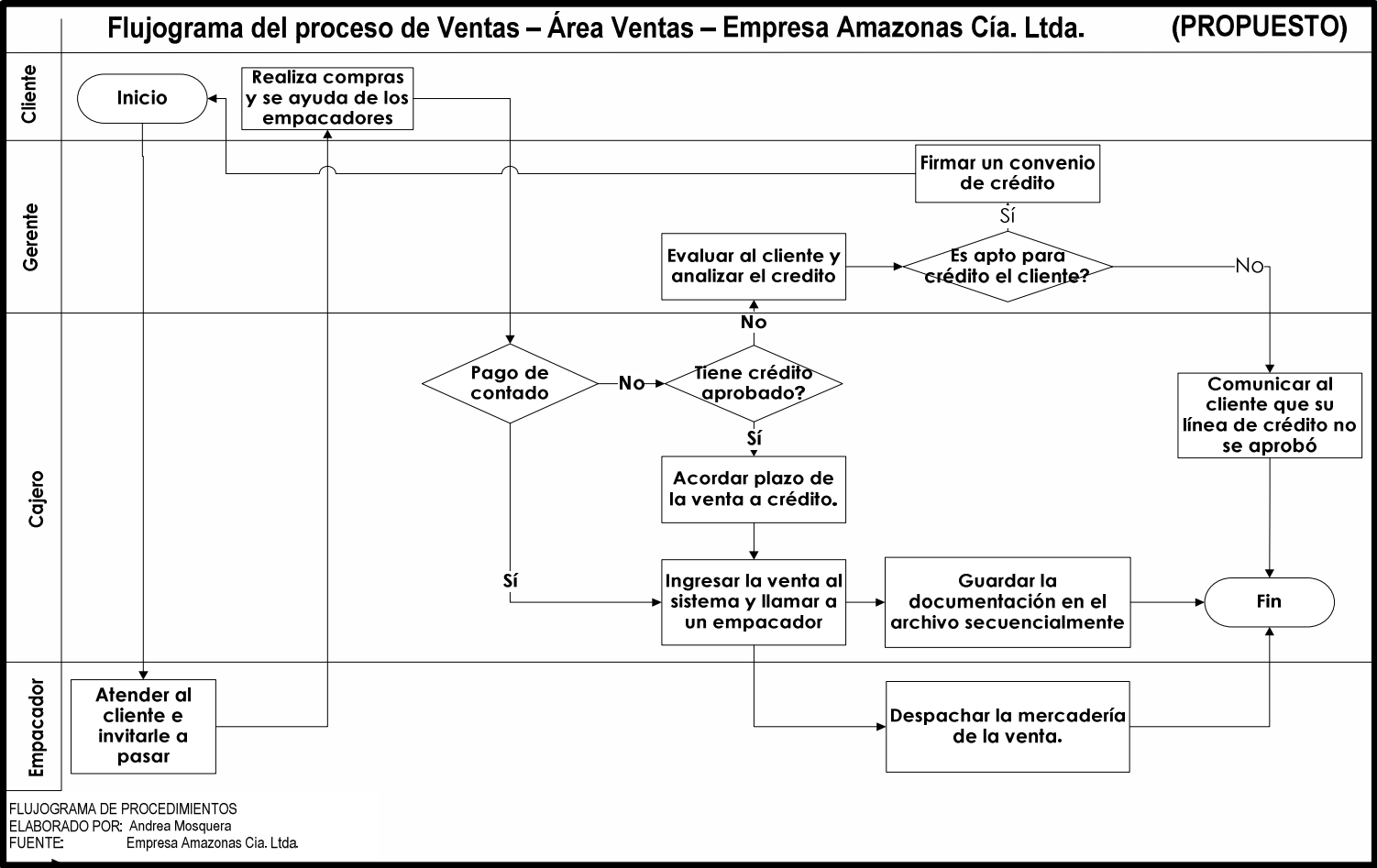


De acuerdo a la evaluación de control interno realizada al proceso de ventas, se identificaron debilidades que deben corregirse para un mejor desempeño del área.

Se propone un nuevo proceso para el área de ventas gráfico N°23:

(Ver propuesta en página siguiente)

Gráfico N° 23: Flujoograma del Proceso Propuesto del área de Ventas



5.2.3 Personal del área

El personal del área de ventas se encuentra integrado por 2 cajeros; 1 empacador, sus funciones se encuentran definidas pero no tan claramente, el giro del negocio obliga a que el número de empacadores se incremente, este último cargo es de alta rotación y también dependiendo de la temporada hace falta un programa de recursos humanos donde se programe la cantidad y que fechas se debe tener empacadores; es necesario tener un plan de capacitación intensivo cuando se contrate el personal por temporadas.

El personal no tiene la capacitación adecuada, puesto que la gerencia no cuenta con un plan de acción que permita la actualización de conocimiento.

No existe la supervisión permanente en el área, falta intensificar el control por el personal de la gerencia.

Como resultado de la evaluación de control interno no se ha identificado que la estructura de personal del área requiera cambios, sin embargo se recomienda que las funciones sean segregadas correctamente a fin de distribuir equitativamente el trabajo, la responsabilidad y se conserve la supervisión y el control del trabajo de los empleados.

5.2.4 Objetivos de Control Interno del área

Los objetivos de control interno dentro del área de Ventas es tener:

- Atención al cliente de calidad.
- Eficiencia en el servicio.

- Manejo oportuno de los inventarios, para la salida de la mercadería.
- Agilidad en la gestión de crédito y cobranza.

Para la obtención de estos objetivos se requiere los siguientes procedimientos:

Segregación de funciones para cobro, despacho, créditos.

Las funciones de ventas y preparación de los registros de ventas, deben ser independientes de las funciones de cobranza, entregas y facturación.

Mantener un control adecuado de la facturación con documentos pre numerado, versus el kárdex de inventarios del sistema que deberá coincidir con la salida de las existencias vendidas.

Autorización.

Verificar que todos los documentos, procesos y trámites se autoricen por medio de la aprobación del Gerente del local en relación a los créditos.

La cajera es la responsable de administrar la documentación que soporta las ventas, asumiendo la responsabilidad de su cargo y cumpliendo con las disposiciones legales vigentes.

5.2.5 Debilidades detectadas del área

a) **Falta comunicar la misión, visión, valores y principios de la empresa al personal.**

No se transmite hacia los empleados la misión, visión, valores y principios de la empresa.

Si existieran medios de comunicación eficientes, como folletos, afiches, cuadros públicos, que transmitan la cultura organizacional dentro del personal existiría compromiso con la empresa.

La gerencia no se ha preocupado por difundir la cultura empresarial hacia los empleados.

El impacto en la empresa es la falta de identidad por parte del personal al no ser involucrado con los aspectos antes en mención.

Conclusión

La falta de comunicación por parte de la gerencia hacia el personal de la empresa sobre la cultura organizacional y el plan estratégico, no genera identidad en los trabajadores e impide que estos aporten hacia el logro de los objetivos generales, causando incumplimiento en la misión, visión, principios y a la vez con resultados económicos no esperados.

b) **No existe un plan de capacitación para el personal del área de ventas.**

Desactualización de conocimientos y destrezas del personal de la empresa.

Se debe promover la actualización de conocimientos, destrezas, habilidades y la motivación al personal; a través de un plan de capacitación anual.

La gerencia conjuntamente con el departamento de recurso humanos no se preocupan por agregar valor a las personas que son pilar fundamental en el desarrollo de la empresa.

Afectación directa al desempeño del personal al realizar sus actividades y pérdida de competitividad.

Conclusión

El conocimiento y destrezas del personal se ha desactualizado con el tiempo; por la falta de capacitación continua, lo que genera que el personal no crezca profesionalmente, disminuya su eficiencia y se desmotive reduciendo el nivel de ventas y una mejor atención hacia los clientes.

c) Faltan procedimientos para controlar las salidas de inventario en la bodega.

Faltan procedimientos escritos para controlar la salida de la mercadería del inventario.

Deberían implantarse medidas de seguridad física, supervisión del proceso de salida de inventarios, chequeos esporádicos de lo despachado con lo facturado.

Falta de supervisión por parte de la gerencia y el jefe de bodega sobre las actividades en la bodega, y existe desconocimiento de técnicas de control para el inventario.

Causa pérdida de mercadería, descuadre del inventario, pérdida monetaria para la empresa.

Conclusión

El despacho de la mercadería es desordenado, lento e ineficiente por la falta de un procedimiento definido para el despacho y salida de mercaderías, lo que causa doble trabajo, desperdicio de tiempo, retraso en el proceso de ventas, afectando así la atención al cliente y la imagen empresarial.

d) No existe definido un procedimiento para la aprobación de ventas a crédito; y la recuperabilidad de la cartera.

Falta un procedimiento escrito para vender a crédito y cobrar la cartera.

Debería documentarse las condiciones bajo las cuales un cliente puede acceder a un crédito creando un historial crediticio del cliente, así también; con los pasos a seguir para recuperar la cartera vencida o por vencer.

El gerente no ha definido la política de crédito, el procedimiento para que el cliente acceda a la venta a crédito, y como debe realizarse la gestión de cobranza.

Genera pérdida de dinero al tener clientes incobrables, preferencias para entregar créditos sin evaluar la capacidad de pago.

Conclusión

Las ventas a crédito y el proceso de cobranza son ineficientes, existe mucha demora en la recuperación de la cartera morosa y confusión al momento de ventas a crédito; esto por la falta de un procedimiento escrito que facilite la toma de decisiones, causando retrasos al momento de la venta, ineficiencia y cuyo efecto se resumen en pérdida de dinero y cartera incobrable.

5.2.6 Propuesta del Sistema de Control Interno para el área de ventas

A continuación propongo controles internos que permitan eliminar, minimizar, combatir las áreas críticas detectadas en el punto anterior:

- a) **Falta comunicar la misión, visión, valores y principios de la empresa al personal.**

Medida Correctiva

El Gerente General conjuntamente con el jefe de recursos humanos deberá elaborar un plan de acción para difundir la misión, visión, valores y principios de la empresa al personal.

Es recomendable que se elaboren para publicar los aspectos antes mencionados hacia el personal de la empresa:

- *Folleto o revistas donde conste la cultura de la empresa.*
- *Cuadros o banners con la misión, visión, políticas, valores, organigramas.*
- *Charlas para difundir e involucrar al personal con los objetivos y los otros temas que son compromiso de la empresa.*

b) No existe un plan de capacitación para el personal del área de ventas.

Medida Correctiva

El jefe de recursos humanos deberá elaborar un plan de capacitación para el personal del área de ventas que incluya temas como:

Técnicas de marketing y ventas;

Atención al cliente;

Gestión de riesgo de crédito;

Relaciones Interinstitucionales.

c) Faltan procedimientos para controlar las salidas de inventario en la bodega.

Medida Correctiva

El jefe de recursos humanos debería contratar a un ayudante de bodega para que apoye al bodeguero actual que cumple doble función como administrador de la bodega, despachador, receptor de mercadería.

Realizar procedimientos aleatorios para verificar que lo que se despacha físicamente este de acuerdo a la factura de venta.

Implementar un sistema de seguridad (cámaras) en la bodega para tener un control visual de las existencias.

d) No existe definido un procedimiento para la aprobación de ventas a crédito; y la recuperabilidad de la cartera.

Medida Correctiva

El gerente general deberá especificar claro y detallado por escrito, el procedimiento a seguir para la otorgación de créditos, las ventas a créditos, y la gestión de cobranza, considerando:

- *Legislación vigente.*
- *Requerimientos del cliente previos a la entrega de crédito como:*
 - *Capacidad de pago del cliente.*
 - *Situación geográfica.*
 - *Garantías, en caso de situación económica reducida.*
 - *Indagación del motivo por el cual requiere crédito.*
- *Documentos soporte requeridos en caso de procesos legales.*
- *Planes de acción en caso de cartera incobrable.*
 - *Definir de acuerdo a la antigüedad las acciones a seguir.*
 - *Sobre 15 días del plazo, Llamada de atención telefónica.*
 - *Sobre 30 días del plazo, notificar con un abogado al cliente un llamado de atención.*
 - *Considerar el monto para el siguiente paso.*
 - *Sobre 45 días para montos que pasen los 2.000 USD se llevará el caso a instancias legales con el abogado (juicio contra el cliente).*

Para un control adecuado de los créditos existentes se deberá llenar la siguiente tarjeta de control del cliente:

Tarjeta de control de crédito	Cliente No.			
Empresa Amazonas Cía. Ltda.				
Nombre del Cliente:				
Cédula:				
Monto Crédito (\$):				
Fecha (dd/mm/aa):				
Plazo:				
Abono (\$):	(1)	(2)	(3)	(4)
Saldo (\$):				
Firmas	_____		_____	
	Cliente		Gerente	

Además el cliente que requiere crédito deberá llenar el siguiente formulario para un adecuado control de los créditos:

Formulario de Crédito		Cliente No.			
Empresa Amazonas Cía. Ltda.					
Nombre del Cliente:					
Cédula:					
Dirección Casa:					
Dirección Trabajo:					
Telf. Casa / Trabajo / Celular:					
E-mail:					
Referencias personales:					
Ingreso promedio:					
Monto de crédito:	Hasta 50 US\$	Entre 51 – 300 US\$	Entre 301 – 600 US\$	Entre 600\$ a 4000\$	
	()	()	()	()	
Plazo:	8 días	15 días	20 días	30 días	
Firmas					
	_____		_____		
	Cliente		Gerente		

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Por otro lado es importante señalar el análisis de algunos indicadores de gestión que permitirán tomar decisiones de manera adecuada, los cuales se citan a continuación:

Nombre del indicador	Definición	Frec.	Unidad de medida	Valor Actual	Meta
Conferencias de motivación	Ejecución	Semestral	%	0%	100%
Creación y aplicación de procesos.	Ejecución	Anual	%	0%	100%
Plan de capacitación	Ejecución	Anual	%	0%	100%
Optimización de la capacidad instalada	Capacidad utilizada / Capacidad instalada	Anual	%	80%	100%
Satisfacción de los Cliente	# de clientes satisfechos / # de clientes atendidos	Mensual	%	0%	100%
Mejoramiento continuo	Programa de mejoramiento continuo	Anual	unidad	0	1
Calidad de servicio	# de reclamos por mala atención / # total de reclamos	Mensual	%	0%	(-) 50% relación periodo anterior
Elaboración de código de conducta	Ejecución	Anual	%	0%	100%
Estándares de consumo de productos	Productos utilizados / Productos disponibles	Mensual	%	0%	90%

Elaborado por: Andrea Mosquera.

En el siguiente cuadro, se presenta la comparación de: Costos y Beneficios de la Propuesta para el Control Interno de la empresa Amazonas Cía. Ltda.

COMPARACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

MEDIDA	COSTO (ANUAL)	BENEFICIO
Elaboración del código de conducta. Capacitación código de conducta.	200\$ 500\$	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento empleado /cliente. • Ahorro en desarrollo de actividades. (2%)
Elaboración del Manual de Procedimientos. Capacitación Manual de Procedimientos.	400\$ 500\$	
Realización de 10 cuadros (Misión, visión), 12 folletos (objetivos, principios, valores). Difusión plan organizacional.	400\$ 250\$	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento imagen institucional, cultura organizacional. • Mejoramiento destrezas, competitividad. • Satisfacción de los trabajadores. (2%)
Elaboración y ejecución Plan de capacitación. Desarrollo talleres de motivación. (2)	300\$ 1100\$	
Contratación de personal (1 Bodeguero).	3500\$	<ul style="list-style-type: none"> • Custodia de funciones, • Segregación de funciones, • Prevención de robo, supervisión, control. • Mercadería de calidad, • Confianza del cliente. (3%)
Implementación de cámaras de seguridad.	3800\$	
Aplicación de procedimiento de selección proveedores.	100\$	Incremento del 10% Ventas por los factores evaluados: Ventas= 780,000 x 7% = 54,600 Incremento adicional 3% cliente a créditos otorgados. Ventas= 780,000 x 3% = 23,400
Implementación Formularios (Créditos).	80\$	
TOTAL	10,330	78,000

Elaborado por: Andrea Mosquera.

Al tomar en consideración la propuesta planteada, se puede observar que los datos indican un costo mucho menor, que el beneficio que se espera reciba la empresa, por las medidas adoptadas. Tomándolo de manera global el beneficio directo a las ventas, porque es donde se refleja el soporte fundamental del giro del negocio que promete encaminarse a los objetivos que persigue la empresa.

CAPÍTULO VI

6 . Informe de Control Interno

CONSULTORA

MOSQUERA & ASOCIADOS

Quito, 11 de agosto del 2009

Señores:

Junta General de Socios de la Empresa Amazonas Cía. Ltda.

Presente.-

Se ha realizado un Control Interno Administrativo por el período comprendido de abril del 2009 a agosto del 2009, con la finalidad de dar cumplimiento a la elaboración de la Tesis: “Propuesta de diseño de un sistema de Control Interno Administrativo a la empresa Amazonas Cía. Ltda.”

Para la realización del presente trabajo he considerado las Normas Ecuatorianas de Auditoria, Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y para la evaluación específica del Control Interno de la empresa el método de evaluación de control interno COSO II.

El análisis se efectuó a la parte administrativa en las áreas de Compra y Venta, los resultados de la propuesta de diseño y aplicación de los controles internos son los que se adjuntan en el presente informe.

Atentamente,

Andrea Mosquera C.

MOSQUERA & ASOCIADOS

CONSULTORA
MOSQUERA & ASOCIADOS

INFORME DE CONTROL INTERNO
EMPRESA AMAZONAS CÍA. LTDA.

De acuerdo con el análisis de control interno realizado en la empresa Amazonas Cía. Ltda., se detectó la necesidad de incluir dentro de la propuesta de diseño de un sistema de control interno administrativo, los siguientes aspectos generales, que deberán ser efectuados por la Junta General de socios de la empresa, para diseñar controles y obtener logros significativos en el desempeño de la empresa con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis y toma de decisiones. Por lo tanto es preciso considerar:

- Se debe elaborar manuales de procedimientos, por cada proceso que se realiza en las áreas de Compras y Ventas, de manera que el personal tenga plenos conocimientos de las actividades, responsabilidades y funciones que tiene a su cargo, así como la manera en que debe desarrollarlos.

Dentro de las áreas de análisis los resultados son:

ÁREA DE COMPRAS

- a) **No se ha definido un manual o un código de conducta para la empresa**

Existe dentro del personal comportamientos distintos, no uniformes y muchas veces inadecuados frente a los clientes, esto se debe a que no existe un código de conducta que regule y norme las actitudes de

los empleados formándoles; esto no permite que mejore el servicio y brinde una imagen de calidad en atención al cliente.

Medida Correctiva

El Jefe de Recursos Humanos deberá elaborar un código de ética y de conducta para todas las áreas de la empresa, que regule el comportamiento de los empleados, procurando salvaguardar la integridad del equipo de trabajo para lo cual se deberá tomar en cuenta:

- Incluir los principios y valores de organización.
- Salvaguardar la integridad mental y física del personal.
- Guardar el respeto hacia los clientes y los bienes de la empresa.
- Actuar de manera justa y equitativa hacia todas las personas que están involucradas para la aplicación del código.

b) Falta elaborar un manual de procedimientos, donde se especifique las funciones y responsabilidades del personal de cada área en la empresa.

Actividades y funciones del personal se encuentran desconcentradas, falta delegación, existe repetición de actividades en los diferentes cargos; por ello es necesario que se elabore un manual de procedimientos por cargo donde se especifiquen funciones y responsabilidades; esta situación origina retrasos, conflictos internos, falta de coordinación, lo que genera incertidumbre y desconocimiento de responsabilidad dentro del personal.

Medida Correctiva

El Gerente General deberá conjuntamente con un equipo de sus trabajadores, elaborar un manual de procedimientos donde se especifique claramente las funciones y actividades que deben cumplirse en las áreas, de manera que la responsabilidad y ejecución de las diferentes actividades no se concentren en ciertos cargos, permitiendo que los procesos se realicen de manera más rápida, ágil y eficiente para la cual se debe tomar en cuenta:

- Establecer una estructura ocupacional simplificada;
- Elaborar perfiles ocupacionales en función del rol institucional;
- Evaluar las funciones y responsabilidades del personal en relación a la carga de trabajo, nivel de conocimientos, procurando que exista una adecuada segregación de las funciones.

c) Falta difundir las políticas, metas y objetivos de la empresa y establecer los objetivos propios de las áreas de compras y ventas.

Existen políticas, y parámetros generales de la empresa que no se han comunicado oportunamente al personal, por lo que es importante informar los mismos y crear objetivos propios dentro de las áreas, logrando una cultura organizacional hacia el cumplimiento de un mismo propósito, esto causa falta de una identidad organizativa y se refleja en la falta de compromiso con la empresa y el trabajo que realizan los empleados.

Medida Correctiva

El Gerente General conjuntamente con el jefe de recursos humanos deberán elaborar un plan de acción para difundir las políticas, metas y objetivos empresariales hacia todos los miembros de la organización; el Gerente General que es el encargado del área de compras y ventas deberá definir objetivos propios del área, orientados a cumplir los empresariales.

Es recomendable que se elaboren para publicar los aspectos antes mencionados hacia el personal de la empresa:

- Folletos o revistas donde conste la cultura de la empresa.
- Cuadros o banners con la misión, visión, políticas, valores, organigramas.
- Charlas para difundir e involucrar al personal con los objetivos y los otros temas que son compromiso de la empresa.

d) No existe un plan de capacitación para el personal de la empresa.

El conocimiento y destrezas del personal se ha desactualizado con el tiempo; por la falta de capacitación continua, lo que genera que el personal no crezca profesionalmente, disminuya su eficiencia, y se desmotive; afectando directamente en el desempeño de sus actividades profesionales.

Medida Correctiva

El jefe de recursos humanos deberá elaborar un plan de capacitación para el personal del área de compras que incluya temas como:

- Técnicas de compras efectivas que involucren la evaluación del precio, producto, calidad, variedad, logística con los proveedores.
- Manejo de inventarios;
- Planificación de la demanda;
- Estrategias de negociación para obtener ventajas competitivas frente a precios, volumen, beneficios adicionales con proveedores, planes de financiamiento, descuentos, promociones;
- Relaciones Interinstitucionales.

e) Faltan procedimientos para controlar las existencias de inventario en la bodega.

El inventario no es controlado eficientemente por parte del personal, hacen falta mecanismos de control sobre las existencias que son parte fundamental del giro del negocio, lo mencionado ha provocado que muchas veces se descuadre el inventario, se extravié productos, no se identifiquen ítems caducados, ítems de lento movimiento, entre otros. Todo esto genera pérdida monetaria para la empresa.

Medida Correctiva

Elaborar un manual de procedimientos para manejo del inventario, donde se incluyan temas relacionados con:

- Custodia de Mercaderías.
- Manejo del Stock en inventarios.

Automatizar el proceso de recuentos físicos.

Contratar una persona adicional en el área de compras para que se encargue de la bodega y ayude a una adecuada segregación de funciones puesto que el bodeguero actual despacha, recibe y controla los inventarios.

Implementar sistemas de seguridad en las bodegas que eviten hurtos y mejoren el control.

f) **No existe definido un procedimiento para la selección de proveedores.**

La selección de proveedores es realizada sin analizar detalladamente los pro y contras de cada uno, esto se debe a la falta de un procedimiento escrito que norme el método de selección de un proveedor, causando incremento de precios en ciertos productos, reducción de calidad, incumplimiento en las entregas, cuyo efecto es la escasez de productos, mala imagen para la empresa y rotación constante de proveedor.

Medida Correctiva

El Gerente General deberá elaborar un procedimiento escrito, detallado, conciso y específico, para establecer el método de selección de proveedores; incluir temas como:

- Requisitos para el proveedor de bienes de la empresa:
 - Experiencia.
 - Capacidad financiera.
 - Calidad en productos.
 - Diversidad de productos.
- Evaluación y selección de proveedores;
- Negociaciones contractuales;
- Seguimiento de pedidos; y,
- Continuidad del servicio.

ÁREA DE VENTAS

a) Falta comunicar la misión, visión, valores y principios de la empresa al personal.

La falta de comunicación por parte de la gerencia hacia el personal de la empresa sobre la cultura organizacional y el plan estratégico, no genera identidad en los trabajadores e impide que estos aporten hacia el logro de los objetivos generales, causando incumplimiento en la misión, visión, principios y a la vez con resultados económicos no esperados.

Medida Correctiva

El Gerente General conjuntamente con el jefe de recursos humanos deberá elaborar un plan de acción para difundir la misión, visión, valores y principios de la empresa al personal.

Es recomendable que se elaboren para publicar los aspectos antes mencionados hacia el personal de la empresa:

- Folletos o revistas donde conste la cultura de la empresa.
- Cuadros o banners con la misión, visión, políticas, valores, organigramas.

Charlas para difundir e involucrar al personal con los objetivos y los otros temas que son compromiso de la empresa.

b) No existe un plan de capacitación para el personal del área de ventas.

El conocimiento y destrezas del personal se ha desactualizado con el tiempo; por la falta de capacitación continua, lo que genera que el personal no crezca profesionalmente, disminuya su eficiencia y se desmotive reduciendo el nivel de ventas y una mejor atención hacia los clientes.

Medida Correctiva

El jefe de recursos humanos deberá elaborar un plan de capacitación para el personal del área de ventas que incluya temas como:

Técnicas de marketing y ventas;

Atención al cliente;

Gestión de riesgo de crédito;

Relaciones Interinstitucionales.

c) Faltan procedimientos para controlar las salidas de inventario en la bodega.

El despacho de la mercadería es desordenado, lento e ineficiente por la falta de un procedimiento definido para el despacho y salida de mercaderías, lo que causa doble trabajo, desperdicio de tiempo, retraso en el proceso de ventas, afectando así la atención al cliente y la imagen empresarial.

Medida Correctiva

El jefe de recursos humanos debería contratar a un ayudante de bodega para que apoye al bodeguero actual que cumple doble función como administrador de la bodega, despachador, receptor de mercadería.

Realizar procedimientos aleatorios para verificar que lo que se despacha físicamente este de acuerdo a la factura de venta.

Implementar un sistema de seguridad (cámaras) en la bodega para tener un control visual de las existencias.

d) No existe definido un procedimiento para la aprobación de ventas a crédito; y la recuperabilidad de la cartera.

Las ventas a crédito y el proceso de cobranza son ineficientes, existe mucha demora en la recuperación de la cartera morosa y confusión al momento de ventas a crédito; esto por la falta de un procedimiento escrito que facilite la toma de decisiones, causando retrasos al momento de la venta, ineficiencia y cuyo efecto se resumen en pérdida de dinero y cartera incobrable.

Medida Correctiva

El gerente general deberá especificar claro y detallado por escrito, el procedimiento a seguir para la otorgación de créditos, las ventas a créditos, y la gestión de cobranza, considerando:

- Legislación vigente.
- Requerimientos del cliente previos a la entrega de crédito como:
 - Capacidad de pago del cliente.
 - Situación geográfica.
 - Garantías, en caso de situación económica reducida.
 - Indagación del motivo por el cual requiere crédito.
- Documentos soporte requeridos en caso de procesos legales.
- Planes de acción en caso de cartera incobrable.
 - Definir de acuerdo a la antigüedad las acciones a seguir.
 - Sobre 15 días del plazo, Llamada de atención telefónica.
 - Sobre 30 días del plazo, notificar con un abogado al cliente un llamado de atención.
 - Considerar el monto para el siguiente paso.
 - Sobre 45 días para montos que pasen los 2.000 USD se llevará el caso a instancias legales con el abogado (juicio civil contra el cliente).

Para un control adecuado de los créditos existentes se deberá llenar la siguiente tarjeta de control del cliente:

Tarjeta de control de crédito		Cliente No.			
Empresa Amazonas Cía. Ltda.					
Nombre del Cliente:					
Cédula:					
Monto Crédito (\$):					
Fecha (dd/mm/aa):					
Plazo:					
Abono (\$):	(1)	(2)	(3)	(4)	
Saldo (\$):					
Firmas	_____		_____		
	Cliente		Gerente		

Elaborado por: Andrea Mosquera.

Además el cliente que requiere crédito deberá llenar el siguiente formulario para un adecuado control de los créditos:

Formulario de Crédito		Cliente No.			
Empresa Amazonas Cía. Ltda.					
Nombre del Cliente:					
Cédula:					
Dirección Casa:					
Dirección Trabajo:					
Telf. Casa / Trabajo / Celular:					
E-mail:					
Referencias personales:					
Ingreso promedio:					
Monto de crédito:	Hasta 50 US\$ ()	Entre 51 – 300 US\$ ()	Entre 301 – 600 US\$ ()	Entre 600\$ a 4000\$ ()	
Plazo:	8 días	15 días	20 días	30 días	
Firmas					
	_____		_____		
	Cliente		Gerente		

Elaborado por: Andrea Mosquera.

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Por otro lado es importante señalar el análisis de algunos indicadores de gestión que permitirán tomar decisiones de manera adecuada, los cuales se citan a continuación:

Nombre del indicador	Definición	Frec.	Unidad de medida	Valor Actual	Meta
Conferencias de motivación	Ejecución	Semestral	%	0%	100%
Creación y aplicación de procesos.	Ejecución	Anual	%	0%	100%
Plan de capacitación	Ejecución	Anual	%	0%	100%
Optimización de la capacidad instalada	Capacidad utilizada / Capacidad instalada	Anual	%	80%	100%
Satisfacción de los Cliente	# de clientes satisfechos / # de clientes atendidos	Mensual	%	0%	100%
Mejoramiento continuo	Programa de mejoramiento continuo	Anual	unidad	0	1
Calidad de servicio	# de reclamos por mala atención / # total de reclamos	Mensual	%	0%	(-) 50% relación periodo anterior
Elaboración de código de conducta	Ejecución	Anual	%	0%	100%
Estándares de consumo de productos	Productos utilizados / Productos disponibles	Mensual	%	0%	90%

Elaborado por: Andrea Mosquera.

En el siguiente cuadro, se presenta la comparación de: Costos y Beneficios de la Propuesta para el Control Interno de la empresa Amazonas Cía. Ltda.

COMPARACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

MEDIDA	COSTO (ANUAL)	BENEFICIO
Elaboración del código de conducta.	200\$	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento empleado /cliente. • Ahorro en desarrollo de actividades. (2%)
Capacitación código de conducta.	500\$	
Elaboración del Manual de Procedimientos.	400\$	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento imagen institucional, cultura organizacional. • Mejoramiento destrezas, competitividad. • Satisfacción de los trabajadores. (2%)
Capacitación Manual de Procedimientos.	500\$	
Realización de 10 cuadros (Misión, visión), 12 folletos (objetivos, principios, valores). Difusión plan organizacional.	400\$	<ul style="list-style-type: none"> • Custodia de funciones, • Segregación de funciones, • Prevención de robo, supervisión, control. • Mercadería de calidad, • Confianza del cliente. (3%)
Elaboración y ejecución Plan de capacitación.	300\$	
Desarrollo talleres de motivación. (2)	1100\$	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo del crédito-cobranza. • Mejora del control en la gestión de cobranzas. (3%)
Contratación de personal (1 Bodeguero).	3500\$	
Implementación de cámaras de seguridad.	3800\$	Incremento del 10% Ventas por los factores evaluados: Ventas= 780,000 x 7% = 54,600 Incremento adicional 3% cliente a créditos otorgados. Ventas= 780,000 x 3% = 23,400
Aplicación de procedimiento de selección proveedores.	100\$	
Implementación Formularios (Créditos).	80\$	
TOTAL	10,330	78,000

Elaborado por: Andrea Mosquera.

Al tomar en consideración la propuesta planteada, se puede observar que los datos indican un costo mucho menor, que el beneficio que se espera reciba la empresa, por las medidas adoptadas. Tomándolo de manera global el beneficio directo a las ventas, porque es donde se refleja el soporte fundamental del giro del negocio que promete encaminarse a los objetivos que persigue la empresa.

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

1. Se logró comprobar que las hipótesis planteadas, así como los objetivos propuestos para la realización del presente trabajo se cumplieron al elaborar la propuesta de diseño de un sistema de control interno administrativo para la empresa Amazonas Cía. Ltda., que permitirá mejorar la gestión administrativa y el desempeño del personal en la ejecución de las actividades y tareas de manera eficiente y eficaz.
2. La tesis servirá para implantar el sistema de control interno dentro de la empresa Amazonas, ayudará a fortalecer las actividades de la misma, beneficiando la gestión administrativa, contribuyendo al logro de los objetivos y aportando a la toma de decisiones oportunas que permitan crecer en el tiempo a la organización.
3. La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos que incumple con sus deberes y obligaciones, descuidando al personal, desmotivándolo y olvidando el rol fundamental como impulsador y promotor de programas para perfeccionar las habilidades de las personas, además que no ha definido un manual o código de conducta que rija el comportamiento del personal de la empresa.

7.2. RECOMENDACIONES

En base al análisis de control interno realizado a la empresa Amazonas Cía. Ltda., se han resumido las siguientes recomendaciones que fortalecerán el control interno y ayudan a mejorar la gestión empresarial:

1. Debería realizarse una reestructuración del departamento de recursos humanos para mejore su gestión en relación a:
 - Incorporar al programa de capacitación, temas relacionados con gestión de calidad, técnicas de marketing y ventas; servicio al cliente y motivación; educando al personal y proporcionándole conocimientos renovados que faciliten implantar una cultura organizacional enfocada brindar y servir una atención de calidad.
 - Definir un cronograma de capacitación anual y comunicarlo al personal.
 - Elaborar un código de ética y conducta que ayude a fijar normas de comportamiento uniformes, para el personal que labora en la empresa; ayudando a generar un ambiente de trabajo positivo que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

2. Crear manuales de funciones y de procedimientos, que contenga la descripción de las actividades de todos y cada uno de los cargos que soportan la estructura administrativa - operativa, constituyéndose en un valioso instrumento para el desempeño eficiente, eficaz, laboral.

3. Para mejorar el control de las existencias del inventario recomiendo:
 - Implementar un sistema de seguridad que permita monitorear las existencias y así reducir al riesgo de siniestros.

 - Es indispensable que la gerencia incremente adicional un puesto más de trabajo que colabore al jefe de bodegas para mayor control de manera que la información de los inventarios sea la correcta.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ANDREW J. DUBRIN, Fundamentos de administración, 6ta edición, Editorial Internacional Thomson Editores, 2006.
- ✓ CARLOS SLOSSE y otros, Auditoría, un Nuevo Enfoque Empresarial., Ediciones Macchi.
- ✓ Colección L.N.S., Metodología de la investigación científica, Editorial EDIBOSCO.
- ✓ Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno para el Sector Público Ecuatoriano.- Acuerdo 020-CG.- octubre 2002.
- ✓ ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO / CD-ROM Curso de Planificación del Trabajo, Océano / Centrum.
- ✓ Guía para la elaboración de indicadores de gestión.
- ✓ GUSTAVO CEPEDA, Auditoría y control interno.- MC Graw Hill – edición 6ta.
- ✓ L. BITTEL / J. RAMSEY, ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT / CD-ROM Curso de Negociación, Océano / Centrum.
- ✓ MANTILLA B, SAMUEL ALBERTO, Control Interno, Estructura Conceptuada Integrada.
- ✓ MICHAEL E. PORTER, Estrategia y ventaja competitiva, DEUSTO, Líderes del management – Dirección.
- ✓ RAY WHITTINGTON, Auditoría, un Enfoque Integral 12a edición.- Kart Pany.
- ✓ WHITTINGTON. PANY, Principios de Auditoría, 14ª edición, Mc Graw Hill.

INTERNET.

PÁGINAS WEB

✓ <http://www.monografias.com>

✓ <http://www.isaca.org.ec>

BIBLIOTECA DE INVESTIGACIÓN EN LA WEB:

✓ <http://www.csic.es/cbic/buscadores.htm>

BUSCADORES:

✓ <http://es.altavista.com/>

✓ <http://www.google.com/>